İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARININININ SERGİLENMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Kadir BAL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi M. Emin TÜRKOĞLU

Mayıs, 2019

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARININ SERGİLENMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan:
Kadir BAL

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Sergilenmesine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Örneği)" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.07.2019

Kadir

BAL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ		İmza
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU	.....
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. M. Akif HELVACI	.....
	: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KOÇYİĞİT	.....

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kadir BAL'ın **"İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Sergilenmesine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Örneği)"** başlıklı tezi, 12.06.2019 günü saat 14.00' de Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARININ SERGİLENMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Kadir BAL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

MAYIS 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının sergilenmesine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırma nitel bir araştırmadır, araştırmanın deseni ise olgu bilim desenidir. Katılımcılar, İstanbul ili Avrupa yakasında 8 ilçede görev yapan 16 adet ilkokul ve ortaokul müdüründen oluşmaktadır. Katılımcı sayısının belirlenmesinde kuramsal örnekleme yaklaşımından, okulların belirlenmesinde ise kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Hallinger ve Murphy (1985) modeline dayalı olarak oluşturulan 11 adet açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Veriler, daha önceden belirlenmiş olan kod listesine göre düzenlenerek betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda okul müdürlerinin istekli davrandıkları; öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi boyutunda sınıf gözlem sonuçlarının okul müdürleri tarafından verimli olarak değerlendirilmediği; öğretim zamanının korunması boyutunda okul müdürleri tarafından derse geç kalan öğrenciler için gerekli önlemlerin alınmadığı; öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması boyutunda okul müdürlerinin öğretmenlerle görüşmeye vakit ayırdıkları buna karşın onları yeterince teşvik edemedikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğretim liderliği, Hallinger ve Murphy Modeli, İlkokul ve Ortaokul Müdürleri

ABSTRACT

OPINIONS OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS ON DISPLAYING INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS (ISTANBUL PROVINCE EXAMPLE)

Kadir BAL

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT of EDUCATION MANAGEMENT

MAY 2019

Advisor: Dr. Muhammet Emin TÜRKOĞLU

The aim of this study is to determine the opinions of the principals of primary and secondary schools about their performing of instructional leadership behaviors. The research is based on qualitative research methods and the study group included 16 primary and middle school principals working in 8 districts in the European side of Istanbul. The schools were determined by the convenience sampling method.

In this study, the interview form consisting of 11 open-ended questions based on Hallinger and Murphy (1985) model was used by the researcher .

The data was analyzed according to the pre-determined code list and exposed to descriptive analysis. According to the results of primary and secondary school principals; school principals are willing to act in the defining and framing the school mission; that the results of the classroom observation are not considered as efficient by the school principals in the dimension of supervision and evaluation of teaching; that the necessary measures were not taken for the students who were late for class by the school principals in the dimension of protection of teaching time; In the dimension of providing professional development of teachers, school principals spent time to discuss with teachers but they could not encourage them enough.

Keywords: Instructional Leadership, Hallinger and Murphy Model, Primary and Secondary School Principals.

ÖNSÖZ

Türk eğitim tarihinde birçok tartışma tarihe damga vurmuştur. Bu tartışmalardan biri ise Emrullah Efendi tarafından ortaya atılan "Tuba Ağacı" teorisidir. Emrullah Efendi eğitimde reform hareketi olarak görüşlerini "Tuba Ağacı" teorisi ile açıklamıştır. Bu teoriye göre eğitimde yenilenme ve çağdaşlaşma hareketinin yukarıdan yani üniversiteden başlaması ve gelişmenin yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmesi gerektiği öne sürülmüştür. Emrullah Efendi'ye göre, eğitimin gelişmesi öğretmenden öğrenciye; üniversiteden, liseye oradan da ilköğretime doğru olmalıdır.

Ancak Satı Bey ise bu fikre karşı çıkarak eğitimde reformun aşağıdan yukarıya doğru; ilköğretimden liseye ve üniversiteye doğru olması gerektiğini belirtmiştir. Nitelikli bir eğitimin öncelikle nitelikli bir ilköğretim sistemine bağlı olduğunu savunmuştur.

Günümüzde ise eğitim sisteminin kurtuluşu için gereken mücadeleyi her bir okulun kendisinin başlatması düşüncesi giderek daha çok kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir. Zira eğitim sistemi için yıllardan beri sürdürülen "sihirli değnek" beklentisi, umut olmaktan çıkmıştır. Eğitim alanında gerçekleştirilmek istenen reformların başarısı öğretim lideri olan okul müdürlerine bağlıdır. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretim liderliği özelliği ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışma ile okul müdürlerinin öğretim liderliği kavramı ile ilgili düşünceleri ve uygulamaları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Araştırmam son şeklini alıncaya kadar destekleyen ve yardımcı olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Emin TÜRKOĞLU'na göstermiş olduğu sabır, anlayış ve rehberlik için en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmada bana zaman ayıran ve ayrıntılı bilgiler veren değerli okul müdürlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm yüksek lisans öğrenimim, tez çalışmalarım boyunca benimle birlikte olarak maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, eşim Müberra'ya ve ailesine, anne ve babama, kendisi küçük ama gönlü büyük olan oğlum Emir Asaf'a, sabır anlayış ve destekleri için teşekkür ederim.

Kadir Bal

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ……ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI……..……iii
ÖZET…...…….....…iv
ABSTRACT……...…….v
ÖNSÖZ…….....…vi
İÇİNDEKİLER……..……..……vii
TABLOLAR LİSTESİ…….....…xi
KISALTMALAR DİZİNİ…….....xii
GİRİŞ…….....1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PROBLEM DURUMU…….....2
2.ARAŞTIRMANIN AMACI…….....….3
3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ…….....3
4.SAYILTILAR…….…4
5.SINIRLILIKLAR…….....…4
6.TANIMLAR…….....5

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

1.LİDERLİK VE YÖNETİM…….....6
1.1.YÖNETİM KAVRAMI…….....6
1.2.YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI…….....6
1.3.YÖNETİCİNİN NİTELİKLERİ……7
1.4.LİDERLİK VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ……...8
1.5.YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDA BENZERLİKLER…….....8

2.OKUL YÖNETİMİ VE LİDERLİK…….....…...9
2.1.OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ…….....9
2.2.OKUL MÜDÜRÜNÜN GÖREVLERİ VE LİDERLİK FONKSİYONLARI…….....… 9
2.3.BAŞARILI OKUL MÜDÜRÜ VE ETKİLİ OKULLAR…….....10

3.ÖĞRETİM LİDERLİĞİ…….…….....13
3.1.ÖĞRETİM LİDERLİĞİ TANIMI…….....…13
3.2.ÖĞRETİM LİDERİNİN NİTELİKLERİ…….…….....14

4.HALLİNGER VE MURPHY'NİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ MODELİ….15
4.1.OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA……15
4.1.1.Okul Amaçlarını Belirleme……..…...15
4.1.2.Okul Amaçlarını Paylaşma…….15

4.2.ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ…….…15
4.2.1.Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme…….…15
4.2.2.Programlar Arası Eşgüdümü Sağlama…….…….16
4.2.3.Öğrenci Gelişimine Öncülük Etme……..…..16

4.3.OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME…….16
4.3.1.Öğretim Zamanının Korunması……..…...16
4.3.2.Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama……...…17
4.3.3.Görüürlüğe Önem Verme…….…….....17
4.3.4.Öğretmenleri Çalışmaya Teşvik Etme……....17
4.3.5.Akademik Standartlar Belirleme……....17
4.3.6.Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme……...…..…17

5.OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ROLLERİNİ SINIRLAYAN ETKENLER……...……18
5.1.BÜROKRATİK VE YASAL ENGELLER……..18
5.2.ZAMAN SINIRLILIĞI……...…….18
5.3.ÖĞRETİM LİDERLİĞİ KONUSUNDAKİ EĞİTİM EKSİKLİĞİ…….19
5.4.VİZYON KARARLILIK VE CESARET EKSİKLİĞİ……...…19
6.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR……...……..19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

1.ARAŞTIRMANIN MODELİ…….…...22
2.KATILIMCILAR…….…..…23

3.VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRLMESİ VE VERİLERİN TOPLANMASI……24
4.ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ……26
5.VERİLERİN ANALİZİ……..…....27
6.ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ……...30
6.1.İÇ GEÇERLİK…….……..…31
6.2.DIŞ GEÇERLİK……...…...32
6.3.DIŞ GÜVENİRLİK…….……32
6.4.İÇ GÜVENİRLİK……..…32
7.ARAŞTIRMACININ ROLÜ…….……...33

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUM

1.OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA……...….34
1.1.OKUL AMAÇLARINI BELİRLEME…….34
1.2.OKUL AMAÇLARINI PAYLAŞMA……..40

2.ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ…….……..…….43
2.1.ÖĞRETİMİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME……44
2.2.PROGRAMLAR ARASI EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMA…….……52
2.3.ÖĞRENCİ GELİŞİMİNE ÖNCÜLÜK ETME……...…….54

3.OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME……..…58
3.1.ÖĞRETİM ZAMANININ KORUNMASI…….…59
3.2.ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNİ SAĞLAMA……..…63
3.3.GÖRÜÜRLÜĞE ÖNEM VERME……...67
3.4.ÖĞRETMENLERİ ÇALIŞMAYA ÖZENDİRME……..71
3.5.AKADEMİK STANDARTLAR BELİRLEME……...…74
3.6.ÖĞRENCİLERİ ÖĞRENMEYE ÖZENDİRME…….76

BEŞİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

1.TARTIŞMA……...……81
2.SONUÇLAR……..86
1.OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA……..86
1.1.OKUL AMAÇLARINI BELİRLEME……...…...…86
1.2.OKUL AMAÇLARINI PAYLAŞMA…….…87

2.ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ…….…….……..87
2.1.ÖĞRETİMİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME…….87
2.2.PROGRAMLAR ARASI EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMA……..…89
2.3.ÖĞRENCİ GELİŞİMİNE ÖNCÜLÜK ETME……...….89

3.OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME……..…89
3.1.ÖĞRETİM ZAMANININ KORUNMASI……..……89
3.2.ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNİ SAĞLAMA……..……90
3.3.GÖRÜÜRLÜĞE ÖNEM VERME……..90
3.4.ÖĞRETMENLERİ ÇALIŞMAYA ÖZENDİRME…….91
3.5.AKADEMİK STANDARTLAR BELİRLEME……..……91
3.6.ÖĞRENCİLERİ ÖĞRENMEYE ÖZENDİRME……92
3.ÖNERİLER…….……..92
KAYNAKÇA……..…….…….95
EKLER
Ek 1:Görüşme Formu……...….105
Ek 2: Araştırma İzinleri……...…..109

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler 23

Tablo 2. Analiz Süreci 27

Tablo 3. Kod Listelerinin Karşılaştırılması 29

Tablo 4. Okul Misyonunu Tanımlama Boyutuna İlişkin Müdür Görüşleri ve Dağılımları 34

Tablo 5.Öğretim Programının Yönetimi Boyutuna İlişkin Müdür Görüşleri ve Dağılımları 43

Tablo 6. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme Boyutuna İlişkin Müdür Görüşleri ve Dağılımları 59

KISALTMALAR DİZİNİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Vb. : ve benzeri

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

RAM: Rehberlik Araştırma Merkezi

BEP: Bireyselleştirilmiş Eğitim Programı

GİRİŞ

Bu araştırma İlkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının sergilenmesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma yapılırken İstanbul Avrupa yakasında farklı ilçelerde görev yapan müdürlerin görüşlerinden faydalanılmış ve bu görüşler sonucu elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Yapılan araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, sayıltılara, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise kuramsal çerçeve ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, katılımcılar, veri toplama araçları, etik, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik, araştırmacının rolü hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanarak yorumlanmıştır.

Beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilerek sonuçlar açıklanmış ve öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU

Ekonomi ve teknoloji alanındaki gelişmeler dolayısıyla toplumlar rekabet içine girmiştir. Eğitim sayesinde toplumlar kendilerini öne çıkarıp farklı kılmayı başarmışlardır. Dolayısıyla eğitim, toplumların kalkınmasında etkisi olan en önemli etmendir (Kurt, 2013). Toplumların gelişip ilerlemesi veya çağının gerisinde kalması o toplumun eğitime vermiş olduğu önemle doğru orantılıdır. Bu gerçek günümüzde çok açık bir şekilde görülmektedir.

Eğitim, okullarda vücut bulur. Okulun temel işlevlerinden biri herkesin öğrenmesini sağlamak ve öğretim yoluyla bireyi farklı kılmaktır. Okul, sadece öğrenciler için değil, öğretmenler, veliler, çalışanlar ve toplum için bir öğrenme yeridir (Şişman, 2014). Okullar, toplumun tüm kademelerine eğitim ve öğretim hizmeti veren kurumlardır. Bu açıdan okulların başarılı ve etkili olabilmesi noktasında okul yönetiminin çok önemli bir yeri vardır.

Okul müdürlerinin liderlik alanları uzun zamandır bilim adamlarının üzerinde düşündükleri bir konudur. Günümüzde sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik alanlardaki hızlı dönüşümlere bağlı olarak okul müdürlüğünün önceki yıllara nazaran daha karmaşık hale gelmiştir. Ayrıca müdürlerin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarının zorunlu hale getirdiği konusu açıklık kazanmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin günümüz dünyasının gereklerine cevap verebilmeleri için geçmişteki okul müdürlerine göre daha bilgili olmaları ve daha çok şey yapmaları gerekli hale gelmiştir (Murphy, 1998). Günümüzün şartları, okulda gerçekleştirilen eğitimin ve okul yönetiminin niteliğinin artmasını daha da önemli hale getirmiştir.

Son yıllarda okul etkililiğinin ve okulda yapılan öğretimin niteliğinin artırılması açısından öğretim liderliği yoğun olarak tartışılmaktadır (Marks ve Printy, 2003, Şişman, 2014). Öğretim liderliği, okulların teknik özü olan öğretim ve onun niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Öğretim liderliği üzerine yapılan teorik ve ampirik

çalışmalar, okul yöneticisinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretimin niteliğini dolaylı ya da doğrudan etkilediğini göstermektedir (Çalık ve Kılınç, 2018). "Bir anlamda öğretim liderliği, okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır" (Erdoğan, 2000). Okul müdürünün en merkezde olan görevi okuldaki öğretim liderliği rolünü yerine getirmek olmalıdır. Günümüzün gerektirdiği öğretim liderliği rolünü layıkıyla gerçekleştirebilen okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak okul müdürlerinin öğretim liderliğinin gerektirdiği davranışları etkili bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Yapılan çalışmanın temel problemi ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının sergilenmesine ilişkin görüşlerinin ne olduğunu belirlemektir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmada, "İlkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının sergilenmesine ilişkin görüşleri nelerdir?" sorusuna cevap aranmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için çalışmanın alt problemleri şu şekilde belirlenmiştir.

- İlk ve Ortaokul müdürlerinin "Okul Misyonunu Tanımlama" boyutu ve bu boyuta ait alt boyutlar ile ilgili öğretim liderliği davranışları ve görüşleri nelerdir?

- İlk ve Ortaokul müdürlerinin "Öğretim Programının Yönetimi" boyutu ve bu boyuta ait alt boyutlar ile ilgili öğretim liderliği davranışları ve görüşleri nelerdir?

-İlk ve Ortaokul müdürlerinin "Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme" boyutu ve bu boyuta ait alt boyutlar ile ilgili öğretim liderliği davranışları ve görüşleri nelerdir?

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde okulların etkili okul olmayı başarabilmeleri için okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirmeleri zorunlu olmuştur. Daha kaliteli bir eğitim okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına bağlıdır (Çelik, 2015). Günümüzde eğitim sistemini baştan aşağıya düzeltecek bir sistem getirme düşüncesi yerini artık bizzat okulların kendilerinden başlaması gereken bir yenilenme ve yükselişe geçme hareketine bırakmıştır. Bu yenilenme ve yükselme hareketini yönetecek olan kişiler öğretim liderliği rolünü üstlenmiş olan müdürlerdir. Okul müdürlerinin eğitim ve öğretim harici işlerden sıyrılıp öğretim liderliği görevlerine daha fazla zaman ayırması ve bizzat işin içinde olması gerekir. Bunun için Türk Eğitim

sistemindeki müdürlerin öğretim liderliği yeterlilikleri göz önüne alındığında bu konu daha da önem kazanmaktadır (Şişman, 2014).

Öğretim liderliği üzerine yapılan çalışmaların genellikle bu kavramın farklı değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koymaya ya da okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeylerini belirlemeye dönük olduğu görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin öğretim liderliğini nasıl anlamlandırdıklarına yönelik yapılan çalışmalar sınırlı kalmaktadır.

Oysa okul yöneticilerinin öğretim liderliği deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını bilmek, öğretim liderliğine yönelik yapılan akademik çalışmalara yön verebileceği gibi okulda yürütülen öğretim liderliğinin işlevselliğini de artırabilir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin öğretim liderliğini nasıl anlamlandırdıkları ya da öğretim liderliği kavramına hangi soyut anlamları yükledikleri, bu davranışları sergileme eğilimlerini etkileyebilir (Çalık ve Kılınç, 2018).

Dolayısıyla bu araştırma ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının sergilenmesine ilişkin düşüncelerini ve yaptıkları uygulamaları belirlemeye yönelik yapılan nitel çalışmalardan biri olması nedeniyle önemli görülebilir, ayrıca öğretim liderliği ile davranış ve rolleri tanımlamaya ve belirlemeye yönelik yapılacak çalışmalar için kaynak teşkil edebilir. Bununla birlikte ilkokul ve ortaokul kademelerinin temel eğitim basamağını teşkil etmesi, öğretmen, öğrenci ve müdür sayısının yüksek olması gibi nedenler okul müdürlerinin eğitim ve öğretim işlerine zaman ayırmasının gerekliliği açısından araştırmanın ilk ve ortaokullarda yapılması ayrı bir önem taşımaktadır.

4. SAYILTILAR

İlkokul ve ortaokul müdürleri öğretimsel liderlik davranışı sergilemektedirler.

5. SINIRLILIKLAR

Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Avrupa yakası Esenyurt, Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Küçükçekmece, Başakşehir, Bakırköy, Bahçelievler ilçelerinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

6. TANIMLAR

Okul Müdürü: İstanbul İli ve ilçelerinde ilkokul ve ortaokul düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerdir.

Öğretim Liderliği: Eğitim ve öğretim programına odaklanan güçlü ve yönlendirici liderlik (Hallinger, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK VE YÖNETİM

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, bir işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşması için dayanışma ve iş birliği içerisinde girişilen düzenli ve bilinçli faaliyetlerinin toplamıdır (Sabuncuoğlu ve Tuncer, 2001). Ayrıca yönetimin bir boyutu da başkaları aracılığıyla iş görmektir Koçel (2011). Yönetim, donanım, sermaye ve işgücü gibi her türlü kaynağın etkili bir biçimde örgütün amaçları doğrultusunda organize edilmesini gerektirir (Rachman, Michael, Courtland ve John, 1993).

Yönetimin en önemli unsurunun, yöneticinin olduğu açıkça görülmektedir. Yönetim faaliyetini yürütürken bireyleri motive etme, yönlendirme ve etkileme bağlamında yöneticilerde bulunması gereken kişisel özellikler, örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır.

1.2. YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI

Yönetici " Bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst" olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Ergün, 1998). Appleby (1991) yöneticiyi bir örgüt içerisinde yer alan her kademedeki çalışan kişiler aracılığı ile amaçlarına ulaşmaya çalışan kişiler olarak tanımlamaktadır. Yönetici kavramına ilişkin kamu görevlileri bağlamında bakıldığında açıkça bir tanımın yapılmadığı görülmektedir. Ancak 657 sayılı devlet memurları kanununa bakıldığında genellikle ilk 4 derecede olanlar yönetici sayılmaktadır. Yönetici ile lider kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki 1950 yıllarından itibaren yoğun bir biçimde tartışma konusu olmaktadır (Thompson ve Mchugh, 1995).

Yönetici çoğu zaman lider kavramı ile eş anlamlı kullanılmıştır. Klasik düşünürler, lider ve yönetici kavramlarını aynı anlamda kullanmışlar ve yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (Şimşek, 1998: 15). Bu iki kavramın aynı anlamda kullanılmasının yanında farklı yönleri de bulunmaktadır (Torrington ve Chapman, 1983: 229; Dubrin, 1997). Yönetici, içinde yer aldığı örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütün prosedürünü ve yapısını kullanarak yönetimi sağlayan kişidir; lider ise etkileme gücüne sahip olan kişilerdir. Dolayısıyla bir yönetici şayet etkileme gücüne sahip olan bir birey değilse sadece bir yöneticidir. Bu kişi söz konusu örgütten ayrıldığı zaman ayrıldığı örgütün kendinden sonraki zamanlarına ait arkasında iz bırakmayacaktır.

1.3. YÖNETİCİNİN NİTELİKLERİ

Yöneticilik ve yöneticinin kişilik özelliklerinin, yöneticilik eğitimi ve öğretimi sonucunda kazanılan bir süreç veya bir sanat olup olmadığı hususunda tartışmalar yapılmaktadır. İşletmenin büyümesi, fonksiyonlarının çeşitli hale gelmesi ve işletmenin karmaşıklaşması, kuruluşların yönetiminde tecrübe kazanmış veya iyi eğitim almış profesyonel kişilerin yer almasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Gümüş, 1999). Örgütlerde yönetimi gerçekleştiren bireyler sorunları, yaratıcı ve analitik teknikleri beraber kullanarak çözen ve bu doğrultuda karar alanlar yöneticilerdir (Barutçugil, 2006: 12).

Yöneticiler ile ilgili nitelikleri ifade ederken tüm kademelerde bulunan yöneticileri de dikkate almak gerekmektedir. Organizasyonların kademelerine göre yöneticilerde bulunması gereken birtakım yetenekler söz konusudur. Alt kademe yönetiminde, iletişim becerisi ve teknik bilgi; orta kademe yönetiminde, karar verme, analitik düşünme becerisi ile insanı ilişkiler; üst kademe yönetiminde ise kavramsal beceriler olarak sınıflama yapılabilir (Efil, 2010).

Yapılan bu sınıflandırmanın dışında tüm yöneticilerde bazı niteliklerin bulunması gerekmektedir. Bu temel nitelikler deneyim, yetenek ve bilgi olarak alanyazında ifade edilmektedir. İyi bir yönetici akıllı karar veren, etkili iletişim becerilerine sahip olan ve planlama yeteneği olan kişidir (Gümüş, 1999).

1.4. LİDERLİK VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Liderlik, günümüzde yapılan birçok araştırmada ve gündelik hayatta karşılaşılan örgütsel olaylarda yöneticilik kavramının önüne geçen, bazen de yöneticiliğin yerini alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Her geçen gün liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır. Yöneticilik örgütsel alanda daha çok karşılaşılan bir kavram iken liderlik yaşamın hemen her alanında karşılaşılan bir kavramdır. Tarihi olaylarda liderlik özelliği taşımış olsalar da olumsuz imaj sahibi olan liderler de vardır. Genel anlamda liderlik, izleyen kişiler üzerinde olumlu bir intiba bırakmak istenilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bir lider oluşturacağı imaj sayesinde kişilerin görüş ve düşüncelerini değiştirebilir (Uygur ve Göral, 2005: 126).

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin sahip olduğu etkinliklerin artırılması amacıyla yeni liderlik yaklaşımları da ortaya çıkmıştır. İzleyicileri sorgusuz sualsiz peşinden sürükleme becerisine sahip olan karizmatik liderlik, izleyicinin öncelikle kişisel bilgilerini tatmin etmeye çalışan etkileşimci liderlik, izleyenlerin güvenini kazanmaya ve onlarla çift yönlü bir biçimde iletişim kurmaya odaklanan dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıdır. Bu liderlik yaklaşımlarından en çok bilinenleri tam serbestlik tanıyan, demokratik katılımcı ve otokratik liderlik yaklaşımlarıdır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 34-138).

1.5. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDA BENZERLİKLER

Bir organizasyonda yer alan yöneticinin görev ve sorumlulukları ne kadar önemli ise liderler için de o kadar önemlidir. Her ne kadar bu iki kavram farklı olsa da liderlik ve yöneticilik arasında benzer özellikler vardır. Yöneticilik ve liderlik arasında ifade edilebilecek ortak özellikler her iki kavram içinde kişinin bulunduğu örgütlerde grup ya da kişileri belli hedeflere ulaşmak için yönlendirme ve yönetme çabası içinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005). Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik özelliklerine de sahip olması gerektiği kabul edilen bir görüştür. Günümüzde bu iki kavramın birleşmesi ile oluşan lider yöneticiler kavramı ortaya çıkmıştır. Bu konumda yer alan kişiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirirken işçilerin gayret ve istekleri ile bütünleştirirler (Korkut, 1992).

Lider yöneticilik, sanatsal ve bilimsel bir boyutu olan ve öğrenilebilen bir meslektir. Bu anlayışta olan yöneticiler çok çalışmak yerine akıllı çalışan, sonuç yerine

süreç odaklı, yönetici yerine lider, emir yerine koçluk, birey yerine ekip ve bireysellik yerine ortak aklı esas alırlar. Lider yöneticiler vizyon yaratan ve bu vizyonu geliştiren, arzu edilen gerçeklerin ve hedeflerin fotoğrafını çekebilen, örgütün amaçlarının tablosunu çalışanların görmesini sağlayabilen ve çektiği fotoğrafı uygulanabilir ve erişilebilir kılan kişilerdir (Özer, 2008).

2. OKUL YÖNETİMİ VE LİDERLİK

2.1. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Okul bir takım alışkanlık, bilgi ve becerilerin belirli amaçlara göre düzenli olarak öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumları veya yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan eğitim topluluğudur (TDK, 1981: 107).

Okullar, bireylerin yetenekleri geliştirmek, onlara bir takım beceriler kazandırmak, sosyal ve doğal çevrelerine uyum sağlamak amacıyla oluşturulmuş özel alanlardır. Diğer bir ifade ile okul bireylerin hayatında önemli bir rol oynayan alandır. Dolayısıyla hayatın niteliği ile okulun niteliği arasında pozitif bir ilişki bulunur (Turan, 2006).

2.2. OKUL MÜDÜRÜNÜN GÖREVLERİ VE LİDERLİK FONKSİYONLARI

Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle, yönetimi altında olan öğrencilerin her açıdan gelişmesi için sosyal, psikomotor, duyuşsal ve bilişsel açılardan öğrenciye imkânlar sağlayan bir öğrenme ortamını sağlaması gerekir. Okul yöneticileri öğretmenleri karar verme sürecine katmalı, öğrenci başarısına önem vermeli, öğretim programlarına hâkim olmalı, personel ve öğrenciye yönelik yüksek beklentilere sahip olmalıdır (Balcı, 2001: 23).

Okul yöneticileri sadece resmi işleri yapmamalıdırlar. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin görevi sadece resmi işler değildir. Yöneticinin asıl görevi okulun sahip olduğu insan ve maddi kaynakları en etkili biçimde kullanarak okulun amaçlarına uygun bir biçimde ulaşmak olmalıdır (Taymaz, 1986: 123).

Yönetici yalnızca konulan değerleri değil, onlara yenilerini de ekleyerek toplumu ayakta tutan örgütlerin ayakta kalmasını sağlayan bir arabulucu konumundadır. Bunun için yöneticide yöneticilik isteği, tarafsızlık, çözümleyici yetenek, zekâ ve yaratıcı güç gibi bir takım özelliklerin bulunması gerekir. Ayrıca bir

yönetici meslektaşları tarafından kabul gören bir kişi olmak istiyorsa eğitimin bir bilim dalı olması dolayısıyla bilim adamları ile işbirliği içerisinde olmalıdır. Çevre ve okul arasında bir köprü kurabilmeli ve bu köprüyü işler hale getirmelidir. Bunun yanında okul yöneticisi okulun geleceğine yön verebilecek olan bireylerin geliştirilmesini de dikkate almalıdır (Bursalıoğlu, 1994).

Okul, sosyal mirası topluma aşılayan bir örgüttür. Aynı zamanda okul sosyal düzende gereksinim duyulan düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olan kurumdur. Okul yöneticileri;

- İnformal ve formal liderlik vasıflarını bir arada toplayabilmelidirler.
- Yeterli olan yönetici gruplardan ve gruplaşmalardan korkmazlar çünkü amaçların gerçekleşmesinde, grup ve grup dinamiğinden yararlanmak zorunda olduklarını bilirler.
- Kendilerini yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidirler.
- Problemleri gerçekçi bir gözle görebilmelidirler (Bursalıoğlu, 1994: 206).

Okul yöneticilerinden aynı zamanda okul dışında yer alan bazı gruplara da liderlik yapmaları beklenir. Okul yöneticiliğini diğer yönetim birimlerinden ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi de okul yöneticisinin okul dışındaki kişilere de liderlik yapmasıdır. Bundan dolayı okul yöneticisinin bir takım bilgi ve becerilerle donanımlı olması gerekir. Aksi takdirde yöneticinin okul içindeki statüsü tehlike altına girer (Bursalıoğlu, 1994: 215).

Çağdaş bir okul yöneticisi, beden ve ruh sağlığı bakımından sağlıklı, bilgiyi yöneten, iletişim teknolojilerine hâkim olan, en az bir yabancı dil bilen, uygarlık tarihi eğitimi almış, matematik ve felsefe eğitimlerinden geçmiş, dili doğru bir biçimde kurallarına uygun ve etkili kullanabilen, liderlik özelliklerine sahip olan ve etkili iletişim becerilerine sahip olan eğitime inanmış yöneticilerdir (Açıkalın, 1996).

2.3. BAŞARILI OKUL MÜDÜRÜ VE ETKİLİ OKULLAR

Eğitim kültürel, ekonomik ve sosyal değişimleri etkileyen toplumların geleceğine yön veren bir süreçtir (Özdil, 1973). Bu süreçte en fazla yük, öğretmen ve okul yöneticileri üzerindedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, eğitim programlarının düzenlenmesi, eğitimin ve okulun teşkilatlandırılması kadar önemli bir yere

sahiptirler. Çok iyi bir öğretim programı ve teşkilat olmasına rağmen iyi yetişmiş bir eğitim kadrosu yoksa eğitimden beklenen fayda elde edilemez. Bundan dolayı her açıdan birbirleri ile uyum içerisinde çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler eğitim görevini yerine getirebilirler (Arvasi, 1995).

Okul müdürlerinin, okulda görev yapan öğretmenleri, müdür yardımcılarını, okul memuru ve hizmetlisi gibi diğer personelleri etkili bir biçimde yönetme görevlerinin yanı sıra öğrencilerin gelişimlerini takip etme, okulun içinde bulunduğu çevre ile iyi ilişkiler geliştirme ve okulun fiziki şartlarını daha iyi hale getirme gibi sorumlulukları vardır. Dolayısıyla etkili bir biçimde eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi okul müdürüne bağlıdır. Kademesi veya türü ne olursa olsun okul başarısındaki en büyük pay okul müdürüne aittir (Austin & Holowenzak, 1985; Arnn & Mangieri, 1988; Levine & Lezotte, 1990; Buluç, 2009).

Okul başarısının yanında okul kültürünün oluşması da okul müdürüne bağlıdır (Busher & Barker, 2003). Okul müdürlerinin sorumluluklarında olan bu görevleri yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer okul çalışanlarının beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekir (Taymaz, 1986; English & Hill, 1990). Bu sayede gerek okul içinde gerekse okul dışında daha sağlıklı bir iletişim kurulacak ve okul kültürünün şekillenmesi sağlanacaktır (Peterson & Deal, 1998; Şahin-Fırat, 2010).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirmede öğrencilerin başarısını arttırmak için çalışmanın yanında, etkili bir eğitim ortamının sağlanması adına kaynak temin etme (O'connor, McDermott ve Ezerler, 2002), derslerin planlanması sürecinde öğretmenlere destek olma (Canbazoğlu, Eroğlu ve Demirelli, 2010), okuldaki alt birimler ile üst birimler arasında bağ kurma, öğrencilerde öğrenme kültürünün gelişmesi için çaba harcama (Fullan, 2002) gibi görevleri de vardır.

Hallinger & Murphy (1986), yaptıkları çalışmalarında, gücün paylaşımında, ortak bir vizyon oluşmasında, okulun akademik başarısının artmasında, öğrenci başarısı ve öğrenci davranışları üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, öğretimin örgütlenmesinde ve okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında okul müdürlerinin etkin bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. 21 yüzyılda okul müdürlerinden, öğretim ve eğitim özelliklerine sahip, çalışanları ve çevresi ile iyi ilişkiler kurabilen, okulun

gelişmesi için çaba gösteren, teknolojiyi takip eden, kendini yenileyen, mesleki gelişimini sürdüren, sorumluluk sahibi bireyler olmaları beklenir (Edmonds, 1979).

Öğretim lideri, olumlu okul iklimi geliştiren, eğitim ve öğretim programını yöneten, okul misyonunu tanımlayan ve öğrenci başarısını merkeze alan liderdir (Hallinger & Murphy, 1986; Gümüşeli, 1996). Dolayısıyla etkili bir lider, okulun eğitim kalitesini ve okul etkinliğini arttırmaya katkıda bulunur (Cemaloğlu, 2002).

Okulun etkililiğini kavramsallaştırmak zordur çünkü okulun karmaşık ve çok yönlü amaçları ve yapıları vardır. Etkili okulun, çok boyutlu bir kavram olmasının yanında yapılan araştırmalar sonucunda birtakım ortak özellikleri de ortaya çıkmaktadır. Okul etkinliği genel anlamda öğrencilere kazandırılan olumlu etkiler olarak tanımlanır. Öğrencinin ve okulun etkinliğinin ölçüsü, öğrencinin kazandığı davranış, bilgi ve becerisindeki gelişmelerdir (Purkey ve Smith, 1983: 353).

Okul kurumunun etkili olabilmesi için eğitime dönük, verimli ve etkili olması gerekir. Amaçlarını ve planlarını gerçekleştirememiş okullar etkili okul olamazlar. Etkili okulun temel özelliklerinden bahsetmek gerekirse etkili okullar, sakin ve güvenilir bir atmosferi olan, okul aile işbirliğine sahip, okul hayatına öğrenciyi dâhil eden, öğrencinin gelişimlerini pozitif anlamda pekiştiren, yüksek beklentileri olan, amaçlı öğretme stratejisi güden, öğrenmeye vurgu yapan, düzenli öğrenme ortamları sağlayan, vizyon ve hedeflerini paylaşan ve liderlik özelliği olan okullardır (Lezotte, 1991).

