



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
"birlikte yönetelim"

ÖNCÜ YÖNETİCİ

Öncü Okul Yöneticileri Derneği Bülteni

Nepotizmden Eleştirel Pedagojiye
Öğretmen Performansını Değerlendirme



Okul Müdürleri Kelebek Gibidir



Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken
10 Temel Evrensel Kabul



Yönetici İçin Teknoloji



Öncü Yöneticiler'in Kısa Tarihi

Sayı 1
Kasım '16



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
"Birlikte yönetelim"

Merhaba

"Öncü Yönetici" adının ilk bakışta bana da statükocu bir yaklaşımı çağrıştırdığını itiraf etmeliyim.

Lider, rehber, mentor, koç gibi daha vizyoner görünen kavramları da tercih edebildik. Ancak bunların fazla makyajlandığı, sanki sihirli bir güçleri olduğuna inandırılmaya çalışıldığı günümüzde yaptığımız işi kelimenin tam anlamıyla karşılamadığı kanaatine vardık.

"Öncü", önden giden, "yönetici" ise yön veren, yön gösteren anlamlarıyla ve elbette Türkçe olmalarıyla daha yerinde ve doğru bir tercih olduğunu düşündük. Ve bültenimizin adını "Öncü Yönetici" koyduk.

Şimdilik iki ayda bir ve yılda beş kez karşınıza çıkmayı planlıyoruz. Bu bültenle gerçekleştirmeyi arzu ettiğimiz amaç, derneğimizin amacıyla aynı: Okul yöneticileri olarak meslektaş etkileşimini yurt sathına yaymak. Bilgi, birikim ve tecrübelerimizi diğer meslektaşlarımıza ulaştırabilmek, okullarımızda yapıp ettiklerimize ilişkin geribildirim almak ve böylece kendimize ve başkalarına ayna olabilmek.

Bunu başarabilmemizin yegâne yolu sizin çok değerli katkılarınızla sağlanacak. Bu sayımızda olduğu gibi her sayımızda akademinin bilimsel birikimi ile sahada olan sizlerin uygulamadan gelen sıcak ve gerçek deneyimlerini bir arada sunmayı hedefliyoruz.

Öncü Okul Yöneticileri Derneğini kuran çoğu okul yöneticisi 49 meslektaşınız olarak okul yöneticiliği mesleğine ilişkin toplumsal farkındalığı ve mesleki saygınlığımızı artırmak, böylece çocuklarımızın daha mutlu ve verimli bir okul deneyimi yaşamalarına katkı sağlamak için buradayız.

Birlikte daha güçlü olacağız. Gelin "Birlikte Yönetelim".

Öncü Yönetici - Öncü Okul Yöneticileri Derneği Bülteni • Sayı 1 • Kasım '16

Öncü Okul Yöneticileri Derneği Adına Sahibi ve Genel Yayın Yönetmeni Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakan Karataş
Yayın Kurulu Elif Akardaş Karataş, Ersin Şanlı, Esra Seyratlı Özkan, Çetin Yıldız, Gülsen Figen Fidan, İsmail Tonbuloğlu,
Nurgün Varol, Saadet Berna Ocakçıoğlu, Sultan Orhan, Yılmaz Öztürk, Yunus Emre Karahan
Düzenli Semra Doğan, Sevdanur İnce • Organizasyon ve İletişim Sümeyra Merve Ekici, Alper Tunga Hıdır
Grafik Tasarım ve Uygulama Ahmet Karataş • Kapak Fotoğrafı fotolia.com - furtseff
Adres Öncü Okul Yöneticileri Derneği Cumhuriyet Mh. Haminne Çeşme Sk. No 3/4 Üsküdar İstanbul
Tel (0216) 640 10 55 • Url www.uncuyoneticiler.com • E-posta uncuyoneticiler@gmail.com



ÖNCÜ YÖNETİCİLER

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

"Birlikte
yönetelim"

Çocukların duygusal, zihinsel, sosyal ve fiziksel gelişimi mutlu ve etkili bir okul yaşantısından geçmektedir. Bunu sağlayacak baş aktörler okul yöneticileridir. **Öncü Okul Yöneticileri Derneği** bu bilinçle kurulmuş, okul yöneticiliği mesleğini ve meslek mensuplarını temsil eden sivil bir platformdur.

İlkelerimiz

Öncü Okul Yöneticileri Derneği meslektaş etkileşimini, profesyonel gelişme ve meslek bilincinin oluşması bakımından **temel ilke** olarak benimsemektedir.

Erdemlidir.	Öğrenci gelişimini önceler.	Ayrımcılık yapmaz.
Sürekli gelişmeyi esas alır.	Bilimsel bilgiye dayanır.	
Paylaşıcıdır.	Karlı bir yönetimi benimser.	Şeffaftır.

İnsan odaklıdır.

Amacımız

Her okulu, bütün öğrencilerin zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel potansiyellerini en üst düzeyde geliştirebildikleri bir ortama kavuşturmak için

okul yöneticiliği **meslek bilincini güçlendirmek**

okul yöneticileri arasında ulusal ve uluslararası düzeyde **etkileşim platformu kurmak**

okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki **görünürlüğünü ve etkililiğini artırmak**

okul yöneticilerinin mesleki, **sosyal ve kişisel** gelişimine **katkıda bulunmak** amacıyla kurulmuştur.

Önceliklerimiz

Okul yöneticiliği **meslek standartlarını ve etik ilkelerini** belirlemek

Etkin, ulaşılabilir ve sürdürülebilir **mesleki gelişim modeli** geliştirmek

Okul geliştirme programları hazırlamak

Okul yöneticileri arasında **bilgi, tecrübe ve değer paylaşım ağı** kurmak

Okul yöneticilerinin **özlük haklarını** geliştirmek

Çalışma Alanlarımız

Üniversitelerle işbirliği halinde okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak, **ihtiyaç odaklı ve uygulamalı sertifikalı eğitimler** düzenlemek

Sürekli ve süresiz yayınlar ve araştırmalar ile meslek bilincini geliştirmek, yaşamboyu öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak ve kamuoyunu farkındalığını artırmak

Mesleki gelişme ve okullarımıza doğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak **projeler geliştirmek**

Doğa sporları ve kültür gezileri gibi sosyal etkinliklerle meslektaş etkileşimini artırmak

Üstlendiğimiz sorumluluğu **kolaylaştıracak ve zevkli hale getirecek** süreçleri birlikte planlamak



İçindekiler

- 5 *Nepotizmden Eleştirel Pedagojiye Öğretmen Performansını Değerlendirme*
- 10 *Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Uygulamasına İlişkin Görüşler*
- 15 *Okul Müdürlerinin Yeterlikleri*
- 18 *Okul Müdürleri Kelebek Gibidir*
- 20 *Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken 10 Temel Evrensel Kabul*
- 23 *Yönetici İçin Teknoloji*
- 24 *Kitap*
- 26 *Ayk-ı Mecruh*
- 27 *Gülümse Öğretmenim*
- 30 *Öncü Yöneticiler Nasıl Kuruldu?*
- 32 *Öncü Yöneticiler Ne Yapar?*

Nepotizmden Eleştirel Pedagojiye

Öğretmen Performansını Değerlendirme

İbrahim Hakan KARATAŞ*

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi, sadece modern zamanların gündemi ya da tartışması değil elbette. Bir kamu hizmeti olarak öğretmenlik, açık ve objektif olarak değerlendirilmesi gereken bir sorumluluk. Bunun gerekliliğini tartışmayı hükümsüz kılacak onca vaka yaşanan ülkemizde ve dünyada asıl tartışılması gereken konu, bu uygulamanın etkin, faydaya matuf ve sürdürülebilir olarak gerçekleştirilebilmesinin yollarıdır. >>>>>>

Bakanlığın geçen yıl yaptığı yasal düzenleme çerçevesinde Haziran ayında uygulamaya koyduğu okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirme uygulaması kamuoyunda büyük tartışmalara yol açtı. Geçtiğimiz ay da yargı kararıyla geçersiz sayıldı.

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi, sadece modern zamanların gündemi ya da tartışması değil elbette. Bir kamu hizmeti olarak öğretmenlik, açık ve objektif olarak değerlendirilmesi gereken bir sorumluluk. Bunun gerekliliğini tartışmayı hükümsüz kılacak onca vaka yaşanan ülkemizde ve dünyada asıl tartışılması gereken konu, bu uygulamanın etkin, faydaya matuf ve sürdürülebilir olarak gerçekleştirilebilmesinin yollarıdır.

Uygulama Neden Eleştirildi?

Kamuoyunda yapılan tartışmaların özüne inildiğinde temel gerekçelerin tarafsızlık, nesnellik ve verimlilik bakımından elverişli bir uygulama olmaması yönüyle eleştirildiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda literatürde karşımıza şu kavramlar çıkıyor:

Nepotizm: Rönesans döneminde Papaların, yeğenlerini işe almaları ve yakını olmayan kişilere karşı ayrımcı bir uygulamaya gitmeleri üzerine yaygınlaşan bir kavram Nepotizm. Nepotizm bugün kamu örgütlerindeki benzer uy-

gulamaları kavramsallaştırmak için kullanılıyor. Her ne kadar kamu okullarındaki öğretmenler, merkezi sistemle belirleniyor ve atanıyorsa da özellikle mülakatla alımlarda ve performans değerlendirmelerinde nepotizm kaynaklı haksızlıkların yaşandığı/yaşanabileceği endişesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi konusunda da yaygın olarak dile getiriliyor.