Yapılan araştırmalarda etkili okulun boyutları birbirleri ile benzerlikler göstermektedir. Edmonds (1979)'a göre etkili okul;

- Üretim ile ilgili hedeflerini açık bir biçimde ortaya koymalıdır,
- Genel ve özel boyutlar ile sistematik bir değerlendirme yapmalıdır,
- Tüm öğrencilerinden iyi öğrenecekleri beklentisi vardır,
- Öğrenmeye ve öğretime teşvik eden güvenli bir okul iklimine sahiptir,
- İlkeli olan eğitimciler ile çalışırlar.

Cheng ve Wong (1996)'a göre;

- Yüksek başarı beklentisi olan,

- Her alanda kaliteye yönelen,
- Öğretimi profesyonel olarak yapan,
- Çevrenin desteğine sahip olan, okullar etkili okullardır.

3. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

3.1. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ TANIMI

Öğretim liderliği, okulun ve öğrencilerin başarılarını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesinin sağladığı davranışlardır (De Bevoise, 1984). Okul yöneticileri, öğretmenlerin yapmış olduğu hataları kabul eden, onlara kişisel gelişimlerini sağlamaları için fırsat sunan, öğretmenlerin mesleki anlamda gelişmeleri için gerekli etkinliklere katılmasını sağlayan ve öğrenmenin önemini vurgulayacak biçimde model davranışlar sergileyen, bilgili ve yetenekli bir öğretim lideri modeli olmalıdırlar (Sagor ve Barnett, 1994). Chell (1995), öğretim liderlerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmektedir: (i) Öğretim lideri bir vizyona sahiptir. (ii) Öğretim liderleri sahip oldukları vizyonu davranışa dönüştürürler. (iii) Destekleyici bir ortam oluşmasını sağlarlar. (iv) Bulundukları okulda iş ve işlemlerin nasıl yapıldığını bilirler. (v) Bilgiyi harekete geçirirler.

Öğretim liderliği ile ilgili yapılan tanımların birbirleri ile benzerlik gösterdiği ve öğretim liderlerinin öğrenci başarısında aldığı role vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu roller ise, teşvik eden ve destekleyen bir çalışma ortamı sunan, öğretim programını koordine eden, personeli geliştiren, öğrenci başarısını izleyen ve değerlendiren, öğretimi denetleyen, öğrenci ve öğretmenler için yüksek beklentiler oluşturan ve okulun misyon ve vizyonunu tanımlayan roller olarak belirtilmiştir Murphy (1990); Wright (1991); Whitaker (1997); Wanzare ve Da costa (2001); Fullan (2002); Marks ve Printy (2003); Blase ve Blase (2004).

Şişman (2014), öğretim liderliğini okul müdürlerinin, okul paydaşlarını etkilemek için kullandıkları güç ve davranışlar olarak tanımlamıştır. Hallinger (2003) ise öğretim liderliğini eğitim ve öğretim programına odaklanan güçlü ve yönlendirici liderlik olarak tanımlar.

Öğretim liderliği ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda, öğretim liderliği kavramının ayrıntılı bir biçimde anlaşılabilmesi için öğretim liderliği kavramının

boyutlandırılması çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Fakat yapılan bu boyutlandırma çalışmalarının birbirleri arasında dikkat çekici bir düzeyde farklılığın olmadığını söylemek mümkündür (Hallinger ve Murphy, 1985; Blase ve Blase, 2000; Tanrıöğen, 2000; Lambert, 2002).

Öğretim lideri olarak ifade edilen okul müdürü, okul ikliminin oluşabilmesi ve buna ilişkin rol ve davranışların gösterilmesi için çaba sarf eden, öğretim süreci ve öğretim programlarını yöneten ve okulun amaçlarını belirleyen kişiler olarak görülmektedir. Türkiye'de öğretim liderliği ile ilgili yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışı sergilemesi konusunda iyimser bir tablo çizdiklerini söylemek mümkün değildir. Okul işleyişinde müdürlerin karşılaştıkları bürokratik engeller, var olan zamanın yetersiz kalması, okul müdürünün rolü ile ilgili beklentilerin farklı olması, okul müdürlerinin rolleri ve görev yerlerinin sıklıkla değişmesi gibi sebepler okul müdürlerinin öğretim lideri olarak rol üstlenmelerine engel olmaktadır (Gümüşeli, 1996; Gökyer, 2004).

Ülkemizde öğretim liderliği ile ilgili yapılan araştırmalar 2000'li yıllardan sonra artış göstermiştir. Yapılmış olan bazı araştırmalarda okul müdürünün öğretim liderliği davranışları belirlenmeye çalışılmıştır ve birtakım konular ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu kapsam dışındaki yapılan araştırmalarda ise okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri ile çeşitli demografik özellikleri açısından değerlendirilmiştir Yavuz ve Baş (2010); Gürocak ve Hacıfazlıoğlu (2012); Ergen (2013); Gümüş ve Akçaoğlu (2013); Sağır ve Emişoğlu (2013); Anıl ve Sarpkaya (2014); Bellibaş ve Gedik (2014); Sezer, Akan ve Ada (2014); Kalman ve Arslan (2016).

Hallinger ve Murphy (1985), öğretim liderliğini okulda olumlu bir öğrenme ortamının sağlanması, öğretim programlarının yönetilmesi ve okul misyonunun belirlenmesi olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

3.2. ÖĞRETİM LİDERİNİN NİTELİKLERİ

Öğretim liderinin en temel özelliği öğretimi yönlendirmektir. Etkili öğretimin desteklenmesi için okul yöneticileri, yenilikçi öğretimleri teşvik etmeli, bir takım stratejileri öğretmenlere sunmalı, öğretmenlerin çeşitli yöntemler ile uygulama yapmalarına yardımcı olmalıdır (Behar-Horenstein, 1995).

4. HALLİNGER VE MURPHY'NİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ MODELİ

Yapılan araştırma, Hallinger ve Murphy (1985)'nin geliştirdiği ve Gümüşeli (1996)'nin Türk Eğitim Sistemine uyarlamış olduğu öğretimsel liderlik modeline dayanmaktadır. Bu öğretim liderliği modeli üç ana boyut ve bu boyutlara bağlı 11 alt boyuttan oluşmaktadır aşağıda bu modele ait görevler özetlenmiştir.

Hallinger ve Murphy'nin Öğretim Liderliği Modeli Davranış Boyutları:

4.1. OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA

4.1.1. Okul Amaçlarını Belirleme

Öğretim lideri olarak okul müdürünün görevlerinden önemli birisi okulun amaçlarının belirlenmesidir. Öğretim liderlerinin okulun gerçekleştirmeye çalıştığı bir hedeflerinin olması gerektiği sıklıkla dile getirilir. Eğitim yönünden etkin okulların genellikle açık olarak belirlenmiş öğrenci başarısını hedefleyen birtakım kuralları vardır. Buradaki önem verilen şey, çalışanların enerjilerinin ve okulun diğer kaynaklarının yoğunlaşabileceği az sayıda hedefin belirlenmesidir. Amaçlar, hedeflere ulaşmada öğrencilerin geçmiş ve hâlihazır başarılarına ait verilerin ve çalışanların sorumluluklarının işbirliği içinde olmasını sağlamalıdır. Okulun amaçlarının belirlenmesinde çalışanların ve ailelerin katılımı önemli görülmektedir (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.1.2. Okul Amaçlarını Paylaşma

Okul yöneticisinin okulun amaçlarını öğrenci, öğretmen ve veliler ile iletişimi esnasında sürekli vurgulamaları gerekir ayrıca okul müdürü okul amaçlarını yıl boyunca okul kadrosu ile birlikte düzenli olarak gözden geçirmeli ve tartışma ortamında anlaşılmasını sağlamalıdır (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.2. ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ

4.2.1. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme

Okul müdürünün merkezdeki görevi amaçların sınıflarda uygulama haline dönüşmesini sağlamaktır. Bu basamakta sınıf amaçlarını öğretmenlerle koordine etme, öğretmenlere eğitimsel destek sağlama ve birçok resmi olmayan sınıf ziyaretleriyle sınıftaki eğitim gözlemleme yapma yer alır (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.2.2. Programlar Arası Eşgüdümü Sağlama

Eğitim yönünden etkili okullarda dikkat çeken bir özellik yüksek derecede müfredat koordinasyonunun olmasıdır. Okuldaki müfredatla ilgili amaçlar derslerde öğretilen konular ve başarı testleri ile yakından ilişkilidir. Ayrıca kademeler arasındaki müfredatlarda yüksek oranda devamlılık vardır (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.2.3. Öğrenci Gelişimine Öncülük Etme

Etkili okullar, hem standart testlere ve hem de kriterleri referans alan testlere önem verirler. Testler, öğrencilerin ve eğitim programının zayıflıklarını teşhis etmede, okuldaki öğretim programındaki değişikliklerin sonuçlarını değerlendirmede ve ayrıca sınıfların belirlenmesinde kullanılır. Müdürler test sonuçları ile ilgili öğretmenlere geri dönütler vererek test sonuçlarını somutlaştırırlar. Ayrıca müdürler test sonuçlarını, hedefleri düzenlemede, müfredatı ve öğretimi değerlendirmede kullanırlar (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME

4.3.1. Öğretim Zamanının Korunması

Öğrenme zamanının yerinde kullanılmasını sağlamak için müdürlerin öğretime ayrılan saatleri sekteye uğratabilecek durumları önlemesi gerekir. Bu öğrenme zamanını sekteye uğratan etmenleri, Hallinger ve Murphy (1985) ders esnasında yapılan anonslar, derse geç kalan öğrenciler olarak belirtir. Ayrıca öğretmenlerin derse geç girmeleri, öğrencilerin derslere geç girmeleri, öğrencilerin dersten çağrılması gibi etmenlerde öğretim zamanını kısıtlayan etmenler arasında yer alır. Murphy, Elliot, Goldring ve Porter (2010) öğretim zamanının korunması için belli başlı kriterler sunmuştur bunlar: Derslerin ve teneffüslerin okuldaki işlerden mümkün olduğunca etkilenmeyecek derecede ayarlanması, öğretmenlerin resmi işler dolayısıyla dersten çağrılmaması, öğrencilerin derse geç kalmamaları ve devamsızlık yapmamaları için önlemler alma, öğretmenlerin derslere zamanında girmelerini sağlama şeklinde sıralanmıştır.

4.3.2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama

Müdürlerin, öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yardımcı olmasında birden fazla uygulama vardır. Bu boyutta mesleki gelişimle alakalı fırsatlardan haberdar etme, hizmet içi eğitimlere yönlendirme gibi görevler yer almaktadır (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.3.3. Görünürlüğe Önem Verme

Vakitlerinin çoğunu zorunlu toplantılar vb. durumlardan dolayı okullarda geçirseler de müdürler kalan zaman dilimlerini nasıl değerlendirecekleri konusunda önceliklerini belirleyebilirler. Okuldaki ve sınıflardaki görünürlük sayesinde müdürler öğrenciler ve öğretmenlerle olan iletişimlerini üst seviyede tutarlar ve bu sayede onların ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.3.4. Öğretmenleri Çalışmaya Teşvik Etme

Olumlu öğrenme iklimi oluşturmada müdürün önemli rollerinden birisi öğretmenleri gayretlerinden ötürü ödüllendiren olumlu bir öğrenme iklimi oluşturmaktır. Öğretmenleri ödüllendirme farklı şekillerde olabilir bunlar: öğretmenleri övme, öğretmenlerin toplumca tanınmasını sağlama, öğretmenleri resmi olarak onurlandırma şeklinde farklılık gösterir (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.3.5. Akademik Standartlar Belirleme

Açıkça tanımlanan yüksek standartlar, öğrenmeyi artırmak için gerekli olan yüksek beklentileri güçlendirir ve etkili sınıf ve okullarda oluşturulan yüksek beklentiler okul politikaları arasında yer alır ve okul süresi içinde yetişkinlerin davranışlarına yansır (Hallinger ve Murphy, 1985).

4.3.6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme

Ödüllendirme biçimleri maddi olabileceği kadar sözlü de olabilir. Hallinger ve Murphy (1985) okulun sosyo ekonomik çevresinin ödüllerin seçiminde etkili olduğunu, örneğin dar gelirli çevrelerde maddi ödüller öğrenciler tarafından tercih edilirken, sosyo ekonomik açıdan ileri seviyedeki yerlerde sözlü övgü, not gibi maddi değeri olmayan ödüllerin tercih edildiğini vurgular.

5. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ROLLERİNİ SINIRLAYAN ETKENLER

Eğitime verilen önemin her geçen gün biraz daha artmasıyla müdürlerin üzerindeki beklentiler de aynı nispette artmıştır. Gümüşeli (1996), her gün karmaşıklaşan bürokrasi, artmakta olan okul ihtiyaçları, zaman kısıtlılığı, bürokrasi işleriyle çok fazla ilgilenme zorunda kalma gibi nedenlerin müdürlerin öğretim liderliğini zorlaştırdığını belirtmiştir. Aynı şekilde Türkoğlu ve Cansoy (2018)'da müdürlerinin ofis işleri, okulun teknik problemleri ve okulun mali işleriyle ilgilenmek için çok fazla zaman ve enerji harcadıklarını ama eğitim ve öğretimle alakalı işlere daha çok zaman ayırmak istediklerini belirtmiştir.

Gökyer (2004), ilköğretim okulları müdürlerinin öğretim liderliği rollerini sınırlayan etkenleri "Bürokratik ve yasal engeller, Zaman sınırlılığı, Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği, Vizyon kararlılık ve cesaret eksikliği" olarak 4 boyutta sıralamıştır.

5.1. BÜROKRATİK VE YASAL ENGELLER

Griffin (1993), günümüz okul müdürlerinin giderek daha fazla yasa ve kurallar tarafından sınırlandırıldığını ve gittikçe artan bir baskı altına girdiklerini ve yönetimdeki kontrollerini zamanla kaybettiklerini belirtmiştir. Ayrıca Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee (1982), il ya da ilçe yönetim kademelerinin okul yöneticilerine yeterli yetki ve kaynağı sağlamayarak müdürlerin etkilerinin azalmasına sebep olduklarını belirtmiştir. Bununla beraber müdürlerin rapor verme işlerinin artırılarak üzerlerindeki yükün artmasına ve onların öğretimle ilgili konulara gereken zamanı ayırmalarına engel olunduğunu vurgulamıştır.

5.2. ZAMAN SINIRLILIĞI

Okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini yerine getirmelerine diğer bir engel de zaman sınırlılığıdır. Bu durum müdürlerinin mevcut zamanlarının az olmasından değil, öğretim liderliği alanına girmeyen işlerle uğraşmak zorunda kalmalarından kaynaklanan bir durumdur. Bu işleri Hallinger ve Murphy (1985), yazışmalar, yazılı belgeleri inceleme işlemleri olarak; Acar (2015), ise okulun maddi durumu ile ilgilenme, fiziki sorunlar, ziyaretçilerle ilgilenme zorunda kalma, toplantılar gibi nedenler olarak sıralamıştır.

5.3.ÖĞRETİM LİDERLİĞİ KONUSUNDAKİ EĞİTİM EKSİKLİĞİ

Bireyin bir süreliğine öğretmen olarak yetişmesi ve çalışması öğretim liderinin sahip olması gereken yeterliliklere sahip olduğunu düşündürtmemelidir (Gümüşeli, 1996: 61). Günümüzde öğretmenler belirli bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra belirli sınavlara girerek yeterli puanı aldıklarında okullara müdür olarak atanmaktalar. Öğretmenlerin bir süre eğitim işiyle meşgul olmaları onların müdür olmalarına yeterli olduğunun göstergesi olamaz çünkü öğretmen yetiştirme esnasında kazanılan beceriler eksik olduğundan dolayı öğretmen müdür oluncaya kadar bu beceriler zayıflama göstermektedir (Gümüşeli, 1996: 56). Bu durum da müdürlerin sürekli olarak yetiştirilmeli için gerekli olan eğitimler verilmesi gerekir.

5.4.VİZYON KARARLILIK VE CESARET EKSİKLİĞİ

Müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını engelleyen diğer bir etmen ise vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliğidir (Gümüşeli, 1996). Gökyer (2004), ise bu etmenleri risk almadan kaçınma, uzun saatler çalışmaktan kaçınma, kendini geliştirmeye ve yetkileri paylaşmaya karşı olumsuz tutum sergileme olarak belirtmektedir. Çakıcı (2010), müdürün kişiliğine ait olan özelliklerden vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliğini öğretim liderliğini engelleyen etmenlerden birisi olarak değerlendirmiştir.

6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğretim liderliği konusu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı araştırma örneklerine yer verilmiştir.

Literatür ve çalışma açısından önemli olan ilk çalışma Hallinger ve Murphy (1985) tarafından 10 adet ilkokulda yapılan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının incelendiği çalışmadır. Araştırma sonunda öğretim liderliği davranışlarını ölçme amacıyla ölçek geliştirilmiştir. Araştırmanın sonunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri, öğretmenler ve müfettişler arasında görüş ayrılığı tespit edilmiştir. Genel olarak öğretimin denetimi ve değerlendirmesine okul müdürlerinin katıldığı ve küçük okul müdürlerinin büyük okul müdürlerine göre program ve öğretim yönetimine daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim zamanının yerinde kullanılması için okulların çoğunun bir politikası olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğrencilerle görüşmeye vakit

ayırmada ve öğretmenleri çalışmaya özendirmede yeterli olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını öğretmen ve yönetici görüşleri açısından incelemeyi amaçlayan Lyons (2010) tarafından New York'ta yapılan araştırma sonucunda öğretimsel liderlik davranışları açısından okul müdürü ve öğretmen algıları arasında önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretim Liderliği için gerekli olan özellik ve yeteneklerin belirlenmesinin amaçlandığı Robinson (2010) tarafından yapılan çalışma sonucunda okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları öğretim liderliği davranışlarının öğrenci başarısında olumlu yönde etkisini olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin etkili öğretim liderliği davranışları sergileyebilmeleri için sorun çözebilme becerisinin olması, kişilerle iletişim kurarak güvenli bir ortam oluşturması gerekli görülmüştür.

A.B.D' deki Charter okullarındaki öğretimsel liderlik üzerine Goff, Mawrogordato ve Goldring (2012) tarafından yapılan araştırmanın amacı devlet okullarıyla Charter okullarındaki liderlik uygulamalarındaki farklılıkların tespit edilmesi olmuştur. Araştırma sonucunda öğretmen özellikleri ve tercihlerinin, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik uygulamalarını biçimlendirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüşeli (1996)'nin yaptığı araştırma Türkiye'de öğretim liderliği ile ilgili yapılan ilk araştırma olma özelliğini taşır. Araştırmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: Öğretim liderliğine ait 11 alt boyut içerisinden; okulun amaçlarını açıklama, görünürlüğü sağlama, öğretmenleri çalışmaya teşvik etme, öğrencileri öğrenmeye teşvik etme olmak üzere 4 görevi çoğunlukla yerine getirdiklerini algılamışlardır. Öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin; okulun amaçlarını belirleme, açıklama, eğitim programını koordine etme, öğretim zamanını yerinde kullanma, görünürlüğü sağlama, öğretmenleri çalışmaya teşvik etme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye teşvik etme olmak üzere 8 görevi çoğunlukla yerine getirdiklerini, buna karşın, öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci başarısını izleme, öğretmenlerin mesleki olarak gelişimlerine imkân sağlama gibi 3 görevin ise bazen yapıldığını algılamışlardır. Bu bulgular öğretmenlerin genel olarak öğretim

liderliği görevlerinin müdürlerin algıladıklarından daha düşük düzeyde gerçekleştirdiği düşüncesinde olduklarını açıklamaktadır.

Tatlılıoğlu ve Okyay (2012) tarafından yapılan çalışmada ve okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin öğretim liderliği rollerini belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonunda müdürlerin öğretim liderliği rollerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde müdürlerin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı görevini çoğu zaman, öğretim programı ve öğretim sürecinin yönetimi görevini çoğu zaman, öğretim süreci ve öğrenci gelişiminin takip edilmesi görevini ise ara sıra yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaöğretim müdürlerinin kendi görüşleri ve öğretmen görüşlerine göre öğretim liderliği davranışlarının incelendiği Aydın (2017) tarafından Gaziantep ilinde yapılan çalışma sonucunda ortaöğretim müdürlerinin sergilemiş oldukları öğretim liderliği davranışlarının kendi görüşlerine göre; Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması boyutunda en fazla oranda; Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi boyutunda en düşük oranda gerçekleştirildiği görülmüştür. Müdürlerin kendi ve öğretmen görüşlerine göre orta seviyede öğretim liderliği davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yener (2017)'in yaptığı meslek lisesi müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını araştırmayı amaçlayan araştırmada Trabzon'un Orta Hisar ilçesindeki meslek lisesi müdürlerinin, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörlerin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda müdürler; okul amaçlarını belirleme, öğretimi denetleme ve değerlendirme görevlerini en düşük; görünürlüğü sağlama, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevlerini ise en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmüştür. Ayrıca okul amaçlarını açıklama, öğretim programını denetleme, öğrenci gelişimini izleme, öğretim zamanını koruma ve öğrenmeyi teşvik etme boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma nitel bir araştırmadır, araştırmanın deseni ise olgubilim desenidir. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, (2014: 240), nitel araştırmacıların belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken o konunun "ne kadar" ya da "ne kadar iyi" olduğunu öğrenmekten çok daha geniş bir bakış açısı elde etmek istediklerini belirtirken; Cresswell (2013: 48) bir problem yada konunun keşfedilmesi gerektiği için nitel araştırmanın yapıldığını ve bu keşfin, bir grup veya evreni çalışma, kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirleme veya susturulmuş sesleri duyma ihtiyacından dolayı gerekli olduğunu belirtir.

Yapılan çalışmada ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının ne olduğu ve müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine yönelik görüşlerinin ne olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin öğretim liderliklerinin hâlihazırdaki durumları ile betimlenmesi hedeflenmiştir böylece algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel bir biçimde ortaya konulması amaçlanmıştır. Bununla birlikte kişilerin aynı ortamda, aynı olayları farklı olarak anlaması ve yorumlaması muhtemel bir durumdur. Bu yorum farklılıklarına ve kavram zenginliğine anket vb. gibi ölçme tekniklerini kullanan nicel araştırma yöntemi ile ulaşmanın zor olduğu düşünüldüğü için çalışma nitel bir araştırma şeklinde yapılmıştır.

Yılmaz ve Şahin (2016), olgubilim deseninde yapılan çalışmalarda sınırlı sayıda katılımcının deneyimlerine yükledikleri anlamın incelendiği ve bu anlamın betimlendiğini belirtir. Çepni (2014), ise olgubilim deseninin amacının insanların bir fenomenin belirli bir yönünü tecrübe etmede, yorumlamada, anlamada veya kavramsallaştırmada ortaya koydukları farklı yolları tanımlama olarak tanımlar.

Görüşme esnasında müdürlere öğretim liderliği ile ilgili açık uçlu sorular ve bu sorulara ait sondalar yöneltilmiştir. Böylece okul müdürlerinin öğretim liderliği kavramına ne anlam yükledikleri ve bu kavrama ait alt boyutlarla ilgili düşünce ve yaşantılarının neler olduğunun kendi bakış açılarıyla ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma deseni olarak olgubilim (fenomenoloji) deseni benimsenmiştir.

2. KATILIMCILAR

Çalışma, İstanbul ili Avrupa yakası Esenyurt, Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Küçükçekmece, Başakşehir, Bakırköy, Bahçelievler ilçelerinde görev yapan okul müdürleri ile yürütülmüştür. Olgubilim araştırmaları için gerekli olan katılımcı sayısını Rubin ve Babbie (2016), 3 ila 10 kişiden oluşmasını tavsiye ederken, Charmaz (2011) ise en az 10 kişi ile yürütülmesini önermektedir. Yapılan araştırmada 13 kişiye ulaşıldığında verilerin kendini tekrar etmeye başladığı görülmüştür ve böylece doyum noktasına ulaşıldığı anlaşılmıştır. Bu durum kuramsal örnekleme yaklaşımına uygun bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım Glaser ve Strauss (1967)'un araştırma sorusuna cevap olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı doyum noktası aşamasına kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektiren bir örnekleme yaklaşımına işaret ettikleri bir yaklaşım türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 143). Bu nedenle araştırma kapsamında her bir ilçeden 1 ilkokul ve 1 ortaokul olmak üzere toplam 8 ilçede, 16 okulda görev yapan okul müdürü ile görüşme yapıldıktan sonra örneklem sayısının artırılmasına gerek görülmeyerek görüşmeler sonlandırılmıştır, katılımcılara ait bilgiler aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

Kod	Görev	Cinsiyet	Eğitim	Meslek Hizmet Yılı	Yöneticilik Hizmet Yılı	Yaş	Okul Türü	İlçe
M1	MÜDÜR	Erkek	Lisans	8-15	1-7	20-30	ORTAOKUL	ESENYURT
M2	MÜDÜR	Erkek	Lisans	8-15	1-7	41-50	İLKOKUL	ESENYURT
M3	MÜDÜR	Erkek	Lisans	16-23	1-7	41-50	ORTAOKUL	AVCILAR
M4	MÜDÜR	Kadın	Y.Lisans	16-23	16-23	41-50	İLKOKUL	AVCILAR
M5	MÜDÜR	Erkek	Y.Lisans	16-23	1-7	41-50	ORTAOKUL	BEYLİKDÜZÜ
M6	MÜDÜR	Erkek	Önlisans	24 ve üstü	24 ve üstü	51 ve üstü	İLKOKUL	BEYLİKDÜZÜ
M7	MÜDÜR	Erkek	Y.Lisans	16-23	8-15	41-50	ORTAOKUL	B.ÇEKMECE
M8	MÜDÜR	Erkek	Lisans	24 ve üstü	24 ve üstü	51 ve üstü	İLKOKUL	B.ÇEKMECE

M9	MÜDÜR	Erkek	Y.Lisans	8-15	1-7	41-50	ORTAOKUL	BAŞAKŞEHİR
M10	MÜDÜR	Erkek	Lisans	24 ve üstü	8-15	51 ve üstü	İLKOKUL	BAKIRKÖY
M11	MÜDÜR	Erkek	Lisans	24 ve üstü	8-15	51 ve üstü	ORTAOKUL	K.ÇEKMECE
M12	MÜDÜR	Erkek	Y.Lisans	16-23	16-23	41-50	İLKOKUL	K.ÇEKMECE
M13	MÜDÜR	Erkek	Y.Lisans	16-23	1-7	31-40	İLKOKUL	BAŞAKŞEHİR
M14	MÜDÜR	Erkek	Y.Lisans	24 ve üstü	24 ve üstü	51 ve üstü	ORTAOKUL	BAKIRKÖY
M15	MÜDÜR	Erkek	Lisans	16-23	8-15	31-40	ORTAOKUL	BAHÇELİEVLER
M16	MÜDÜR	Erkek	Önlisans	24 ve üstü	24 ve üstü	51 ve üstü	İLKOKUL	BAHÇELİEVLER

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından; 15 erkek, 1 kadından oluştukları görülmektedir. Yaş değişkeni açısından; 20 ile 51 ve üstü yaş aralığında oldukları görülmektedir. Kıdem değişkeni açısından; 8 ile 24 ve üstü yıla sahip oldukları, yöneticilikteki hizmet yılları değişkeni açısından; 1 ile 24 ve üstü yıla sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılardan 7 tanesi Yüksek Lisans mezunu, 2 ‘si Önlisans mezunu, 7’si ise Lisans mezunudur.

Okulların belirlenmesinde kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013: 141), kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin araştırmaya hız ve pratiklik kazandıracağını ve nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan bir örnekleme yöntemi olduğunu belirtir. Araştırmacının yaşamış olduğu Esenyurt ilçesine yakın okullardaki müdürlerle başlanmak istenmesi ve örnekleme ulaşmayı kolaylaştırma amacıyla okulların ve ilçelerin seçiminde kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bununla beraber sosyo-ekonomik düzey bakımından farklı ilçelerdeki okullara da ulaşılması amaçlanarak 8 ilçedeki okul müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada verilerin toplanması ve okul müdürlerinin öğretim liderliğine dair bakış açılarını anlamak amacıyla standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tekniğine başvurulmuştur. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde pek çok sosyal bilim alanında görüşme tekniği, etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır. Patton (1987)’a göre görüşmenin amacı bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır.

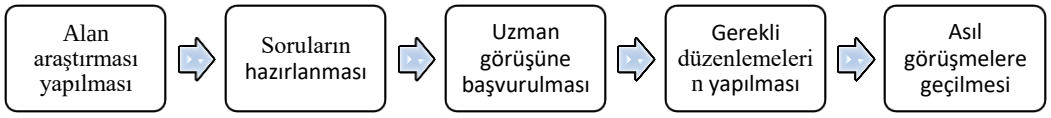
Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tekniği, dikkatlice yazılmış ve belirli sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her bireye aynı tarzda ve sırada sorulur

(Patton, 1987: 112). Aynı soruların sistematik olarak bir sıra dahilinde görüşülen kişilere aynı şekilde sorulması yoluyla görüşmeci etkisini ve öznel yargıları en aza indirir ve elde edilen verilerin karşılaştırılması ve analizi daha kolaydır. Ayrıca birden fazla görüşmecinin kullanılacağı durumlarda etkili bir biçimde kullanılabilir. Aynı şekilde yanıtlarda görüşmecilerin becerileri, yanlılıkları veya öznelliklerinden kaynaklanabilecek farklılıkları da azaltır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 151). Yapılan araştırmada daha önceden hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013), yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin sunduğu en önemli kolaylığın, görüşmenin önceden hazırlanmış protokole bağlı kalarak sürdürülmesi nedeniyle sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunması olduğunun önemine değinmiştir. Veri toplama amacıyla bütün müdürlere sorular aynı sırada sorularak görüşmecinin etkisinin en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca daha sonraki analiz aşamasında kolaylık sağlanması hedeflenmiştir .

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturmada Hallinger ve Murphy (1985) tarafından oluşturulan Gümüşeli (1996) tarafından Türk Milli Eğitim sistemine uyarlanan öğretimsel liderlik modelinden faydalanılmıştır. Öğretimsel liderlik modeli: (i) Okulun misyonunu tanımlama, (ii) Öğretim programını yönetme, (iii) Olumlu öğrenme iklimi geliştirme olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır (Hallinger & Murphy, 1985). Veri toplamada kullanılan soruların hazırlanmasında bu 3 temel boyut ve bu boyutlara ilişkin 11 görev ve bu görevlere ilişkin belirlenen davranışlardan yararlanılmıştır.

Soruların hazırlanması süresince izlenen basamaklar aşağıda Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Soruların Hazırlanması Basamakları



Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2013.

Şekil 1'de görüldüğü gibi soruların hazırlanmasına geçilmeden önce öğretimsel liderlikle ilgili alan araştırması yapılmış ve benzer çalışmalar incelenmiştir ve daha sonra soruların hazırlanmasına geçilmiştir. Patton, (1987); Bogdan ve Biklen (1992); Brookfield, (1992), görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeleri şöyle sıralamıştır: (1) kolay anlaşılacak sorular yazma, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular sorma, (4) yönlendirmekten kaçınma, (5) çok boyutlu soru sormaktan kaçınma, (6) alternatif sorular ve sondalar hazırlama, (7) farklı türden sorular yazma, (8) soruları mantıklı biçimde düzenleme, (9) soruları geliştirme (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 156). Sorular açık uçlu olarak hazırlanmıştır ve soruların altında alternatif sondalar yer almıştır, sorular hazırlanırken yönlendirici ifadelerden, evet veya hayır cevabı olan sorular sormaktan ve çok boyutlu sorular sormaktan kaçınılmıştır.

Görüşme formundaki soruların katılımcılar tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla sorular iki adet uzman görüşüne sunulmuştur. Bu uzmanların belirlenmesinde nitel araştırma yapmış olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Uzmanlardan birisi doktora mezunu olup Afyon Kocatepe Üniversitesinde Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır diğeri ise Hacettepe Üniversitesinde doktora eğitimini sürdürmektedir. Gerekli düzeltmelerden sonra görüşme formuna son hali verilmiştir ve asıl görüşmelerin yapılmasına geçilmiştir. Görüşme esnasında müdürler başka görüşme isteklerini geri çevirerek görüşmenin bölünmesine engel olmuşlardır, sadece çok acil olan durumlarda birkaç defa kesintiye uğramıştır, fazla ara verilmeden görüşmeye devam edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ

Araştırmanın yapılabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ayrıca Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır ve ilgili izinler ek'te sunulmuştur. Araştırmacı, araştırmaya katılmayı kabul ederek ses kaydına izin veren müdürlerin onayını aldıktan sonra görüşmeyi gerçekleştirmiştir. Ses kaydına başlanmasından hemen sonra katılımcılara izin verdiklerini sözlü olarak teyit ettirerek ses kaydına eklemiştir.

Görüşmelere gidilmeden önce okul müdürlerine telefonla ulaşılarak araştırmacının çalışma yaptığı tez konusu, tezin yapıldığı üniversite hakkında bilgi

verilerek randevu alınmıştır. 2 adet müdür ses kaydı olduğu için çalışmaya katılmayı kabul etmemiştir, 3 adet müdür ise boş zamanının olmamasını gerekçe göstererek randevu talebini geri çevirmiştir. Bir görüşmenin dışarıda bir kafede olması haricinde görüşmeler okullarda müdürlerin odalarında birebir kesintiye uğramadan sıcak bir atmosferde sohbet havasında gerçekleşmiştir.

Görüşmelere başlamadan önce görüşme yapılacak kişilere isimlerinin araştırmacı haricinde kimse tarafından bilinmeyeceği bilgisi verilmiştir. Katılımcılardan ses kaydı yapılması için izin istenmiştir ve görüşmeler samimi bir ortamda, ortalama 25-30 dakika sürmüştür. Görüşme soruları tüm katılımcılara aynı sırada yönlendirilmiştir, görüşme esnasında katılımcıları yönlendirecek ifadelerden kaçınılmıştır. Görüşme sonunda ses kayıtları bilgisayara aktarılmış ve cümle cümle dinlenerek yazarken yapılan hatalar düzeltilmiştir. Katılımcı isimleri yazılmadan (M1, M2) şeklinde kodlanmış, talep etmeleri halinde görüşme kayıtlarının yazılı ve sesli hallerinin verilebileceği söylenmiştir. Ayrıca talep edenlere sesli ve yazılı halleri teslim edilmiştir.