Kronizm: Nepotizmden biraz daha geniş bir kayırmacılığı ifade eden kronizm, eş-dostu da içine alan benzer bir olguyu karşılıyor. Sadece akrabaların değil çevresinde kendisine yakın olan kişilerin kayırılması anlamında kronizm de bu uygulamaya ilişkin eleştirilerde dikkat çeken bir kavram olarak göze çarpıyor.

Partizanlık ya da Patronaj: Siyasal ve dinsel kayırmacılığı karşılayan patronaj ya da partizanlık, kökenleri itibarıyla farklı ideolojik yaklaşımların yaygın olduğu toplumlarda gündeme gelmiş olsa da bugün de zihinleri meşgul eden bir tutum olarak geçerliliğini sürdürmekte. Nitekim bir siyasal düşünceye ya da dini anlayışa yakın olan insanların kayırılması olgusu, Türkiye için son yılların en önemli sorunlarından biri olarak oldukça sıcak bir konu olarak değerlendirilebilir.

Klientelizm: Klientelizm, bir siyasi partinin, seçmenlerine yönelik ayrımcı tutumlarını karşılamak

için kullanılan bir kavram. Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede okul yöneticilerinin çoğunun böyle bir tutum içine girme olasılıkları düşükse de bir endişe kaynağı olarak kamuoyunda dile getirildiğini inkar edemeyiz.

İltimas: Diğer kavramları da içine alan iltimas, yasa ve kurallara aykırı bir biçimde, haksız olarak kayırma; başkalarının hakkını ve yasaları/kuralları çiğneyerek birine arka çıkma olarak tanımlanıyor. Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede bir okul yöneticisinin herhangi bir öğretmenine iltimas geçme imkanı olup olmadığı bir tarafa böyle bir algının yaygın olarak dillendirilmesi bu kavramı da zikretme zorunluluğu doğuruyor.

Öğretmen Değerlendirme Görevini Değerlendirmek

Bu yaygın olumsuz algıların ötesinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmelerine yönelik görevlerini hakkıyla yerine getirmelerini zorlaştıran başka faktörler olduğunu düşünüyorum. Bunların başında, yasayla belirlenen yöntem ve tekniğin yetersizliğidir. İleriki sayfalarda yer alan "Politika Notları" başlıklı yazıda detaylı bir biçimde açıklandığı üzere, kullanılan değerlendirme aracının nesnel ölçütlere dayanmaması, uygulama zamanının hatalı olması, diğer

ilgili mevzuatla uyumsuz olması vb sebeplerden bu uygulamanın kabul edilebilir olamayacağını öngörmek çok da zor değildi.

Ancak bunlardan daha önemli olan bir husus, okul yöneticilerinin bu konuda yetkin olup olmadıklarıdır. Öğretmen değerlendirme görevi okul yöneticilerinin temel görevlerinden biri olmakla birlikte buna ilişkin neredeyse hiçbir eğitim almamış olan okul yöneticilerinden bu görevi hakkıyla yerine getirmelerini beklemek mümkün görünmüyor. Nitekim gelişmiş ülkelerde okul yöneticileri sadece bu alana özgü sertifika programlarına katılmak zorundadırlar.

Olsun mu Olmasın mı?

Gerçi bu sorunun cevabını daha önce açıkça vermiş olmakla birlikte bir kez daha belirtmekte fayda var ki geribildirim herkes için iyidir. Yeni başlayan öğretmenin de, meslek hayatının ortalarında olan öğretmenin de mesleğini tamamlamak üzere olan bir öğretmenin de mutlaka mesleki uygulama ve pratiklerine ilişkin bir geribildirim alması gerekir. Bu geribildirim, kamu hizmetinin bir gereğidir. Eğitimde niteliği sürdürülmesi ve geliştirilmesi için hayati önem taşır. Okul yöneticisinin öncelikli görevi de eğitimin niteliğini geliştirici bir eğitim liderliği sergilemesidir. Bu liderlik öncelikle öğretmenlerin öğrenme-öğretme

süreçlerini geliştirici yönlendirmeleri kapsar.

Nasıl Olsun?

Bir politikanın uygulamaya konulma aşamalarını buradan uzun uzun anlatmak bu yazının sınırlarını aşar. Ancak öğretmen performansını değerlendirme ile ilgili bir uygulamanın, diğer benzer uygulamalarda da olması gerektiği gibi, hayata geçirilmeden önce etraflıca ve bütün paydaşlarla tartışılması, ortaya çıkan taslağın kamuoyunda tartışılması, ilk uygulamaların sınırlı bir süre ve mekanda pilot uygulamalarının yapılması ve sonrasında geri dönütler doğrultusunda düzenlemeler yapılarak genele uygulanması gerektiği açıktır.

Bu temel uygulama sürecine ek olarak öğretmenin performansını etkileyen diğer faktörlerin de dikkate alınması gerekir. Öğretmenin mesleki performansını etkileyen başat unsurlar olan okul iklimi, okul kültürü, eğitim ortamı, sosyal ve fiziki çevre, takım çalışması, zümre içi ilişkiler, zümreler arası ilişkiler, ortak vizyona sahip olma, destekleyici bir okul yönetimi gibi unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Okul içi unsurlara öğretmenin mesleki bağlılığını ve adanmışlığını etkileyen psiko-sosyal ortam ve öğretmenlerin okul içinde ve dışında kendilerini geliştirme imkanları da performans değerlendirme uygulamasının bir

boyutu olarak değerlendirilmelidir. En önemlisi ise bir günde masa başında toptancı bir anlayışla her isim için aynı ölçeğe tik atmak yerine sürecin gözlemlendiği, kişisel ve mesleki farklılıkların göz önünde bulundurulduğu bir süreç olarak inşa edilmelidir.

Öğretmeni Değerlendirmedeki Maksat Nedir?

Son kertede bu uygulamanın gerçek amacının ne olduğu açıkça bilinmelidir. Beklenen ve arzulanan maksat, bu uygulama sonucunda öğretmenin mesleki performansını artırmak ve böylece eğitimin niteliğine katkısı olacak bir süreç üzerine odaklanmak değilse yorulmaya ve bürokrasiyi artırmaya gerek olmadığını düşünüyorum. Bu temel hedef doğrultusunda ilerlerken, meslektaş etkileşimini maksimum düzeye çıkararak bir yapı kurulması maksadın ruhuna daha uygun bir yaklaşım olur. Bunu yaparken doğal olarak yetişkin eğitimi, 21. Yüzyıl öğretmenlik becerileri, motivasyon gibi konularda bilimsel çalışmalar temel olmalıdır.

Böyle bir uygulama, ilgili yasada da belirtildiği gibi, kariyerde ilerleme kriteri olarak da değerlendirilebilir. Ancak öğretmenin performans değerlendirme süreci böyle kritik bir konuyla ilişkilendirildiğinde farklı hassasiyetler ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda da her iki maksadı gerçekleştirmek için

aynı yöntemin kullanılması ikisinden birinin feda edilmesi anlamına gelecektir. Zira işin içine mali ödüllendirme ve bunun doğal sonucu olarak da rekabet girecektir. Rekabetin olduğu yerde de meslektaş etkileşimi ile murat edilen nitelik artırmaya yönelik çıktılar sekteye uğrayacaktır.

Eleştirel Pedagoji Bu Uygulamaya Nasıl Bakardı?

En kısa ifadeyle eğitim üzerindeki neo-liberal ve muhafazakar politikaların etkilerini eleştiren, bunları ortadan kaldırmayı, özgürlükçü ve alternatif eğitim modelleri geliştirmeyi hedefleyen eleştirel pedagoji, eğitimde öğrenci-öğretmen arasındaki hiyerarşiden başlamak üzere her türlü hiyerarşiye karşı çıkışın bir yansımasıdır. Eğitimde öğrencileri, öğretmenleri ya da okulları birbirleriyle rekabet etmeye zorlayan her türlü yapıyı da eleştirir. İktidar elinde bulunduranların çizdikleri sınırlar ve koydukları kriterler çerçevesinde bir eğitim sistemini ve sürecini bozucu bulur.

Bazı öğretmenlerin ve öğretmenleri temsil eden bazı kurumların öğretmen performans değerlendirme uygulamasına ilişkin iti-

razlarında eleştirel pedagojiden esinlenen karşı çıkışlara da rastlanmaktadır. Bu yönde görüş ileri sürenler, öğretmenlerin özgürlük alanlarının daraltıldığı ve belirlenmiş kalıplar içinde hareket edenlerin ödüllendirildiği bir yapının unsuru olarak kabul etmektedirler öğretmenlerin performanslarını değerlendirmeyi. Zira onlara göre, “performans” da “değerlendirme” de “piyasa” ile ilişkili olduğundan başlı başına sorunlu kavramlardır. Bunun yerine eğitim ve dolayısıyla öğretmeni değerlendirmek, demokratik süreçlerin öne çıktığı, kişisel gelişimin esas olduğu ve insani zenginleşmeye ve öz(ü)gürleş(tir)meye odaklanan bir yapı içinde anlamlıdır ve işlevseldir.

Sonuç Olarak

Nepotizm, klientalizm, patronaj, iltimas ve piyasa kavramlarıyla ilişkilendirildiği için her kesimden eleştiri alan öğretmen performans değerlendirme uygulaması, öğretmenin mesleki gelişimine, demokratik bir ortamda birlikte zenginleşmeye ve özgürlük alanlarının genişletilmesine doğru bir yeni yaklaşımla ele alınmadığı sürece eleştirilerden kurtulamayacak gibi görünüyor.