5.VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan çalışmada verilerin analiz edilmesinde betimsel analiz tercih edilmiştir. Balcı (2010), betimsel yaklaşıma göre, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığını belirtir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Analiz süreci aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Analiz Süreci

M1	Kodlamalar
1. Okulunuzun amaçları nelerdir? Sonda 1: Amaçları belirlerken öğretmen, aile ve diğer toplumsal grupların katılımını nasıl sağlarsınız? Sonda 2: Okulun bulunduğu bölge özelliklerini göz önüne alarak nasıl yeni amaçlar eklersiniz? Sonda 3: Öğretmenlerinizi üst düzey amaç belirlemeleri için nasıl teşvik edersiniz?	
Okulumuzun amaçları her öğrencinin bireysel farkındalığının ortaya çıkmasını sağlamak. Bunun için de en önemli şeylerden birisi de sınıf sayıların düşürülmesi. Sınıflarımız 40'ın	Bireysel Farkındalık

üzerinde. Esenyurt civarında bu sayıları düşürdüğümüz zaman bireysel farkındalığın ortaya çıkması, çocuklarla birebir görüşme, bizim birebir ilgilenilmesi ve onların yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Okul olarak, yönetici olarak öğretmenlerin üzerine düşeni yaptığını düşünüyoruz. Buradaki tek eksiklik velilerin devreye girmemesi. Velileri bir türlü devreye sokamıyoruz. Onların çocukları ile daha fazla ilgilenmesi, öğretmenleri ile irtibat halinde olması, yapılacak etkinliklerin ve çalışmaları çok da önemli olmasını sağlamaktadır. Örneğin Veli toplantılarında 1500 öğrencimiz varken bunun katılımı 300 ve 400'ü geçmiyor. En önemli parçanın ben veli olduğunu düşünüyorum ama veli parçası olmadığı sürece öğretmenlerim ne kadar gayret de etse tabii ki ellerinden geleni yapacaklar ama belli bir yere gidemiyoruz çünkü çocuklar onların çocukları. Onlar çocuklarını bizden çok daha iyi tanıyorlar. Yeni amaçların belirlenmesi için velilerin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin artırılması ve de sosyal kültürel özellikler var. Çocukların daha sosyal ortamlarda bir şeyler öğrenebilmesi için bu tür alanların genişletilmesi lazım. Okulun dışında örneğin spor salonları olmamakla beraber bahçemiz çok küçük ve Esenyurt 'ta bütün okullar da bu şekilde. Çocukların kültürel anlamda örneğin müzik sınıflarının oluşturulması, resim atölyelerin oluşturulması, teknoloji tasarım atölyeden oluşturulması şeklinde kültürel anlamda beslenmesi gerektiğini düşünüyoruz. Öğrencilerin oyun oynama alanı bile yok. Bu tür alanların artırılması gerektiğini düşünüyoruz. Öğretmenlerin ellerinden geleni yaptığını düşünüyorum. Şartların zorluğu onların çalışma temposunun belirli bir seviyeye çıkmasını engelliyor açıkçası. Nitekim sınıf mevcutlarının çok kalabalık olması kültürel alanlarda yapılacak etkinliklerin azlığı öğretmenleri de bir yerde sınırlıyor ama öğretmenleri (üst düzey amaç belirlemeleri için) tabii ki teşvik etmemiz gerekiyor. Bu yaptığı olumlu davranışları ödüllendirmek olabilir herhangi bir toplantıda. Birkaç öğretmenin yaptığı güzel şeyler afişe edilebilir, sunum yapılabilir ve diğer öğretmenleri de bu tür etkinliklere çekmekte…	Okulun amaçlarını belirleme Sınıf ve okul mevcutları Yetenekler Veli toplantıları Velilerin ve öğrencilerin sosyo ekonomik durumları Bölge özellikleri Sınıf ve okul mevcutları Öğretmenleri teşvik etme Öğretmen başarısını duyurma

Tablo 2'de M1 katılımcısının 1. Soruya verdiği cevap ve kodlama listesi gösterilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere müdürlerle yapılan görüşmelerde müdürlerin sorulara vermiş oldukları cevaplar betimsel analize tutularak kodlama listesi çıkarılmıştır. Daha sonra katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan çıkarılan kod listeleri daha önceden oluşturulmuş kod listesi ile Tablo 3'de gösterildiği gibi karşılaştırılmıştır.

Tablo 3. Kod Listelerinin Karşılaştırılması

Boyut	Okulun Amaçlarını Belirleme	İlişkilendirilen Kodlar ve Alt boyutlar
Hallinger ve Murphy Modeli kod listesi	. Okulun amaçlarını belirleme . Öğretmen, aile ve diğer toplumsal grupların katılımını gerçekleştirme . Okulun bulunduğu bölge özellikleri . Öğrenci başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirleme . Üst düzey amaç belirleme için öğretmenleri teşvik etme . Bireysel Farkındalık . Okulun amaçlarını belirleme . Sınıf ve okul mevcutları . Yetenekler .Veli toplantıları . Velilerin ve öğrencilerin sosyo -ekonomik durumları . Bölge özellikleri . Sınıf ve okul mevcutları . Öğretmenleri teşvik etme . Öğretmen başarısını duyurma	Okulun amaçlarını belirleme Bireysel Farkındalık Yetenekler Öğretmen, aile ve diğer toplumsal grupların katılımını gerçekleştirme Veli toplantıları Öğretmenleri teşvik etme Öğretmen başarısını duyurma Okulun bulunduğu bölge özellikleri Sınıf ve okul mevcutları Velilerin ve öğrencilerin sosyo -ekonomik durumları Öğrenci başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirleme Yetenekler Üst düzey amaç belirleme için öğretmenleri teşvik etme Öğretmenleri teşvik etme Öğretmen başarısını duyurma
M1 katılımcısı kod listesi		

Tablo 3'de görüldüğü üzere karşılaştırılan kodlar ve alt boyutlardan birbirleriyle bağlantılı oldukları düşünülenler ilişkilendirilmiştir.

Verilerin analizi süresince izlenen basamaklar aşağıda Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Veri Analizi Basamakları

Şekil 2' de görüldüğü gibi görüşmeler sonucu elde edilen ses verileri Google docs. yardımı ile bilgisayara yazılı olarak aktarılmıştır. Yazıya dönüştürme esnasında

oluşabilecek hataların düzeltilmesi için Listen N Write programı ile ses kayıtları defalarca dinlenerek yazıya dökülme aşamasının hatasız olması sağlanmıştır.

Verilerin kodlanması Yıldırım ve Şimşek (2013: 261) tarafından belirtildiği üzere araştırmanın temelini oluşturan bir kuram ya da kavramsal çerçeve olduğu için daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama yöntemi kullanılarak kod listesi ve temalar oluşturulmuştur. Kodların ve temaların oluşturulmasında Hallinger ve Murphy (1985) tarafından belirlenmiş olan öğretim liderliği boyutları baz alınarak kodlama işlemi gerçekleşmiştir.

Bir bilgisayar programı araştırmacıyı verilere satır satır daha yakından bakmaya ve her cümlenin anlamı üzerinde düşünmeye teşvik etmektedir. Bazen program olmadan transkriptler gelişigüzel biçimde okunabilir, her fikir dikkatlice analiz edilmeyebilir (Cresswell, 2018: 201). Verilerin detaylı olarak analizi için Maxqda nitel veri analiz programının ücretsiz versiyonu kullanılmıştır. Her bir kavram, daha önceden belirlenmiş olan ve uygun olduğuna karar verilen bir veya birden fazla tema ve kod başlığının altında toplanmıştır. Daha sonra ortaya çıkan bulgular katılımcılardan doğrudan alıntılar ile desteklenmiş ve analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. Analiz işleminin son aşaması olarak da bulgular literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Güvenirlik, Güler, Halıcıoğlu ve Taşğın (2013: 344) tarafından araştırma sonuçlarının aynı çalışmanın başka bir yerde benzer bir örneklem ile tekrar edilmesi durumunda benzer sonuçlar verebilmesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca veri toplama ve analiz safhalarının detaylı olarak anlatılmasıyla yapılan çalışmayı başka bir yerde uygulamak isteyen araştırmacılara yardımcı olabileceklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmada güvenirliği sağlama amacıyla araştırmanın yöntemi ve aşamaları açık ve ayrıntılı olarak açıklanmıştır ve yöntem hakkında detaylı olarak bilgi verilmiştir.

Nicel çalışmaların aksine nitel çalışmalar az miktarda örneklem ile yapılır dolayısıyla bu tür çalışmaların ne kadar geçerli olduğu sorunu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca nicel çalışmaların geçerliliği çeşitli testlerle ölçülebilirken, nitel çalışmalar benzer standart testler ile ölçülememektedir. Bu nedenle çıkan sonuçların geçerliliği,

doğruluğu ve başka alanlarda uygulanabilir olması için nitel çalışmaların belirli süreçlerden geçmesi gerekir (Maxwell 1992, Akt. Güler, vd. 2013: 334). Diğer taraftan nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan tanımlar, yöntemler ve testler yoktur. Oysa nitel araştırmada gerek güvenirlik gerekse geçerlik ile ilgili alınan birtakım önlemler vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289). Bu önlemleri Büyüköztürk, vd. (2014: 251), nitel bir çalışmada detaylı alan kayıtlarının alınması, araştırma ekibi tarafından doğru ve kapsamlı bilgi sağlanması, doğruluk için alan notlarının katılımcılar tarafından incelenmesi, ses ve görüntü kayıtlarının tutulması, katılımcılardan alıntıların yapılması ve alıntıların olduğu gibi verilmesi olarak belirtmektedir. Bu doğrultuda görüşmeler ses kaydı olarak tutulmuştur. Ayrıca analiz aşamasında doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bunu yaparken alıntılarda herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Bununla beraber katılımcıların isimleri ve iletişim bilgileri araştırmacı tarafından istenildiğinde sunulabilecek tarzda muhafaza edilmiştir.

"Geçerlik" araştırma sonuçlarının doğruluğu, "dış geçerlik" elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliği, "iç geçerlik" ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliği olarak tanımlanır. Ayrıca "güvenirlik" ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği, "dış güvenirlik" araştırma sonuçlarının benzer ortamlarla aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği, "iç güvenirlik" ise başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşıp ulaşamayacağı olarak belirtilir (LeCompte ve Goetz 1982, Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289).

6.1. İÇ GEÇERLİK

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için Öğretim Liderliği ile ilgili tez ve makalelerden ulaşılan verilere, araştırmanın bulgular bölümünde yer verilerek yorumlar yapılmıştır. Bununla beraber Miles ve Huberman (1994)'ın yer verdiği sorulması gereken bazı sorulara araştırmacı tarafından yanıtlar verilmiştir.

1- Bulgular, verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı bulunmuş ve bu ortama bağlı olarak tanılanmıştır.

2- Elde edilen bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramla uygun olduğu görülmüştür.

3- Bulguları açıklamada görüşmelerden aynen olduğu şekilde alıntılar yapılmıştır.

6.2. DIŞ GEÇERLİK

Araştırmada dış geçerliği sağlamak için Miles ve Huberman (1994)'ın araştırmada dış geçerliğe ilişkin sorulmasını önerdiği sorulara yer verilmiştir.

1-Araştırma örneklemi, ortamın ve süreçlerin özellikleri başka örneklemlerle karşılaştırma yapabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

2-Örneklem genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiştir.

3-Araştırma kapsamlı tanımlamalara yer vererek olası genellemelere olanak vermektedir.

4-Araştırma sonuçlarının araştırma sorusu ile ilgili kuramlarla tutarlı bir durum teşkil ettiği görülmüştür.

5- Araştırma bulgularının benzer ortamlarda test edilebilecek şekilde olmasına gereken önem verilmiştir.

6.3. DIŞ GÜVENİRLİK

Dış güvenirliği sağlama adına Miles ve Huberman (1994)'ın tavsiye ettiği stratejiler şu şekilde kullanılmıştır:

1-Araştırmanın yöntemleri ve aşamaları araştırmacı tarafından açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

2-Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularının yapılışı açık bir biçimde anlaşılabilir hale getirilmiştir.

3-Sonuçlar, ortaya konan verilerle açık olarak ilişkilendirilmiştir.

4- Araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler konusunda kayıtların (örneklem seçimi, görüşme gibi) kapsamı açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.

5-Araştırmacı ham verileri başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklamıştır.

6.4. İÇ GÜVENİRLİK

Araştırmanın iç güvenirliğini sağlamak için yine Miles ve Huberman (1994)'ın geliştirdikleri soru listesine cevap verilebilecek şekilde gerekli önlemler alınmıştır:

1- Araştırma soruları açık olarak ifade edilmiştir.

2- Araştırmanın sonuçlarının verilerle uyum içinde olduğu gözlenmiştir.

3-Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmıştır.

4-Veriler analiz edilirken, önyargılar, yanlış anlaşılmalar, gerçek dışı veriler gözden geçirilmiş ve buna göre geçerli olmayan veriler ayıklanmıştır.

7. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Nitel araştırmacı bizzat alanda zaman harcayan, kişilerle doğrudan görüşen, alanda kazandığı bakış açısını ve deneyimleri, toplanan verilerin analizinde kullanan kişidir. Bu yönüyle araştırmacı, araştırma sürecinin doğal bir parçası haline gelir ve zaman zaman bir veri toplama aracı işlevi görür. Araştırma süreci boyunca araştırmacının bu rollerinden dolayı yanlı olabileceği öne sürülür (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Glesne ve Peshkin (1992), araştırma yapan kişilerin araştırma süresince araştırmacının yanlı davranıp davranmadığını konu edinen ve araştırmacının kendine sorması gereken bazı sorulara yer vermektedir. Bu araştırmada tarafsızlığı korumak için araştırmacı aşağıdaki sorulara yanıt vererek tarafsızlığı sağlamayı amaçlamıştır:

1- Araştırma süresince okul müdürleri görülmüştür ve onlarla irtibata geçilmiştir.

2- Araştırma süresince müdürler, müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre daha sık görülmüştür.

3- Süreç boyunca müdürler ile özel iletişim kurulmuştur.

4- Yorumlardan daha iyi sonuçlar çıkarılmasını sağlayacak kullanılmayan veri toplama yöntemi yoktur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın bulguları, Hallinger ve Murphy (1985) tarafından geliştirilmiş olan öğretim liderliği modelinin önermiş olduğu 3 ana boyut ve bu temalara ait 11 adet alt boyuta göre yorumlanmıştır.

İlkokul ve ortaokul müdürlerinin görüşleri:

1. OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA

Okul Misyonunun Tanımlaması boyutuna ait müdür görüşleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Okul Misyonunu Tanımlama Boyutuna İlişkin Müdür Görüşleri ve Dağılımları

OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA	n
Okul Amaçlarını Belirleme	
Öğretmen Aile ve Diğer Grupların Katılımını Sağlama	13
Bölge Özelliklerini Dikkate Alma	13
Öğretmenleri Üst Düzey Amaç Belirlemeye Teşvik Etme	5
Okul Amaçlarının Paylaşılması	
Amaçların Öğretmenlere, Öğrencilere, Velilere Anlatılması	16
Öğrencilerin Dikkatinin Okulun Amaçlarına Çekilmesi	13

Tablo 4'te görüldüğü gibi Okul Misyonunun Tanımlanması boyutuna ait alt boyutlarda müdürler görüşlerini belirtmişlerdir. "Amaçların öğretmen, öğrenci ve velilere anlatılması" alt boyutunda 16 adet müdürle en fazla görüş belirtilmişken; "Öğretmenleri Üst Düzey Amaç Belirlemeye Teşvik Etme" alt boyutunda 5 adet müdürle en az görüş belirtilmiştir. Diğer boyutlarda ise 13 adet müdür görüş belirtmiştir.

1.1. OKUL AMAÇLARINI BELİRLEME

Okul müdürlerinin okul amaçlarını belirleme görevine ilişkin ilkokul ve ortaokul müdürlerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Okul müdürlerinin çoğunluğunun okul amaçlarını belirlemede büyük bir çaba ve gayret içinde oldukları tespit edilmiştir. Bu amaçları belirlerken, çoğunlukla milli eğitimin temel ilkelerine bağlı kalındığı ve bakanlığın belirlemiş olduğu genel amaçlardan farklı bir amaç belirleme gayreti içinde olunmadığı müdürler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca okul amaçları belirlenirken vatanına milletine bağlı, milli ve manevi değerleri benimseyen öğrenciler yetiştirmenin ve disiplin sorunu olan öğrencileri kazanmanın birinci öncelikli hedef olduğu vurgulanmıştır. Öğrencilerin davranış bakımından düzgün, ahlaklı, erdemli olarak yetişmeleri de öncelikli amaçlar arasındadır. Müdürler diğer hedeflerinin öğrencileri hayata hazırlamak ve onların akademik olarak başarılı olmalarını sağlamak olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçların Milli Eğitim Temel kanununda yer alan amaçlarla örtüştüğü görülmüştür. Yalnız belirlenen amaçların arasında Milli Eğitim Temel Kanununda yer alan "Beden, zihin bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş kişiler olarak yetiştirme" maddesine uygun amaçlar belirlenemediği görülmektedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Okulumuz, Türk Milli Eğitim sisteminin bağlı bulunduğu misyon, vizyon gibi temel hedefleri içerisinde barındıran, Türk milli eğitim sisteminde öngörülmüş olan milli manevi öğrencilerimizin bilişsel, duyuşsal, akademik başarılarını artırmaya dönük(tür). Temel hedefleri biz hedef edinmişiz. Misyon ve vizyonumuzda da bunlar vardır (M9).
>
> Amacımız, yavrularımızı geleceğe en güzel şekilde donanımlı olarak en güzel şekilde hazırlamak. Kendi ayakları üzerinde durabilen kabiliyetli, becerikli bir nesil olmaları yönünde eğitim-öğretim vermekteyiz (M16).
>
> Yani hayata hazırlamak zaten bizim işimiz olduğu için artık ister sınıfta olsun, ister dışarıda olsun sosyal faaliyetlerde olsun her şeyi kendisi üzerinden doğruyu yaparak çocuğa doğruyu gösterme göstermeye çalışıyor ve böylelikle birtakım şeyleri yanlış bildiği şeyleri de düzeltmeye giderek aileleri ve bireylerle de ortak çalışarak yapıyoruz (M6).
>
> Benim anlayışım okul yönetiminde öğrencilerin akademik başarısından ziyade davranışlarının daha düzgün olmasına yöneliktir. Onu da her zaman her yerde deklere etmişimdir. Öncelikle davranış, insan ilişkileri. Zaten bunun sağlamadığınız sürece sınıflarda allame-i cihan da olsanız bir şey aktaramazsınız. Benim önceliğim budur. Davranışları düzgün, iyi, ahlaklı, erdemli, haysiyetli, onurlu insanlar olarak toplumda yerlerini almaları lazım. Yüksek mevkilere gelip insani değerlerden uzak insanlar olacağına yüksek mevkilerde olmasın ama vicdan ve merhamet sahibi iyi insanlar olsun. Bütün benim vizyon ve misyon anlayışım budur (M7).
>
> Disiplin sorunu olan öğrencilerimiz var. Birinci amaç onları kazanmaya çalışıyoruz. Davranış olarak çok kötü özelliğe sahip olan öğrencileri yukarıya çekmeliyiz (M1).

Yukarıdaki amaçlardan farklı olarak öğrencilerin okulda mutlu olmaları ve kendilerini güvende hissetmeleri, bireysel farkındalıkların ve yeteneklerin ortaya çıkması müdürler tarafından belirlenen diğer hedeflerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Çocukların mutlu olmalarını istiyoruz. Eğitimle olmazsa olmaz. Ön koşul olarak çocukların okulu, dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerini sevmelerini isteyerek okula gelmelerini istiyoruz …. Bu amaçlara ulaşmanın tek yolu da çocukların okul ortamında, okul ikliminde onları mutlu hissetmeleri kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak önkoşulumuz (M12).

> Birinci önceliğimiz akademik başarı değil birinci önceliğimiz çocukların okulda mutluluğudur.... Çocuk mutluysa veli de okula sıcak bakmakta (M10).

> Okulumuzun amaçları, her öğrencinin bireysel farkındalığının ortaya çıkmasını sağlamak …. Onların yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamaktır (M1).

Okul amaçlarını belirlenmesinde öğretmen, aile ve diğer toplumsal grupların, STK'ların katılımına müdürler tarafından büyük önem verilmektedir. Bu konuda gereken gayret ve çalışma müdürler tarafından gösterilmektedir. Müdürler böylece okulun amaçlarını belirlerken öğretmen, veli ve hatta öğrencilerin de fikirlerini almakta ve böylece belirlenen amaçlara diğer paydaşların daha çok sahip çıkmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Velilerin katılımını sağlamada veli toplantıları, seminerler, sınıf anneleri, veli akademileri, okul aile birliği toplantıları çok önemli yer tutmaktadır. Ayrıca velilerle okulların web siteleri, toplu mesaj sistemleri üzerinden irtibat kurulmakta olup belirli zamanlarda anketler yapılarak okulun stratejik planlamasının yapılmasında velilerin katılımı bu şekilde sağlanmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Amaçların bütün paydaşlar tarafından benimsenmesi gerekir. Benimsenmediği zaman havada kalıyor. Özellikle bizim milletimizde şöyle bir tepeden indiği zaman reddediyor. O yüzden tabandan almak gerekiyor, tavandan değil…. Burası çok hareketli bölge olduğu için velinin, öğrencinin, öğretmenin de önerisinde alarak yeni amaçlı ortaya koyuyoruz (M2).

> Velilerimizde de toplu mesaj sistemleriyle şey yaparak bilgilendirerek okula çekip toplantılar yapıyoruz. Onlar da devamlı sınıf anneleri var. Onların grupları var. Okulun mesaj sistemi var. Bu yolla çağırıyoruz. Toplantı salonlarımızda bunları da bilgilendiriyoruz (M6).

> Şimdi veli akademileri var. Milli Eğitim bakanımızın yaptığı velilerin okula iştiraki yapılacak
> olan tüm görevlerin beraber birlikte yapılması şeklinde. O şekilde okul eğitimi en iyi şekilde en iyi performansla hazırlamaya çalışıyoruz (M8).

> Şu anda mesela web sitemizde veli memnuniyet anketimiz var. 2019-2023 yılları arasındaki stratejik planımızı velilerimizin katılımıyla bu anketler vasıtasıyla yapıyoruz (M9).

> Amaçların, hedeflerin belirlenmesinde işte çevredeki kurum ve kuruluşların paydaşların STK'ların, ondan sonra diğer velilerin görüş önerileri noktasında ancak yılda işte bu aylarda bir anket yapıyoruz (M11).

> Okul aile birliğimiz var. Okulu temsilen, velileri temsilen. Her ekim ayında, eylül ayında okul aile birliği genel kurulları yaparız. Arada bir sınıfsal toplantılar da planlanır. Her dönem en az bir kere olmak üzere toplantı yaparız. İletişim araçlarımız, web sayfalarımız, WhatsApp gruplarımız sosyal medya grupları üzerinden velilerin her türlü görüşlerini 7/24 bir bildirim halinde alır, bunları değerlendirir ve yürütürüz. En önemlisi de en önemli organlarımızdan birisi de çocuk meclisi. Bizim okulumuzda her sınıfta bir veya iki çocuğumuzun seçilerek geldiği çocuklar tarafından seçilen çocuklar oluşturduğu çocuk meclisi vardır. Biz bu okulda düzenli aralıklarla ki, bugün de var. Bu çocuklarla okulla ilgili çocukların görüşlerini alır ve çocukları ilgilendiren ki mesela 23 Nisan etkinlikleri gibi çocukların ilgi istek ve düşüncelerine göre okulu şekillendiririz. Okulun boyasını bile kıyafetinden, 23 Nisan etkinliklerini bile o çocuk meclisinden alınan kararlara göre belirleriz (M12).

> Okul olarak yönetici olarak öğretmenlerin üzerine düşeni yaptığını düşünüyoruz. Buradaki tek eksiklik velilerin devreye girmemesi. Velileri bir türlü devreye sokamıyoruz. Onların çocukları ile daha fazla ilgilenmesi öğretmenleri ile irtibat halinde olması yapılacak etkinliklerin ve çalışmaları çok da önemli olmasını sağlamaktadır. Örneğin veli toplantılarında 1500 öğrencimiz varken bunun katılımı 300 ve 400'ü geçmiyor en önemli parçanın ben veli olduğunu düşünüyorum ama veli parçası olmadığı sürece öğretmenlerim ne kadar gayret te etse tabii ki ellerinden geleni yapacaklar ama belli bir yere gidemiyoruz (M1).

Amaçları belirlemede öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının katılımına da büyük önem verilmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının düşüncelerine değer verdiklerinin göstergesidir. İlkokul ve Ortaokul müdürleri öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının katılımını sağlamada öğretmenler kurulu, kurul toplantıları, müdür yardımcıları ile bir araya gelme gibi etkinliklerden faydalanmaktadırlar. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Amaç belirlerken, öncelikle bir öğretmenler kurulu var biliyorsunuz, öğretmenlere biz bunları ortaya atıyoruz. Orada öğretmen tarafından destek görürse ortaya koyduğumuz amaçlar bu kez bunları velilere açıyoruz ve o şekilde amaçları ortaya koymaya çalışıyoruz (M2).

> Önce kurul toplantısında öğretmenlerimle paylaşıyoruz. Neler yapabiliriz noktasında yıllık planlıyoruz. Ondan sonra veli toplantıları yaparak velilerimizle paylaşıyoruz (M4).

> Eğitim noktasında müdür yardımcıları sık sık bir araya gelerek: işte eğitimde neredeyiz, ne yapmalıyız, daha farklı ne yapabiliriz, eğitime ne katkıda bulunabiliriz, hangi projelerde çocuklarımıza daha ne yapabiliriz. (M4).

> Anketler yaparak öğretmenlerimize soruyoruz: okulumuzda memnun olduğunuz, istediğimiz şu milli eğitimimizin genel amaçları doğrultusunda ne tarafa doğru gidebileceğimiz eksik gördüğünüz (M14).

> Yaklaşık 35-40 civarında zaman zaman değişmekle birlikte öğretmen sayımız var. Bu arkadaşlarla bir ekip olarak bu hedef ve amaçlarımızı gerçekleştirme yönünde çalışmaktayız …. Genellikle aldığımız kararlarda öğretmenlerin fikirlerini önemsiyoruz. Onların sosyal kültürel sportif ve her türlü faaliyette yer almalarını projelerin içerisinde olmalarını projelerde öğrencilerimize rehberlik etmelerini önemsiyoruz ve öğrencilerimizle de beraber öğretmenlerimizin genç profile sahip olmasıyla birlikte bu katılımın fazla olduğunu görüyoruz. Adeta eğitim koçu olarak çocuklarımıza rehberlik yapmaktalar (M9).

Okulda amaçları belirlerken ilkokul ve ortaokul müdürlerinin çoğunlukla okulun bulunduğu bölge özelliklerini göz önünde bulundurdukları ortaya çıkmaktadır. Müdürler belirlenen amaçlarda bu yönde bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Amaç belirlemede bölge özellikleri, nüfus, sınıf mevcutları, sosyo-ekonomik düzey, öğrencilerin ihtiyaçları, velilerin önerileri, coğrafi özellikler gibi değişkenler göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece maddi yardımlar, ücretsiz okuma yazma kursları, atölyeler, müzik sınıfları gibi öğrencilere ve velilere hitap edecek önlemler alınmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> En önemli şeylerden birisi de sınıf sayılarının düşürülmesi. Sınıflarımız 40'ın üzerinde Esenyurt civarında bu sayıları düşürdüğümüz zaman bireysel farkındalığın ortaya çıkması, çocuklarla birebir görüşme, bizim birebir ilgilenilmesi ve onların yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamaktır.… Yeni amaçların belirlenmesi için velilerin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin artırılması ve de sosyal kültürel özellikler var. Çocukların daha sosyal ortamlarda bir şeyler öğrenebilmesi için bu tür alanların genişletilmesi lazım. Okulun dışında örneğin spor salonları olmamakla beraber bahçemiz çok küçük ve Esenyurt 'ta bütün okullar da bu şekilde.… Çocukların kültürel anlamda örneğin müzik sınıflarının oluşturulması, resim atölyelerin oluşturulması, teknoloji tasarım atölyeden oluşturulması, şeklinde kültürel anlamda beslenmesi gerektiğini düşünüyoruz (M1).

> Ben öncelikli deprem noktasında birazcık daha hazırlıklı olma adına amaçlar belirleyebilirdim, belirlemek isterdim. Çünkü gerçekten 1999 depremini ben de yaşadım ve tanıklık ettim bu depreme çok yıkıcı bir etki bıraktı. Avcılar'da hem manevi hem maddi. bu da benim mesela bunu yaşayan bir eğitimci olarak bu noktaları daha önemsememi sağlıyor (M3).

> Biz bu sene daha farklı gittik yani sosyo-ekonomik yapısı düşük öğrencilerimizin geneli öyle. Yeşilkentten geliyor yani Avcılar da diyemiyoruz buraya. Onun için çocuklarımız da biraz karma eğitime hedef aldık. Biz burada ve üç dört tane proje geliştirdik çocuklarımız için. İşte kimi müzik terapi masal terapi ve işte çocuklarla aileler bir ara gelmedikleri için. Değerli vakitleri hani anne ve çocuğun vaktini bu teknolojiyle geçirmesin diye güzel vakit geçirsinler diye işte bir kitre bebek projesi geliştirdik (M4).

> Burası daha farklı bir bölge. Daha bunun ihtiyaçları da farklı, çocukların ihtiyaçları farklı, velinin ihtiyaçları farklı. Bu anlamda okulun bir takım değişik şeylere vesile olması lazım. Onun için de eğitimde olsun kültürel faaliyetlerde olsun bir takım

> değişik arayışlar içerisine giriyoruz. Birtakım geziler yapılıyor ve araştırma projeleri yapılıyor. bu şekilde daha da farklı bir okul olduğumuzu göstermeye çalışıyoruz (M6).
>
> Büyükçekmece'nin sosyo-kültürel özelliği, kozmopolit her yapıdan her kültürden insanlar var. Özellikle en çok sıkıntı göçle doğudan gelen ailelerin çocuklarında var, şiddet eğilimi var. Suriye'den gelen öğrencilerde Afganistan'da gelen öğrencilerde hep şiddet eğilimi var, çok kötü davranışlar sergiliyorlar (M7).
>
> Şimdi maddi ve manevi anlamda onlara her türlü desteği yapıyoruz öğrencimize. Şunu düşünün öğrencinin okul giysisi yoksa giysi tedariki; ders araç gereci materyal konusunda eksiği varsa okul aile birliği ile birlikte ya da öğretmenlerimizle birlikte bunları sağlayıp öğrenciyi diğer öğrencilerle aynı seviyeye getirmeye çalışıyoruz (M8).
>
> Okulumuz Başakşehirin orta düzeyde gelir seviyesine sahip velilerden oluşan bir veli portföyümüz var. Genellikle velilerimiz çok kalabalık. İstanbul'un ilçelerinden buraya toplu konut yaşamını tercih edipte taşınmış olan kent yaşamını kabullenmiş, içselleştirmiş olarak buraya gelmiş insanlar ve çocukları genellikle de okutmaya çalışan veliler. Böyle olunca bizim akademik olarak öğrencilerimizde başarıyı yakalamamız daha kolaylaşmıştır çünkü velilerimizin maddi durumları çok üst düzey değil çok çok kötü değil. Dolayısıyla orta düzeydeki öğrenci veli portföyümüzün de çocuklarının akademik başarıya, okumaya dönük algıları yüksektir (M9).
>
> Bölgede ciddi anlamda okuma yazma bilmeyen velimiz var. Hatta şimdi bununla ilgili yeni bir çalışmamız daha mevcut. Şu an okuma yazma bilmeyen velilere yönelik 15 yaş ve üzerindeki kişilere yönelik ücretsiz okuma yazma kurslarımız var (M13).

Genel olarak okul müdürlerinin, öğretmenlerini öğrencileri hayata hazırlayacak üst düzeyde amaç belirlemede teşvik etmede gayretli oldukları görülmüştür. Fakat bu konuda tam olarak başarıyı yakalayamadıkları bir kısım müdür tarafından dile getirilmiştir. Bu duruma sebep olarak öğretmenlerin mesai bitiminde okulda kalmak istemeyişleri, öğretmenlere 657 sayılı devlet memurları kanununda verilen haklar gibi durumlar gösterilmiştir. Bu konuda diğer müdürler tarafından öğretmenlerin yaptığı işleri afişe etme, onları ödüllendirme yolu ile öğretmenlerin teşvik edildiği dile getirilmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Öğretmenleri (üst düzey amaç belirlemeleri için) tabii ki teşvik etmemiz gerekiyor. Bu yaptığı olumlu davranışları ödüllendirmek olabilir herhangi bir toplantıda birkaç öğretmenin yaptığı güzel şeyler afişe edilebilir, sunum yapılabilir ve diğer öğretmenleri de bu tür etkinliklere çekmekte (M1).
>
> Ben bir insanı hedefe amaca motive ederken ben sadece diyorum ki final kısmını hayal edin. Çünkü başlangıç zordur, yürümek zordur ama o işin finalinde onu söyle gözünü kapatıp bir hayal ettiğiniz zaman hani paraymış belgeymiş hikâye orada (M2).
>
> Yani şöyle tabii bugün şeyde öğretmenlerimiz okuma saatleri ve okuma kültürü oluşturulması için Türkçe zümremizle bir şey yaptık. Tabi biz hep öncekilerden değil de biraz daha ileriye yönelik yani seviyesinin bir üst seviyesi kitapları okumasını onu zamanla daha iyi sonuçlar alacağı kanaatindeyiz. Yani hep seviyesinin bir üst seviyesindeki kitap olur şey olur bu ona daha çok katkı sağlayacağı şeklinde kanaate

vardık. Yoksa hep aynı model seviyesinin altında veya seviyesine uygun şeylerle uğraştırdığımız zaman gelişmeye yönelik şeylerin az olduğu fark ettik (M5).

Okul müdürü olarak öğretmenlere böyle (üst düzey amaç belirlemede) bir liderlik yapma şansım yok. Bu benim yetersizliğinden mi kaynaklanır bilmiyorum ama benim bakış açım şudur 657 sayılı devlet Memurlara kanununda verilen haklar bana da verilmiştir. Yani o seni engelliyor elimi kolumu bağlıyor. Evet bir takım şeyler söylüyorsun söylüyorsunuz. Örneklendireyim evde eğitim alması gereken bir öğrencim var. Lösemi hastası bu lösemi hastası 6. sınıf geçen sene zar zor 1, 2 öğretmenle işi yaptık. Bu çocuk ortaokul öğrencisi her branşta öğretmenin çocuğun evine gitmesi lazım. Devlet şunu da söylüyorum yüzde 25'i sana artırımlı olarak ek dersini de vereceğim diyor yönetmelik var. Evde eğitimle ilgili tabii biz yazılı olarak duyuruya çıktık ortaokul öğretmenleri hiç kimse istemedi, istemiyorum diye imzaladılar (M7).