* Yrd. Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Uygulamasına İlişkin Görüşler*

Milli Eğitim Bakanlığının 15 Nisan 2015 tarihli Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 54. maddesine istinaden 15.06.2016 tarihli MEB Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün yazısı ile uygulamaya konulan ve Danıştay tarafından yürütmeyi durdurma kararı verilen Öğretmen Performans Değerlendirme uygulamasına ilişkin detaylı bir değerlendirme yaptık.

Öğretmenler İçin Performans Değerlendirme Uygulamasının Arka Planı

Yıllarca sicil notu olarak süren öğretmen değerlendirme uygulaması 24.02.2011 tarihinde 6111 sayılı kanunla yapılan değişiklikle kaldırıldı. Bu tarihten itibaren öğretmenlerin değerlendirilmesi disiplin suçu alıp almama durumları göz önünde bulundurularak yapılmaya başlandı. Sicil notunun geçerli olduğu dönemlerde öğretmenler 6 yıl boyunca 90 ve üzeri not aldıklarında bir kademe ilerlemesi ile ödüllendirilirken, 2011 yılında yapılan değişiklikle 8 yıl boyunca disiplin cezası almamış olmak şartıyla bir kademe ilerlemesi ödülü uygulaması devam etti.

15 Nisan 2015'te yürürlüğe giren MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile bu uygulamaya yeni bir boyut eklenmiş oldu. Yönetmeliğe göre

Öğretmen Performans Değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin başarı belgesi almalarında bir kriter olarak kabul edileceği hükme bağlandı. MEB Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün 15.06.2016 tarihli yazısı ile öğretmenlerin (müdür başyardımcılarının, müdür yardımcılarının, bölüm şeflerinin, atölye şeflerinin, laboratuvar şeflerinin, bilişim teknolojileri rehber öğretmenlerinin) performanslarının 30.06.2016 tarihine kadar okul müdürlerince MEBBİS'e girilmesi istendi. Uygulama sırasında birçok soru ve sorunla karşı karşıya kalan Genel Müdürlük, 22.06.2016 tarihli ikinci bir yazıyla uygulamaya ilişkin hususları netleştirmek amacıyla bir açıklama daha yayınladı. Bu açıklamalar da yeterli olmadı ve sendikalar başta olmak üzere kamuoyunda, medyada, okul müdürleri ve öğretmenler tarafından uygulama şiddetli bir biçimde eleştirildi. Sendikalar, matbu dilekçeler yayınlarak öğretmenleri, kendilerine verilen performans notlarına itiraz etmeye davet etti. İtiraz sayısı çok fazla olunca Genel Müdürlük 15.07.2016 tarihli üçüncü bir yazı yazarak yapılan itirazları değerlendirmek amacıyla gerekirse ilçelerde de komisyonlar kurulmasını kapsayan ve itirazların ne şekilde değerlendirileceğine ilişkin yeni bir açıklama yapmak zorunda kaldı.

Sonuç olarak neredeyse ilgili hiçbir kesimin memnun kalmadığı bir uygulama hayata geçirilmiş oldu. Uygulamanın bu düzeyde bir tepkiye yol açmasının gerekçelerini inceledik ve önerilerimizi kamuoyuyla ve yetkililerle paylaşma ihtiyacı duyduk.

1. Uygulama Zamanı Hatalı

Her ne kadar okul yöneticilerinin öğretmenleri izleme ve değerlendirme rolleri olsa da dayanak olan yönetmelik 17.04.2015 tarihinde yayımlanmış olması ve performans değerlendirme uygulamasının 15.06.2016 tarihinde okullara duyurulması hatalıydı. Zira öğretmenler yıl sonunda böyle bir değerlendirmeye tabi olacaklarından haberdar değillerdi. Okul müdürleri de böyle bir değerlendirme yapmak için yeterli hazırlık yapmamışlardı. Sonuç olarak en azından 2015-2016 yılı sonu itibarıyla ne öğretmenler ne de okul müdürleri böyle kapsamlı bir değerlendirme sürecine hazırlıklı değillerdi.

2. Performans Değerlendirme Kriterleri Nesnel Değil

Yönetmelik ekinde yayımlanan Performans Değerlendirme Formu 10 alt başlıktan ve 50 maddeden oluşuyor. Bu alt başlıklar ve tek tek maddeler incelendiğinde, yönetmelikte belirtildiği gibi nesnel ve tarafsız şekilde puanlama yapmak mümkün değildir. Alt başlıkların neredeyse tamamı farklı bakış açılarından değerlendirileceği gibi maddelerin de sade-

ce 6 tanesi (13, 14, 15, 26, 27, 42. maddeler) tutanakla tespit edilmesi halinde puanlanabilecek niteliktedir. Bunların dışındaki diğer bütün maddeler maalesef objektif biçimde değerlendirilmesi mümkün olmayan maddelerdir.

3. Okul Yöneticileri Hazır Değil

Okul yöneticileri, okullarındaki bütün öğretmenleri, formda yer alan 50 kriter bakımından nesnel ölçüler içerisinde değerlendirebilmek için müdürlük görevinden önce ve bu uygulama ile ilgili bir eğitime tabi olmadıklarından yeterli uzmanlığa sahip değildirler. Ayrıca okula yeni atanmış, yıl içinde atanmış, ya da okuldaki son görev yılını yaşayan okul müdürlerinin öğretmenlerin performanslarına ilişkin kanaatleri eş ve tutarlı olamayacaktır. Okul müdürleri, büyük bir özveri ile formu adaletli bir biçimde doldurmak için gayret etse dahi



* Bu yazı 19.06.2016 tarihinde "Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Uygulamasına İlişkin Görüşler" başlığı ile kamuoyu duyurusu olarak web sitemizden yayınlanmıştır.

iş yükü sebebiyle bütün öğretmenleri sağlıklı bir biçimde gözlemleyecek zamanı bulamayacaktır.

4. Öğretmenlerin Durumları Birbirinden Farklı

Yönetmelik, değerlendirmeye tabi tutulacak öğretmenleri, bilfiil görevde olan öğretmenler olarak sınırlasa da, okula yeni atanan, okuldan ayrılmak üzere olan, mesleğe yeni başlayan, meslekten ayrılmak üzere olan, norm fazlası olarak ya da görevlendirme ile yılın bir bölümünde başka bir okulda görevlendirilen öğretmenlerin performanslarının ve okul müdürlerince gözlemlenen performanslarının farklılık göstereceği açıktır.

5. Branş, Görev ve Okul Türleri Farklı

Öğretmenlerin branşlarının, görevlerinin (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, bölüm şefi, atölye şefi, öğretmen gibi) ve okul türü (okul öncesi, ilköğretim, ortaokul, Fen, Sosyal Bilimler, Spor, Sanat, Meslek, İmam Hatip gibi) farklılıkları Formda belirtilen kriterlerin kitlenin tamamına eşit biçimde uygulanamayacağını, uygulansa dahi kendi şartları içinde bir değerlendirmeye tabi tutulmalarını gerektirir. Her ne kadar bu kriterler, genel öğretmen yeterlikleri olarak savunulabilecek olsa dahi görev ve branş farklılıkları öğretmenlerin farklı kriterler bakımından farklı performans göstermesi gerçeğini göz ardı etmektedir.

6. Okulların Koşulları ve Çevreleri Farklı

Türkiye gibi büyük bir ülkede her yerleşim yerinde aynı olanakların olduğu

ve her okulda aynı eğitim ortamının olduğu varsayımından hareketle hazırlanmış olan Form, açık eşitsizlikleri (sosyo-ekonomik, kültürel, çevresel ve insan kaynağı gibi) göz ardı etmektedir. Bu durumda da yapılan değerlendirmelerin eşit bir biçimde değerlendirilmesi adaletsizliklere yol açacaktır.

7. İlgili Mevzuat Arasında Tutarsızlıklar Var

Yönetmeliğin 54. Maddesinin 4. Fıkрасında "Bu değerlendirmeler öğretmenlere başarı belgesi verilmesinde dikkate alınır." hükmü yer alırken MEB Personeline Başarı, Üstün Başarı ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge'de bu hususun belirtilmediği görülmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gibi diğer ilgili mevzuatlar arasında da benzer uyumsuzluklar söz konusudur.

Sonuç Olarak

Açıkça görülmektedir ki Öğretmen Performans Değerlendirme uygulaması

1. Nesnel bir ölçüte dayanmamakta,
2. Formda yer alan kriterlerin çoğu somut, ölçülebilir, belgelendirilebilir nitelikte olmadığı için adil bir değerlendirme imkânı sunmamakta,
3. Öğretmenler arasında huzursuzluğa yol açarak okul içi barışı tehlikeye sokacağı endişesi uyandırmakta,
4. Okul yöneticileri ile öğretmenleri karşı karşıya getirme riski taşımakta,
5. Öğretmenlere geribildirim imkanı olmadığından öğretmen niteliğini artırmada etkisiz kalmakta,
6. Dolayısıyla eğitim sistemimize bir katkı sağlamamaktadır.

Uygulamanın bu haliyle yegane faydası, öğretmenler ve okul yöneticileri için öğretmenin rol, görev ve sorumluluklarına ilişkin bir farkındalık oluşturmaya temennisidir. Bu faydanın da, bunca tartışma arasında berhava olmadığını dileriz.

Bu çerçevede,

1. Kamu hizmetinin niteliğini ölçmek amacıyla mutlaka bir değerlendirme sisteminin olması,
2. Bu değerlendirme sisteminin, kurumda görev yapan bütün personelin (üst düzey bürokratlar, il, ilçe yöneticileri ve personeli ile okul yöneticileri de dahil) değerlendirilmesini sağlayacak biçimde genişletilmesi,
3. Değerlendirmelerin okul müdürü yanında müdür yardımcıları, diğer öğretmenler, öğrenciler ve aile gibi çok yönlü kaynaklar aracılığıyla yapılması,
4. Değerlendirme kriterlerinin somut, nesnel, ölçülebilir olması,
5. Değerlendirmelerin öğretmen ve diğer bütün çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan verecek bir sonuca odaklanması,
6. Haksızlık ihtimaline karşı haksızlıkları bertaraf edecek kolaylaştırıcı tedbirlerin alınması gerektiği görülmektedir.

Bu önerilere ek olarak öğretmen değerlendirme sürecinin etkin ve işlevsel olarak yürütülebilmesi için

1. Okul yöneticilerine genel bir yetkinlik olarak öğretmen değerlendirme eğitimi verilmeli,
2. Değerlendirme öğretmenlerin görev yaptığı şartlar göz önünde bulundurularak yapılmalı,

3. Öğretmen değerlendirmeleri son kertede bir ceza ya da ödül olmaktan ziyade öğretmenin kendini geliştirme için bir yol açacak nitelikte olmalı ve

4. Değerlendirme ve geribildirim bir kültür olarak okul yaşamına dahil edilmelidir.

Bu amaçla öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, sendika ve STK temsilcilerinin, Bakanlık yetkililerinin, akademisyenlerin katılımıyla öğretmen değerlendirme süreci yeniden tartışılmalı ve görüş birliği sağlanan daha nitelikli, işlevsel ve kabul edilebilir bir yapı kurulması için çalışılmalıdır.

Çünkü eğitim öğretim karmaşık bir süreçtir. Tek form ile bir milyona yakın öğretmenin performansını değerlendirmek tam anlamıyla kolaycılıktır. Kurumsal yapılar ise kolaycılığa kaçınca inandırıcılıklarını yitirirler. Nasıl ki öğrencilerimizin potansiyellerini standart sınavlarla ölçme ve değerlendirme doğru değilse öğretmenlerimizin de standart bir form ile değerlendirilmesi aynı oranda yanlış bir uygulamadır. Diğer taraftan 2000'li yılların başından itibaren tercih ettiğimiz yapılandırıcılık yaklaşımı da bireysel farklılıkları esas alan bir değerlendirme yapmayı öngörmektedir. Bu anlayışla öğretmenlerimizin ve okullarımızın kurumsal, kişisel ve mesleki farklılıklarını göz önünde bulunduran bir değerlendirme sistemi kurmak için biraz daha çaba harcamalı, görüş birliği sağlanan sistemin deneme uygulamalarını yapmalı ve aksayan yanları düzelttikten sonra genel uygulamayı tercih etmemiz gerektiği düşüncesindeyiz.

Okul Müdürlerinin Yeterlikleri*

Erdem Oklay**

Bilginin en değerli güç haline geldiği çağımızda küreselleşmeyle birlikte bilginin hızla üretilmesi ve paylaşılması olağan karşılanmaktadır. Bu durum günlük yaşamlarımızı da etkilemekte ve toplumsal kurumlar açısından pek çok değişimi beraberinde getirmektedir. Özellikle 2000'li yıllardan itibaren tekno-ekonomik yükseliş, seri üretim ve standartlaşmanın yerine esneklik, çeşitlilik ve özelleştirmeyi; geleneksel yönetim paradigmalardaki yöneticinin üstün konumu yerine ise *yönetişim* kavramı etrafında şekillenen bir olgu yaratmıştır. Bu gelişmeler sayesinde, çağdaş kurumlarda katı ve merkeziyetçi yapılar yerine daha organik, katılımcılığı ön plana çıkaran ve demokratik süreçlere önem veren yapılar oluşmaya başlamıştır. Bu dönüşümü doğru okuyabilen ve adaptasyon gösterebilen kurumlar, çağımızın önde gelen kurumları olarak toplumlara yön verme adına büyük sorumluluklar üstlenmektedir.

Bilginin yönlendirici güç olduğu bu dönüşümlerden eğitim kurumlarını ayrı tutarsak şüphesiz bir yanılgıya düşeriz. Okulların çağımızdaki değişim ve dönüşüm hızına ayak uydurmakta zorlandıkları, geleneksel katı yapılanmaları ile dönüşüme meydan

okumalarının zorluğu yapılan pek çok araştırma ile gözler önüne serilmiştir. Oysa belirsizliğin ve karmaşıklığın hüküm sürdüğü dünyada okulların daha esnek yapılanmaları ve böylece riskleri yönetebilmeleri gerekmektedir. Toplumun odak noktasında yer alan okulların bahsedilen fırsatları algılama, tehditlerden kaçınma ve toksik okul olmalarını engelleme yolunda bu en önemli sorumluluk öncelikle okul müdürlerine düşmektedir.

Peki, okul müdürleri bu durumu nasıl karşılayacaktır? Şüphesiz geleneksel olarak tabir edilen, katı bir ast-üst ilişkisine dayanan ve yöneticilerin bürokrasiye sıkı sıkıya sarıldıkları bir yönetim anlayışı bu çağın kurumlarını, başta da okullar olmak üzere, etkili birer kurum olmaktan çıkaracaktır. Görevini sadece teknik meseleleri halletmek olarak gören, "okul etkililiğini nasıl sağlarız?" düşüncesinden ziyade okulda bir sorun çıkmasın diye katı bir yönetim politikası izleyen okul müdürleri ve bu yönetim anlayışı çok gerilerde kalmıştır. Öyleyse bilgi çağının okul müdürleri teknik boyuttan daha farklı olarak insan ilişkileri ve stratejik boyutlarda da kendilerini yetiştirmeli, yönetim anlayışlarını bu doğrultuda yeniden kurgulamalıdır.

Kuşkusuz bu paradigmatik değişim günü birlik olacak bir değişim değildir. Aslında bu, başta okul müdürlerinin yönetim anlayışları olmak üzere, bir bütün olarak okulların evrilmesini ve dönüşmesini ifade etmektedir. Böyle geniş çaplı bir dönüşüm hareketi okul müdürlerinin yeterliliklerinin neler olması gerektiği fikrini doğurmaktadır. Bu fikir günümüzde dünyanın pek çok ülkesinde yoğun tartışmalara neden olmakta; her devlet kendi idari yapılanmaları ve kültürel birikimleri doğrultusunda okul müdürlerinin yeterliklerini yükseltme çabasına girmektedir.

Konuyla ilgili incelenen araştırmalar dünyada okul müdürlüğü için tek tip bir yetiştirme stiline olmadığı göstermektedir. Örneğin ABD'de eyaletler bazında değişiklikler olmakla birlikte genel olarak; başarılı bir öğretmenlik kariyeri, yöneticilik bölümlerinden veya yüksek lisans programlarından mezun olma, çeşitli sertifikalara sahip olma, yerel otoriteler veya okul yönetim kurulları tarafından seçilmiş olma gibi faktörlerin ön planda olduğu görülmektedir. Yine dünyanın farklı ülkelerinde az veya çok benzer uygulamalar sürdürülmektedir. Tüm bu uygulamaların ortak amacı; yöneticilik liyakatine sahip kişilerin okul müdürü olmasını sağlamak, böylece okulları ve bütün olarak ülkenin eğitim sistemini daha etkili kılmaktır. En değerli kaynağın "insan" olduğu düşünüldüğünde dünyadaki bu yönelim hiç de şaşırtıcı değildir.

Okul müdürlerini bahsedilen yeterlikler çerçevesinde donatmak veya eksiklerini kapatmak için öncelikle

okul müdürlerinin iş tanımlarının yapılması gereklidir. "Okul müdürü ne iş yapar?" sorusu cevaplanmaya çalışıldığında karşımıza adeta bir "iş yumağı" çıkmaktadır. Gerçekten de okul müdürlerinin belirli bir zaman dilimi ve yetki çerçevesi içinde yapması gereken işlerinin sınırı neredeyse yok denecek kadar azdır. Üstelik bu sınırsız işler günden güne farklılaşmakta ve daha da karmaşık bir hal almaktadır. Bu da okul müdürlerinin iş tanımlarını yapmayı güçleştirmektedir. Aslında bu durum tüm dünyada böyledir ancak bu doğrultuda her ülkenin okul müdürleri için belirlediği yeterlilikler ve bunları kazandırmaya yönelik eğitim programları birbirinden farklıdır.

Bu bağlamda çeşitli araştırmalar neticesinde okul müdürleri için belirlenen yeterliliklerde kategorilendirme yoluna gidildiği görülmektedir. Bu araştırmaların belki de en kapsamlılarından birinde toplam doksan yedi yeterlik alanı sekiz kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; (i) öğretim liderliği, (ii) araştırma ve mesleki gelişim, (iii) insan kaynaklarının yönetimi, (iv) okul-çevre ilişkileri, (v) iletişim, (vi) öğrenci işleri, (vii) okul işletmeciliği ve (viii) kişilik özellikleridir. Bu çalışma, okul müdürlerinin sadece teknik anlamda değil; kişilik özellikleri ve becerileri bakımından da bazı niteliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Ancak tüm bu yeterlilik kategorileri bir yana, araştırmalar okul müdürleri için *liderlik becerilerinin* en önemli yeterlilik alanı olduğunu göstermektedir. Gerçekten de liderlik, üzerinde en geniş

* Bu makale Prof. Dr. Ahmet Aypay editörlüğünde hazırlanan Türkiye'de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişliği kitabındaki yazara ait "Okul Müdürlerinin Liderlik Becerileri ve Yeterlik Alanları" bölümünden derlenerek yazılmıştır.