Hâlbuki bunun sabah 9 akşam 5 mesaisi ek ders diye bir şey yok 21 saatte bir şey yok. Okulda öğretmen idare tarafından planlanacak gün boyunca aktiviteler yapacak, birebir çalışmalar yapacak, koçluk sistemi olacak dersine gelecek. Bütün gün böyle dolu dolu yaparsak bence daha akademik anlamda da veya davranış anlamında da bir noktaya gidilir ama bu şekilde biraz zor gibi gözüküyor (M7).

Şimdi çok düz konuşacağım bu çok zor bir soru, maalesef açıkça söyleyeyim teşvik edebiliyor muyuz diye bunu temel 100 kabul etsek cevabım 20 ya da 30 olur. Yani bu konuda gerçekten başarılı değiliz ya da olamıyoruz (M11)

1.2. OKUL AMAÇLARINI PAYLAŞMA

Okul amaçlarının paylaşılması hususunda ilkokul ve ortaokul müdürlerinin istekli davrandıkları gözlemlenmiştir. Okul amaçlarının paylaşılmasında birçok yöntemden ve araçtan faydalanılmaktadır. Özellikle sosyal ağlar ve web siteleri bu konuda başı çekmektedir. Buradaki amacın kısa sürede birçok veliye ulaşabilme olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Velilerimizi de toplu mesaj sistemleriyle şey yaparak bilgilendirerek okula çekip toplantılar yapıyoruz. Onlar da devamlı sınıf anneleri var. Onların grupları var, okulun mesaj sistemi var bu yolla çağırıyoruz. Toplantı salonlarımızda bunları da bilgilendiriyoruz (M6).

Üst öğretime gidebilecek şekilde nasıl yönlendirdiğimizi velilerle tek tek paylaşıyoruz tabi. Twitter, Face yani Instagram'da var şeylerimiz (M14).

İletişim araçlarımız, web sayfalarımız, WhatsApp gruplarımız, sosyal medya grupları üzerinden velilerin her türlü görüşlerini 7/24 bir bildirim halinde alır bunları değerlendirir ve yürütürüz (M12).

Bir de okulun web sayfasında hatta Facebook sayfasından bile velilere ulaşıyoruz (M10).

Okulun amaçlarını web sayfasından duyuruyoruz (M4).

Bunu bu web sayfamızda yayınlıyoruz tabii. Ailelerin oraya girip çıkıp ne kadar baktıklarını noktasında çok şey değilim (M11).

Okul amaçlarının öğretmenler, aileler ile paylaşılma sırası müdürden müdüre farklılık göstermekte iken öğrenci grupları hep en sonda yer almaktadır. Okulun

amaçları velilere, toplu mesaj sistemleri, sosyal medya grupları, veli toplantıları, okul aile birliği toplantıları, kayıt esnasındaki görüşmeler vasıtasıyla bildirilerek velilerin de işin içine katılmaları sağlanmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Yani amaçlarımızı tabii ki biz velilerimizle paylaşıyoruz ilk. Yani eğitimin paydaşı olan velilerimizle paylaşıyoruz (M16).
>
> Velilerimizle de toplu mesaj sistemleriyle şey yaparak bilgilendirerek okula çekip toplantılar yapıyoruz. Onlar da devamlı sınıf anneleri var. Onların grupları var okulun mesaj sistemi var bu yolla çağırıyoruz. Toplantı salonlarımızda bunları da bilgilendiriyoruz (M6).
>
> Bunu şimdi yaptığınız bütün veli toplantılarında ya da işte okul aile birliği toplantılarında sık sık dile getirip okulla ilgili üretkenliğin neler yapabileceğimizi ya da farkındalığı…velilerle birlikte ortaya çıkarıp elimizden geldiğinin en iyisini yapmaya çalışıyoruz (M8).
>
> Okulumuzun amaçları ile alakalı bir konu paylaşılacaksa bu konuda orada (veli toplantısında) yediriliyor.… Bu amaçları veliye aktarma yönünde bir yöntemdir veli toplantıları (M3).
>
> Ondan sonra okul aile birliği, sınıf temsilcisi velilerimizle de görüşerek onlara bu amaçları hedefleri onlara izah etmeye çalışıyoruz (M2).
>
> (Okulun amaçlarını) birebir kayıt esnasında görüşmelerde anlatıyoruz (M10).
> Okulun amaçlarını yine işte parça parça toplantıları yaparak, bu konuyu günden temel alarak… Okul aile birliği toplantılarında, genel kurullarında yine işte stratejik plan toplantılarında…. (M3).

Okul amaçlarını paylaşmada öğretmenler çoğu müdür açısından önemli bir yer teşkil etmektedir çünkü amaçlar büyük oranda öğretmenler vasıtasıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla bazı müdürler amaçları öğretmenlerin kabul etmelerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca amaçlara yeni amaçlar eklenmesinde de öğretmenlerin görüşüne başvurulmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Öğretmenlerimizle zaten birlikte paylaşıyoruz. Genel kurul toplantılarımızda efendim, birebir zümre toplantılarımızda dile getirip neler yapabiliriz bunları konuşuyoruz ve bunları karara bağlıyoruz ve bunların uygulanabilirliği tabii çok önemli ve bunları hayata geçirme noktasında gayret sarf ediyoruz (M16).
>
> Kesinlikle öncelikle öğretmenlerle paylaşıyoruz. Okulda okulun yönünü belirleyen ve bu yöndeki hareketleri belirleyen okul müdürüdür. Öğretmen ve okul lideri anlamında bunu bir ekiple yapmak zorundadır. Bu ekipteki çalışmadaki en büyük paydaşı da öğretmenlerdir bu amaçları öğretmenler eliyle gerçekleştirir. Öncelikle öğretmenlerin kabulü yüksek kabulü çok önemlidir (M12).
>
> Sene başı öğretmenler kurulu toplantısında bütün yıl boyunca yapılacaklar orada bildirilir, paylaşılır, görüşler alınır. Gündem maddesi daha önceden öğretmenlere bir

hafta önceden duyurular imzaya çıkılır varsa ilave edilecek gündem maddeleri öğretmenlere sorulur ilave edilir (M7).

Daha sonra öğretmenlerimle paylaşıyorum. Eğer öğretmenler tarafından kabul ve destek görürse bu kez daha iyi anlatma adına zümre gruplarıyla görüşme yaparak daha da onun detayına iniyorum (M2).

Öğretmenlerle paylaşım sağlarız. Mesela şu anda stratejik planla ilgili çalışmamız var. Bu da anket aşamasındayız ve bunu bitirdiğimizde öğretmenlere durum şöyle şöyledir neler ilave etmemiz gerekiyor (M11).

Amaçların paylaşılmasındaki en son nokta öğrencilerdir. Amaçlar öğrencilerle paylaşılırken ve onların dikkatini amaçlara çekmede; sosyal paylaşım siteleri, öğrenci meclisleri, görsel malzemeler, geziler, toplu sunumlar ve toplantılar, rehberlik bölümü vasıtasıyla öğrencilerle görüşme, törenler, oryantasyon eğitimleri, okul panoları ve son olarak da çeşitli oyunlar gibi birçok seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun oluşmasındaki sebep öğrencilerin yaş grupları ve ilk ve ortaokul olarak farklılık göstermeleridir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Bu projede çocuklara diyoruz ki gelecekte ne olmak istersin. 1. Sınıfta 2. Sınıfta 3.sınıfta soruyoruz çocuk diyor ki ben polis olacağım. Sen polis olma yolunda hadi başladın oğlum diyoruz hadi sana yol verdik. Sen polis adayısın ya da sen doktora adayısın. Doktor gibi giyinebilirsin doktor gibi gezebilirsin, doktor gibi hareket edebilirsin yılda bir kere de mayıs ayında bunun sergisini yapıyoruz. Herkes kendi misyonunun çadırını kuruyor. Bahçede öğretmenler komitesi var. Dört beş tane öğretmenle hatta hizmetli bile var o komitede. Böyle geliyorlar çocuklar o misyonlarını anlatıyorlar diğer vatandaşlara. Aslında çok güzel bir şey. Türkiye'de herkese uygulasa keşke. Yani ben gelecekte tıp doktoru olacağım. Bugünden çocuğun kafasına yerleşiyor doktor olmak için ne gerektiğini araştırıyor. Doktor önlüğü ile geliyor stetoskopla geliyor falan filan (M10).

Öğrenci Meclisi'nin çalışma mantığı şu: öğrenci meclisi kendi başkanı ve kendi üyeleri ile bir toplanıyor. Başlarında ona yönlendirmeyi sağlayan bir öğretmenimiz var, rehber öğretmenimiz var onların aldığı kararları bize sunuyorlar. Biz de bu kararlar için bir takvim belirliyoruz. İşte diyoruz ki bu aldığınız kararın hayata geçirilmesi mümkün veya mümkün değil. Mümkünse şu kadarlık bir süre zarfında yapılabilir. Bu onlara bir şekilde geri dönüşümler yapıyoruz. Onların bu ayda bir yaptığı toplantılara biz de cevaplar veriyoruz (M15).

Yol haritamızı belirler sonra çocuklarla da çocukları ilgilendiren onların anlayacağı seviyede çocuk meclisinde bunu paylaşarak devam ederiz (M12).

Öğrencilerimizin dikkatini çekmek için tabii ki bir takım şeylerimiz var. İşte okul bahçesindeki bir takım çalışmalarımız, görsel çalışmalarımız, efendim yine gezi gözlem olayları. Gezi gözlem faaliyetlerimiz, müze ziyaretlerimiz vesaire gibi ziyaretler çocuklarda olumlu olur ve gelişme noktasında da olumlu etkiler bıraktığı gözlenmektedir (M16).

Öğrencilerin dikkatini sınıflara girerek, 3 dakika 5 dakika izah ederek. Onun haricinde ayrıca öğrencileri sınıf sınıf okulumuzun konferans salonuna alarak, orada sunumlarla veya toplantılarla diyelim. O şekilde okulun amaçlarından öğrencileri haberdar etmeye çalışıyoruz (M2).

Rehberlik bölümümüzle yapıyoruz. Evet, mesela iki sınıf üç sınıf bir araya alıyoruz. Rehber öğretmenlerimiz, rehber öğretmenimizin aracılığı ile yapıyoruz bunu (M4).

Resim öğretmenime pankartları hazırlatıyorum. Amaçlarımızdan birisi bu. Veliyle paylaşıyorum diyorum ki okullarımızda rehberlikten bana gelen donelere göre koşmaya bağlı kol kırılması, yaralanma, berelenme koridorlarda çok fazla. Şimdi bunu bir stratejik amaç olarak alıyoruz (M14).

Özellikle törenlerde öğrencilerle yaptığımız törenlerde. Örnek verecek olursak Cuma günü yaptığımız törenlerde bunlardan bahsederiz. Örneğin 23 Nisan'da bir tören de 29 Ekim veya belirli haftalarda yaptığımız öğrencilerle toplantılarda mutlaka eğitim doğrultulu olarak öğrencilerin anlayacağı tarzda bundan bahsederiz (M13).

Sene başı başlamadan önce okulumuza yeni kayıt olan öğrencilerin hepsini oryantasyon eğitimi yapıyoruz. 3 günlük bir oryantasyon eğitimimiz oluyor (M15).

2. ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ

Öğretim Programının Yönetimi boyutuna ait müdür görüşleri Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Öğretim Programının Yönetimi Boyutuna İlişkin Müdür Görüşleri ve Dağılımları

ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ	n
Öğretimin Denetimi ve Değerlendirilmesi	
Amaçların Uygulama Haline Dönüştürülmesi	8
Sınıf Ziyaretleri	16
Gözlem Sonucu Öğretmenlere Dönüt Verilmesi	15
Öğretmenlerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi	13
Öğrencilerin Çalışmaları ve Ödevlerini Dikkate Alma	13
Eşit Öğrenme Fırsatları	16
Programlar Arası Eşgüdümün Sağlanması	
Sınıf ve Kademeler Arası Koordinasyon	15
Sınav Sonuçlarını Değerlendirme	1
Yıllık Plan Takibi	16
Öğrenci Gelişimine Öncülük Etme	
Okulun Başarısını ve Öğrencilerin Performansını Göz Önünde Tutma	13
Özel Eğitime İhtiyaç Duyan Öğrenciler	16
Özel Yetenekli Öğrenciler	16
Ölçme Aracı Hazırlamada Öğretmen Rehberliği	15
Öğrenci Başarısını Öğretmenle Konuşma	15

Tablo 5'te görüldüğü gibi "Sınav Sonuçlarını Değerlendirme" boyutunda 1 adet müdürle en az görüş belirtilmiştir. Bu sayıyı 8 adet müdür görüşüyle "Amaçların Uygulama Haline Dönüştürülmesi" boyutu takip etmektedir. Diğer boyutlarda ise 13, 15 ve 16 adet müdür görüş belirtmiştir.

2.1. ÖĞRETİMİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

Okuldaki öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi hususunda müdürlerin birbirinden farklı yanıtlar verdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu konudaki farklılığın temel sebebi olarak müdürlerin geçmiş yaşantılarındaki tecrübeler ve sahip oldukları felsefe olduğu düşünülmektedir. Bazı okul müdürleri okuldaki öğretimi denetleme yerine öğretmen ve öğrencinin mutlu olmasını sağlayarak okuldaki başarıyı artırmayı hedeflerken diğer okul müdürleri ise öğrencilerin geçmişteki ve şu andaki başarı durumlarını karşılaştırarak öğretimi denetleme ve değerlendirme yoluna gitmektedir. Sınıf denetimlerinin en değişmez ve en çok kullanılan yöntem olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Denetimi bence kâğıt üzerinde, yerinde sadece öğrencilerin bir önceki döneme göre başarı seviyelerindeki artış varsa. Bu denetlenebilir not ortalaması olabilir, girdiği denemeler olabilir ya da 8. sınıf öğrencilerin girdiği bir önceki yıllarda kazandığı liseler olabilir. Denetim bu şekilde yapılabilir (M1).

> Sınıf denetimleri ile yapıyorum. Yani şöyle yapıyorum genelde habersiz sınıfa giriyorum. Elimde genelde hani sınıf denetim defterim oluyor benim öğrenci katılımına dikkat ediyorum. Derse katılımına, sınıf düzenine, öğretmenin ders işleme tekniği ile materyal kullanımına ondan sonra sınıf disiplinine bunlara dikkat ediyorum (M4).

> Yılların verdiği tecrübe ile benim şöyle bir çalışmam var. 14.30 okuldan çıktıktan sonra eğer okulda herhangi bir etkinlik grup çalışması falan yoksa ben sınıfları gezerim, derslikleri gezerim, derslikleri fotoğraflarım. Yani hocam öğretmenin sınıf fiziki anlamında duvara, panolara sergiledikleri ile öğretmenin performansını ölçerim (M8).

> Genellikle şu anda denetim kısmı okul müdürlerine bırakılmış durumda. Bizler de rutin olarak öğretmenlerimize haber vererek öncesinden hazırlıklı olmalarını sağlayarak sınıflarımıza, derslerimize denetim amaçlı giriyoruz. Bunları biz denetim defterimiz var bunları kaydediyoruz ve belli bir formu var. Bunu o form üzerinden artık bizden ne isteniyorsa o çerçeve plan üzerinden yürüyoruz (M9).

> Önce öğretmenin çalışacağı ortamın mutlu olması gerekiyor. Bu olduktan sonra öğretmen okula isteyerek severek geldikten sonra öğrenciye de bu yansıyor. Öğrenci öğretmenini sevdiği zaman derste başarılı olur (M5).

Okul müdürlerinden sadece bir tanesi bu konuda çok etkin olamadıklarını ve yeni yasaya göre belirli kurallarla çok sınırlandırıldıklarını ifade etmiştir:

> Yeni yasaya göre bizim denetim görevimiz tabii ki var ama belirli kurallarla sınırlanmış. Yani tamamen biz denetim noktasında etkin olamıyoruz açıkçası. Yani öğretmenlerimizin tamamen işte yani derslere giriş, çıkışları işte normal eğitim öğretim hizmetleri devamı noktasında bunun takibini yapmaktayız ama ders noktasında yani birebir öğretmenleri denetlemek gibi bir yetkimiz yok şu anda (M16).

Ayrıca M11 bu konuda engel olarak okulun fiziksel işleriyle ilgilenmek zorunda kalmalarını göstermiştir. Bu bağlamda ilgili müdürün görüşü şu şekildedir:

> Bir cümle söyleyeyim. Bu öğretimsel liderlik konusu maalesef Türkiye'nin tüm okullarında 1, 2, 3, 4 demiyorum 5. sırada bile gelmiyor. Çünkü okulun çatısı akarken müdürün en önemli sorunu budur. Okulun servis, kantin, yemekhane, öğrencilerin kavgasından tutun da öğretmenin göreve başlaması, maaşı, ücreti vs. kadar her şey bir şekilde ilgi alanınıza giriyor.

Okul amaçlarının sınıfta uygulama haline dönüştürülmesi noktasında müdürlerin çoğunun bu konuda yeterince bilgi sahibi olmadığı ve bu konuda uygun bir cevap veremediği gözlemlenmiştir. Bu durum ise amaçların genel olarak kâğıt üzerinde yazılı olmaktan öteye gidemediğini göstermektedir. Buna rağmen bazı okul müdürleri bu konuda yapmış olduğu etkinliklerden bahsederek bu konuda istekli olduklarını göstermişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde onların amaçları uygulama haline dönüştürmede bazı yöntem ve tekniklerden faydalandıkları görülmüştür. Bu yöntem ve teknikler: (i) uygulama sınıfları oluşturma, (ii) atölyeler kurma, (iii) öğretmenlerle birebir görüşmeler vasıtasıyla etkinlikleri takvime dökme, (iv) kulüp çalışmaları yapılmasını sağlama gibi yöntemlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Ben birkaç farklı sınıfı örneğin drama sınıfı, ritim sınıfı, akıl oyunları sınıfı, gibi birkaç sınıf meydana getirdim. Bu uygulamalarda bizzat orada hem yaptırarak hem de görerek uygulamaya geçmesini sağlamaya çalışıyoruz. Yani farklı atölye ortamları oluşturarak…. (M2).

> Veli, öğretmen ve öğrencinin onayını alarak. Birlikte bu kararı oluşturarak ve ortaya koyduğumuz bir amacı uygulama noktasındaki iradeyi bir takvimle açık ve ulaşılacak hedefi de açık belirleyerek… (M12).

> Burada bunu sağlarken elimiz ayağımız öğretmenler. Tabii ki öğretmen en önemli paydaşımız ama tabi ki veli paydaşı da var. Veliyi bu sürece bu çembere dâhil edecek, bizden daha çok öğretmen, dolayısıyla öğretmenlere bu amaçlar benimseterek yaptırmaya çalışıyoruz. Yoksa bu kâğıtta kalır. Öğretmen özümseyecek öğretmenimiz bunu özümsemez ise biz veliyi de bu sefer işin içine katmak da zorlanırız. Eğer öğretmen kendisi içselleştirirse bunda bir sıkıntı yaşamayız (M13).

> Sene başı toplantıları yoluyla öğretmenlerin hepsinin kulüp çalışmasını yapmasını istiyoruz. Onların hepsinin bir kulübe yönlendirilmesini sağlıyoruz sonra belirli gün ve haftalarda çalışmalarını istiyoruz (M15).

İlk ve ortaokul müdürlerinin sınıf öğretimini izlemede sınıf ziyaretleri hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Sınıf ziyareti ile genelde öğrencilerin derse katılımına, sınıf düzenine, öğretmenin ders işleme tekniklerine, sınıf disiplinine, çocukların temiz ve düzenli olmalarına, öğretmenin sınıf hâkimiyetine, derse hazırlıklı gelip gelmediğine dikkat edildiği belirtilmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Öğrenci katılımına dikkat ediyorum. Derse katılımına, sınıf düzenine, öğretmenin ders işleme tekniği ile materyal kullanımına ondan sonra sınıf disiplinine bunlara dikkat ediyorum (M4).
>
> Bir kere sınıfa girdiğin zaman sınıfın düzenine bakarsınız, temizliğine bakarsınız. Her şeyden önce sorulan sorulara çocukların parmak kaldırış yöntemlerine bakarsınız. Cevap veren çocukların söz hakkı isteyip istememr şeyine bakarsanız ve bana göre en güzel şey o çocukların temiz, düzenli olması ve defteri kitaplarını kullanma yöntemleri…. (M6).
>
> Benim dikkat ettiğim şey öğretmenin sınıf hâkimiyeti. Aslında daha önce söylediklerimle çelişen bir şey yok.… Tüm bu kriterler sınıf düzeni, tertibi öğretmenin sınıf hâkimiyeti, öğrenci ile iletişimi, derse hazırlıklı gelip gelmediği. Ya eli cebinde derse giren öğretmen var, sadece pet şişesi ile derse giren öğretmenler var yani (M7).
>
> Sınıf ziyaretinde genellikle sınıfın ahenkli bir şekilde eğitim öğretime katılıp katılmadığına bakarız. Sınıf hâkimiyeti öğretmenimizde var mı yok mu buna bakarız (M9).
>
> Öğretmenin ders programında müfredat dediğimiz planında nerede olduğuna…. Yani önceden girerken öğretmen sınıf defterinden bakıp diyelim ki 7 C sınıfına gidicem geçen ders çarşamba günü olsun ne işlemiş yani en son acaba gittiğimde tekrar mı yapılacak yoksa yeni bir yeni bir konumu işlenecek, … Ders başladı diyelim ki ben belli bir noktada oturuyorum ve sınıftaki öğrencilerin hangilerinin sorular sorulduğu zaman aktif olarak katıldığını soru sormaya istekli olduğunu hangilerinin ders dışında olduklarını gözlemlemeye çalışıyorum. Sadece öğretmeni dinlemek için tam tersi öğretmeni dinlemiyorum bile. Sınıfın durumuna bakıyorum ve orada eğer hep sürekli o 4 kişi parmak kaldırıyorsa öğretmen de sırayla onların önce şuna sonra öbürüne böyle söz hakkı vererek devam ediyorsa. Demek ki sınıfta öğrenme düzeyi yaygınlık anlamında herkes mi anlıyor, etkileniyor yoksa bir grupla mı öğretmen işi götürüyor noktasında bir not alma imkânımız oluyor (M11).
>
> Yine klasik şekilde öğretmenin sınıfı nasıl kullandığını vaktini nasıl kullandığını ama daha da önemlisi ben farklı biraz daha farklı bu işi yapıyorum. Dersin amaçları, o davranışlar yani neyi o dersi vermekle neyi hedefliyoruz ben sorguluyorum (M14).

Müdürlerin görüşleri incelendiğinde sınıf ziyareti konusunda müdürlerin ikiye ayrıldığı ortaya çıkmaktadır. Bir kısmı sınıf ziyaretlerini, öğrencilerin, sınıfın ve öğretmenlerin durumunu belirlemede faydalı görürken bir kısmı da sınıfta gereksiz yere gerilim oluşturacağını düşünmekteler. Ayrıca denetleme olduğu için öğretmen ve öğrencilerin yapay olarak davranacaklarını, normal zamanlarda göstermedikleri performansı sergileyecekleri için yanıltıcı olacağını belirtmişlerdir. Bu konuda olumlu olarak düşünen müdürler de kendi aralarında ikiye ayrılmaktadır: Bir kısmı sınıf ziyareti yapmadan önce öğretmenlere haber verilmesi gerektiğini belirtirken, bir kısmı da haber vermeksizin girmenin gerekliliğine değinmişlerdir. Bu konuda sınıf ziyaretinden önce haber verilmesi gerektiğini düşünen müdürleri görüşleri ve gerekçeleri şu şekildedir:

> Sınıf ziyareti yapmadan önce öğretmenden izin istemek gerekiyor. Hem öğretmen de hazırlık da oluyor keşke hazırlıksız çat kapı girebilsek. Çat kapı girildiğinde aslında sınıflarda hangi ortam var görülür ama ben 7 yıldır Esenyurt 'ta çalışıyorum. Öğretmenlerin ellerinden geleni yaptığını düşünüyorum çünkü kısıtlı imkânlar şartlar çevresel faktörler öğretmenin bir iki adım ileri gitmesini çok kısıtlıyor bu yönde. Tabii ki gelişebilir ama biraz kısıtlı imkânlar olduğundan dolayı zorlanıyorlar (M1).

> Sınıf ziyareti yapmadan öğretmenime haber veriyorum. Sınıf ziyareti yaparken dikkat ettiğim şey öğrencinin derse katılımı ve orada öğrencinin düşündüğünü ne kadar ifade edebildiği. Ondan sonra sınıf ortamının nasıl dizayn edildiği bu benim için önemli (M2).

> Sınıf ziyareti yaparken çok habersiz gelmek hoşuma gitmez etik olmadığını düşünüyorum. Sanki öğretmenimizi böyle bir şey yapma yani baskın yapmış gibi dediğiniz gibi olabilir. Söylüyorum hocam önümüzdeki 2-3 ders size geleceğim diyorum, ders saatini söylemiyorum, sadece bilginiz olsun diyorum (M3).

> Genellikle şu anda denetim kısmı okul müdürlerine bırakılmış durumda. Bizlerde rutin olarak öğretmenlerimize haber vererek, öncesinden hazırlıklı olmalarını sağlayarak… Sınıflarımıza, derslerimize denetim amaçlı giriyoruz. Bunları biz denetim defterimiz var bunları kaydediyoruz ve belli bir formu var. Bunu o form üzerinden artık bizden ne isteniyorsa o çerçeve plan üzerinden yürüyoruz (M9).

> Sınıf ziyaretini biz şu şekilde yaparız: önce gideceğimiz sınıfları bir kere öğretmenlere bunun bilgisini veririz. Bunu kesinlikle ben seni deneyeceğim böyle bir şey yoktur. Böyle bir şey oradaki gerginlik stres alanı oluşturmaktan öteye gitmez (M13).

> Bazen haber veririm, bazen haber vermeden gitmeye de çalışırım. Burada karşılaşabilecek netice de devlet okuluyuz çok sürpriz durumlarda oluşabiliyor haber vermeden gittiğimizde. Ama genelde haber vererek gireriz sınıf ortamının oluşmasını sağlarız (M15).

Sınıf ziyareti yapmadan önce haber vermeden giren müdürler ise düşüncelerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

> Sınıf denetimleri ile yapıyorum. Yani şöyle yapıyorum genelde habersiz sınıfa giriyorum elimde genelde hani sınıf denetim defterim oluyor benim. Öğrenci katılımına dikkat ediyorum. Derse katılımına, sınıf düzenine, öğretmenin ders işleme tekniği ile materyal kullanımına ondan sonra sınıf disiplinine bunlara dikkat ediyorum (M4).

> Eli cebinde derse giren öğretmen var. Sadece pet şişesi ile derse giren öğretmenler var yani direk çat kapı haber vermeden yapıyorum (M7).

> O konuda çok başarılı değilim denetim yapıyorum ama çat kapı denetim yapıyorum, aklıma geldikçe yapıyorum plan dâhilinde olmuyor (M10).

Sınıf ziyaretlerini gereksiz görüp sınıf ziyareti yapmayan okul müdürleri ise düşüncelerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

> Öğretmenlerimin tamamı 20 yıl üzerinde. Evet tecrübeli öğretmen grubum var. Dolayısıyla bunları benim derse girip de denetlemem biraz üsluba aykırı olur diye düşünüyorum. Genelde onlar yokken sınıfları, derslikleri gezer gözlemlerim (M8).

> Sınıf ziyareti yapmam. Öğrencinin dersini bölmek, dikkat çekici olmak, öğretmene eğitimciye eğitim lideri olarak liderliğimi kabul ettirmek gibi bir çalışmam yok.

Onlarla birlikte olarak ben kendimi kabul ettiririm. O şekilde iyi kazanımlar elde ettiğimi gözlemliyorum (M8).

Bir de tabii ki öğretmenin ders denetimi esnasında önceden haber verilmesi gerektiği için, yarın seninle ders dinleyeceğim dendiğinde öğretmen daha önce yapmadığı birçok hazırlığı yapacağı için aslında çok çok yerini bulmuyor o anlamda. Sıradan bir arkadaşımız bile çok çok üst düzey bir performans sergileyebilir. Dolayısıyla bunun çok etkili olduğunu düşünmüyorum ama dönütlerden hareket etmek daha faydalıdır bizim için (M11).

Bir kere ne olursa olsun dışarıdan bir sınıfa ister kontrollü veya ister habersiz gittiğinizde sınıf otomatikman doğal sürecinden akışından ayrılıp size göre görünülüyor. Bu aslında nesnel ve objektif bir değerlendirme olmuyor. Benim oraya gitmem onlarla bulunmam sınıfa sadece çocukların çocuklarla eğitim öğretim sürecinde yalnız olmadıklarını, beraber yürüdüklerini güven ortamı oluşturmak için olabiliyor. Sınıf iklimini ortamını hissetme anlamında faydası olabiliyor ama sınıf olağan hayatını görme şansımız yok (M12).

Sınıf gözlem sonuçlarını öğretmenlerle paylaşmada ilk ve ortaokul müdürlerinin en çok dikkat ettikleri nokta öğretmenleri kırmadan, hatalarını yüzlerine vurmadan birebir olarak veya genel toplantılarda isim vermeden toplu olarak anlatma şeklinde gerçekleştirmektir. Bununla birlikte olumlu örnek davranışları belirtmede isim vermede bir beis görülmemektedir. Böylece müdürler hem öğretmenleri onurlandırmayı hem de diğer öğretmenleri bu yönde teşvik etmeyi hedeflemektedirler. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Olumsuz bir davranış görürsek öğretmenlerimize bunu duyuru halinde diğer öğretmenlerimizin yanında söylemiyorum çünkü öğretmeni küçük düşürmemek gerekiyor. Birebir görüşüyoruz hocam biraz daha dikkat edelim, bu yönde çalışmanız şu şekilde bir olay olmuş ama bunu düzeltelim şeklinde oluyor. Amaç olumlu davranışı ortaya çıkarma, reklamını yapmak. Bu şekilde olumsuz davranışın kendiliğinden azalacağını düşünüyoruz (M1).

Ziyaret sonrasında öğretmenimi odama davet edip bir çay kahve ikram ederek yapmış olduğu doğru ve yanlış eksik uygulama varsa o konuda kendisine haberdar ederim …. Gözlem sonucu yine odamıza davet etmek sureti ile güçlü ve zayıf yönlerini söylüyoruz (M2).

Gözlem sonuçlarımı öğretmenimle… zaten belli bir matbu hazırladığım bir form vardır. Bu form üzerinden yaptıysam muhtemelen onu kırmayacak şekilde onu rencide etmeyecek şekilde mesleki şevkini azaltmayacak şekilde uygun bir dille iletişimimi kullanaraktan onun eksiği varsa hatası varsa kusuru varsa onu düzeltmesini isterdim (M3).

Gözlem sonuçlarını gerçekçi evirip çevirmeden yani söylemek lazım. Hocam şunları şunları yanlış yapıyorsun bunları yaparsan daha iyi yaparsın şeklinde söylemeye çalışıyoruz (M5).

Yani mümkün olduğunca zümre zümre öğretmenler bu konuları konuşmaya çalışırız. Asla bir sınıftaki olan şeyi diğer sınıfa göstermem veya onu, o şeyi konuşmam ortaya konuşurum. Hiçbir şekilde toplu yerde bir öğretmene yönelik konuşma yapmam.

> Olması gerekenleri söylerim, olmaması gerekenleri söylerim. Bunun üzerine herkes kendine ders alsın (M6).

> Karşılaşılan olumlu yönler ve olumsuz yönler ifade edilir. Kırmak değil. Hep ben söze sakın yanlış anlama sizi incitmek gibi değil bir rehberlik yapıyorum. Eminim sizin de bildiklerinizi ben bilmiyorumdur. Biz burada paylaşarak şu sorunları şu şekilde aşsak nasıl olur hocam diyerek klasik bir paylaşım yaparız (M7).

> Bunu öğretmenlerle yaptığımız toplantılarda ya da öğretmenler odasını ziyaret ettiğimde. İşte derim ki Ayşen öğretmenime diğer öğretmenlerin içerisinde Ayşen öğretmeni tebrik ediyorum. Sınıfınız mükemmel derim. Çok iyi bir çalışma sergilemişsiniz dediğimde diğer öğretmenler de onların sınıfında gezildiğini, işte fiziksel anlamda ortamın tarafımca görüldüğünü anlarlar ve bunun için de iyi şeyler yapmaya onlar da gayret ederler (M8).

> Şimdi bu sonuçların hepsini öğretmenlerle paylaşmam. Yani topluca paylaşmıyoruz. Bittikten sonra ertesi gün olabilir eğer vakti uygunsa. Bir ders sonra çağırıp teşekkür ederim. Gördüklerimizi neyse eksiklerimizi ama hocam benim açımdan bu yani siz illa bu eksik gibi algılamayın ben böyle gördüm ve tavsiyeler işte şöyle şöyle olsaydı daha iyi olabilirdi gibi bir değerlendirme yapıyoruz (M11).

Okul müdürlerinin genel gözlemleri süresince öğretmenlerinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede gayretli oldukları görülmektedir. Müdürlerin öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede genel olarak onların sınıf hâkimiyetlerini, velilerin olumlu veya olumsuz yöndeki geri dönütlerini, okulda yapılan projeleri, diğer öğretmenlerle olan ilişkilerini, dersteki kullandığı yöntemleri, yaptıkları panoları, denetim formlarını yaygın olarak kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> O sınıflara gidip o öğretmenler hakkında gizli bilgi almak değil ama o öğretmen hakkında neler düşündüklerini soruyorum. Okulumuzun rehber öğretmeni de bazen bu şekilde anket yapıyor. Bazı öğretmenlerimiz bazı özellikleri ile daha ön plana çıkabiliyor ya da okulda yapılan resmi törenlerde müziğe yeteneği olan öğretmenimiz daha ön plana çıkıyor.… Ayrıca velilerimiz tabi ki velilerimiz bazı öğretmenlerimiz için çok teşekkür ediyor: şu şu öğretmenden şu konuda çok memnunuz diğer öğretmenlerinde davranışlarının bu yönde olmasını bekliyoruz. Şikâyetler olduğu gibi iyi yapılan şeyler de teşekkür anlamında bize geliyorlar. Böylece hangi öğretmenin hangi alanda iyi özellikleri varsa bize bilgi verilmiş oluyor (M1).

> Güçlü ve zayıf yönleri zaten bir öğretmenin sınıfa hâkimiyeti çoğu şeyini belli ediyor. Yani sınıfa hâkim olan bir öğretmenin, kendi eğitim yani öğretmenlik kariyerini veya işte sınıfa hâkimiyetini, veli ile olan diyaloğu iyi olan öğretmenler bizim için daha önemli ve o da zaten kendini belli ediyor (M5).