çaplı araştırmaların olduğu alanların başında gelmektedir. Okullar açısından düşünüldüğünde özellikle son yıllarda eğitim kurumlarına özgü bir liderlik biçimi olan öğretim liderliğinin çokça araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Öğretim lideri olarak okul müdürleri pek çok rolü gerçekleştirmek zorundadır. Bu rollerin başında; okul misyonunun oluşturulması, öğretim programını yönetme ve olumlu bir iklim oluşturma gelmektedir. Diğer bir deyişle okul müdürünün, etkili öğretim faaliyetlerine yön veren her türlü tutum ve davranışı onun öğretim lideri olma özelliği ile yakından ilişkilidir. Ancak bu liderlik stilinin en önemli sıkıntısı onun sınıf içi öğrenme sonuçlarına odaklanarak başarıyı sayısal değerlere indirgemesidir.

Öğretim liderliği ile birlikte son yıllarda popüler hale gelmiş diğer bir liderlik stiliyse *dönüşümcü liderlik*dir. En başta da belirttiğimiz gibi hızlı bilgi akışı tüm kurumların yeni çağın gereklerine uygun olarak dönüşümlerini zorunlu kılmaktadır. Bu enerji ve vizyona sahip olan, planlı dönüşüm ve gelişim ihtiyacını karşılayabilecek liderler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşüm lideri olarak okul müdürleri üç temel amaca yönelmelidirler; okul personelinin gelişimlerini destekleyerek okulda işbirliği kültürünün yerleşmesini sağlamak, öğretmenlerin gelişimlerini teşvik etmek ve problemlerin işbirliği içinde etkin çözümüne yardımcı olmaktır. Bu amaçların Türk Eğitim Sistemi'nde özellikle son yıllarda kabul gördüğü ancak halen istenilen seviyeye ulaşamadığı tara-

fımızca gözlenmektedir. *Okulu okul müdürü yönetir* anlayışını terk etmek, okul yönetimiyle ilgili kararlara katılmak ve geleneksel alışkanlıkları değiştirmek birtakım çevrelerce halen tam benimsenmiş değildir.

Özetle; okullarımızın çağdaş dünya düzenine ayak uydurabilmeleri ancak değişimi doğru yönlendirebilmeleriyle mümkündür. Bu değişimin hızı ve niteliği pek çok etkene bağlı olarak şekillenmektedir. Okulların değişim yönetimi ve etkili okul olmaları öncelikle okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Bu yüzden okul müdürlerinin çağdaş donanımlara sahip olması, sadece kanun ve yönetmelik bilen müdür kalıplarını kırmaları gerekmektedir. Okul müdürü öncelikle bir liderdir. Eğitimin kendine has özellikleri, onun çoklu perspektiflerden ele alınmasını ve incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin yeterlik alanlarının saptanmasında, yetiştirilmelerinde ve atamalarında ne kadar hassas davranılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada önerilerimiz; öncelikle eğitimin geniş çaplı paydaşlarının katılımı, demokratik ve bilimsel yollarla okul müdürlüğü için temel yeterliklerinin belirlenmesidir. Belirlenen yeterliklerin adil bir şekilde uygulamaya konulması, şartları sağlayan kişilerin dil, din, ırk, siyasi ve felsefi görüş gibi kimlik özelliklerine bakılmadan değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Ancak bu sayede toplumun büyük çoğunluğunun beklentisi ve özlemi olan çağdaşlaşma yolunda kritik bir adım atılmış olacaktır.

** Fen Bilimleri Öğretmeni/Doktora Öğrencisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir

MÜDÜRÜM!

Hafta başında ve sonunda, öğretmenler, veliler ve öğrenciler olarak, sen tüm okul toplumunun önünde onlarca mesajı bize iletmeye çalışırken,

AYAKTAYIZ!

İsim vererek ya da ima dahi ederek bizi utandırma.

Lütfen, güler yüzle, kısa ve net konuş.

Bizi motive et.

Samimiyetle selamla bizi.

Bazen bize de söz ver.



Çuvaldız

0(216) 640 10 55

www.oncuoneticiler.com

Okul Müdürleri Kelebek Gibidir*

Mukadder BOYDAK ÖZAN**

Gönül ŞENER***

Metafor, söylemi anlatım yönünden süslemeye yönelik bir kavram gibi görünse de insanın dünyayı kavrama ve algılama biçimi olarak ele alınmaktadır. Düşüncenin imgeler yoluyla kelimelere dökülmesidir. Bu bağlamda günümüzde pek çok çalışma yapılmaktadır; işte onlardan biri: “Sizce okul müdürü neye benzer?”

Doç. Dr. Mukadder Boydak Ozan ve doktora öğrencisinin yaptığı bu araştırma oldukça ilginç cevaplar içeriyor. Araştırmanın bir bölümüne bültenimizde yer verdik. Dilerseniz öğretmenlerin okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre incelendiği araştırmanın tamamını dipnottaki kaynaktan okuyabilirsiniz.

* Mukadder BOYDAK ÖZAN-Gönül ŞENER, Öğretmenlerin Okul Müdürü Algılarının Liderlik Modellerine Göre İncelenmesi: Elazığ İli Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi* Cilt: I, Sayı:2, Elazığ, 2014, 111-130.

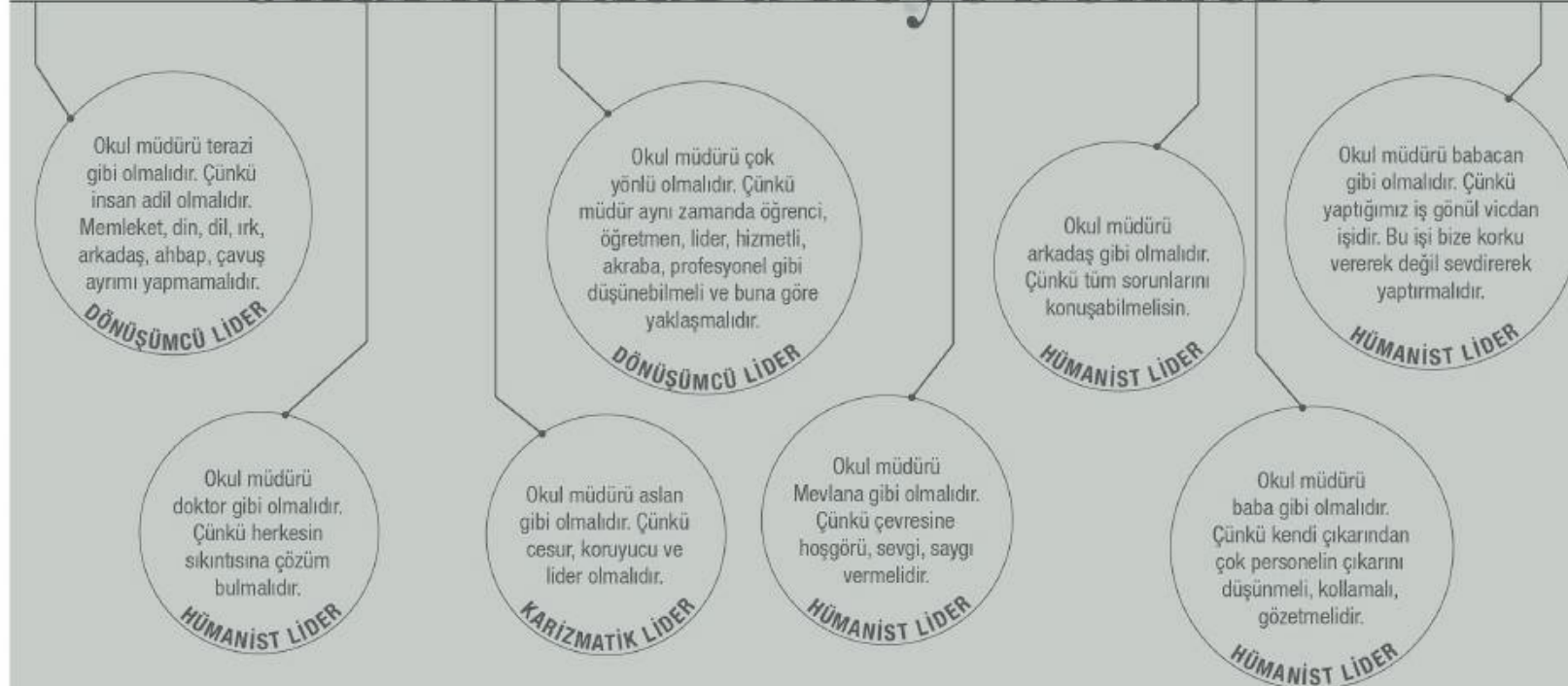
** Doç. Dr. Fırat Üniversitesi, Elazığ.

*** Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

okul müdürü neye benzer?



ideal okul müdürü neye benzer?



Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken 10 Temel Evrensel Kabul

İbrahim Hakan KARATAŞ*

Okul yöneticisi, düşünce, görüş, tutum, karar ve eylemlerini temel evrensel kabullere dayandırır. Bu kabuller okul yöneticilerinin mesleki inançları olarak kabul edilebilir. Okulun ve eğitimin, birlikte yaşamanın ve geleceği başarıyla inşa etmenin esaslarını içeren bu inançlar, okul yöneticilerinin üstlendikleri görevi içindeki yaşadıkları toplumun ve küresel ortamın kabul edeceği bir biçimde nasıl yürütmeleri gerektiğine dair ipuçlarını içerir. Okul yöneticileri bu inançlar sayesinde insanlığın evrensel değerleri olan bilimsel birikime, ortak yaşama prensiplerine ve hayatın temel gerçeği olan değişime duyarlılık kazanırlar ve görevlerini bu duyarlılıklarla yerine getirirler. >>>>>>

1. Aile toplumun temelidir: Toplumsal yapının en önemli kurumu ailedir. Birey içine doğduğu ailenin güvencesi ve kültürel ortamı içinde büyür ve kimlik kazanır. Birey aile sayesinde kendini güvende hissederek. Toplumun temel değerlerini, normlarını ailede kazanır. Aile, toplumsal düzenin sağlanmasında ve toplumsal değişim ve gelişiminde huzurlu bir liman görevi görür. Okul yöneticisi, okuldaki başarının ve huzurun, öğrencilerin okul dışındaki yaşamlarında kendilerini güvende hissettikleri oranda mümkün olacağını bilir.

2. Her öğrenci farklıdır: Her insan farklıdır. Farklılıklar çoğunlukla kişisel tercihler dışında var olurlar. Dil, din, ırk, sosyal çevre, fiziksel, duygusal ve zihinsel kapasite bu farklılıkların en görünür olanlarıdır. Bireysel farklılıklar, bireyin ilgi, istidat ve eğilimlerinde belirleyici olduğu gibi öğrenme gücünü ve biçimini de farklılaştırır. Okul yöneticileri, okullarındaki eğitim ortamını ve öğrenme kültürünü öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak düzenlemeli ve yürütmelidir.

3. Bilim insanlığın ortak birikimidir: İnsanoğlu, yaşamı daha kolay ve konforlu sürdürebilmek için bitmeyen bir merakla yeni yollar aramaktadır. Bugün insanoğlunun sahip olduğu tüm maddi ve manevi kültürel zenginlik bu merakın meyveleridir. İnsanoğlu aynı merakı eğitimi ve yönetimi daha başarılı yürütebilmek için de göstermiştir. Sonuçta

oldukça zengin bir bilimsel birikime kavuşmuştur. Okul yöneticisi, kendisinin de bir üyesi olduğu evrensel toplumun ürettiği bu bilimsel birikime saygılı ve bu saygının bir gereği olarak bu bilimsel birikimden istifade etmelidir.

4. Bütün insanlar eşit haklara sahiptir: Bütün insanlar, dili, dini, ırkı, sosyo-ekonomik düzeyi, yaşadığı coğrafya ve kişisel farklılıkları ne olursa olsun özgürdür ve eşit haklara sahiptir. Okul yöneticisi, okulunu ve okul çevresini oluşturan toplumun bütün bireylerinin kendisiyle eşit haklara sahip insanlar olduklarını kabul etmelidir. Farklılığın yalnızca yürütülen görevin teknik gereklilikleri ile sınırlı olduğunu unutmamalıdır.

5. Farklılıklar zenginliktir: Toplumsal hayatın en önemli özelliği ve zenginliği bireysel farklılıklardır. Bu farklılıklar sayesinde daha dinamik ve güçlü bir toplum oluruz. Okul toplumunu oluşturan bireyler de birbirlerinden farklı inanç, değer, ilgi ve beklentilere sahiptirler. Okul yöneticisi bu farklılıkları toplumsal hayatın temel gerçeği ve en güçlü yanı olarak kabul etmelidirler. Birbirine benzeyen bireylerden oluşan toplumların gündelik yaşamlarını idame ettirmesi ve gelişmesi zordur. Okul yöneticisi bu inançla, okul toplumu oluşturan bireylerin farklılıklarını okulunun hedeflerine ulaşmasında en önemli fırsat olarak değerlendirmelidir.

6. Hukuk ve demokrasi toplumsal barışın teminatıdır: Toplumsal yaşamın temel kuralı toplumu oluşturan bireylerin diğerlerinin özgürlük alanlarına tecavüz etmeden yaşayabilmelerinden geçmektedir. Bunu sağlamanın yolu da toplum olarak birlikte yapılandığımız hukuksal düzenin korunmasından geçer. Ayrıca bireyin kişisel farklılıkları, kendini gerçekleştirme ve toplumun gelişmesi için en büyük zenginliktir. Bunu yaşatmanın yolu ise demokrasidir. O yüzden toplumlar ancak hukuk ve demokrasi sayesinde birlikte barış içinde yaşamayı başarabilirler.

7. Değişim hayatın yegâne gerçeğidir: Değişmeyen tek gerçek değişimdir. Değişim insanlık tarihine bakıldığında açıkça görülecektir. Milletlerin ve bireylerin yaşamları da değişimin ne kadar sabit bir gerçeklik olduğunu açıkça göstermektedir. Bu gerçeklik okul yöneticilerinin okullarını bu gerçekliğin bilincinde olarak yönetmelerini gerektirmektedir. Değişime direnmek, olduğu gibi kalmaya çabalamak mümkün olmadığı gibi zaman ve imkân israfına da sebep olmaktadır.

8. Kanaat geleceği korumaktır: Günümüz toplumunun karşı karşıya kaldığı en büyük tehdit bireylerin sınırsız isteklerini yerine getirebilmek için aşırı tüketim arzusunda olmaları ve çoğu zaman bu arzularının toplumun düzenini bozmak pahasına engelleyememeleridir. Oysa aşırı

tüketim içinde yaşadığımız çevreyi hızla tükettiği gibi bireylerin kişiliklerini ve ruh dünyalarını da bozmaktadır. Tatmin edildiği sanılan her geçici heves, daha huzursuz ve mutsuz bir bireysel ve toplumsal yaşama götürmektedir. Bireyin ve toplumun huzuru kişisel ve çevresel imkânları tutumlu kullanmaktan ve paylaşım- cı olmaktan geçmektedir.

9. Her öğrenci öğrenebilir: Okul yöneticisi her öğrencinin öğrenebileceğine inanır. Esasen bu bir birey olarak öğrencinin en temel hakkıdır. Okul yöneticisi hiçbir öğrencisinin, zihinsel, fiziksel, duygusal, kültürel ya da sosyal özellikleri dolayısıyla okulun ve eğitimin hedeflerinden mahrum kalmasına izin vermemelidir. Bunu sağlamak için okul yöneticisi okulunu her öğrencisinin kişisel ilgi, istidat ve beklentileri doğrultusunda geliştirebilecekleri bir imkân olarak düzenlemeli ve yönetmelidir.

10. Okul hayattır: Okul hayata hazırlanma mekânı olmaktan öte hayatın bir parçasıdır. Öğrenciler, çok küçük yaşlardan itibaren hayatlarının büyük bir bölümünü okulda geçirirler. Bu gerçeklik okulun hayatın temel parçalarından biri olarak kabul edilmesinin en önemli gereğidir. Diğer taraftan okul, bireyin hayatta kalma ve kişisel yaşamında özgür kararlar verebilme becerisini geliştirmeyi amaçlar. Bu yönüyle de okul hayatla iç içe olması gereken bir kurumdur.

* Yrd. Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Yönetici İçin Teknoloji

Günümüzde eğitim ve teknoloji ayrılmaz bir bütün. Bu bölümde eğitim alanında yaşanan gelişmeleri ulusal ve uluslararası düzeyde takip etmenizi sağlayacak internet adreslerinden ve mobil uygulamalardan haberdar olmanızı sağlayacağız. Bu sayede mesleki etkileşimin artmasına katkı sağlamış olmayı diliyoruz. Siz de çarpıcı, etkili ve faydalı gördüğünüz web sitesi veya mobil uygulamaları meslektaşlarımız ile paylaşmak isterseniz bu bilgileri ismailtonbuloglu@gmail.com e-posta adresine gönderebilirsiniz.

Bol Bol Tartışma: #egtkonus



Eğitim hakkındaki düşüncelerinizi sosyal medyada paylaşmak istiyor musunuz? İşte sizler için hazırlanmış uzman moderatörler eşliğinde uzmanlara soru sorup görüşlerinizi paylaşabileceğiniz bir öneri: #egtkonus

#egtkonus nedir?

#egtkonus sosyal medya üzerinden eğitim ile ilgili konuları tartışmak ve kişisel gelişim ağınıza genişletmek amacıyla oluşturulmuştur. Her #egtkonus'un farklı bir konusu ve moderatörü olmaktadır. Moderatör tartışılmasını istediği konu hakkında www.egtkonus.com sitesi üzerinden en fazla üç soru paylaşıp tartışmayı bu sorular çerçevesinde yönlendirmektedir. Moderatör isterse konu hakkında tartışma öncesinde makale ve video yayınlamaktadır.

Katılımcılar moderatörün sorduğu sorulara ve paylaştığı görüşlere cevap vermek ve görüş bildirmek için yazışma kurallarına uyarlar. Örneğin moderatör birinci soruyu S1 ile başlayarak sorar ve katılımcılar bu soruya cevap vermek için C1 ile başlayıp iletinin sonuna #egtkonus yazar.