> Öğretmenlerimizin güçlü ve zayıf yönlerini dediğim gibi denetim formlarımızda gerçekleşen verilen cevaplar veya oradaki uygulamadaki öngördüklerimizden hareketle öğretmenlerimizin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederiz (M9).

> Öğretmeni hem kendi gözümüzle, hem müdür yardımcıları, hem diğer zümre başkanları, veli öğrenci gözüyle değerlendirmek ve öğretmeni 360 derece değerlendirdikten sonra öğretmene doğru, objektif, nesnel bildirimlerde bulunmak öğretmenleri tanıma anlamında çok önemli. Tanıdığımız öğretmenlerin zayıf yönlerini

> ve güçlü yönlerini bu yönde belirleyip böylece teşvik ederiz. Güçlü yönlerini tespit ettiğimiz öğretmenlere uygun ortam ve mekânları sağlayarak onların gerçekleşmesini sağlıyoruz. Öğretmenlerin eğitim öğretim denetimi, veli ve öğrenci memnuniyeti anlamında da bize geri bildirimde bulunuyorlar. Öğretmenin öz değerlendirmesini de alıyoruz zümre toplantılarında dolayısıyla bir kanaatimiz oluşur (M12).

Okuldaki öğretimi denetleme ve değerlendirmede bir basamak da öğrencilerin ödev ve diğer çalışmalarının müdürler tarafından dikkate alınması ve değerlendirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda müdürler ikiye ayrılmaktadır: müdürlerin bir kısmı ödeve karşı iken bir kısmı da bu konuda bazı noktalara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Öğrencilere ödev verilmesine karşı olan müdürler buna gerekçe olarak ödevlerin yapılan anketler sonucu çok işe yaramadığını ve genelde ceza olarak verildiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Ödevlerle öğrenciyi motive edemezsiniz tam tersine ödevi ceza olarak verir (M7).
>
> Ödeve karşıyız ben ödeve karşı bir yöneticiyim (M8).
>
> Geçen yıl hocam ödevin eğitim-öğretime katkısı konulu çalışma yaptırdım ama %90'ı üzerinde aldığımız geri dönüş şuydu: ödev çok işe yaramıyor (M13).

Öğrencilere ödev verilmesine karşı olmayan müdürler ise ödev verilirse bunun kontrolünün yapılması gerektiğini ve geri dönüt verilmesinin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca ödevlerin eğitime ve öğretime fayda getirmesinin gerekli olduğunu, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Ben söyle diyeyim: 35 kişilik 40 kişilik sınıflarımız var. Bir ödevin kontrolünü yapmaya kalktığın zaman bu en az bir ders saatini alıp götürüyor. Ödevleri de güzel bir şekilde kontrol etmediğiniz zaman bu kez öğrencilerde bir denetimsizlikten dolayı ödev yapmama veya gelişigüzel ödev yapma isteği ortaya çıkıyor. Ben ödev vermeye karşıyım, ancak veriliyorsa takibi yapılabilir (M2).
>
> Verilen ödevlerin eğitime ve öğretime fayda getirmesi lazım. Proje ödevleri veriyoruz. Bu verdiğimiz proje ödevleri de öğrencilerin verilen konunun amaçlarına uygun olarak seçilen ödevler. Bunları yaparken bir şeylerin ortaya çıkması lazım. Bir ödev yaptı, bunun sonu amacı kazanımı da ortaya çıkartmak gerekiyor ki ona göre değerlendirilsin (M5).
>
> Ya bir defa ben ev ödevine karşıyım. Ancak siz bir ödev verdiyseniz muhakkak surette o gün, ertesi gün o ödevi kontrol etmek zorundasınız. Eğer kontrol etmiyorsanız kesinlikle ödev verilmesin…. (M6).
>
> … ödev ve çalışmaların genellikle amaca hizmet edip etmediklerine biz bakarız. Yani gerçekten abartılmış mı yoksa yüzeysel bir ödev mi verilmiş. Yani ödevin gerçekten eğitim öğretime geri dönütünü sağlayacak tarzda olup olmamasına bakıyoruz (M9).

> Bir kere ilgi ve yeteneklerine göre çocukların gruplandırılması çocukların iyi tanınması çok önemli. Çocuk eğer resim alanında çok iyi ise bu alanda yönelmesi ve çocuktan bu alanda performans beklenmesini isteriz. Ödevlendirirken, projelendirirken, sorumluluk verirken çocuklara istediği bir yetenekli ve beceri olduğu bir konuda ödev ve sorumluluk verilmesinden taraftarız (M12).

> Tabii ki bu şeyde öğrencilerin yaptığı bu projeler mutlaka seviyelerine uygun olmalı, buna özen gösteririz. Öğretmenlerimiz de yine öğrencilerle birlikte onların el becerileri ya da dünya düşüncesi, düşünce dünyasının ufkunun daha geniş olması için birtakım projeler deneyler yapmaktadırlar (M16).

Tüm öğrencilerin öğrenme fırsatlarından eşit olarak faydalanması konusunda müdürlerin farklı görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Müdürlerin bir kısmı çeşitli nedenlerle bu durumu sağlayamadıklarını belirtmiş olup geri kalan kısmı ise de birtakım uygulamalarla bunu sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Bu konuda olumsuz görüş belirten okul müdürleri buna gerekçe olarak okul ve sınıf mevcutlarının çok fazla olduğu için bu konuda başarılı olamadıklarını, devlet okulunda bunun zor olmasını belirtmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> (Öğrencinin öğrenme fırsatlarını eşit olarak yararlanmasını sağlamak) çok zor. 1500 öğrenciden bahsediyoruz. Esenyurt'ta hiçbir okul 1500 ün altında değil kapasite çok fazla. Her öğrenciye ulaşmak çok zor, elimizden geldiğince her öğrenciye ulaşmak… (M1).

> Sınıflarımız gerçekten kalabalık. 48 ile 40 arasında bizim sınıflar. 48 kişilik bir sınıfta çocuğun kendine sunulan imkânlardan fırsatlardan yararlandığını tam olarak söylemek mümkün değil. Yani o kalabalıkta kaybolan bir sürü çocuk vardır yani (M11).

> Devlet okulunda bu birazcık daha zor…. (M15).

> Çok tercih edilen okul olduğu için buraya Bağcılar, Güngören'den değişik mahallelerden de öğrenci geliyor. Bunlara aynı ortamı da sağlamakta zorlanabiliyoruz (M15).

Öğrencilere eşit öğrenim fırsatları sunmaya çalışan okul müdürleri bunu; okulun bütün imkânlarını bütün öğrencilere eşit olarak açarak, bütün sınıflara eşit derecede olanaklar sunmaya çalışarak, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre imkânlar sağlayarak, öğrenmeyi bireyselleştirerek sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Okulun bütün imkânlarını bütün öğrencilere eşit olarak açıyoruz. Bunun daha ötesi yok. Okulda bulunan bütün fiziki imkânlardan faydalanmasını için elimizden gelen gayreti gösteriyoruz (M2).

> Öğrenme fırsatlarından öğrencilerimizin tamamının yararlanabilmesi için, sınıflardaki bütün sınıfları yani eşit derecede olanaklar sunmaya çalışırım (M3).

> Biz öyle yapıyoruz da nasıl sağlarsınız derken yani imkânlar dâhilinde bazen ne olabilir şimdi bir yazar geliyor salonumuz 100 kişilik bir saat hakkı var. Nasıl seçiyoruz? o konuyla ilgili olan kişilerden seçiyoruz (M5).
>
> Zekâ çeşitleri var biliyorsunuz: işitsel zekâ, görsel zekâ ve şu bu gibi falan var…. Bunun içerisinde değerlendirmemiz gerekiyor. Bunu öğretmenin çok iyi kavraması gerekiyor. İşte genel yetenekleri, özel yetenekleri var mıdır işte falan filan da ayrı kategoriye koymamız gerekiyor (M8).
>
> Sınıfta 40 kişi varsa bu 40 kişinin içinde bir tane iki tane RAM öğrencisi var. Üç, beş tane Suriyeli yabancı uyruklu öğrencimiz var. Her öğrencinin öğrenme düzeyi farklı öğrenciler var. Biz burada şunu yapmaya çalışıyoruz: öğretmenimiz mümkün olduğunca bireyselleştirmeye çalışıyor (M13).

2.2. PROGRAMLAR ARASI EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMA

Programlar arası eşgüdümün bir boyutu olan sınıf ve kademeler arası eşgüdümü sağlamada okul müdürleri kendi tecrübeleri doğrultusunda birtakım uygulamalar gerçekleştirmeye çalışmaktalar. Bu uygulamalar içinde en çok tercih edileni zümre öğretmenler kurulu toplantılarını ve öğretmenler kurulu toplantılarını değerlendirmedir. Ayrıca bir sonraki sınıfta da aynı öğretmenle devam etme, tüm öğretmenlerin kitap üzerinde gelen yıllık plana uygun hareket etmelerini sağlama, öğretmenler arası iletişim ve etkileşimi devam ettirme ve öğretmenlerin birbirlerine rehberlik yapmalarını sağlama, kılavuz kitapları takip etme ve ortak sınavlar uygulama da diğer uygulamalar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Dersler arası ittifak çok önemli. Örneğin zümre başkanları oluyor. Matematik zümre öğretmeni matematik öğretmenleriyle sene başında ve ikinci dönemin başında zümre öğretmenler toplantısı yaparlar. Her ders kendi içinde eşgüdüm sağlamalı diye düşünüyorum. Matematik dersi kendi arasında fen bilgisi kendi arasında (M1).
>
> Zümre öğretmenler kurulu toplantıları var: bunları zümre öğretmenler kurulu ile yürütülüyor (M2).
>
> Aynı sınıflar 1. sınıflar için bahsediyorsak zümre öğretmenler kurulu; ama 1 ve 2'nin arasında ki koordineden bahsediyorsak bu kez öğretmenler kurulu devreye girer (M2).
>
> Şube rehber öğretmenlerle genelde sene başında yine dönem başlarında toplanılıyor. Bunlarla bunların aracılığıyla ve ara ara zümre başkanları ile benim toplantım oluyor (M3).
>
> 1. Sınıf 1A'yı alan öğretmen 2A şeklinde de devam ediyor. Yani öğretmen pek değiştirmiyoruz (M4).
>
> Programlar arası eşgüdüm yani bizle alakalı bir şey değil. Muhtemelen milli eğitimin müfredatları var. Biz de onu uyguluyoruz. Yani zaten zümre toplantıları oluyor. Zümre toplantılarında bu müfredat konuları işleniyor. Yani herkes işte 5 lere girenler 6 lara giren öğretmenler kendi aralarındaki diyalogları kuruyorlar. Sonuçta öğretmenler odasında bu konuda sen neredesin, ben neredeyim, yazılıda şuradayız şeklinde diyaloglarını kuruyorlar. Ona göre de şeylerini yapıyorlar (M5).

> Zümre toplantıları vardır. Bizler de zümre başkanları yoluyla bir takım şeyler zümredeki öğretmenlere duyurulur. Gerekirse o zümrelerin bütün öğretmenleri toplanır. Diğer zümreler birlikte toplanır. Yani zümre toplantıları yoluyla birbirlerine koordinasyon sağlanır (M6).
>
> Bu koordinasyonun öğretmenler tarafından dengelenmesi. İşte 2. sınıfa giden bir 2. sınıfta eğitim veren bir öğretmen ile 3. sınıf öğretmenin arası bir koordine olması gerekiyor. Yani işlenen konular, yapılan işler neyse bu toplantılar. Genelde okul çatısı altında zümre toplantılarında ya da işte okul içerisindeki bir çay saatinde teneffüs saatinde öğretmenler arasında dile getirildiğini gözlemliyorum. Kesinlikle ve kesinlikle onda uyum sağlanıyor onda problem yok (M8).
>
> Zümre başkanlık sistemi var öğretmenlerin kendi arasında. Kendi doğal liderlerini zümre başkanını seçiyorlar. Düzenli aralıkta bir araya geliyoruz ve bu süreci onun üzerinden onun liderliğinde birlikte değerlendiriyoruz (M12).
>
> Her zümrenin kendi arasında. Önce genel kurul toplantılarında zümre başkanları belirlenir ve zümre başkanları kendi zümresini toplar. İşte 1. sınıf zümresi toplanır. Birtakım kararlar alırlar, bu kararları da tatbik ederler ve böylece birlik, beraberlik sağlanmış olur ve buradaki amaç bir üst sınıfı hedeflemek ve dolayısıyla buna uygun bir şekilde çalışmalar yapılır. İşte yıl sonunda da çocuklar 2. sınıfa hazırlanmış olur; 2'ler 3'e hazırlanmış olur; 3'lerde 4.sınıfa hazırlanmış olur (M16).

Eğitim ve öğretimin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izlemek için müdürler çoğunlukla ünitelendirilmiş yıllık planlarını sınıf defterleri ile karşılaştırma yoluna gitmektedirler. Bunun yanında zümre başkanları vasıtasıyla, birebir öğretmenlerle kurulan diyaloglarla, yapılan ortak sınavlarla da eğitim öğretimin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini takip etmektedirler. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Yıllık plana göre eğitim öğretimin yürütülüp yürütülmediğini, sene başında ünitelendirilmiş yıllık planlar olur. Biz bunları öğretmenlerden isteriz. Her dersin yıllık planı ayrı ayrı olarak dosyamızda durur. Öğretmen derste sınıf defterine o planları yazar. O derste hangisini işlemişse biz arada bir kontrol ederiz. Hocam şurada şu konudaymışsınız nasıl gidiyor şeklinde kontrollerimizi sağlarız. Yoklama defterine baktığımızda yıllık planda bizim elimizde de o planlar olduğu için arada bir geri kalmış öğretmenimiz varsa birazcık temposunu artırma noktasında uyarılar yapılır ve yıllık plana göre işler (M1).
>
> Eğitim ve öğretim yıllık plana göre takibi ders denetimi ile alakalı. Birde ders denetimi dışında ben dönüşümlü olarak ayda bir sıra geliyor dört veya beş farklı grup var. Zümre zümre oturup hem muhabbet ediyoruz hem de bütün zümre ile yarım saat burada çay kahve ile beraber zümre olarak ne yapıyorsunuz birbirinizden haberdar mısınız diyerek o şekilde takibini yapıyoruz (M2).
>
> Ben burada zümre başkanlarını çok önemsediğimi kurulda da belirttim ve onlardan her ay rapor isteyeceğimi söyledim ve bunu da faaliyete geçirdik. Zümre başkanlarımızdan bu yıllık planlara uyulup uyulmadığı ile alakalı rapor istedim ben. Zümre başkanları çok önemli gerçekten önemli (M3).
>
> Eğitim ve öğretim yıllık planı uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini peyderpey arkadaşlarla konuşuyoruz. Yani zümre toplantılarında çay sohbetlerinde hangi konudasın neredesin (M5).

> Zümre toplantılarında ve derslere girdiğimiz süreçlerde senede 2 kere girdiğim için hangi konuda ise girdiğim sınıfta bakıyorum. Yıllık planda da onun olacağı bir yer var. Biz çünkü yıllık planımızda diyoruz ki mart ayı 3. haftası şu konu. Bakıyorum o konuyu işliyor mu gerideyse niye; ileride ise niye soruyoruz (M14).

> Bu mesela ortak sınav bu bizim belirli kriterlerimizden bir tanesi. Sonra ayriyeten kendimizin yaptığı değerlendirme sınavları var. Bizim yani ölçüm değeri notuna dönüşmeyecek şekilde olan sınavlardan yapıyoruz. Ayda bir tane yaptığımız sınavların sonuçlarını da arkadaşlarımıza sunuyoruz. Yani olması gerekenin ne kadar gerisinde veya ne kadar ilerisinde olduğunu da çok rahat şekilde gözlemleyebiliriz (M15).

2.3. ÖĞRENCİ GELİŞİMİNE ÖNCÜLÜK ETME

İlkokul ve ortaokul müdürlerinin öğrencilerin gelişimine öncülük etme noktasında gayet özverili oldukları tespit edilmiştir. Bu konuda vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde öğrencilerin maddi ve manevi olarak gelişmeleri için müdürlerin ellerinden geleni yapmaya çalıştıkları anlaşılmıştır. Müdürler, okul olarak öğrencinin hayata hazırlanmasında maddi ve manevi gelişiminde aileden sonra geldiklerini düşünmekte ve öğrencilerin okulu güvenli bir liman olarak görmelerini sağlamaya çalışmaktalar. Bu konuda bir takım projeler ve çalışmalar gerçekleştirmekteler. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Bu en önemli unsur. Burada 5 ile 9 yaş 6 ile 10 yaş arasında 10 yaşına kadar çocuklar var ve hayatlarının hayatlarındaki anne babalarından sonra ilk tanıdığı, dışarıdaki insanlara güven duyduğu elini tuttuğu insanlar bizleriz. Dediğim gibi güven ortamında kendilerini değerli ve mutlu hissettikleri bir ortam yaratmak bizim için çok önemli. Çocukların gelişimlerine öncelikle ruhsal ve psikolojik anlamda bakıyoruz. Güven ve mutluluk içinde mutlu çocukların olduğu okulda çocukların gelişimleri de çok kolay oluyor. Dolayısıyla güler yüzlü ve destekleyici yardımsever onlara spor, sanat, kültürel anlamlarda olanaklar tanıyarak, onları, çevreyi güvenli bir ortamda yani okul ikliminde okul öncülüğünde dışarıdaki hayatı tanıyacak, o mikro modellemeyi okul içerisinde yaparak onların gelişimine katkıda bulunuyoruz (M12).

> Bunlarla ilgili birçok projemiz var mesela: "Okullar Hayat Olsun" projesinde biz bunu okullar öğrenciyi hayata hazırlayan yerlerdir hocam. Bunu sadece yazı üzerinde değil, bunu değişik projelerle yapıyoruz. Mesela imkânlarımız doğrultusunda yürüttüğümüz projelerimiz var. Bunların birçoğu bizim gerek bakanlığımızın gerek ilçe ve il milli eğitim projelerimiz de var. Bizim kendi kurumsal projelerimiz de var uyguladığımız. Bunları daha çok bu şekilde yapıyoruz. Mesela şu an bir kitap okuma projemiz var burada. Haftanın belirli günü belirli saati kitap okuruz, veliler de gelir okula ondan sonra örnek yetim çocuklarla ilgili bir takım projelerimiz var. Yani işte ondan sonra dezavantajlı bölge çocukları ile ilgili projelerimiz var bu şekilde daha çok böyle ilerliyoruz (M13).

İlk ve ortaokul müdürlerinin büyük çoğunluğu öğrencilerin gelişimlerini rehberlik hocaları vasıtasıyla takip etmektedir. Bunun için rehberlik servisi ile olan irtibatlarını sürdürmekteler. Ayrıca müdürler, deneme sınavları sonuçlarını takip etme, öğrencilerin davranışsal gelişimlerini değerlendirme, ortak sınav sonuçlarını

değerlendirme gibi yöntemlerle öğrencilerin gelişimlerini ve başarı durumlarını takip etmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Müdürler, bu gözlem ve değerlendirmeleri sonucunda öğrencilere ek çalışmalar sağlama, rehber öğretmenlerle görüşüp çözümler arama, destekleme ve yetiştirme kurslarına yönlendirme, EBA kurslarına yönlendirme, RAM merkezlerine yönlendirme, zenginleştirilmiş öğretim programları uygulama gibi öğrencilerin gelişimine yardımcı olabilecek uygulamaları sağlamaya çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Deneme sınavlarında ilk 5 öğrencimizi afişe ederiz duyururuz. O öğrencilerin isimlerini koridorlarda panoların başlarına asarız. Öğrencileri bir yarış havasına sokmaya çalışırız. Diğer öğrencilere söyleriz o şekilde yapılabilir (M1).
>
> Biz burada bu konuda rehberlik hocasıyla devamlı irtibat halindeyiz. Örneğin 2, 3 ve 4. sınıflarda okuma yazma bilmeyen öğrenciler var. Bunların tespitini yaptık. Hemen bir program hazırlayıp dersi boş olan, İngilizce dersi olan öğretmenlerimizle beraber bunlara ek okuma yazma çalışmaları yapıyoruz. Bunun haricinde destek eğitim sınıflarımız var üst ve alt grupları ilgilendiren bir destek eğitim grubu bu. Orada da yine önde veya geride olan öğrencilerimize ayrıca bir çalışma yapılıyor. Bunun haricinde sınıf öğretmenlerimizle de aynı şekilde irtibatlıyız. Orada herhangi bir öğrencinin dünü ile bugünü arasında bir makas açılması söz konusu ise hemen orada da yine müdahale ederek neden bu şekilde olur, bir öğrenci neden geriye doğru gider orada da hemen rehber hocayla bunun çözümünü aramaya çalışıyoruz (M2).
>
> Öğrencilerin başarı durumlarını şöyle gözlemliyoruz, şöyle yapıyoruz: biz aslında şöyle bir bizim ilkokul olduğu için 1, 2 ve 3. sınıflarda zaten hani yazılı sınav gibi bir şeyimiz yok. Biz daha çok davranışsal hareketlere önem veriyoruz. 1, 2 ve 3'de fakat 4. sınıflarda dediğim gibi zümre arkadaşlarını toplayıp birlikte sınav yapmalarını sağlıyorum. Böyle olunca sınıflar arasındaki uçurumları, öğrenci başarılarını görebiliyorum ortak sınavlarda… (M4).
>
> Ya şimdi zaman zaman tabii ki burası ilkokul olduğu için çok fazla sınav sistemi yapılamıyor. Özellikle yapılan yazılı sözlü bir takım çalışmalarda çocuğun nerede eksik oldukları tespit edilir. Edilince o yöne doğru çalışmaya geçiliyor (M6).
>
> Şimdi bizim takviye programlarımız var. Mesela Millî Eğitim Bakanlığımızın şu an dershanelerin kapatılması ve işte özel öğretim kurslarının kapatılması sonrasında bir ihtiyaç var. Bu ihtiyaç öğrencilerimizin gelişim anlamında yani bir üst eğitim alanına yani liselere gitmesi anlamında öğrencimizin duyduğu desteği biz sağlamaya çalışıyoruz. Neyle EBA kurslarıyla. Yani destekleme yetiştirme kurslarıyla bunu dışında okulumuzda egzersiz çalışmaları var. Onları da sosyal beceri anlamında birtakım yeteneklerini güçlendirmeye yönelik çalışmalarımız var (M9).
>
> Destekleme yetiştirme kurslarımız var. Ona katılan öğrencilerimiz var. Birebir belki teneffüste öğretmenleriyle birebir iletişime geçen öğretmenler var. Bu yöntemlerle akademik başarıyı artırmaya çalışıyoruz (M7).
>
> Kötü bir öğrenciyi, sınıfta akranlarından gerilik gösteren öğrencileri, rehberlik servisine havale ederiz. Orayı aşarsa RAM'a havale ederiz, orayı aşarsa psikiyatri servisine havale ederiz. Destek eğitim uygulamalarımız var. Çeşitli veli ile görüşüp çocukların eksik taraflarını mutlaka veli toplantılarından sonra birebir görüşür. Benim

> her öğretmenim yılda 15 dakika bir plan dâhilinde her veliyle çocuğu hakkında görüşür. 15 dakikalık süre içerisinde çocuklarla ilgili önlemler alınır ama bu başarısı olanlar için diyelim (M10).

> Bizim rehber öğretmenle birlikte yürüttüğümüz bir çalışma var. İşte onun için sınav kaygısı vesaire var şu var ama onlardan bir tanesi de hayatta başarılı olmanın okulda başarılı olmakla ilintili bir şey olduğu noktasında. Dolayısıyla burada edineceğiniz bilgi, görgü tecrübe neyse hepsi bunlar aslında sizin için bir hayat dersi olduğu noktasında. Bunun dışında söyleyeceğim bir şey yok (M11).

> Çocuklar herhangi bir sebepten dolayı ister kendi zihinsel durumlarından ve isterse sosyal olaylardan dolayı bazen geride kalabiliyorlar. Aile durumlarından falan kardeş olması falan onlardan etkilenebiliyorlar. Rehberlik servisimiz var. Geride kalan çocukları bu anlamda rehber öğretmenleri iki rehber öğretmeni tarafından destekliyoruz. Ama iyi olan çocukları da zenginleştirilmiş eğitim programları düzenleyerek. Destek eğitim odaları bu alanlarda çocukları kendileri için programlarda kazanımlarda derinleşmeleri ve daha iyi ileriye gitmeleri noktasında… ayrıca zenginleştirilmiş öğretim programları çocuklara uyguluyoruz. Onun için de destek eğitim odalarımız var o odalarda ayrıca öğretmenler tarafından destekleniyorlar (M12).

Bu konuda sadece bir müdür okulun kalabalık olmasının öğrencilerin başarı durumlarını takip etmelerini zorlaştırdığını şu şekilde açıklamıştır:

> Kalabalık olmamızın engellediği şeylerden bir tanesi de bu. Yani sınıf mevcutlarının ortalama şu anda 40-45 lira civarında. Yani bu gelişime en büyük sebep kalabalık olması. Yani çocuk sınıf ortamı daha az mevcuttu. Önceki yıllarda başarı oranı biraz daha yüksekti ama tekli öğretime geçmemiz de elzem bir durumdu ama şu andaki akademik sınıflarımızın kalabalık olduğunu görüyoruz. Bunu da devlet okulunda çok aşabilme imkânı yok çok zor (M15).

Ölçme aracı hazırlanmasında müdürlerin öğretmenlere sınavların içerik ve tekniği bakımından yardımcı oldukları görülmüştür. İlkokullarda 4. Sınıfa kadar sınav yapılmadığı için ölçme işin yetenekleri ölçme şeklinde gerçekleşmektedir. 4.sınıflarda ise çeşitli testler vasıtasıyla sınav yapılmakta olduğu görülmüştür. Ortaokullarda ise sınavlar öğrencilere uygulanmadan önce birtakım müdürler tarafından objektiflik, geçerlik, güvenirlik, içerik, güncellik, bütün kazanımları ölçüp ölçmediği, zorluk derecesi, soru türleri, sınavın geçerliği yönünden incelenmekte olduğu görülmekte ve diğer müdürlerin ise sınavların kontrol edilmesini müdür yardımcılarına, rehberlik öğretmenlerine veya zümrelere bırakmakta olduklarını görülmektedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Ölçme aracı hazırlanmasında şöyle yardımcı oluyoruz: tabi ki güncel teknolojik olmalı. Bu iki zümre kararı bize geliyor. Biz inceler veya buna ilave olarak ölçekler hazırlanabileceği gibi onlara fikir verebiliyoruz ama öğretmenlerimiz her dersin en iyi bilen uzmanları olduğu için bize fikir soruyorlar: hocam şunu yapacağız şöyle bir ölçek geliştirdik. Tabii her sene aynı ölçeğin uygulanmaması ve ölçekleri değiştirmeleri daha farklı ölçekler yapmaları şeklinde tavsiyelerde bulunuyoruz (M1).

> Ölçme aracı hazırlanmasında biz genelde ortak sınav yapıyoruz ve bütün ortak sınavları zümre başkanlarımız bize getiriyor. Bu ilgili müdür yardımcımız tarafından kontrol ediliyor sonra bana geliyor bende imzalıyorum (M3).
>
> Ölçme aracı hazırlanmasında öğretmenlerin objektif olmaları önemli. Çocukların sorulan sorularda çocuklara öğrettiğimizi ve yapabileceklerini istemeliyiz. Çok afaki şeyleri istediğimiz zaman bunu çocuğun yapamayacağını biliyoruz (M5).
>
> Şimdi orada öğretmenin verdiği tecrübe ortaya çıkıyor gerçekten de ölçme değerlendirmenin mutlaka olması gerekiyor. Bunun gerçekten eğitim de çok büyük yeri var. Değerlendirme açısından burada öğretmeni farkındalıkla, yılların verdiği birikimle ortaya çıkarıp tespit edebiliyoruz. Tabii ki yazılıya veya şuna buna karşı değiliz ama ilkokullarda biliyorsunuz 4. sınıfa kadar yazılı vesaire yok. Orada öğretmen burada kendi kanaatini işte gözlemlemesini genel yetenekleri işte ne bileyim ben işitsel, görsel zekâ ve bedensel zekâ ortaya çıkartıyor ona göre değerlendiriyor (M8).
>
> Bizim öğretmenimiz kendi başına sadece açık uçlu 10 tane soramaz okulumuzda bu sistem bizde bu yasak. Bu da bir kontrol ne olur kontrol etmediğiniz zaman bıraktığınız zaman yapabilir arkadaşımız o daha kolayına gelir ya da hiç test tekniğine uygun olmayan sorular sorup sınav yapabilir ama buradaki en önemli şey kontrol. Yani zümre kanalıyla girdiğimiz dersler kanalıyla öğretmenlerimizi kontrol edip onun en iyisine getirmek (M14).

Öğrencilerin başarısı hakkında öğretmenlerle konuşma görevi ile ilgili görüş bildiren okul müdürlerin tamamının bu görevi yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Görüş bildiren M2, M8 not ortalamaları üzerinden öğretmenlerle konuştuklarını belirtmişlerdir. Bu konuda M2 ve M8 müdürleri şu şekilde açıklama yapmıştır:

> Başarı nereden nasıl baktığına bağlı. Eğer sadece akademik alanda başarıdan bahsediyorsak bunun en net göstergesi nottur. Biliyorsunuz 1, 2 ve 3., sınıflarda yazılı sınav yok. Ancak 4.sınıflarda yazılı sınav oluyor. Öğrencinin başarısı hakkında konuşurken biz daha ziyade öğrenciyi biz başarıya motive edici öğrencinin yapabileceği, başarabileceği imkânları sunma konusunda görüşüyoruz veya rehberlik etmeye çalışıyoruz (M2).
>
> Şimdi dedim ya 1, 2, 3'te değerlendirmeler biraz daha farklı ama 4. sınıfa geldiğim zaman işte oradaki not ortalaması ile siz bunu görebiliyorsunuz. Okulun yüzdelik dilimine baktığınız zaman başarı oranı nedir yüzde 80 midir 90 mıdır 95 midir diye onu biz görebiliyoruz. Orada gördüğümüzde de öğretmenleri toplantılarımızda bu başarıların gerçekten de biraz daha yukarı çekilmesi gerektiğini, biraz daha ders araç, gereç, materyalin kullanılarak öğrenciyi daha iyi pekiştirerek daha iyi ortalama ile okulumuzu temsil etmeye gayret etmelerini istiyorum (M8).

Görüş bildiren M5, M9, M11, M14, M15 öğrenci başarıları hakkında öğretmenlerle şube öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları vasıtasıyla konuşmakta olduklarını belirtmiştir. Bu toplantılar rutin olarak yapılan toplantılar şeklindedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Bizim şube öğretmenler kurulu toplantımız burada da değerlendiriyoruz. Dedim ya bende bütün velilerin şeyi var öğretmen arkadaşlar şunu söylerim: çocukla ilgili bir derdiniz sıkıntınız varsa bana ulaşın ben aileye ulaşıp da sizinle görüştürme adına her

türlü desteği yapıyoruz. Sadece yeter ki bir sınıfınızdaki bir çocukla ilgili derdi bize söyleyin, onu bilelim ailesiyle siz biz bir araya gelip bunu çözme adına her türlü şey yaparız (M5).

Öğrencilerin başarıları hakkında genellikle toplantılarımızda biz bunu şube öğretmenler kurulu toplantılarımız, zümre toplantılarımızda ben bizzat başkanlık yapıyorum. Aylık rutin bizim zümre toplantılarımız var. Zümre başkanımız ve diğer zümre öğretmenlerimizin de bir araya geldiği toplantılarımızı yapıyoruz. Bunu okulumuzun fiziki anlamda yeterli bir donanımı var. Zümre odamızda yapıyoruz ve rutin bir şekilde toplantılarımızı yaparak onların başarılarını birebir öğrenci bazlı ve kişi kişi konuşarak yapıyoruz (M9).

… birisini toplantılarda dün mesela böyle bir şey değerlendirdik. Şubeler bazında ve dersler bazında. Yani başarı puanlar, ortalama puanlar olarak hangi dersler durum nedir şeklinde burada. Tabii diğer öğretmenlere ve diğer şubelere göre daha düşük belirgin bir fark varsa eğer bazı şubelerde ya da çok yukarıda ya da çok aşağıda durum varsa onlarla ayrıca konuştuk (M11).

Öncelikle yine öğretmenler kurulumuzda bununla ilgili hemen her kurulda bir fasıl açılır. Bir zümrelerimiz ben zümreyi bakanlar kurulu gibi düşünmüşümdür. Yani şurada otururken üç arkadaş matematikle ilgili bir şey konuşuyoruz ya Ahmet başarılı ama başarısı düşmeye başladı yani iki bunda bir şey var ondan. Parmak kaldırmıyor ya da şu sınıfta şu 2-3 öğrenci sürekli dersi sabote ediyor falan (M14).

Geriye kalan okul müdürleri ise öğrenci başarılarını informal olarak öğretmenlerle görüştüklerini ve deneme sınavları ve genel başarı bazlı konuştuklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Öğretmenlerle öğrencilerin başarı üzerinden biz genellikle deneme sınavı bazlı konuşuyoruz analizler çıkartıyoruz. Analizlere göre işte genel bir konuşma yapıyoruz özel çok konuşmalara girmiyoruz zümre başkanlarımızla bu işi çözmeye çalışıyoruz (M3).

Sürekli bir araya geliyorum zaten ben odamda oturmuyorum hep öğretmenler odasındayım. Öğretmenlerle sürekli bir araya geliyor (M4).

Genelde öğretmenlerimizle… Biz daha yani informal bir yaklaşım tarzı ile yaklaşık bunların başarılarını nasıl yükseltebiliriz bunu konuşuyoruz (M16).

3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME

Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme boyutuna ait müdür görüşleri Tablo 6'da sunulmaktadır.

Aşağıda Tablo 6'da görüldüğü gibi bütün boyutlarda müdürler diğer boyutlara nazaran daha fazla görüş belirtmişlerdir. "Standartları Gerçekleştiren Öğrencilerin Desteklenmesi" boyutu 10 adet müdür görüşüyle en az görüş belirtilen boyut olurken bu boyutu 11 adet müdür görüşüyle "Özlük Dosyalarına İşleme" boyutu takip etmektedir. Diğer boyutlarda ise 12, 13, 15 ve 16 adet müdür görüş belirtmiştir.