Her haftanın sonunda tartışılan konu -varsa- konu ile ilgili makale, sorular ve her soruya verilen cevaplar www.egtkonus.com sitesinde yer alır. #egtkonus çarşamba akşamları 21.00'de kullanılabilir.

Dünya Çapında Eğitim: www.ted.com



www.ted.com dünya çapında birbirinden farklı konularda öğretici nitelikte görsel sunumların yer aldığı bir sitedir. Site kullanıcıya binlerce yetkin kişinin ustaca aktardıkları durumları izleme imkânı sunuyor. Ayrıca site Türkçe dil seçeneğini de destekliyor.

Uluslar Arası Üniversitelerde Eğitim Alma İmkânı: www.coursera.com



Online eğitimin dünyadaki güzel örneklerinden biri de Coursera internet sitesidir. Sitede birçok branş ve konunun dünyadaki prestijli öğretim üyeleri tarafından verildiği derslere katılma imkânı sunulmaktadır. Kullanıcısına Princeton, Stanford, California, Berkeley, Michigan-ann Arbor ve Pennsylvania gibi üniversitelerden çevrimiçi ders alma imkânı sunan bu uluslararası öğretim ortamında sadece katılımcı olabileceğiniz gibi sertifika programına da dahil olabilirsiniz.

HAZIRLAYANLAR:

İsmail TONBULOĞLU

Araştırma Görevlisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul

Ersin ŞANLI

Üsküdar İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

HAZIRLAYAN:
Esra SEYRATLI ÖZKAN

Kitap



Lee G. Bolman
& Terrence E. Deal

Çeviri Editörü:
Prof. Dr. Ahmet Aypay & Prof.
Dr. Abdurrahman Tanrıoğlu

Seçkin Yayıncılık

Şubat 2013

507 Syf.

Konu Başlıkları:

Örgütleri Anlamak, Yapısal Çerçeve, İnsan Kaynakları Çerçevesi, Politik Çerçeve, Sempolik Çerçeve, Liderlik Uygulamalarını Geliştirmek

Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak: Yetenek, Tercih ve Liderlik

1984 yılında ilk basımı yapılan Lee Bolman ve Terrence Deal'in en çok satılan kitaplar arasında yer alan bu eser alanında bir klasik olmuştur. Kitap dörtlü çerçeve modeli ile örgütleri fabrikalar, aileler, ormanlar, tiyatrolar veya tapınaklar olarak incelemektedir.

- Yapısal Çerçeve: Sonuç almak için gruplar ve takımlar nasıl örgütlenir ve yapılandırılır?
- İnsan Kaynakları Çerçevesi: Örgütler çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için nasıl tasarlanır, insan kaynakları yönetimi nasıl geliştirilir, pozitif yönde kişiler arası ve grup dinamikleri nasıl oluşturulur?
- Politik Çerçeve: Güç ve çatışmayla nasıl başa çıkılır, koalisyonlar nasıl oluşturulur, politik beceriler nasıl geliştirilir, iç ve dış politik ortamlarla nasıl baş edilir?
- Sembolik Çerçeve: İşe amaç ve anlam katan bir kültür nasıl oluşturulur, örgütsel drama, iç ve dış izleyiciler için nasıl sahnelenir, takım ruhu gelecek, tören ve hikâyelerle nasıl oluşturulur.

Bu yeni baskı hem özel hem de kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan zengin örnekler içermektedir. Buna ek olarak, kitap yenilenmiş içeriği ile kendi kendini yöneten takımlar, drama ve kurumsal teori konularında genişletilmiş tartışmalar içermektedir. Ayrıca, değişim kuramları, "düşünmeden düşünmenin gücü" süreci, "siyah kuğular" ve "eşcinsel hak mücadeleleri" ile ilgili bilgiler de yer almaktadır. Öğretim elemanları rehberine internet üzerinden ulaşılabilir.

<http://www.seckin.com.tr/kitap/nv211574451/title/organizasyonlari-yeniden-yapilandirmak-lee-g-bolman.html#>



Okulumuz, Resmi İdeolojimiz ve Politikaya Övgü

Öğretim sisteminin iflas ettiği bir dönemde, kendini ya da çocuklarını kandırmak istemeyenlerin mutlaka okuması gereken bir kitap. "8 mi, 5+3 mü?" gibi acınacak sıklıkta tartışmalarla oylanmak yerine, okul sorununun özüne inme zamanı hala gelmedi mi? Kürşat Bumin burada, "okulumuzu" ve "resmi ideolojimizi" karşılıklı bağlantıları içinde ele alıyor. Özgür birey ve düşüncenin karşısına dikilen tabuları, strateji ve politikaları didikliyor.

Kürşat Bumin

Patika Yayıncılık

Mart 1998

169 Syf.

<http://www.kitapyurdu.com/kitap/okulumuz-resmi-ideolojimiz-ve-politikaya-ovgu/24227.html>

Eğitimde Bireysel Farklılıklar

İnsanlar arasında sayılamayacak kadar çok farklılık olması eğitimcilere hem her öğrencinin bireysel yetenekleri ve isteklerine hem de toplumun olanakları ve gereklerine uygun eğitim ortamları ve öğretim programları hazırlama sorumluluğu yüklemektedir. Eğitim ortamlarında bireylere tasarlanan davranışları kazandırmak için yapılan işlemlerde başarı, her birinin yapısının böyle bir uygulamaya ne derece uygun olduğunun bilinmesine bağlıdır. Bu gerçeği gören eğitimciler, öğretme/davranış değiştirme işlemlerinde etkili olan belli başlı kişilik özelliklerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve eğitim ortamlarında uygulanması konularında araştırmalar yapmışlardır ve yapmaya devam etmektedirler.

Bu eserde bilişsel özellikler olarak zekâ, öğrenme biçimi, ön bilgi, ilgi, güdülenme, duyuşsal özellikler olarak öz yeterlik inançları, denetim odağı, içe dönüklük/dışa dönüklük, epistemolojik inançlar ve cinsiyet algısı gibi eğitimde başarıyı etkileyen konular ele alınmıştır. Her konu, alanında yetkin yazarlar tarafından, yurt dışında ve yurt içinde yapılmış araştırmaları içerecek şekilde kapsamlı ve kolay anlaşılır bir üslupla yazılmıştır. Bu niteliği ile "Eğitimde Bireysel Farklılıklar" okullarını ve eğitim ortamlarını bireysel farklılıklara hitap edecek biçimde düzenlemek isteyen okul yöneticileri için yararlı bir kaynaktır.



Yıldız Kuzgun & Deniz
Deryakulu

Nobel Akademik Yayıncılık

2014

351 Syf.

<http://www.dr.com.tr/Kitap/Egitimde-Bireysel-Farkliliklar/Egitim-Basvuru/Egitim/urunno=0000000155131>

Bu bölümümüzde yazar-şair okul yöneticilerimizin eserlerine yer vereceğiz. Sizler de yazılarınızı paylaşmak üzere oncuyoneticiler@gmail.com adresine gönderebilirsiniz.

Metin Değerlendirme Ölçütleri:

☞

Edebi metin türlerinden seçtiğiniz bir yazın türünden metin hazırlayabilirsiniz.

☞

Metnin tür ve anlatım yönünden edebi özellikler taşıması esas alınacaktır.

☞

Yayın kurulu yalnız uygun görülen metinleri yayınlamaktadır.

☞

Yayın kurulu metin üzerinde yazardan düzeltme isteyebileceği gibi gerekli gördüğü düzeltmeleri yapabilir.

☞

Metinler yazım ve noktalama kurallarına uygun şekilde hazırlanmalıdır.

Aşk-ı Mecruh

*Bir kervan-ı muhabbette bir aks-ı mecruhum
Kederden parçalanmış bir vücut gamla dolu ruhum*

*Her köşesi bir dert bu aşk-ı rahin
Bulamadım derman ey gönül yeter artık yorgunum*

*Herkesin baharında kırmızı güller açar
Bense hala bedbaht bir kenarda solgunum*

*Ne tabip çare buluyor ne merhem fayda ediyor
Maraz-ı aşkımın ilacı ben sana mecburum*

*Sen gideli zalim hasret geçti bana kucığıma
Yalnızlığa yenik düştüm ben sensiz mağlubum*

*Gönül kuşum göçtü ardından başka şehre
Bıraktığın günden beri an be an mutsuzum*

*Belki dönersin diye her an gözüm yollarda
Rahat nedir bilmedim aylardır uykusuzum*

*Ab-ı hayat içsem bahr-ı kebir yutsam
Sen olmayınca yanımda ben yine susuzum*

*Ey zalim ecel yar diye sen geldin
Gül-i canımdan ayırdın ben artık sonsuzum*

*Nur inmez kalbime, gün doğmaz geceme
Dar kabirde ben artık onsuzum*

Nurgün VAROL

Doktora Öğrencisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir

Gülümse Öğretmenim

Her sabah kalktığımda yeni bir güne ulaşmanın mutluluğuyla gülümse. Biraz sonra dünyanın bütün renklerinin bir buket halinde sana sunulacağını düşünerek gülümse. Öyle bir buket ki; kimi açılmaya gonca olmuş, kimi dün bütün güzelliğiyle açıkken kapanmaya yüz tutmuş, kimi dikenlerin arasında sıkışmış çıkarılmasını bekleyen bir el, kimi kendisiyle ilgilenilmesini istiyor. Bükülmüş boynuyla şefkatli bir bakış bekliyor kimi. Gülümse öğretmenim, hepsi seni bekliyor.

Güneşi ol öğretmenim bu çiçeklerin. Biliyorum, susuz kaldıklarında gözyaşlarıyla suladığını. Ve her damlasında onların daha sağlam, daha köklü ve daha rengârenk olduklarını gördükçe gülümse. Kopya rılmasın, soldurulmasın, amansız esen rüzgârlarda savrulmasın bir tek yaprağı. O kocaman yüreğini aç bütün ihtişamıyla. Aç ki o minicik yürekler en güvenilir limanına sığınsın. Zamanın getirdiği toz duman içinde kendini bulabilsin bu limanda. Gülümse öğretmenim, gülümse ki dağılsın yüreklerdeki korkular.

Vazgeçme öğretmenim. Varsın toprağı kurak olsun, bir kayanın arasından uzatsın başını. Varsın soğuk karların arasında kardelen olsun, bataklıkta açan nilüfer olsun. Azgın nehirlerin kenarında tutunmuş olsun ve varsın amansız yarların yanı başında olsun. Sen güneşi ol kardeşinin, sen toprağı ol uçurumların, nehirlerin, bataklıkların. Sen suyu ol çorak toprakların. Çiçeklerin sana baksın öğretmenim. Baksın ki bu hayat kavgasında tutunacağı, kök salabileceği aşkı sende bulsun.

İlk gördüğün günü hatırlıyor musun? Nasıl da güneşine dönüktü yüzü. Sen nereye dönüksen o da oraya ardın sıra dönüyordu. Zaman alıyordu dönmesi ama ısrarla güneşine dönüyordu. Isıt öğretmenim, rengine bakmadan, yaprağını kırmadan. O incecik bedenindeki ruhunu incitmeden tüm zorluklara her zamankinden daha fazla göğüs gererek gülümse öğretmenim.

Gülümse öğretmenim sendeki bana, bendeki sana. O kocaman sevgi dolu yüreğinde çiçeklerine yer aç. Her yanıma sarmış bu karanlıkta sende beni bulayım.

Zeyyat DAĞ

Okul Müdürü, Medine Tayfur Sökmen İlkokulu, Kartal, İstanbul

Öncü Yöneticiler Nasıl Kuruldu?

Ersin ŞANLI

Öncü Yöneticiler Derneğinin kuruluş fikri 2016 yılının ilk çeyreğinde aklımıza düştü. Bu doğrultuda 17 Mart 2016 tarihinde sosyal medya üzerinden derneğin kuruluşu için kurucu üye çalışmalarına başladık. Ne kadar çok kurucu üyesi olursa o kadar güçlü bir

dernek olacağı bilinci ile mümkün olduğunca çok sayıda eğitimciye ulaşmaya çalıştık. Bir yandan derneğin tüzük ve logo çalışmalarını heyecanla yürüttük. Yeterli sayıda kurucu üyeye ulaşarak 13 Nisan 2016 tarihinde uzun istişareler sonucunda tamamlanan tüzüğü



ÖNCÜ YÖNETİCİLER

imzaya açtık. Tüzük, dernek binasında İstanbul'daki kurucu üyeler tarafından imzalandıktan sonra farklı illerde bulunan kurucu üyelerimize ulaşmak üzere uzun bir yolculuk geçirdi.

• Üsküdar İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi



Öncü Yöneticiler'in Kısa Tarihi

17
MAYIS
2016



9 farklı şehirden toplam 49 kurucu üye ile Öncü Okul Yöneticileri Derneği resmen kuruldu.

1
HAZİRAN
2016



Dernek binasında tanışma ve görev dağılımı toplantısı gerçekleştirildi. İl dışından toplantıya katılmayan kurucu üyelerin uzaktan bağlantı yolu ile toplantıya katılımları sağlandı.

17
HAZİRAN
2016



2015-2016 Eğitim-Öğretim Yılı Karne Günü Mesajı sosyal medya ve web sitesi üzerinden yayımlandı.

24
TEMMUZ
2016



15 Temmuz 2016 akşamı alacakça yapılan darbe girişimine ilişkin kamuoyu açıklaması sosyal medya ve web sitesi üzerinden yayımlandı.

7
AĞUSTOS
2016



Üyelerinin büyük bir çoğunluğu ile Yenikapı Demokrasi ve Şehitler Mitingine iştirak edildi.

3
EYLÜL
2016



Öncü Okul Yöneticileri Derneği 1. Olağan Genel Kurul Toplantısı, geniş katılım ile gerçekleştirildi. Derneğin kuruluşunda oluşturulan geçici yönetim kurulu görevini genel kurulda seçilen yeni yönetim kuruluna devretti.

15
EYLÜL
2016



Dernek binasında Kurban Bayramı dolayısıyla bayramlaşma merasimi düzenlendi.

19
EYLÜL
2016



2016-2017 Eğitim-Öğretim yılı mesajı sosyal medya ve web sitesi üzerinden yayımlandı.

3
EYLÜL
2016



Dernek binasında üyelerimize kurucu üyemiz Yunus Emre Karahan tarafından Yenilikçi Düşünme Teknikleri Eğitimi verildi.

19
EKİM
2016



Yönetim Kurulu üyeleri, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürü Sayın Kemal Şamlıoğlu'nu, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığını, Eğitim Bir-Sen Genel Başkanı Sayın Ali Yaçın'ı, Türk Eğitim-Sen Genel Başkanı Sayın İsmail Konuk'u, Eğitim-Sen Genel Başkanı Sayın Kamuran Karaca'yı ve Milli Eğitim Bakanlığının diğer birimlerini ziyaret ederek derneğimiz ve faaliyet alanları hakkında bilgi sundu.

Öncü Yöneticiler Mesleki Gelişim

Ne Yapar?

Yayınlar

Politika Notları

Ülkemizde uygulamaya konan ve konması planlanan eğitim politikalarına ilişkin Öncü Okul Yöneticileri Derneğinin görüşlerini içeren dokümanlardır. Bu dokümanlar Dernek üyelerimiz, uzmanlar ve meslektaşlarımızın görüşleri doğrultusunda kamuoyu yoklamaları ve çalıştaylar neticesinde hazırlanmaktadır.

Araştırmalar

Türkiye’de ve dünyada okul yöneticiliği mesleği ve okul yöneticilerinin durumunu analiz eden bilimsel çalışmalardır. Araştırmalar, konuya uygun bilimsel araştırma metodolojisi ile hazırlanmakta ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Öncü Yönetici - Bülten

Öncü Yönetici, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından çıkarılan iki aylık bültendir. Öncü Yönetici, okul yöneticileri arasında mesleki paylaşım platformu kurmak ve okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyunda saygınlığının artırılması amacıyla hazırlanmaktadır.

Çuvaldız

Çuvaldız, okul yöneticilerinin uygulamada dikkatlerini çekecek detayları, okul yöneticiliğinin püf noktalarını ele alan afişlerdir.

Tüm bu faaliyet alanlarına ilişkin görüş, öneri, istek, politika, araştırma, makale veya tez çalışmalarınızı bizlerle paylaşabilirsiniz.

e-mail: oncuyonet iciler@gmail.com

Okul Yöneticiliği Merkezi

Okul Yöneticiliği Merkezi, okul yöneticileri ve yönetici adaylarına hizmet eden bir yaşam-böyü öğrenme merkezidir. Merkez, görevdeki okul yöneticilerinin profesyonel, kişisel ve kültürel gelişmelerine destek olacak eğitimler sunmaktadır. Ayrıca okul yöneticisi olmak isteyen adayların okul yöneticiliği mesleğine ilişkin yeterlikleri edinebilecekleri sistematik ve uygulamalı eğitimler de Merkez bünyesinde yer almaktadır. Eğitimler, genellikle cumartesi günleri gerçekleştirilmektedir. Protokol yapılan üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri bünyesinde de eğitimler açılacaktır.

Kendi Kendine Öğrenme

Kendi Kendine Öğrenme, okul yöneticilerine kendi kendilerine öğrenme olanaklarını sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla okul yöneticiliği mesleğinin gerektirdiği yeterliklere katkı sağlayacağı düşünülen kitap, rapor, tez, makale, film vb yararlı malzemelerin; konferans, sempozyum, çalıştay, kongre gibi etkinliklerin tanıtıldığı ve paylaşıldığı bir platformdur.

İyi Örnekler

Okul yöneticilerinin, yönetsel süreçleri iyileştirmek, verimliliği artırmak ve takım çalışmasını teşvik etmek amacıyla geliştirdiği örnek yönetsel uygulamaların paylaşıldığı bir platformdur.

Bloglar

Okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerine ilişkin yazıları başta olmak üzere yazılı ve sosyal medyada yayınlanan okul yöneticiliği mesleğini geliştirmeye, kamuoyundaki algısını iyileştirmeye ve mesleki deneyimleri paylaşmaya yönelik yazılı ve sesli blogların paylaşıldığı bir platformdur.

Sor-Cevapla

Okulu yönetirken karar almakta güçlük mü çekiyorsunuz? Mevzuatta yazanı tam olarak anlayamadığınız oluyor mu? Diğer meslektaşlarınızın aynı sorunu nasıl çözdüğünü öğrenmek ister misiniz? Öyleyse okul yönetimiyle ilgili sorularınızı sorun, meslektaşlarınız cevaplasın.