Tablo 6. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme Boyutuna İlişkin Müdür Görüşleri ve Dağılımları

OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	
Öğretim Zamanının Yerinde Kullanılması	n
Ders Esnasında Anonsların Engellenmesi	16
Öğrencilerin İdareye Çağrılması	16
Geç kalan veya Kaçan Öğrenciler İçin Telafi Yapılması	16
Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Yardımcı Olma	
Kursları Haber Verme	12
Lisansüstü Teşvik Etme ve Kolaylaştırıcı Önlem Alma	16
Öğretmenlerle Görüşmeye Zaman Ayırma	16
Görünürlüğe Önem Verme	
Öğretmen ve Öğrencilerle Ders Dışı Zamanda Görüşme	13
Ders Dışı Etkinliklere Katılım	13
Derslerin Boşa Geçmesini Önleme	16
Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme	
Öğretmenleri Teşvik Etme	16
Öğretmen Başarısını Duyurma	15
Özlük Dosyalarına İşleme	11
Akademik Standartlar Belirleme	
Değişik Derslerde Standartlar Koyma	13
Standartları Gerçekleştiren Öğrencilerin Desteklenmesi	10
Derse Zamanında Başlamaya Teşvik Etme	16
Öğrencilerin Öğrenmeye Özendirilmesi	
Üstün Başarılı Öğrencilerin Ödüllendirilmesi	16
Velilere Öğrenci Başarısını Haber Verme	16

3.1. Öğretim Zamanının Korunması

Okul müdürleri öğretim zamanının korunmasının gerekli olduğunu, eğitim öğretim zamanının zayi olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretim zamanının kesintiye uğramaması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Öğrencilerin derse zamanında girmelerinin önemine değinmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> İyi bir planlama yapıyoruz onu da müdür yardımcılarımızla… işte nöbetçi öğretmenler ders öğretmenleri ve işte pazartesi günleri mümkün olduğu kadar ben okuldayım. Sabahları erkenden İstiklal Marşı'nda biraz pazartesi günü törenlerde çok zaman zayi olma ihtimali olabiliyor. Bunun için gerek öğretmenlerimizin erken gelmesi ile ilgili uyarılar yaparım. Derslere zamanında girmesi ile ilgili ara ara uyarılar yaparak ve öğrenci 2 dakika 3 dakika derken dersin yoklamasıydı şuydu

buydu çok zayi iyi oluyor ve dersin 40 dakikası hemen hemen iniyor 25-30 dakikaya (M3).

Okuldaki öğretim zamanının yerinde kullanılması eğitim öğretim zamanının zayi olmaması doğrultusunda yani biz de derse geç kalma diye bir şey yok. Olmasını hiçbir zaman istemiyoruz. Derse geç kalma muhtemelen her yerde öyledir de. Biz biraz şeyiz hassasiyetimiz var yani o konuda. Biraz daha içerideki dersin ne kadar etkin kullanıyorlar kısmına gelirsek o öğretmenin kendi vicdanı ile alakalı bir şey. Şimdi öğretmen dersi nasıl kullanıyor neden böyle kullanmıyorsun diye bir şey söyleyemem öğretmene (M5).

Öğretim zamanının yerinde kullanılmasındaki en büyük şey kesintiye uğramamasıdır. Okul giriş çıkışlarını kontrol altına alıyoruz. Velilerin dışarıdan girişlerini önlüyoruz. Öğrenme ortamı olan sınıf, koridorları, okul bahçesini, dışarıdan müdahale için kapattık. Sadece öğretmen öğrenci ve personel var ve yetkili personel sisteme sadece yetki verdiğimiz kişiler anahtarla gelebiliyorlar. Elektronik anahtarlarla girebiliyorlar 64 kamera ile bütün eğitim-öğretim alanlarını yani sınıf ve lavabo özel alanları hariç görüyoruz. Bunu bütün yöneticiler görüyorlar dolayısıyla bu alanlarda çocukların ders giriş çıkışları ve dersi kesecek diğer unsurların hepsini kesiyoruz. Derslerin bölünmemesi için özellikle dikkat ediyoruz (M12).

Bununla ilgili tabii ki öğretmenlerimiz biraz daha hassas davranıyor bu konuda. Yani öğretmen zili çaldıktan sonra en büyük israf tabii öğrencinin vaktini çalmak. Mutlaka ders saatinden vaktini çalmak bu konuda öğretmenlerimizi biz uyarıyoruz. Zaten hepsi tecrübeli öğretmenlerimiz olduğu için yani bu konuda hassasiyetlerini dikkate alıyoruz yani hassas olduklarına inanıyoruz öğretmenlerin (M16).

Buradan müdürlerin eğitim öğretim zamanının zayi olmasını önlemek adına iyi planlamalar yaptıkları görülmektedir. M3, M5, M7 ve M16 öğretmenlerin derslerine zamanında girmelerinin önemine değinmişlerdir ve bu konuda gerekli önlemleri aldıklarını belirtmişlerdir. M12 öğretim zamanının kesintiye uğramaması için velilerin ders esnasında ziyaretlerinin önlendiğini ve ders esnasında sınıf ziyaretlerinin engellendiğini belirtmiştir.

Ders esnasında anons yapılmasına istisnasız bütün müdürler olumsuz baktıklarını belirtmiş olup sadece çok acil durumlarda nadiren anonsa izin vermektedirler. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Ders zamanda zor durumda kalınmadığı sürece derse girip dersin bölünmesini istemiyoruz. Anonsları teneffüsleri denk getiriyoruz. Sabah törenlerinde öğrencileri içeri alınırken duyurular yapılıyor. Bir ders bölündüğü zaman çocuklar kopacak ders öğretiminde en önemli şey dikkat olduğunu unutmamalıyız (M1).

Ders esnasında zorunlu olmadıkça anons yapmıyoruz. Yani dersin huzurunu bozmama adına zorunlu olmadığı sürece anons yapmıyoruz (M2).

Ders esnasında anons yaptırmamaya çalışıyorum ben çünkü hakikaten ders esnasında bir anons dersin bölünmesine ve aynı zamanda bütün öğrencilerin dikkatinin dağılmasına o anki öğrenmenin yarım kalmasına neden oluyor (M3).

> Biz de anons yapılmaz hiç anons yapılmaz. Dersi bölmemek dikkat dağıtmamak yani bir de bir şeye çok dikkat ediyorum yani bazı okullarda şu vardır ders esnasında yazı dolaştırma. Bizde yazı dolaşmaz öğretmenler odasına yazı konulur WhatsApp'tan da yazıyı duyururum o kadar (M4).
>
> Ders esnasında anonslarla alakalı anons şeklinde yapmıyoruz. Dersi bölmemek yani çok acil kalırsak önemli bir şeyse çocuğu dersten nöbetçi öğretmenle çağırıyoruz anons duyuru şeklinde yapmıyoruz (M5).
>
> Ders esnasında genellikle biz anons yolunu kullanmıyoruz. Yani genellikle çok acil bir durumda memurumuz sınıflara duyuru şeklinde resmi yazıyla gidiyor ve daha çok biz teneffüsleri öğretmenlerimize duyurularımızı teneffüslerde kullanıyoruz. Yani duyuru yolunu çok kullanmıyoruz. Sadece tören sırasında atıyorum pazartesi günü ve cuma günü yapılan törenlerde (M10).

Buradan müdürlerin ders esnasında yapılması durumunda öğrencilerinin dikkatini dağıtacağından dolayı anonslara olumsuz baktıkları görülmektedir.

Öğrencilerin ders esnasında çağrılması hususunda düşünceleri alınan okul müdürlerinin hepsi asla dersten öğrenci çağrılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Buna istisna olarak acil durumları örnek göstermişlerdir. Müdürler öğrenciler ile görüşmelerini teneffüs vakitlerine denk getirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Ders esnasında ben dâhil çok zor durumda kalmadıkça öğrenci çağırmıyoruz (M1).
>
> Ders esnasında öğrencinin idareye çağrılmasına kesinlikle karşıyım. Ancak dediğim gibi zorunlu bir halleri varsa ayrı meseledir zaten. Burası ilkokul veli eğer izin alacaksa yine idareye çağırmaya gerek yok. Velisi gelir idareden izin alır sınıftan çocuğu alır götürür. İlkokulda bir öğrencinin idareye gelmesi doğru bir uygulama değil (M2).
>
> Mümkün mertebe öğretmenlerle de kurulda karar aldım ben. Zaruri ihtiyaçlar harici çağırtmıyorum. Acil o çocuğun gitmesi gerekiyorsa onu muhakkak dersten alabiliyoruz (M3).
>
> Hayır, öğrenciyi dersten alamayız. Çok acil çok önemli bir şey varsa yani hemen neticelendirilmesi gerekiyorsa olur ama biz burada şöyle baktığınız zaman dersten öğrenci çağırdınız vaki değildir, çok istisnai durumlar vardır (M7).
>
> Zaman zaman çağırdıklarımız oluyor ama ne zaman yani keyfiyeti olmayan. Diyelim ki mutlaka işte bir veli gelmiştir, okula çocuğun ailesi çağrılmıştır, çağıracağımız çocuğun ailesi gelmiştir buraya. İşte derse de yeni girilmiştir böyle bir durumda aileleriyle evlerine göndermek için çağırdıklarımız olmuştur o zaman bir kâğıt imzalıyoruz işte görevliye veriyoruz. O sınıftan o çocuğu öğretmenden izin alıp getiriyor ama bu çok kullandığımız bir yöntem değil (M11).
>
> Yani öğrencilerimizi tabii ki biz idareye çağırırız ama yine rehber öğretmeninin eşliğinde olur. Yani çünkü ilkokul öğrencisi kendi öğretmeninin dışında pek okul idaresini tanımaz yaş gereği ve dolayısıyla rehber öğretmeni eşliğinde çağırırız. Tabi ona öğretmen şefkati çerçevesinde yani idarecilik şeyini bir kenara bırakarak tamamen öğretmen şefkatiyle çağırırız. Ona işte kendi evindeki gibi işte annesiyle babasının ilişkileri gibi öyle sevgi muhabbet göstermek suretiyle işte çikolata ikramımızı

> yaparız, kitap hediyemizi yaparız. Öyle onları motive ederiz onları idareye karşı daha sıcak olmasını sağlarız (M16).

Müdürlerin hem fikir olduğu noktanın kesinlikle öğrencinin dersten alınmaması olduğu görülmektedir. İstisnai durumlarda M2, M3, M11 şahısları velilerin izin almaları sonucu dersten alıp gönderdiklerini belirtmiştir, M16 kişisi rehber öğretmen vasıtasıyla dersten aldıklarını belirtmiştir.

Geç gelen ve dersten kaçan öğrencilerin boşa geçen öğretim zamanının telafisi ile ilgili müdürlerin fikirleri sorulduğunda genelde okuldan kaçan öğrencilerin olmadığını belirtmişlerdir. Geç kalan öğrenciler için telafi programı olarak M1, M2, M9, M14, M15 hafta sonu kursları, yetiştirme kurslarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Geç gelen öğrenciler için yapabileceğimiz yasal bir telafimiz yok ama hafta sonları destekleme kurslarımız var. Milli Eğitim'in tanımlamış olduğu kurslar var. O kurslarda konular tekrar tekrar işleniyor ama öğretmenlerimiz boş dersinde o öğrenciyi çağırabilir alabilirse öyle bir telafi yapılmış oluyor (M1).

> Burası ilkokul olduğu için dersten kaçma veya geç kalma gibi burada bu tür sorunlar çok yok ama ortaokulda bunlar fazlasıyla var. Telafisiyle alakalıda kurslar var. Kurslarla bunları takviye etmeye çalışıyoruz. Orada bir sıkıntı var onu söyleyeyim bu kurslar biraz veli isteğine bağlı veya İYEP (ilkokul yetiştirme programı) kursları var. Onlar da onun haricinde öğretmenlerin kendi açtıkları gönüllü açtıkları kursları var onlarla da bu takviyeyi yapıyoruz (M2).

> Genellikle biz bunu öğrencilerin velilerini işe koşarak. Mutlaka birbiriyle irtibatlı olmalarını, öğrencimizin gelemediği ders saatlerinde geç kaldığında mutlaka bir arkadaşından destek alması gerektiğini biz toplantılarımızda onlara öneriyoruz. Çünkü boş geçen ya da öğrencimizin girememiş olduğu geç kalmış olduğu derslerin telafisi gerçekten çok zor. Biz bunu arkadaşlarla veya kurslara katılımını sağlayarak yapıyoruz (M9).

> Onlarla ilgili geç gelmemelerini mesela şimdi bir çizelge hazırlatmaya başladım. Bir geç gelme kartelası hazırlıyoruz. İşte kaç kere geç geldi ve bunu tamamlama olarak yaptığımız bir şey yok çünkü artı zaman. Ancak bunların velisine daha hararetli diyoruz ki kursa başvurun. Bizim hafta sonu kurslarımız. Onları sınıf öğretmeni daha fazla böyle tabii gevşek gelen falan filanları velisine daha ısrarla diyor ki bakın bunun böyle bir huyu var geç kalıyor gelmiyor şudur budur bari kurstan bari onu telafi edelim (M14).

> Telafi ile ilgili bizim okul için söylüyorum. Kalabalık olduğu için yapmakta zorlanıyoruz. Yani eğitim öğretim saatleri sabah 9 ile 15.10 arası ondan sonra da kurs eğitimlerimiz var. Destekleme yetiştirme kursları yapmaktayız. Yani öğrencilerimiz içinde oluşturabilecek bir telafi zamanı aralığımız yok. Hafta sonları da sınav okul olarak kullanıyor (M15).

Bütün müdürlerin görüşlerinin aksine M10, M11 ve M15 telafi konusunda herhangi bir şey yapmadıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> İlkokulda böyle geçer boşa geçen zaman değildir. Öğrenci benim prensibimdir saat 11'de de gelse kapıda bekletilmez, sınıfa girer o zaman kaybı yoktur. Yani eğitsel bu kayıp olmaz. inanmıyorum yani o yüzden bir telafi programımız yok ama sistemsel olarak 15 gün kar tatili oldu tüm öğrenciler yararlanamadı (M10).
>
> Derse geç kalır veya kaçtı onun telafisi konusunda herhangi bir çalışmamız yok. Daha doğrusu şöyle diyeyim dersten kaçan çocuğun dersinin konusunun telafisi diye bir şeyine katılmıyorum. Açıkçası dersi dinlemek istiyorsa almak istiyorsa herkes gibi gelip sınıfa oturacak (M11).
>
> Telafi ile ilgili bizim okul için söylüyorum kalabalık olduğu için yapmakta zorlanıyoruz. Yani eğitim öğretim saatleri sabah 9 ile 15.10 arası ondan sonra da kurs eğitimlerimiz var. Destekleme yetiştirme kursları yapmaktayız. Yani öğrencilerimiz için oluşturabilecek bir telafi zamanı aralığımız yok. Hafta sonları da sınav okul olarak kullanıyor (M15).

3.2. ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNİ SAĞLAMA

İlkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya gereken önemi verdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin gelişimini sağlamak için hizmet içi eğitim kursları, seminerler, meslek kursları, yüksek lisans programları ve sempozyumlar gibi kendilerini geliştirebilecekleri etkinliklere katılmaları müdürler tarafından teşvik edilmektedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Hizmet içi eğitimler var. Oralara öğretmenlerimizin başvuru yapmasını sağlıyoruz (M2).
>
> Mesleki gelişimlerini, öğretmenlerimin hızlandırması yapmaları adına onları sürekli teşvik ediyorum. Yani Milli Eğitim Bakanlığı'nın işte MEBSİS sisteminden hizmet içi eğitimlere katılmalarını sağlamaya çalışıyorum Onun için rica ediyorum (M3).
>
> Milli eğitim müdürlüğümüz sürekli hizmet içi eğitimler açıyor ve benim öğretmenlerim de bu konuda çok istekliler ve sürekli mesela sabahçı öğretmenlerim öğlen, öğlenci öğretmenlerim sabahleyin hizmet içi eğitimlere katılıyorlar (M4).
>
> Meslek kursları bu çalışma kursları açılıyor. Bir takım konularla ilgili kurslar yapılıyor. Gerek okulda, gerek ilçede bunların hepsine öğretmenlerimizin katılımını sağlıyorum (M6).
>
> Bunun için hizmet içi eğitim kursları var. Öğretmenler bunu çok yakından takip ediyorlar. Gerçekten çok yakından takip ediyorlar (M8).
>
> Merkezi düzeyde ilçede ve il örgütlerimizin yerel düzeyde açtığı kurslar var. Her çeşit kurslar var. O kurslara yönlendirme noktasında teşvik edici oluyoruz (M11).
>
> Öğretmenlerin mesleki gelişimi için biz bir kere okulda birçok en az ayda bir seminerimiz var. Yani az önce hani bahsetmiştim: akademisyen çağırıyoruz ya da psikologlarımız var onlar geliyor (M13).

Genelde bu tür etkinlikler için müdürler olumlu görüş belirtirken M1 ve M12 bu tür programların çok etkili olmadığını bunun sebebinin bu tür kurslara katılımın

zorunlu olmayıp gönüllülük esasına bağlı olması ve okul dışında okul saatleri dışında olmasını göstermişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> Seminerler, sempozyumlar olabilir bunlar yapılıyor ama genelde gönüllülük esaslı oluyor. Hizmet içi eğitim çalışması vs. ve sadece bize yazı olarak geliyor, kuruma yazı olarak geliyor. Biz gelen her yazıyı öğretmenlerin dosyasına koyup onlara duyurmak zorundayız ama gönüllülük esaslı olunca katılım çok az sağlanıyor. Bunun için mesleki gelişim sağlanması için bazı zorunlu etkinliklerin olması gerekiyor. Hafta sonu panel olabilir onları motive edici bir şey olabilir ödüllendirme olabilir. Tabi bunları biz değil de üstümüz yapsa çok daha etkili olur (M1).

> Ama sorun bu eğitim içeriklerinin okul dışında ve okul dışı saatlerde yapılması. Bu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin verimini çok fazla düşürüyor (M12).

Son olarak M7 ve M10 öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama adına ellerinden bir şey gelmediğinden bahsetmişlerdir Bu bağlamda müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> Ben böyle bir şey yapacak kudrette bir insan değilim (M7).

> Benim bir gücüm yok. Elimden gelse bazı öğretmenlerin diplomasını siler atarım. Öğretmenlikten men ederim bazıları gerçekten sistemden kopması gerekir (M10).

Öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik kursların, hizmet içi eğitim kurslarının öğretmenlere duyurulmasında genel olarak WhatsApp ve diğer sosyal paylaşım siteleri vasıtasıyla, imza sirküsü ve sözlü olarak duyurma şeklinde öğretmenlerin haberdar olmaları sağlanıyor. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Zaman zaman haber veriyoruz şu şu hizmet içi eğitimler var, başvuru yapılabilir diye tavsiyede bulunuyoruz. Mesaj yoluyla veya bizzat öğretmenler odasına giderek sözlü olarak duyuru yapıyoruz haber veriyoruz (M2).

> Genelde biz resmi yazılar geldiyse hizmet içi eğitimle ilgili resmi yazıları hemen ivedi duyurmaya çalışıyoruz. Onun haricinde WhatsApp grubumuz var gruptan paylaşıyoruz ve hatırlatma yapıyoruz ara ara (M3).

> Hizmet içi eğitimleri duyurularla; yazıyı WhatsApp' ta gönderiyorum (M4).

> WhatsApp'ın büyük bir etkisi ve kolaylığı var. Yoksa yazı önceden yazı dolaşımı önceden falan büyük bir şeydi. Yani öğretmenler her türlü yerden duyuruyu alıyorlar. Duyurmada sıkıntı yok (M5).

Lisansüstü eğitim için müdürlerin hepsinin öğretmenlerini teşvik etmektedirler. Yüksek lisans yapmış olan müdürlerin öğretmenlerini teşvik etmede biraz daha istekli oldukları görülüyor ve öğretmenlerini bu konuda teşvik etmede kendilerini örnek gösteriyorlar. M3, M4, M9, M13, M14 düşüncelerini şu şekilde belirtmişlerdir:

> Ben kendimde lisansüstü eğitim aldığım için bunun teşviğini çok rahat bir şekilde yapabiliyorum çünkü faydasını görüyorum. Faydasını gördüğüm için de öğretmenime onu daha iyi olumlu halde anlatabiliyorum. Her öğretmenin yapması gerektiği ile alakalı basit örneklerle yaşadığım tecrübelerden olaylardan bana katkı sağladığı olaylardan bahsederek vermeye çalışıyorum. Onları teşvik etmeye çalışıyorum ve elimin güçlü olduğunu zaten bunun yönetmelik gereği yapılabilmesinin uygun olduğunu ve ben de destek olacağımı zaten onlara belirterek kurulda herkesin yapmasını teşvik ediyorum (M3).
>
> Lisansüstü eğitim için zaten onların yönetmelikte belirli bir gün izin hakları var. Bizde o hakkı elinden alamayız. Ben de bir yüksek lisanslıyım makalem ve kitaplarım var. Hani eğitim yönetimi dalında ve öğretmenlerim bana geldiği zaman biz tezinde, makalesinde yardım ediyoruz (M4).
>
> Lisansüstü teşvik için eğitimin yaşının olmadığını yani beşikten mezara kadar eğitimin devam etmesi gerektiğini biz kendimizde uyguluyoruz. Ben de yüksek lisans mezunuyum. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans bitirdim. Şu an bir arkadaşımız eğitim yönetimi alanında yapıyor, bir arkadaşımız doktora seviyesinde dolayısıyla bizim öğretmen arkadaşlarımıza o anlamda teşviğimiz tavsiyelerimiz olmakta (M9).
>
> Ben kendim lisansüstü eğitimi tamamladım ama şimdi öğretmenlerin lisansüstü eğitimini açıkçası yani yapan öğretmenim var. Şu an 2 tane öğretmenim var. Şu anda biz bir kere onlarla ilgili her türlü kolaylık göstermek durumundayız ki gösteriyoruz bunda sıkıntı yok ama teşvik için özel bir teşviğimiz yok ama lisansüstü eğitim yapmak isteyen arkadaşlara biz her türlü ders programında veya işte onlar izin konusunda vs. elimizden geldiğince yardımcı olmaya çalışıyoruz (M13).
>
> Herkes almalıdır. Yani ben 50 yaşından sonra yaptığına göre benim 30-40 yaşında öğretmenlerim niye duruyor diyorum. Tabii ben müdür arkadaşlarıma da aynı şekilde benden feyz alıp benimle birlikte gelen 5-6 genç arkadaşım oldu. Programını ona göre nasıl istiyorsa çünkü programı siz yapıyorsunuz. Yani öğretmeninizin öğretmenim benim öğleden sonra derslere gidiyorum diyor sabahtan dersleri veririz, kolaylaştırırız (M14).

Lisansüstü eğitim alan öğretmenler için müdürler kolaylaştırıcı önlem olarak öğretmenlerin ders programlarını haftada bir günleri boş olacak şekilde ayarlamaktadırlar. Sadece M12 sınıf öğretmenlerinin yerine derse girebilecek birileri olmadığı için ders programını ayarlama gibi bir durum söz konusu olmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Sınıf öğretmeni ise onların gidebileceği saatler okul dışı saatlerdir. Okul saatlerinde, okul içi saatlerde bunu çok veremiyoruz çünkü onun yerine ikame edecek bir sistemimiz yok. Branş öğretmeni ise, alan öğretmeni ise derslerini bir gruba veya lisansüstü derslerinin olmadığı saatlere alabiliriz alırız. Bunun dışında yüksek lisans için bize gelen duyuruları üniversite duyurularının tamamını da öğretmenlere paylaşıyoruz (M12).
>
> Yönetmelik gereği haftada bir gününü boşaltabilir. Ders programını öğretmenin lisansüstü programına uydurmak için canla başla çalışıyoruz (M1).
>
> ….normalde öğlenci olması gerekiyor idi biz onu sabahçı yaptık. Onun üst öğrenim almasına katkıda bulunduk, ders programı ayarladık (M2).

> … Yapanlar için ders programlarını her türlü. Bizde zaten öğretmene elimizde hangi imkân varsa mutlu olması için her türlü kolaylık sağlıyoruz. Yeter ki öğretmenimiz okula mutlu gelsin. Yani ki öyle olan öğretmenlerimiz var onların da ders programlarını istedikleri şekilde önceliğimiz (M5).
>
> Lisansüstü eğitimin teşvikini Milli Eğitim'de yapıyor, bakan da yapıyor, biz de yapıyoruz herkes yapıyor. Yani onu yapacağımız şey sınavlarına giderken bir kolaylık sağlıyoruz (M6).
>
> Kesinlikle öğretmenim bu tarz bir eğitim yaptığında yani ders programının ayarlanması günün boşaltılmasına kadar desteğimiz vardır (M15).
>
> Yani bu tür öğretmenlerimize tabii ki programın onun istediği tarzda yapmaya gayret ederiz (M16).

Gerek öğretmenlerin mesleki gelişimi ve gerekse öğretmenlerin yaşadığı problemleri dinleyip çözüm bulma adına müdürlerin hepsinin öğretmenlerle görüşmeye zaman ayırdıkları görülmüştür. Müdürler kapılarının öğretmenlere her zaman açık olduğunu, istedikleri an gelip görüşebileceklerini belirtmişlerdir. Görüşmeler ya müdürlerin kendi odalarında ya da öğretmenler odasında yapılmaktadır. Sadece M3 bu görüşmeyi öğretmenler kurulunda yaptıklarını belirtmiştir. Bu görüşmeler, öğretmenlerin dilek ve temennilerini dinleme, günlük diyaloglar, yaşamış oldukları problemler üzerine görüşme şeklinde olmaktadır. Bununla birlikte M13 öğretmenler odasını ziyaret ettiklerini fakat aşırıya kaçarak öğretmenlerin dinlenme alanlarına çok müdahale etmekten kaçındıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Öğretmenlerle görüşmeye zaman ayırmaya çalışıyoruz. Bakanımız da okul müdürü yarım saatten fazla odasında kalmamalı şeklinde cümle kullandı. Haklı ben her teneffüs olmasa bile iki teneffüste bir öğretmenlerin odasına gidiyorum. Beni görsünler dilek ve temennileri varsa söylesinler. Fırsat buldukça sebep yoksa bile buraya çağırıyoruz çay içelim diyoruz (M1).
>
> Ders arasında teneffüslerde rastgele öğretmenimi alırım odamda muhabbet ederim bazen ben oraya giderim (M2).
>
> Yani aslında çok, her öğretmene ulaşmak mümkün olmuyor. Ama bunu biz kurullarda, genel kurul, öğretmenler kurulunda veya zümre başkanlarımızla yaptığımız toplantılarda öğretmenlere zaten gelişimine katkı sağlayıcı görüşmeler yapıyoruz (M3).
>
> Öğretmenlerle görüşmeye her zaman bu kapı hep öğretmene açıktır (M4).
>
> Öğretmenlerle görüşmeye yani ben şöyle söyleyeyim tabii bu benim yapımla alakalı. Bir şey ben bu odada oturmaktan çok öğretmenler odasında oturmayı daha çok seviyorum. Yani diğer dışarıdaki zamanlarda da yani öğretmenle diyalog müdür amir ilişkisi değil. Öğretmen işte ondan daha çok verim alındığı inanıyorum (M5).
>
> Ne kadar istiyorsa, ama çok uzunsa ders saatleri içerisinde değil. Mesela çok minik bilgilendirme, karşılıklı görüşmek, teneffüs saatleri içinde haber gönderirim veya WhatsApp grubunda yazarım. Teneffüste müsait olduğunuzda hocam odama

bekliyorum derim. Burada gerekli görüşmeyi yaparız. Biraz daha uzunsa bütün dersler bittikten sonra son ders saatinde ilgili görüşmeyi yaparız (M7).

Hocam ben her zaman mutlaka öğretmenlerime günaydın demeyi bir adet haline getirdim. Öğlenleri mutlaka yanına uğramaya çalışırım veya zamanı olduğu sürece onlar gelirler. İşte istekleri belirtirler. Hocam siz öğretmenleri siz anlıyorsunuz, onlar size anlıyorlar. inanın o zaman da size başarı geliyor (M8).

Öğretmenlerimizle uzak kaldığımı düşündüğüm yani az gördüğüm arkadaşları davet ediyorum. Çay, kahve ikram ediyorum konuşuyoruz. Onlara toplantılarımda telefonumun 24 saat açık olduğunu her an arayabileceklerini bana ulaşmak da hiç zorluk yaşamamaları gerektiğini onlara söylüyorum. Haftada en az 2-3 defa öğretmenler odasında oturuyorum (M9).

Yani kesinlikle kapımızın kapalı olmadığı bir ortam. Okul ortamlarından bir tanesi yani öğretmen istediği vakit gelip görüşme sağlayabilir (M15).

Yani öğretmenlerimiz çok rahat. Bizimle görüşme imkânına sahipler. Ben de ara ara çıkar öğretmenler odasında birlikte görüşürüz, çay içeriz, muhabbet ederiz, problemlerini dinleriz, birebir odamıza da gelip o şekilde görüşürüz (M16).

3.3. GÖRÜNÜRLÜĞE ÖNEM VERME

Okulda görünürlüğü sağlamayla ilgili müdürlere fikirleri sorulduğunda müdürler bunu sağlama adına odalarında oturmayıp okulda koridorlarda gezdiklerini, öğretmenler odasını ziyaret ettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda M1 ve M16 Milli Eğitim Bakanının "Bir müdür odasında yarım saatten fazla oturmamalı" sözüne atıfta bulunmuşlardır bu konuda ilgili müdürlerin görüşleri şu şekilde olmuştur:

…bakanımız da okul müdürü yarım saatten fazla odasında kalmamalı şeklinde cümle kullandı. Haklı ben her teneffüs olmasa bile iki teneffüste bir öğretmenlerin odasına gidiyorum (M1).

Evet, çok doğru bakanımızın da bu konuda zaten şeyi var. Bu konuda tespitleri var. İşte bir okul müdürü makamında yarım saatten fazla oturmamalı gibi. Biz de bu şeyle okul müdürü olarak tabii sürekli katları dolaşırız yani öğretmenlerle öğrencilerle irtibat halinde oluruz (M16).

M12 katılımcısı ise okulda görünürlüğünü sağlama adına müdürün okulda sürekli gezinmesinin sürekli denetleme havası oluşturacağı için öğretmenlerde kaygı ve tedirginlik oluşturacağını belirtmiştir bu nedenle bunun dengesinin ve dozunun çok dikkatli ayarlanması gerektiğini vurgulamıştır M12 bu konuda şu şekilde görüş belirtmiştir:

Okul yöneticiliği okul müdürü en nihayetinde amirdir. Hem disiplin amiri, hem de bir otoriteyi temsil eder. Eğitim öğretim faaliyetlerinin içinde çok fazla müdahil olması, eğitim öğretimin olağan akışına kesintiye sebep olur. Okul içerisindeki gerektiğinde, gerektiği zamanda gerektiği kadar. Zaten okul müdürü okul içerisindedir ama bunu sürekli okul içerisinde gezinmesini sanki sürekli denetliyormuş havası yaratarak öğretmenlerde kaygı ve tedirginlik yaratabiliyor. Öğretmenlerin de okulda kendilerini

> güvende ve mutlu hissetmeleri, rahat hissetmeleri lazım bu anlamda. Bunun dengesini ve dozunu çok dikkatli ayarlaması gerektiğini düşünüyorum (M12).

Diğer müdürlerin bir kısmı ise görünürlüğü sağlarken sadece öğretmenlerle değil öğrencilerle de bunu sağladıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Ben öğle namazlarında çocuklarla namaz kılarım. Sonuçta görünüyor veya cumaya beraber gider asansörde beraber çıkarım. Dışarıda yürürken arkadaşlarla nöbetçi olan arkadaşla diyalog sohbet ederim (M5).

> Ben bahçeye girmişsem eğer koridorda başlar bu esinti. Birisi oradan çeker, birisi buradan çeker vesaire filan (M8).

> Görünürlüğü artırmak için öyle bir özel gayret içinde değilim ama okulun bugün en az iki tur her yerini dolaşmışımdır. Her sınıfı değil her koridordan geçmişimdir.… Öğretmen odasına her gün 20 dakikalık teneffüsümüz var bizim. Çayımı orada içerim. Hemen karşı tarafta böylece bişey bana söylecekse öğretmen orada basit bir şeyse orada söyler. Ayrıca odama gelmesine gerek kalmaz (M11).

> Günaşırı öğretmenler odasına uğrarım, sabahtan, öğleden sonra gerek duydukça, boşluk buldukça kim varsa otururum. Dersi boş olan 4 öğretmen vardır. Tamam zil çalar biri gelir orada bir şeyi benimle görüşemeyip orada pek çok şeysini ortak olarak dile getiren çok arkadaşlarım vardır (M14).

İlk ve ortaokul müdürlerinin teneffüs ve ders dışı zamanlarda öğretmen ve öğrencilerle görüşme alışkanlıkları sorulduğunda çoğunlukla olumlu cevap alınmıştır. Müdürler, öğrencilerle görüşmelerini koridorlarda, kendi odalarında, okul bahçesinde, okul çıkışında, sınıf ziyaretlerinde, kantinde yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerle yapılan görüşmeler çoğunlukla öğretmenler odasında gerçekleşmek üzere, kendi odalarında, nöbet katlarında, yemek veya farklı etkinliklerde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Bu okulda her öğrenci benim kapımı çalabilir. Gelip istediğini söyleyebilme rahatlığı benim hoşuma gidiyor. Beni koridorda da görse söylüyor. Çok baskıcı ve despot olmaya gerek yok. Beni koridorda görsün, öğretmenler odasında görsün bana bir şey sorabileceğini, kızmayacağımı bilsin bu bana yetiyor… Zaman zaman öğretmenler odasında bulunuyoruz öğretmenler o şekilde bizle irtibata geçiyorlar (M1).

> Teneffüslerde genelde öğretmenler odasına girmeye gayret ederim veya bazen burada işim oluyor veya odama öğretmeni davet ediyorum o şekilde görüşüyorum. Öğrencilerle yine teneffüslerde koridorda dolaşarak veya sınıf ziyaretleri yaparak görüşüyorum. Onun dışında zaman zaman öğretmenlerimizle bir yemektir veya farklı bir etkinliktir o şekilde bir araya gelmeye gayret ediyoruz (M2).

> Yani öğretmenler odasına devamlı girmeye çalışıyorum her gün. Mümkün mertebe odamda oturup bilgisayarımı veya televizyonun karşısında vakit geçirmektense öğretmenler odasında gezip, koridorlarda gezip, öğretmenlerin beni okulun her

yerinde görebilmelerini sağlayarak. Onların işte daha doğrusu gelişimine de katkı sağlıyor (M3).

Beni, isteyen okulun her noktasında görebilir çünkü ben hiç odamda oturan bir müdür değilim. Yani bodrumundan tutun okul bahçesinde yani ben her yerde her daim görünebilirim de (M4).

Benim bütün yıl gün içerisindeki zamanımın üçte ikisi öğretmenler odasında geçer. Ben onlarla iç içeyim. Hani zaman zaman sınıflar teneffüslerde gezerim, öğrencilerle konuşurum şakalaşırım (M6).

Teneffüslerde nöbetçi öğretmenlerimize kolay gelsin diyerek selamlarım. Bahçede olmaya çalışırım, öğrencilerle bir araya gelmeye çalışırım.… Hem öğretmenler odasında, hem koridorlarda, sınıflarda hatta dersimiz var giriyoruz bu şekilde. Kantin bölgesinde yani öğrencimizin genellikle olduğu ve öğretmenimizin olduğu her yerde olmaya çalışıyoruz (M9).

Öğretmen odasına her gün 20 dakikalık teneffüsümüz var bizim. Çayımı orada içerim hemen karşı tarafta. Böylece bir şey bana söyleyecekse öğretmen, basit bir şeyse orada söyler (M11).

Ders dışı etkinliklere katılım noktasında müdürlerin görüşleri sorulduğunda genellikle ders dışı etkinlik kavramıyla anladıkları şeyin resmi törenler, provalar, konferans, seminer olduğu anlaşılmaktadır. Müdürlerin bu tür etkinliklere katılmaya özen gösterdikleri ve okullarını temsil noktasında dikkatli oldukları görülmektedir hatta bu konuda M4 dışarıda törenlere katılmayıp kendi okulunda törenlere katılabilmek için rapor aldığını belirtmiştir. Müdürler bu tür etkinliklere katılma amaçlarının öğrencilerin yanlarında olduklarını bilmelerini sağlama ve denetleme olduğunu belirtmiştir. Sadece M16 bu tür etkinliklere katılırken kendilerine fayda sağlayıp sağlamadığına dikkat ettiklerine baktıklarını belirtmiştir. Müdürlerin bu tür etkinliklere katılırken dikkat ettikleri en önemli hususların giyim kuşamlarına, hal ve hareketlerine dikkat etme ve kurumlarını en iyi şekilde temsil etme olduğu görülmektedir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

23 Nisanda folklor çalışması, koro çalışması vs. yapılacak. Katılamayız, içinde olamayız ama provalarda filan biz onları alkışlarız, yanlarında bulunuruz. Onların o etkinliği izlediğimizi haberimizin olduğunu bilsinler o bize yetiyor (M1).

Ders dışı etkinliklere ziyaretçi olarak katılıyorum. Yine bu sadece sıradan bir ziyaret değil, aynı zamanda denetim görevi de yerine getiriyoruz. Ya orada yapılan güzel veya yanlış uygulama var mı onu takip ediyoruz o şekilde katılmaya çalışıyorum (M2).

Şimdi şöyle mesela şimdi bu da duyulacakta pek de iyi olmayacak. Yani 23 Nisan misal veriyorum. 23 Nisan'da ilçe töreninde olmam gerekli iken rapor alırım okulumun törenine katılırım ama hiçbir okulumun törenini kaçırmam. Yani sırf soruşturma geçirmemek için rapor alırım, sevk alırım, ilçe törenine gitmem okulumda olurum (M4).

Ders dışı etkinliklerde genelde işte konferans varsa, bir seminer varsa, veya bakanlığımızın belirli günler ve haftalar programlarının öngördüğü törenlerimiz.

> Programlarımızda genellikle konuşuruz ve bulunuruz katılmaya çalışırız ve burada okul müdürü vasfımızla en başta açılış konuşması yaparak bulunuruz (M9).

> Bütün etkinlikleri başından sonuna kadar izler ve katılırım mümkün olduğu kadar. Her öğretmen, her öğrenci müdürünü kendi programında görmek ister. O ona verdiğiniz değerin de bir göstergesi olarak kabul ederler. Bütün etkinliklere en özenli halimizle hem kılık kıyafet hem konuşma ve nitelikli katılım süresi anlamında bulunuruz (M12).

> Hocam bir kere burada okul idarecisiniz okul temsil ediyorsunuz bir kere. Yani kılığınız, kıyafetiniz, görüntünüz, konuşmanız bunlar önemli. Temsil ettiğiniz kuruma yakışır bir şekilde olmanız gerekiyor (M13).

> Ders dışı faaliyetlere katılırken nelere dikkat ederiz yani o faaliyetlerin tabii ki yani bize fayda sağlayıp sağlamadığına bakarız. Yani fayda sağlıyorsa mutlaka katılırız katılmaya gayret ederiz ona dikkat ederiz (M16).

Derslerin boşa geçmesine mani olmada neler yaptıkları sorulduğunda müdürlerin bir kısmı buna engel olamadıklarını bu durumdan çok muzdarip olduklarını belirtmişlerdir. Bu duruma sebep olarak M7, 657 sayılı devlet memurları kanunu ile bir yılda 40 gün rapor 10 gün mazeret izni alma haklarının olmasını göstermiştir. M10 ise bu duruma engel olamadıklarını öğretmen hasta ise çözüm bulamadıklarını belirtmiştir. M11 ise yasal olarak zorlayıcı bir şeyin olmamasını derslerin boşa geçmesine sebep olarak göstermiştir. İlgili müdürler görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

> Olamam ki kanunun üstünde değilim. Kanun 657 sayılı devlet memurları kanunu öğretmene 1 yıl boyunca 40 gün rapor alma hakkı vermiş, 10 güne kadar mazeret izni hakkı vermiş. Tabii ki mazeret izni Kaymakamlık veriyor heyet raporu alabiliyor bunu ben engelleyemem. Ben engel olamam. Dedim ya ders boştur ama ben idari işlerimi bırakıp bizzat ben de derse giriyorum müdür yardımcım da giriyor (M7).

> Yani orada çok başarılı değiliz biz. Yani olmuyor öğretmen hasta ise gerçekten çözüm bulamıyoruz. Yani onun için ben şimdi şey düşünüyorum bir tane emekli öğretmen arıyorum. Biz de bu destek eğitim odası var ya ona öğretmenler gönülsüz giriyor, oraya dışarıdan öğretmen görevlendirebiliyorsun. Bir emekli bulacam, okula koyacağım haftada 10 saat destek eğitimi dersi vereceğim. Diğer zamanlar onu hasta olanın yerine gir falan filan onun dışında çözüm yok sıkıntılı bir süreç (M10).

> Bunu engellemek için yasal bir zorlayıcı şeyimiz yok. Yani özel okullarda bir özel okul yöneticisine tesadüfi olarak böyle bir konu açılmıştı, sormuştum hocam kaç raporlu öğretmeniz var izinli filan, o ne demek dedi. Bir gün hesapladık 137 saat boş geçmiş bir ayda 137 saat. Şimdi bu derslerin doldurulması noktasında da bakanlığın yönetmelikle böyle birebir zorlayıcı önlemlerde koyduğu bir şey yok yani (M11).

Öğretmen herhangi bir sebepten ötürü okula gelemediğinde ilkokul müdürleri İngilizce veya Din kültürü branş öğretmenlerini derslere soktuklarını; Ortaokul müdürleri ise nöbetçi öğretmenleri, ücretli öğretmenleri veya rehber öğretmenleri bu mümkün değilse Müdür yardımcılarını eğer o da mümkün değilse en son olarak derslere kendilerinin derse girdiklerini belirtmişlerdir. Boş derslerde M1 öğrencileri

kütüphaneye yönlendirdiklerini; M8 öğrencileri eşit olarak diğer sınıflara dağıttıklarını belirtmişlerdir. Diğer müdürler ise öğrencileri sınıfta tuttukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> Derslerin boş geçmemesi gerekiyor. Başka öğretmenimiz varsa öğretmenimize rica ederek o sınıfı kütüphaneye çıkarırız. Kütüphanede kitap okutuyoruz ya da bahçeye indirip okulunu futbol takımında vesaire olanlar varsa onlar o etkinlikleri yapıyorlar, soru çözebiliyorlar ya da bir öğretmenimizden rica ederiz, o sınıfa girmek zorunda değil ama ricamızı kırmayıp o sınıfın başında durur (M1).
>
> Dersi İngilizce olan arkadaşlarımızı o sınıfa takviye ediyoruz. Eğer onlar da yoksa müdür yardımcısı arkadaş derse giriyor. Eğer o da yoksa derse ben giriyorum. Bende yoksam yapacak bir şey yok (M2).
>
> Nöbet talimatnamesine göre bizim raporlu veya izinli öğretmenimizin yerine nöbet heyetinde boş, uygun nöbetçi öğretmenimiz varsa o giriyor. Onun dışında müdür yardımcılarımız giriyor. Veyahut da işte uygun bir rehber öğretmenimizden rica ediyoruz gönüllülük esasına dayalı olarak giriyor (M3).
>
> Branş öğretmeni giren derslerim oluyor. İngilizce ve din kültürü gibi. O derslerde diğer öğretmenlerimi oraya görevlendiriyorum (M4).
>
> Rehber öğretmenlerimiz var, müdür yardımcılarımız var bu şekilde değerlendiriyorum (M6).
>
> Hemen öğrencilerini diğer sınıflara dağıtırız kesinlikle en iyi çözüm de budur. Öğrenciyi eve göndermek değil. Hemen öğrencileri eşit oranda diğer sınıflara dağıtmaktır. Yani eğitim engellenmemesi açısından (M8).
>
> Derslerin boşa geçmesine genellikle öğretmen arkadaşlarımızdan destek alarak mani olmaya çalışıyoruz (M9).
>
> Okulda alan öğretmenlerinin girdiği derslerde bazen sınıf öğretmen öğretmenler odasında bulunurlar. Boş derse o öğretmenleri görevlendiririz. Öğretmenler yoksa müdür yardımcıları o derslere girerek derslerin boş geçmesi önlenir. En nihayetinde bunu da sağlayamazsak o boş geçen sınıfı diğer sınıflara eşit sayıda dağıtırız (M12).

3.4. ÖĞRETMENLERİ ÇALIŞMAYA ÖZENDİRME

İlk ve ortaokul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun öğretmenleri çalışmaya özendirme ve motive etme noktasında gayret göstermektedirler. Öğretmenleri motive etmede izlenen yöntemler; toplantılarda öğretmenlerin yaptığı güzel şeylerden bahsetme, öğretmenleri ödüllendirme ve tebrik etme, başarıları sosyal medyada paylaşma, öğretmenlere başarı belgesi verme, iyi çalışmaları Milli eğitime bildirme şeklindedir. Bu konuda M3 diğer müdürlerden farklı olarak okulu güzelleştirip ortamı daha iyi hale getirerek kurumun sahiplenilmesini sağlamaya çalıştığını belirtmiştir. Aynı şekilde M6'da öğretmenlere güzel bir öğretmenler odası sağlayarak öğretmenlerini motive etmeye çalıştığını belirtmiştir. M4 ise önce kendisinin örnek olmaya çalıştığını, devamlı koşuşturduğunu belirterek böylece motivasyon sağladığını

belirtmiştir, aynı şekilde M5'te örnek davranışlar sergilemeye çalışmaktadır. M11 ise bir öğretmen istemezse onu kimsenin çalıştıramayacağını çok çalışsa ya da hiç çalışmasa da aldığı maaşın hiç değişmeyeceğini, bu duruma çözüm olarak performans ve puan sisteminin gerekli olduğunu söylemiştir ama yine de öğretmenlerin başarılarını toplantılarda duyurduklarını belirtmiştir. M8 motivasyon ve çalışmaya özendirmeyi toplu olarak yapılan güzel bir kahvaltı, yemek ile sağlamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

> Yaptığı olumlu davranışları ödüllendirmek olabilir, herhangi bir toplantıda birkaç öğretmenin yaptığı güzel şeyler afişe edilebilir, sunum yapılabilir ve diğer öğretmenleri de bu tür etkinliklere çekmekte.… Bunları afişe etmek ortaya çıkarmak. Okulun vitrinini bu tür şeyler süsler. Böyle yaparak okulun adının daha bir duyulması açısından ve diğer öğretmenleri teşvik etme açısından (M1).
>
> Değerli hocam ben ilk başta yaptığım şey şu sonucu alır almaz bu başarılı sonucu aldığım anda öğretmenler odasına giderim, öğretmenimi yanıma alırım, teşekkürümü eder duyurusunu yaparım. Bu yetmez hafta başı veya hafta sonu yapılan bayrak törenlerinde orada da yine bir kez daha duyurusunu yaparım. Ayrıca okulumuzun web sayfasında Facebook sayfasında bu başarıyı paylaşırım. Bir taltifi olmalı. Yani belge anlamında, ilçe milli eğitim müdürlüğüne bu öğretmenimizin böyle bir başarısı var lütfen bunu değerlendirin diye de bildiririm (M2).
>
> Öğretmenimizi motive etmenin tek bir yolu yok ama benim aklımda hep şey olmuştur yani sahiplenmeyi sağlama adına kurumu sahiplenmeyi sağlama adına.… Yani okulu güzelleştirerek okulu öğretmen ortamını daha iyi bir şekle sokarak öğretmeni motive etmeye çalışırım (M3).
>
> Burada müdür sürekli çalışma halinde istekli olunca öğretmen mecburen istekli oluyor (M4).
>
> Benim burada oturmadığımı gören öğretmen ya bu adam çalışın dedi bizde çalışmalıyız ki ben de bunu çok duydum. Böyle olduğuna inanıyorum yani önce örnek olacaksın. Ben burada yatayım, geç geleyim, derse girmeyeyim, öğretmenden de herkesin görevi ama benim okula geç gelmediğim gören öğretmende okula geç gelmiyor. Bugün işte bir öğretmenim resim yarışmasına katıldı ilçe ikincisi oldu bunu taltif ediyorsunuz. Hem WhatsApp' dan dan hem sosyal medyadan bu tür şeylerde öğretmenin hoşuna gidiyor. Yani bir şekilde duyurusunu yapabiliyoruz yani. Özel çaba ve başarı gösteren öğretmenlere başarı belgesi veriyoruz. Kaymakamlık ve yani öyle de yapanlarda vardı geçen yıl vardı yani (M5).
>
> Ya bir defa öğretmen işini kolaylaştırmak lazım. Okulda ona güzel bir öğretmenler odası, yemek yiyeceği düzgün bir salon, çayı, birtakım ihtiyaçları giderildiği an o isteyerek zaten yapacaktır (M6).
>
> Sosyal medya hesabımızdan, WhatsApp hesabımızdan ve törenler de mikrofonla hatta çağırarak velilerim ve öğrencilerimin önünde onore ederek duyururum (M7).
>
> Demokratik bir ortamda, öğretmenlerimizin bir de ekonomik şartların verdiği rahatlıkla, öğretmenlerin yaptığı tüm çalışmaları toplu olarak güzel bir kahvaltı, güzel bir yemek ile sağlamaya çalışıyoruz. Yani gönül ister çok daha fazla şeyler yapalım ama o şekilde biz kahvaltı şeklinde vs. şekilde gidermeye çalışıyoruz. Öğretmenim o şekilde teşvik edici madde anlamında bir şey yapamayız öğretmene ama verdiğimiz

bir sabah kahvaltısı ya da bir simit de olabilir. Öğlen yemeğinde iyi şeyler yapmaya çalışıyoruz (M8).

Herkes diyelim ki 4000 lira maaş alıyor ister yatsın ister kalksın bu değişmiyor. Bu noktada bir öğretmeni istemiyorsa çalıştıramazsınız. Benim her öğretmenim bu işi çok rahat yapabilecek donanıma sahip ama yani şöyle bir şey düşünün. Benim bir şeyim var diyorum ki öğretmenin maaşını da kesmeyelim. Sadece bütün yaptıklarını hiçbir şey benim elimde olmasın bütün yaptıklarını sisteme kendisi kaydetsin, belgesini bize versin, belgeyi getirdi tamamlamış olarak çalışmayı bitirmiş ben de onay tuşuna basayım. Hanesine 5 puan yazsın sistem. Sene sonu geldiğinde bu okul iyi bir okul eğer bu okulda kalmak istiyorsa daha çok çaba göstersin ve sistem otomatik olarak bu puanları göz önüne tutup Ayşe Hanım Mustafa Bey hocam sizin zorunlu olarak puanınızdan dolayı tayin istemeniz gerekiyor bitti. Bu duruma düşmemek için öğretmen ne yapıp daha fazla performans gösterecektir. Aynı zamanda yani çok çalışan çok kazansın ama burada okul müdürü kimin çok çalıştığını belirlemişse o değil. Öyle bir sistem kuralım ki günah keçisi olmayayım. Öğretmen kendi puanını kendi yazsın oraya ben sadece getirdiği dosyayı bakayım göreyim öbür gün bana sorulduğu zaman bu arkadaş sosyal etkinlik bir şey yapmış burada 5 puan sistemde görünüyor bunun belgesi işte burada bakın evet bu mesele bu (M11).

Öğretmenleri çalışmaya özendirme adına öğretmenlerin özel çaba ve başarılarından ötürü ödüllendirilmesine müdürlerin gereken önemi verdikleri görülmüştür. Önceleri bu başarıları özlük dosyalarına işlediklerini ama artık böyle yapılmadığını Milli Eğitime ve Kaymakamlıklara gerekli yazıların yazılarak öğretmenlerin başarı belgesi almalarının sağlandığı belirtilmiştir. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Özel çaba ve gayretlerin den dolayı özlük dosyasına işleme işi işini biz yapamıyoruz. Bağlı bulunduğumuz Milli Eğitim Müdürlüğü'ne iletiriz yıl içerisinde. Diğer öğretmenlerden farklı olarak yapılan çalışmaları il Milli Eğitim'e yollarız, rapor olarak göndeririz. Onlar da teşekkür belgesi başarı belgesi vesaire verirler (M1).

Resmi olan belgeler MEBSİS üzerinden işleniyor ve özlük dosyasında birer nüshası konuluyor. Başarı anlamında biz tekliflerimizi sunuyoruz. Bizim ilçe milli eğitim müdürlüğümüz, valiliğimiz, bakanlığımızın da öngördüğü ölçüde belgelerini dosyalarına bırakıyoruz (M9).

Öğretmenime başarı belgesi teklif ederim yani öğretmeni o konuda onore ederiz. Yok, öyle bir şansımız (özlük dosyası) yok eskiden sicilimiz vardı öğretmenin sicilini biz belirliyorduk o zaman ekstra veriyorduk. Şu anda bizim öğretmene yapacağımız öyle bir şey yok (M10).

Özlük dosyasında artık böyle şeyler yazılıp çizilmiyor. Sadece her yıl sene sonuna doğru ödüller söz konusu oluyor. Her okuldan iki, üç öğretmeninin ismi yazılıyor. Biz de orada öğretmenleri süzgeçten geçirip bunu hak eden kimdir nedir ona göre değerlendirme yapıyoruz. Kendisine de söylüyoruz hocam sizi de yazdık bilginiz olsun (M11).

Plaket veriyoruz kutlama etkinliklerinde programlarında önemli günlerde. Öğretmeni bu başarısından dolayı kutlar ona söz hakkı veririz. Bunu web sayfamızda yayınlar, resimleri, görselleri ile (M12).

> Yasal olarak kaymakamlığın her yıl başarı için başarı belgesi veya vs. için teklif ettiğimiz öğrenci sayısı var öğretmen sayısı vardır başarılarından dolayı ilçeye teklifte bulunuruz. Bunlara üstün başarı veya neyse işte ödül belgesi mutlaka verilir tabii bu da dosyaya işlenir özlük dosyasına işlenir (M13).

3.5. AKADEMİK STANDARTLAR BELİRLEME

İlk ve ortaokul müdürlerine akademik standartları geliştirme ve güçlendirme ile ilgili düşünceleri sorulduğunda genelde öğrencileri motive edici davranışlarda bulunduklarını belirtmişlerdir. M1, M7, M12 ise akademik standartları geliştirmede deneme sınavları, dönem ortalamaları, ders dışı etkinlik katılım puanı, destekleme yetiştirme kursları, mini değerlendirme sınavlarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda ilgili müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> Kurslar var, akademik başarıda algıladım şu: bir önceki yıl lise yerleştirdiğimiz öğrenci sayılarına bakıyoruz o çizginin sürekli yukarı gitmesi istiyoruz 3,5,7. bu şekilde olmasını istiyoruz. Akademik başarıyı en iyi özetleyen budur. Liseye ne kadar öğrenci gönderebilirsek o kadar başarılı oluruz. Bu sayıyı artırmak için destekleme kursları, yapılan egzersizler, destek eğitim kursları var, okuma bayramı yapıyoruz. Okuma yarışması yapıyoruz bilgi yarışması yaparız böylece eğlenirken akademik başarıyı artırırız (M1).

> Ders dışı etkinlik katılım puanı vardır. Yani yazılı sınavların haricinde bunu kriterlerini belirlemenizi istiyorum. Derse hazırbulunuşluk efendim derse katılım, malzemeyi getirme işte verilen sorumluluğu yerine getirme ve bunların puantajında öğrenciye duyururum (M7).

> Biz okulda 2, 3 ve 4. sınıfların kazanımları değerlendirmek anlamında öğretmenlerle birlikte bir mini değerlendirme sınavları yapıyoruz, ölçme yapıyoruz. Her dersi matematik, Türkçe, fen sosyal bilimler hepsinin kazanımlarının ne derecede alındığını, kazanıldığını ve ne derecede çocuklarda karşılık bulduğunu ölçeriz. Çocuk eğer bu değerlendirmelerin hepsi de sınıf bazlı ve öğrenci bazlı oluyor birbirleriyle yarıştırmıyoruz. Her bir çocuğun gelişiminde her sınıfın gelişimini kendi içinde değerlendiriyoruz 1.2.3. diye duyurmuyoruz böyle bir yayınlama yapmıyoruz. Bireysel gelişim ve sınıf gelişimi ve ders bazı gelişimler üzerindeki pozitif gelişme üzerinde konuşuyoruz. Akademik standartlarımız bütün çocukların hepsinin kazanımlardan kendi kapasitesinde ölçülen en yüksek verimi elde etmesidir (M12).

Okul müdürlerinin eğitim standardını gerçekleştiren öğrencileri desteklemede genellikle törenlerde sözlü teşekkür etme, iftihar belgesi verme, çeşitli hediyeler verme yoluna gidiliyor. M5 ve M9 manevi hediyelerin maddi hediyelerden daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda ilgili müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> Bence şu anda öğrencileri daha çok manevi destekle. Yani bir öğrenci ailesine bir belgedir ama bunu götürdüğü zaman ki duygusu maddi bir şey değil. Yani çocuğa maddi ödül geçici, manevi bir belgeyle manevi bir şeyle yaptığın zaman daha çok hoşuna gidiyor böyle şeyler (M5).

> Bir defa başarı öğrenci için en güzel ödüldür kendisi için. İç motivasyon sağlayan şey öğrencinin kendisinin bir şeyleri başarıyor olduğunu görmesidir. Onun dışında mesela

şu an lütfen beni ödülle cezalandırma diye bir kitap vardı. Geçen hafta baktım ödülü genellikle biz maddi ödüllerden ziyade manevi ödülleri daha ön plana çıkarırız (M9).

Öğretmenlerin derslere zamanında girmeleri ve ders esnasında öğretim etkinliklerinde bulunmaları teşviği konusu müdürlere sorulduğunda müdürlerin çoğunluğu derse zamanında girilmesinin önemine değinmiştir ve bu konuda müdürlerin son derece gayretli oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin 1-2 dakika derse geç girmeleri normal kabul edilmiş olup daha uzun sürelerin alışkanlık haline getirilmesi durumunda uyarı yoluna gidilmektedir. Öğretmenleri derse vaktinde girmeleri noktasında resmi yollardan ziyade samimiyete bağlı olan yöntemlerin tercih edildiği görülmüştür. Belli başlı yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır: Teneffüs bitişinde öğretmenler odasında bulunma, toplantılarda derslere vaktinde girmenin önemine değinme, derse vaktinde girenlere teşekkür etme, öğretmenleri motive etme şeklinde olmaktadır. Sadece M15 yaptırım olmadan derslere vaktinde girilmesinin biraz zor olduğunu vurgulamaktadır; ders esnasında eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunmalarının denetiminin zor olduğu ve bunun vicdan işi olduğu müdürlerin altını çizmiş olduğu noktalardır. Sadece M10 bu konuda 40 dakika boyunca aktif olarak verimli ders işlemenin mümkün olmadığını belirtmiştir, M12 ise ders süresinin verimli olarak kullanılmasının öğretmenin kendini okulun bir parçası olarak görmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda ilgili müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

Derse zamanında başlanması ve derse zamanında gelinmesi çok önemli. Az önce konuştuğumuz gibi öğretmenler odasında bulunuyoruz ve öğretmenlerin derse zamanında girmelerini sağlıyoruz ve toplantılarda öğretmenleri şunu söylüyoruz: bir okulda disiplin sorunu oluyorsa boşluk vakitlerinde olur. Yani öğretmen derse 5 dakika geç geliyorsa disiplin sorunu oluyor kavgalar oluyor. Aslında öğretmen derse zamanında girdiğinde birçok problemin önüne geçmiş oluyor bunların toplantılarda öğretmenlere söylüyoruz (M1)

Şöyle söyleyeyim sürekli biz öğretmeni motive etmeye, sürekli enerjisini yüksek tutmaya çalışıyoruz. Bu şekilde öğretmenin derse zamanında girmesi… Yoksa hani bir ceza korku değil de sevdirerek motive ederek derse girmesini sağlıyoruz (M2).

Dönem başında yaptığımız toplantılarda belirterekten bu vicdan işi olduğunu eğitimin ve bunu hakikaten kendi çocuğumuzun o sınıfta olduğunu düşünerekten, o zamanın zayi olmaması adına herkesin elini vicdanına koyarak o sınıfın kapısından girmeleri gerektiğini vurgulayarak o zamanın tam zayi olmadan geçirmesine etki etmeye çalışırım (M3).

Ben öğretmenlerimi kırmadığım için öğretmenlerim de beni kırmaz. Ben onlardan kurul toplantısında tek bir şey istiyorum: eğitim yani bu sizin öğretmenlik görevinizdir. O yüzden zamanında dersinize girin, zamanında dersinizden çıkın o yüzden onlar da beni kırmıyorlar... (M4).

Öğretim zamanının zayi olmaması doğrultusunda yani biz de derse geç kalma diye bir şey yok. Olmasını hiçbir zaman istemiyoruz. Derse geç kalma muhtemelen her yerde öyledir de biz biraz şeyiz hassasiyetimiz var. Yani o konuda biraz daha içerideki dersin ne kadar etkin kullanıyorlar kısmına gelirsek o öğretmenin kendi vicdanı ile alakalı bir şey… (M5).

Teşvikten ziyade bunun görevimiz olduğunu yani sonuçta orada sizi bekleyen 40 tane 20 tane 30 tane ne ise öğrencinin olduğunu. Hani kimseye böyle öyle bir uyarıya gerek kalmadan böyle bir şeyin yapılması gerektiğini anlatıyoruz. Biraz da manevi duruma da demde vurabiliyoruz yani (M5).

Ben öğretmenlerimin içerisindeyim. Ben orada olduğum zaman hiç kimse teneffüste zil çaldığı zaman orada oturamıyor. Utanma olsa dahi herkes kalkıp gitmek zorunda (M6).

Ders zili çalmışsa tesadüfen öğretmenler odasında oradan geçerken söylediğim şudur: arkadaşlar saatimiz mi bozuldu? demem durumunda öğretmenlerim anlarlar derse girerler (M8).

Benim öğretmenlerin derse zamanında girip de 40 dakikayı sıcak dersle geçirme diye bir talebim yok yani olmaz. Her öğretmen bir iki dakika geç gider gitsin 40 dakika ders yapılmaz yapmasın. Çünkü bu öğrenci 40 dakika aktif olarak ders algılaması mümkün değil. Ders saati benim için bana göre ilkokulda 40 dakika çok fazla yani 40 dakikayı nasıl faydalı geçiriyor öğretmen. O sınıfta o öğretmenliğin özel becerisidir onu yakalamak. Hangi noktada yakalarım, nasıl yakalarım amacıma dersin 16. dakikasında mı ulaşırım o 40 dakikalık serüven içerisinde bir merkezdir (M10).

Bunun takibini yapıyoruz şeyin yani derse zamanında çıkmanın demeyeyim girip girmenin takibini yapıyoruz. Ben dersten geç çıkan öğretmen görmedim. Yani derse vaktinde girmeyen öğretmenler oluyor zaman zaman 1-2 dakika gibi süreleri inanın göz önünde bulundurmuyoruz. Ama eğer daha uzun süre bu devam eder ve tekrar ederse mutlaka çağırırız. Hatta ekrandan da çıkış saatini gösteririz kendisine ama içeriye sınıfa girdikten sonra vicdanıyla baş başa kalıyor (M11).

Bu tamamen öğretmenin okul yöneticisi ile okula karşı, okul amaçlarına aidiyeti ile ilgili bir şey. Eğer kendini okulun bir parçası, okul müdürü tarafından kabul gördüğünü hissetmesi ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini de, kalitesini de kesinlikle çok arttırıyor. Çatışmacı, problemli, stresli bir okul ortamında sınıfta öğretmenin bu süreyi tam anlamıyla verimli kullanması mümkün değil (M12).

Derse zamanında başlanması ile ilgili bir sıkıntımız var. Yani genel öğretmen profilinin aynısı diğer okullarda olduğu gibi burada da aynı şekilde. Ders zili çalar öğretmen 3-5 dakikalık gecikme olayları var. Bunun motivasyonu bir yaptırım olmadığı sürece zor. Yaptırım gördüğü zaman mesela şu bir gerçek öğretmen derse geç girdiği nöbet defterine bir kere yazıldığında bütün herkesin vaktinde girdiğini görüyoruz ama diğer ne söylerseniz söyleyin isterseniz iyi niyetli konuşun, istiyorsanız bir sürü motivasyon yapın ama neticesinde şey yanındakine uymaya kolaya kaçmaya çalışıyorlar. Çok motive edici çalışma ile yapılabileceğine inanmıyorum yani biraz yaptırımla birazcık daha kolay olacağını düşünüyorum (M15).

3.6.ÖĞRENCİLERİ ÖĞRENMEYE ÖZENDİRME

Öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesi bütün müdürler tarafından önemli olarak görülmektedir. Öğrencileri teşvik etmek için müdürler uyguladıkları yöntemleri şu şekilde açıklamışlardır: M1, M10, başarılı öğrencilerin isimlerini panolara asma;

M2, öğrencilerin sevip özenmesi için güzel örnekleri onlara sunma; M3, M8, M12 öğrencilerin severek okula gelebilmesi için güvenli okul ortamı oluşturma ve okulu görsel olarak güzelleştirme; M4, öğretmenler vasıtasıyla öğrencileri özendirme; M5, başarıyı tattırarak sevdirme; M6, öğrencinin ihtiyaç duyacağı her şeyin olmasını sağlama; M9, öğreneceği bilgilerin öğrencinin ne işine yarayacağını belirterek; M11, öğrencilerin başarısını ödüllendirerek; M13, öğrenciye okulu sevdirerek; M14, sık sık öğrenciyi çağırarak onu motive ederek; M15, seçmeli dersleri öne çıkararak; M16, birebir motivasyon sağlayarak ve kitap hediye ederek. İlgili müdürlerin düşünceleri şu şekildedir:

> Deneme yapılır. En yüksek ortalamaya sahip olan öğrencileri biz yine panoları asıyoruz (M1).
>
> Ancak bu şekilde sevdirerek, özendirerek yani yapılan güzel bir şeyi orada görerek. Ben de bunu yapabilirim, şunu yapabilirim, bunu yapabilirim diye güzel örnekleri onlara sunarak (M2).
>
> Şu anda benim amacım okulu güzelleştirmek. Öğrencinin uygun ortamı, yani dersi severek okula severek gelebileceği ortamı hazırlamak. Yani hem görsel hem de teknik anlamda bunları hazırlamaya çalışıyoruz (M3).
>
> Ben öğretmenleri özendiririm; öğretmenler de öğrencilerimi özendirir (M4).
>
> Yani bir şeyi başardıklarını görsünler. Zaten bir seni sevsinler, severek yapsınlar ki tat alsınlar (M5).
>
> Öğrencinin ihtiyaç duyacağı her şeyin olması ve öğrenciyi cezbetmesi lazım okulun (M6).
>
> Fiziksel ortamın mükemmel olması gerekiyor. Okulun renginden, dersliğin renginden, öğrencinin oturduğu sıraya kadar (M8).
>
> Öğrendiği bilgilerin gelecekte kendisinde nasıl bir etki bırakacağını ona nasıl bir fayda sağlayacağını neden öğrendiğini bir defa öğretmenlerimiz anlatıyorlar (M9).
>
> Başarıyı ödüllendirerek, aynı zamanda sadece başarı değil mesela geçtiğimiz sene uygulama yaptık. Bu sene de devam edecez çünkü faydalı oldu. Mesela şu anda 68 öğrencimiz bu sene hiç devamsızlık yapmamış henüz (M11).
>
> Bir kere okula severek gelmelerini sağlayacak bir öğrenme ortamı oluşturmakla olur bu. Okul, öğretmenlere, bize göre değil çocuklara göre dizayn edilmek durumundadır (M12).
>
> Hocam dersi sevecek çocuk. Bakın okulu sevecek, öğretmeni sevecek. Bizim eğitim ve öğretim faaliyetlerinde durağan bir eğitim-öğretim yok. Mesela çocuk kendisi yaparak yaşayarak öğrenecek. Her sınıfta akıllı tahtamız var. Öğrencinin sıkılmaması için her sınıfta öğretmenlerimiz genel olarak gelirken çok boş gelmiyorlar. Yani anlatım böyle eskisi gibi sırf düz anlatım tarzı, öğrencinin sıkılacağı şeyler çok yok mesela. Sosyal aktiviteleri çok sık kullanırız sinema, tiyatro, kültürel faaliyetler, geziler (M13).
>
> Seçmeli dersler diye bir kavram var bizim. Beşinci sınıflarda öğrencileri biraz zorlama maksadıyla okuma becerileri veriyoruz kitap okumaya alıştırmak için. Sonra müzik

> dersi verdiriyoruz, 6. sınıfta zekâ oyunları atölyemiz var. Zekâ oyunlarını zorunlu şekilde verdiriyoruz, yazma yazarlık dersini verdiriyoruz. Bu şekilde ve beden eğitimi 7 ve 8'lere de beden eğitimi (M15).
>
> Öğretmen şefkatiyle çağırırız. Ona işte kendi evindeki gibi işte annesiyle babasının ilişkileri gibi öyle sevgi muhabbet göstermek suretiyle. İşte çikolata ikramımızı yaparız, kitap hediyemizi yaparız. Öyle onları motive ederiz. Onları idareye karşı daha sıcak olmasını sağlarız (M16).

Öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesinde üstün başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi de önemli bir yer tutmaktadır. Müdürlerin bu konudaki görüşleri sorulduğunda hemen hemen hepsi bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir ve imkânları ölçüsünde öğrencileri maddi ve manevi olarak ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir. Müdürlerin öğrencileri ödüllendirme yöntemleri şu şekilde gerçekleşmektedir: M1, M7, M11, törenlerde yetenekli öğrencileri çıkarıp diğer öğrencilere duyurma ve onlara takdir belgesi verme; M2, sözle ve maddi hediye ile ödüllendirme; M3, M16, iftihar belgesi verme, altın hediye etme; M4, kitap ve satranç takımı hediye etme; M5, belge ve gezi ile ödüllendirme; M8, kitap hediye etme, madalya verme, pasta kesme; M9, öğrencinin ihtiyacı olan şeyi hediye etme; M10, başarılı öğrenciyi okulda tanınır kılma; M13 çeşitli hediyeler verme. İlgili müdürlerin görüşleri şu şekilde olmuştur:

> Pazartesi ve cuma günü törenlerde çocukların ilgisini çekmek için bazen yetenekli öğrencilerimiz çıkarıyor. Bunların yaptığı etkinlikleri hocaları ile beraber çocuklara duyuruyoruz, … Başarılı olan öğrencileri onur belgesi takdir belgesi ile onore ediyoruz (M1).
>
> Hem sözlü olarak hem de bir hediye alarak ödüllendiririz (M2).
>
> Takdir, teşekkür gibi bu kriterlere binaen kriterlere biz iftihar belgesi düzenleyebiliriz,… Ayriyeten kendimiz okul aile birliği bütçesinden bir ödül, maddi değeri olan bir ödül, çeyrek altın olabilir ya 1 gram altın olabilir derecelendirip… böyle planlamamız var (M3).
>
> Üstün başarılı öğrencilere işte törenlerde biz genelde kitap, satranç takımı bu gibi şeyler veriyoruz. Onları müdür yardımcılarım belirliyor (M4).
>
> Üstün başarılı öğrencileri, bir sistemsel bir ödül var. Yani e-okulun vermiş olduğu bir ödül var. Kendimizin yani bir belgesel olarak belge ile ödüllendirme şeylerimiz var. Daha çok çocuklar biraz da gezi şeklinde (M5).
>
> Üstün başarılı öğrencilerin zaten dediğim gibi her zaman ödüllendirmesi yapıyoruz (M6).
>
> Genel törenlerde anons edip onore ediyoruz ve yıl boyunca yapılanların hepsini not ediyoruz (M7).
>
> Maddi olanakların da verdiği imkânlar şeklinde kitaplarla ödüllendirmeye çalışıyoruz. Benim mesela tek şeyim öğrenciyi kitapla ödüllendirmek,… Okulda genelde bu tür

öğrencileri başarı kazanmışsa pasta keserek yapıyoruz pasta arkadaşlarıyla beraber yerler (M8).

Üstün başarılı öğrencileri bir kere arkadaşlarının içinde çağırıp onu bir alkışlatmak, onu övmek, yaptığı şeyin bize neler kattığını söylemek bir defa çok büyük ödüldür. Çocuğun bir tablete mi ihtiyacı vardır, bir bisiklete mi ihtiyacı vardır. Bunu öğretmenlerimizle konuşarak gerekirse velisiyle irtibata geçerek öğrencimiz en çok ihtiyaç duyduğu şeyi ona sunarak (M9).

Çocuğun okulda tanınır olması törenlerde mesela (M10).

Aynı zamanda çocuklar alkışlanmayı da seviyorlar. Yani coşkuyla, o kalabalığın alkışladığında ruh hallerinin değiştiğini görüyoruz (M11).

Kendini çok başarılı gördüğümüz yani öğrencilere bu belgeler dışında düzenlediğimiz birtakım belgelerimiz de var ama bunlardan da öte ödüllerimiz var. Örneğin yine böyle kutlamalarda törenlerde çağırırız sahneye onlara yani küçük bir ödül (M13).

Üstün başarılı öğrencilerimizi mesela yani okul aile birliğinin de katkısıyla. Bunların yani böyle küçük altınla ödüllendirdiğimiz oluyor (M16).

Son olarak öğrencilerin başarılarının velilere duyurulması, haber verilmesi noktasında müdürlerin istekli davrandıkları görülmektedir. Müdürler velileri bizzat okula davet ederek, onları ziyaret ederek ya da toplantılar sayesinde veliler ile görüşmeleri gerçekleştirmektedirler. Haftalık öğrenci karneleriyle velilere öğrencilerin genel durumu velilere iletilir, ayrıca sosyal medya üzerinden de velilere ulaşılmakta ve duyuru yapılmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin belli başlı düşünceleri şu şekildedir:

Velilerin hepsinin e-okulda numaraları var. Davet ediyoruz, telefonda söylemiyoruz yoksa havada kalıyor. Biraz konuşalım çay içelim arıyoruz ve bu velinin çok hoşuna gidiyor. Veliye çocuğunu övmek yaptığı çalışmaların iyiliğinden bahsetmek çay içip göndermek veliyi çok onurlandırıyor (M1).

Yazılıların bitiminde velilerimizle yine bir toplantı yapacağımızı ve bu akademik başarıyla bu toplantıda paylaşacağımızı duyuracağız (M3).

Bütün herkesten oluşan, öğrencilerden oluşan WhatsApp grubum var. Herkese tek tek hem telefonla hem şeyle ulaşabiliyorum sosyal medyadan. Yine kendimizi veya internet sitemizden de duyurabiliyorum (M5).

Pazartesi törenlerimiz vardır o törende birtakım şeyleri duyuyoruz. Ayriyeten veli toplantısında duyururuz olmadı, bütün velilere mesaj sistemimiz var onunla duyururuz (M6).

Öğrencinin yaptığı somut çalışmalar. Güzel bir örnek varsa bunlar da öğretmen tarafından sosyal medyada kendi velileri arasında paylaşabilirler. O da onları yarışa sokuyor (M8).

Biz gideriz ev ziyaretleri yaparız. Özellikle geçen yıl ev ziyareti çok yaptık. Gerek öğrenci başarısı ile alakalı, gerekse öğrencilerin okullaştırma adına çok ev ziyareti yaptık hocam (M13).

Yani öğrencinin başarısından veli haberdar oluyor. Başarılı bir öğrenci velisi ise mutlaka haberdar oluyor. Onu da çağırıyoruz birlikte onun başarısını daha da artırma yolunda birlikte hareket ediyoruz (M16).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

1. TARTIŞMA

Okul amaçlarının belirlenmesi okul müdürünün öncelikli görevidir. Aydın (2013) Öğretim lideri olarak okul müdürünün öncelikli görevinin öğretim programının amaçlarını ve hedeflerini belirlemek olduğunu vurgulamıştır. Gürsun (2007) ise bu misyon olarak adlandırılan bu eylemleri konulan hedefler olarak nitelendirmiştir. Okul müdürleri, okulun amaçlarını belirlemede öncelikli hedeflerinin Milli Eğitim Temel ilkelerine uygun hedefler belirlemek olduğu ve bu amaçlar dışında farklı bir amaç belirleme gayreti içinde olmadıklarını vurgulamışlardır. Bu durum Tatlılıoğlu ve Okyay (2012)'ın araştırma sonuçlarına uygunluk göstermektedir. Müdürler okulun amaçlarını belirlerken vatanına, milletine bağlı, milli ve manevi değerleri benimseyen öğrenciler yetiştirmenin ve disiplin sorunu olan öğrencileri kazanmanın birinci öncelikli hedeflerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Arslan ve Beytekin (2004), planlama ve karar verme aşamalarında okul toplumu ve diğer toplumsal gruplar tarafından paylaşılan ortak vizyona ihtiyaç olduğunu belirtir. Aynı şekilde Köse (2016), vizyon ve misyon belirlenmesi esnasında tüm paydaşların süreçten haberdar olmaları ve katkıda bulunmalarının önemine değinmiştir. Görüşme yapılan okul müdürleri, öğretmen, aile ve diğer toplumsal grupların katılımına büyük önem verdiklerini ve bu konuda gereken gayreti gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmen, veli ve hatta öğrencilerin de fikirlerinin alındığının altını çizmişlerdir. Veli toplantıları, seminerler, veli akademileri, okul aile birliği toplantıları ve belirli aralıklı olarak yapılan anketler vasıtasıyla müdürlerin bu katılımı sağladıkları görülmektedir. Müdürler, okulun amaçlarını belirlerken okulun bulunduğu bölge özelliklerini genellikle göz önünde bulundurarak öğrencilerin ihtiyaçlarına göre bazı değişiklikler eklemeler yaptıkları görülmüştür. Bu durum Şişman (2014)'ın belirtmiş olduğu okulun içinde yer aldığı

kültürel yapının okul amaçlarının oluşturulmasında belirleyici olarak yer almasıyla uyuşmaktadır.

Okul müdürlerinin belirlenmiş olan amaçları öğretmenler, müdür yardımcıları, veliler ve öğrencilerle paylaşmada çok istekli davrandıkları görülmüştür ve bu durum Konan (2015)'ın okul yöneticilerinin okula ait tüm üyeler ile iletişim kurmaları ve okulun amaçları hakkında bilgi vermeleri gerektiği durumuyla örtüşmektedir. Hallinger ve Murphy (1985) ise öğrenci, öğretmen ve veliler ile iletişim esnasında belirlenen amaçlara sürekli bir vurgunun olması gerektiğini belirtir. Ayrıca okul müdürünün okul amaçlarını yıl boyunca okul kadrosu ile birlikte düzenli olarak gözden geçirmesi ve tartışma ortamında anlaşılmasını sağlaması gerektiğini vurgular. Okul müdürleri bu duruma uygun bir şekilde veli toplantıları, okul aile birliği toplantıları, sosyal medya, öğrenci meclisleri, okul panoları vb. yollarla okulun amaçlarını gündeme getirmektedirler ama yıl boyunca okul kadrosu ile birlikte düzenli olarak gözden geçirme ve tartışma ortamında anlaşılmasını sağlama üzerinde pek durulmamaktadır. Okul amaçlarının paylaşılması, paydaşların okulun amaçlarından haberdar olması, benimsenmesi, desteklenmesi için Açıkalın (1994)'ın belirttiği üzere halkla ilişkiler sisteminin kurulması gerekir ki bu durumun başlaması henüz söz konusu değildir.

Başar (1995), okulların birinci amaçları olan iyi öğrenci yetiştirmenin ancak denetleme ile sağlanabileceğini vurgular. Taymaz (2011) ise denetimi, hazırlanmış olan planların incelenerek hata ve eksiklerin bulunması ve bunların giderilerek başarı için kontrol edilmesi olarak niteler. Okul müdürlerinin çoğunluğu okulda yürütülen eğitim çalışmalarını gözlemleme ve değerlendirme amaçlı olarak formal ve informal olarak gözlem yapmaktalar. Bu durum Goff, Mawrogordato ve Goldring (2012)'nin yaptıkları çalışmada müdürlerin gözlem yapmaya çok daha fazla vakit ayırdıkları sonucu ile uyuşmaktadır. Bu denetim ve gözlemler çoğunlukla sınıf ziyaretleri şeklinde gerçekleşmekle birlikte bazı müdürler sınıf ziyareti esnasında öğretmen ve öğrencilerin yapay bir tavır takınacağı veya gereksiz gerilim oluşturacağından dolayı sınıf ziyaretlerini gereksiz görmekteler. Bu ziyaretler esnasında müdürlerin öğretmenin kullandığı yöntem ve tekniklere, sınıfın disiplin durumuna, öğrencilerin derse olan ilgilerine, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerine odaklandığı görülmüştür. Yapılan gözlemler sonunda öğretmenlere müdürler tarafından birebir olarak geri dönüt

verilmekte, müdürlerin bunu öğretmenleri meslektaşları içinde rencide olmamaları için yaptıkları görülmektedir ki bu durum Seifert ve Vornberg (2002),'in gözlem sonuçlarının birebir öğretmenle değerlendirilerek güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti yapılması ve gerekli çözümlerin sunulması yönündeki tavsiyesi ile uyuşmaktadır. Ayrıca bu durum Robinson (2010)'un çalışması sonucunda müdürlerin kişilerle iletişim kurarak güvenli bir ortam oluşturması sonucuyla uyumludur.

Okul müdürleri öğretim programlarını yönetmede ve programlar arası eşgüdümü sağlamada zümre öğretmenler kurulu ve öğretmenler kurulu toplantılarından faydalanmaktalar. Sınıf ve kademeler arasındaki programın koordinesini sağlamada bir sonraki sınıfta aynı öğretmenle devam etme, öğretmenlerin yıllık plana uygun bir biçimde hareket etmelerini sağlama, öğretmenler arası etkileşimi sağlama gibi yöntemlere başvurulmaktadır bu müfredattaki koordinasyonu Hallinger ve Murphy (1985) etkili okulların genel karakteristiği olarak belirtmiştir ayrıca Şişman (2014)'ın müdürlerin sınıflar ve kademeler arasında koordinasyonda önemli bir rol üstlenmesi, öğretmenler arasında büyük oranda etkileşimin sağlanması tavsiyesine uymaktadır.

Gümüşeli (2014), öğretim zamanını iki yarı dönemden oluşan, ders zamanı, teneffüs zamanı şeklinde planlan çalışmalar olarak tanımlar. Eğitim sürecinde ayrılmış olan zamanın etkili şekilde kullanılması çok önemlidir bu durum zamanın değerlendirilmesi olarak nitelendirilebilir (Aydın, 2013). Müdürlerin öğretim zamanını korumanın gerekliliğine ve önemine inandıkları ve bunu sağlamak için çok acil durum olmadıkça ders esnasında anonsların yapılmaması ve ders esnasında öğrencilerin idareye çağrılmaması gibi bir takım yol ve yöntemlere başvurmakta oldukları görülmüştür. Bu yöntemlerin dersin bölünüp dikkatlerin dağılmaması adına yapıldığı gözlemlenmektedir ve bu durum Hallinger ve Murphy (1985)'in dersleri sekteye uğratan etmenler ve alınması gereken tedbirler noktasındaki önerisine ve Lyons (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonucu olan müdürlerin eğitim zamanında dikkatlerin dağılmasına mani olmada anonslara engel oldukları sonucu ile uyuşmaktadır. Ayrıca derse geç giren öğretmenler içinde informal olarak samimi havayı bozmayacak şekilde uyardıkları görülmüştür müdürler bu tür uyarıların formal uyarılardan daha etkili olduğunu savunmaktadırlar. Bununla birlikte derse geç giren öğrenciler için herhangi bir önlemlerinin olmadığı görülmektedir bu durum Murphy

(1998)'in öğrencilerin derse geç kalmamaları için önlemler alınması gerektiği önerisine uymamaktadır.

Hızla çoğalan bilgi ve teknoloji karşısında özellikle öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri bir zorunluluktur (Sayın, 2010). Öğretmenlerin mesleki olarak gelişiminin müdürlerin öncelikleri arasında olduğu görülmektedir. Müdürler öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağlama adına hizmet içi eğitim kursları, yüksek lisans programları ve sempozyumlar gibi etkinliklere öğretmenlerin katılımını desteklemekte ve gerekli kolaylığı sağlamaktadırlar. Özellikle yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin öğretmenlerini yüksek lisans yapmaya teşvik etmede daha istekli oldukları görülmüştür. Müdürler çeşitli kursları, hizmet içi eğitim çalışmalarını sosyal medya üzerinden veya yazılı olarak öğretmenlere bildirmekteler bu durum Yener (2017)'in yaptığı çalışmada müdürlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimin sağlama görevini en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği sonucuyla uyuşmakta iken Aydın (2017) tarafından yapılan Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi boyutuna ait en düşük oranda öğretim liderliği sergilendiği sonucuyla çelişmektedir. Birtakım müdürler bu tür gelişim sağlayıcı kurslara öğretmenlerin önemli bir kısmının katılmada isteksiz davrandıklarını bunun sebebinin bu tür kurslara katılımın zorunlu olmayışı ve kursların okul saatleri dışında yapılmasını gerekçe olarak göstermişlerdir bu durum bazı müdürlerin öğretmenlerini mesleki gelişim yönünde teşvik bakımından yetersiz olduklarını göstermektedir.

Özdemir (2012), okulda görünürlüğü, okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak yerine getirilmesi gereken görevlerden birisi olduğunu belirtir. Öğretim lideri olarak okul müdürü okul içinde varlığını farklı vesilelerle hissettirmelidir. Öğretmen ve öğrencilerle sürekli olarak iletişim halinde olmalıdır. Müdürler odalarında oturmayarak belirli aralıklarla öğretmenler odasına, kantine, bahçeye giderek okulda görünürlüklerini sağlamaktadırlar böylece öğretmen ve öğrencilerle devamlı iç içe olarak onların ihtiyaçları hakkında önemli bilgiler edinerek çözüme ulaşabilirler bu durum Gümüşeli (1996)'nin öğretim liderlerinin okulda görünürlüklerini sağlama noktasındaki tavsiyeleriyle uyuşmaktadır. Müdürler, törenler, provalar gibi ders dışı etkinliklere katılma suretiyle hem görünürlüklerini sağladıklarını ve hem de öğrencilere moral ve motivasyon sağladıklarını düşünmektedirler.

Bireyler güdülenmediği sürece yaptıkları işlerde yeterince başarılı olamazlar, bu sebeple bir kurumda çalışanları güdüleme yönetimin önemli bir boyutudur (Aydın, 2005). Okul müdürünün, öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getirmesi ve gösterdikleri çabalar ve başarılardan dolayı öğretmenleri övmesi, öğretmenlerin özel çabalarını teşekkür ve takdir önerisinde bulunarak ödüllendirmesi öğretmenleri çalışmaya özendirme ile ilgili davranışlarını oluşturmaktadır (Akgün, 2001). Çalışma yapılan okullarda müdürlerin öğretmenlerini çeşitli yol ve yöntemler ile güdüleyerek öğretmenleri çalışmaya teşvik etme rollerini yerine getirdikleri gözlenmiştir bu durum Gümüşeli (1996)'nin yapmış olduğu araştırmadaki müdürlerin öğretmenleri çalışmaya teşvik etme görevini çoğunlukla yerine getirdiği sonucuyla örtüşmektedir.

İlkokul ve ortaokul müdürleri okullardaki akademik standartları geliştirme ve güçlendirme amacıyla deneme sınavları sonuçlarından, dönem ortalamalarından, yetiştirme kurslarından ve değerlendirme sınavlarından yararlanmaktadırlar bununla birlikte eğitim standardını gerçekleştirdiğini düşündükleri öğrencileri destekleme amacıyla ödüllendirme yoluna gitmekteler. Bu ödüllendirmeler genellikle törenlerde teşekkür etme, iftihar belgesi verme ve hediyeler takdim etme şeklinde gerçekleşmektedir.

Öğretmene bakan yönüyle okul müdürlerinin öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinlikleriyle meşgul olmasına teşvik etmesi bu konuyla ilgili davranış boyutunu oluşturmaktadır (Akgün, 2001). Müdürler öğretmenlerin derslere zamanında girmelerini sağlama adına teneffüs bitimine yakın öğretmenler odasını ziyaret etme, derse vaktinde giren öğretmenlere teşekkür etme gibi informal davranışlar sergilemekteler ve böyle davranmanın daha etkili olduğu noktasında hemfikirler. Çok az sayıda müdür yaptırım olmadan bunu sağlamanın zor olduğundan bahsetmektedir. Burada müdürlerin akademik standartları belirleme ve geliştirme görevlerini yaptıkları görülmektedir bu durum Gümüşeli (1996)'nin yapmış olduğu çalışmadaki akademik standartları geliştirme noktasındaki görevleri çoğunlukla yerine getirdikleri sonucuyla uyum sağlamaktadır.

Bayraktar (2015), öğrenciler için ne kadar çok özendiriciler olursa motivasyonun da o kadar yüksek olacağını ayrıca motivasyonun performansın artırılmasında önemli bir yeri olduğunu belirtir. Müdürlerin öğrencileri öğrenmeye

özendirmeye yönelik çok farklı yöntemler kullanmakta oldukları görülmektedir. Bu yöntemlerin temelinde öğrencinin okulda mutlu olması ve okula severek gelmesi yatmaktadır. Ödüllendirmeler bazen maddi olabilirken bazen de sözlü olabilmektedir, Hallinger ve Murphy (1985) bu durumu okulun sosyo-ekonomik çevresine bağlı olduğunu dar gelirli çevrelerde maddi ödüller tercih edilirken, sosyo-ekonomik düzeyi iyi olan çevrelerde maddi değeri olmayan ödüllerin daha çok tercih edildiğini belirtir. Araştırma yapılan yerlerdeki sosyo- ekonomik durumlarla seçilen hediye türleri bu durumu destekler niteliktedir.

Ayrıca öğrenci başarılarının velilere duyurulması başarının devam etmesi açısından gereklidir. Bunun için müdürler velileri bizzat okula davet ederek, onları ziyaret ederek veya veli toplantıları ile görüşme yaparak velileri öğrenci başarılarından haberdar etmeye çalışmaktalar bu durum Şişman (2014)'ın öğrenci başarılarının okul, sınıf, aile çevre tarafından tanınması başarının devamı için gerekli olduğu görüşüyle uyuşmaktadır.

2. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Müdürlerin, Hallinger ve Murphy (1985) tarafından oluşturulan modele göre değişik seviyelerde öğretim liderliği davranışları sergilemeye çalıştıkları görülmüştür. Her bir boyut için farklı sonuçlar bu bölümde ele alınmıştır.

1. OKUL MİSYONUNU TANIMLAMA

1.1. OKUL AMAÇLARINI BELİRLEME

İlk ve ortaokul müdürleri okul amaçlarını belirlemede Türk Milli Eğitimin Temel İlkelerine bağlı kalmaktadırlar. Müdürler vatanına, milletine bağlı, akademik olarak başarıyı yakalamış öğrenciler yetiştirmeyi hedeflemektedirler. Bu amaçlar Milli Eğitim Temel kanununda yer alan amaçlar ile uyuşmaktadır. Bununla beraber Milli Eğitim Temel Kanununda yer alan "Beden, zihin bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş kişiler olarak yetiştirme" maddesine uygun amaçların belirlenmesinin göz ardı edilmekte olduğu görülmüştür. Bunun yanında sadece 2 adet müdür akademik başarının yanı sıra öğrencilerin ve öğretmenlerin okulda mutlu olmalarını öncelikli hedefleri arasına koymuştur. Öğrencilerin bireysel farkındalığının ortaya çıkması 1 adet müdürün hedefleri arasındadır.

Okulun amaçlarının belirlenmesinde öğretmen, aile, öğretmen, müdür yardımcıları ve diğer paydaşların katılımına gereken önem verilmektedir. Bu katılımı sağlamada, veli toplantıları, seminerler, veli akademileri, okul aile birliği toplantıları ve birtakım anketler gibi yollardan faydalanılmaktadır. Bütün bu çabalara rağmen 1 adet müdür velilerin katılımını tam olarak sağlayamadıklarını belirtmiştir.

Okulun amaçları belirlenirken okulun içinde bulunduğu bölge özellikleri, velilerin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri azami derecede göz önünde bulundurulmaktadır. Müdürler, öğrencilerin en çok ihtiyaç duyduklarını düşündükleri noktalara dikkat etmektedirler.

Müdürler, öğrencileri hayata hazırlayıcı üst düzeyde amaçların belirlenmesinde öğretmenleri teşvik etme noktasında kendilerini yetersiz hissetmekteler. Bu duruma sebep olarak mesai bitiminde öğretmenlerin okulda kalmak istemeyişleri ve ekstra gayret gösterdikleri durumlarda maaş olarak bir farklılık olmaması durumları müdürler tarafından dile getirilmiştir.

1.2. OKUL AMAÇLARINI PAYLAŞMA

Müdürler okul amaçlarını paylaşmada son derece istekli davranmaktalar. Amaçların paylaşılmasında süreci hızlandırma adına sosyal medya yoğun olarak kullanılmaktadır. Amaçların paylaşılmasında veli, öğretmen, öğrenci ve müdür yardımcıları paydaşları oluşturmaktadır. Okul amaçlarının, toplantılar vasıtasıyla okul kadrosu ile düzenli olarak gözden geçirilmesi ve tartışılması ve böylece anlaşılması işlemlerinin yapılmasına gereken önem verilmemektedir.

2. ÖĞRETİM PROGRAMININ YÖNETİMİ

2.1. ÖĞRETİMİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

Okul müdürleri tarafından, okulda yürütülen eğitim çalışmalarını denetleme ve değerlendirme amacıyla formal ve informal gözlemler yapılmaktadır ve bu konuda müdürler kendilerini yeterli hissetmekteler. Sadece 1 adet müdür tarafından denetim konusunda kurallar tarafından sınırlandırılmış oldukları ve böylece denetim noktasında etkin olamadıkları belirtilmiştir. Okul amaçlarının sınıfta uygulama haline dönüştürülmesi konusunda müdürlerin çoğunun herhangi bir çalışma ve stratejilerinin olmadığı görülmektedir. Bu durum ise amaçların genelde yazılı olmaktan öteye gidemediğini göstermektedir. Bu konuda 4 adet müdür (i) uygulama sınıfları

oluşturma, (ii) atölyeler kurma, (iii) öğretmenlerle birebir görüşmeler vasıtasıyla etkinlikleri takvime dökme, (iv) kulüp çalışmaları yapılmasını sağlama gibi yöntemlerle amaçları uygulama haline dönüştürmeye çalışmaktadır.

Öğretimi denetleme ve değerlendirme boyutunun bir ayağını da formal ve informal sınıf ziyaretleri oluşturmaktadır. Sınıf ziyaretleri konusunda birden fazla görüş bulunmaktadır. Sınıf ziyaretleri konusunda 3 adet müdür olumsuz görüş belirtip sınıf ziyaretleri yapmadıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin bu konuda dayanaklarını ise sınıf ziyaretlerinin gereksiz gerilim oluşturacağı ve öğrenci ve öğretmenlerin sınıf ziyareti esnasında yapay davranacakları ve normal zamanlarda göstermedikleri performansı sergileyecekleri düşüncesi oluşturmaktadır. Sınıf ziyaretlerini yapan müdürler de kendi aralarında ikiye ayrılmaktalar. 6 adet müdür sınıf ziyareti yapmadan önce öğretmenlere haber vermektedir 3 adet müdür ise sınıf ziyaretlerini daha önceden haber vermeden gerçekleştirmektedir.

Sınıf gözlem sonuçlarının öğretmenlerle paylaşılmasına son derece önem verilmektedir. Burada müdürlerin dikkat ettikleri en önemli husus öğretmenlerin kalbini kırmadan eksiklikleri dile getirmek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gözlem sonuçlarının öğrenci performanslarını artıracak yeni stratejiler geliştirilmesinde kullanıldığına dair herhangi bir müdür görüşüne rastlanılmamıştır.

Öğretimi denetleme ve değerlendirme adına öğrencilerin ödev ve diğer çalışmalarının müdürler tarafından değerlendirilmediği ortaya çıkmıştır. 3 adet müdür öğrencilere ödev verilmesine karşı olduklarını belirtirken, 6 adet müdür ödev takibinin öğretmenler tarafından yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir. 7 adet müdür ise bu konuda herhangi bir çalışma yaptıklarına dair bir bilgi vermemiştir.

Öğrencilerin öğrenme fırsatlarından eşit olarak yararlanması konusunda 3 adet müdür sınıf mevcutlarının kalabalık olması nedeniyle bu konuda pek başarılı olamadıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan müdürler ise bu konuda (i) okulun bütün imkânlarını bütün öğrencilere eşit olarak açma (ii) bütün sınıflara eşit derecede olanaklar sunmaya çalışma (iii) öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre imkânlar sağlama (iv) öğrenmeyi bireyselleştirme gibi yöntemler kullanarak öğrencilerin öğrenme imkânlarından eşit olarak faydalanmalarını hedeflemektedirler.

2.2. PROGRAMLAR ARASI EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMA

Programlar arası eşgüdümü sağlamada zümre öğretmenler kurulu ve öğretmenler kurulu toplantılarından faydalanılmaktadır. Bu konuda 10 adet müdür bir sonraki sınıfa aynı öğretmenle takip etme, öğretmenler arası iletişim ve etkileşimi destekleme, ortak sınavlar uygulama gibi yöntemlere başvurmaktadır.

Eğitim ve öğretimin yıllık plana göre yürütülüp yürütülmediğini takip etmede en çok olarak sınıf defterlerini yıllık planlar ile karşılaştırılma yöntemi tercih edilmektedir. 9 adet müdür bu şekilde bir uygulamadan yararlandıklarını belirtmiştir. Müdürler, sınıf defterlerini yıllık planlarla karşılaştırarak, zümre başkanlarını devreye sokarak ve ortak sınavlar yaparak eğitim ve öğretim etkinliğinin yıllık plana uygun olarak ilerleyip ilerlemediğini izlemektedirler. 1 tane müdür ortak sınavlar hazırlayarak tüm öğretmenlerin yıllık planı takip etmelerini sağlamaktadır.

2.3.ÖĞRENCİ GELİŞİMİNE ÖNCÜLÜK ETME

Müdürler öğrencilerin maddi ve manevi gelişimlerini sağlamak için gayet özverili bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedirler. Öğrencilerin gelişimlerinin takibinde rehber öğretmenlerin yeri çok büyüktür bununla birlikte deneme sonuçlarının takibi ve ortak sınav sonuçlarının takibi vasıtasıyla öğrencilerin gelişimleri ve başarı durumları düzenli olarak takip edilmektedir. Müdürler gözlem ve değerlendirmeleri sonucunda öğrencilere ek çalışmalar önermekte ve onları destekleme ve yetiştirme kurslarına yönlendirme, EBA ve RAM merkezlerine gönderme, zenginleştirilmiş öğretim programları uygulama gibi öğrencilerin gelişimine yardımcı olabilecek uygulamaları hayata geçirmektedirler. Sınavlar öğrencilere uygulanmadan önce müdürler tarafından detaylı olarak incelenip onaylanmaktadır bazı okullarda müdürlerin bu işi müdür yardımcıları, rehberlik öğretmenleri ve zümrelere bıraktığı görülmektedir.

3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME

3.1. ÖĞRETİM ZAMANININ KORUNMASI

Müdürler öğretim zamanının korunmasının gerekliliğine ve önemine son derece inanmaktadırlar. Bu amaçla velilerin ders esnasında ziyaretlerinin engellenmesi, çok acil durum olmadıkça ders esnasında anonsların yapılmaması ve ders esnasında öğrencilerin idareye çağrılmaması gibi bir takım yol ve yöntemlere müdürler tarafından başvurulmaktadır.

Derse geç kalan veya dersten kaçan öğrencilerin kayıp öğretim zamanının telafisi noktasında müdürler tarafından herhangi özel bir önlem alınmamaktadır.5 adet müdür bu konuda hafta sonu kurslarının, yetiştirme kurslarının telafi olabileceği görüşündedirler.

3.2. ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNİ SAĞLAMA

Müdürler, öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağlama adına hizmet içi eğitim kursları, yüksek lisans programları ve sempozyumlar gibi etkinliklere öğretmenlerin katılımını desteklemekte ve gerekli kolaylığı sağlamaktadırlar. 2 adet müdür kendilerini bu alanda yetersiz hissetmektedir. Özellikle yüksek lisans yapmış 5 adet okul müdürü öğretmenlerini yüksek lisans yapmaya teşvik etmede daha istekli davranmaktadır. 2 adet müdür gelişim sağlayıcı kurslara öğretmenlerin önemli bir kısmının katılmada isteksiz davrandıklarını belirtmiştir. Bu tür kurslara katılımın zorunlu olmayışı ve kursların okul saatleri dışında yapılması gerekçe olarak gösterilmektedir. Bu durum bazı müdürlerin öğretmenlerini mesleki gelişim yönünde teşvik bakımından yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için müdürler öğretmenlerle görüşmeye yeterince zaman ayırmaktadırlar. Görüşmeler müdür odasında veya herhangi bir yerde gerçekleşmektedir. Bu görüşmelerin dilek ve temenniler, yaşanan problemler gibi öğretmenlere mesleklerinde yardımcı olacağı düşünülen meseleler etrafında gerçekleşmektedir.

3.3. GÖRÜNÜRLÜĞE ÖNEM VERME

Müdürler odalarında oturmayarak belirli aralıklarla öğretmenler odasına, kantine, bahçeye giderek okulda görünürlüklerini korumaya çalışmaktadırlar. Müdürler, törenler, provalar gibi ders dışı etkinliklere katılma suretiyle hem görünürlüklerini sağladıklarını ve hem de öğrencilere moral ve motivasyon sağladıklarını düşünmektedirler.

Müdürler derslerin boşa geçmesine mani olmada çok başarılı olamadıklarını düşünmekteler. Bu durumun en büyük sebebi olarak öğretmenlerin yılda 40 gün rapor ve 10 gün mazeret izni alabilmeleri durumu gösterilmiştir. Öğretmen derse gelmediği zamanlar nöbetçi öğretmenin derse sokulması, İngilizce veya Din kültürü öğretmenlerinin derse sokulması, bu da mümkün olmadığında ise müdür

yardımcılarının derse sokulması veya müdürlerin bizzat kendilerinin derse girmesi veya öğrencilerin diğer sınıflara dağıtılması şeklinde önlemler alınmaktadır.

3.4. ÖĞRETMENLERİ ÇALIŞMAYA ÖZENDİRME

Çalışma yapılan kurumlarda müdürler, öğretmenlerini çeşitli yol ve yöntemler ile güdüleyerek onları çalışmaya teşvik etme rollerini yerine getirmektedirler. Maddi ödüller, imkânların kısıtlı olması sebebiyle ikinci planda kalmaktadır. Toplantılarda öğretmenlerin başarısından söz etme, onları tebrik etme, onlara başarı belgesi verme, Milli Eğitim Müdürlüklerine ve Kaymakamlıklara gerekli yazıların yazılarak öğretmenlerin başarı belgesi almalarını sağlama gibi manevi değeri yüksek olan ödüllendirmeler daha önceliklidir. Öğretmenlerin motivasyonunu sağlama ve onları çalışmaya teşvik etmede başka yöntemlere de başvurulmaktadır. Bu konuda 2 adet müdür okulu güzelleştirip ortamı daha iyi hale getirmeye çalışmaktadır, 1 adet müdür de öncelikli olarak kendisi istekli bir şekilde çalışmakta böylece öğretmelerin de kendisini görerek istekli çalışacaklarını düşünmektedir. Tüm müdürlerden farklı olarak 1 adet okul müdürü, kimsenin isteksiz bir öğretmeni çalıştıramayacağını düşünmektedir. Ayrıca bir öğretmen çok çalışsa da ya da hiç çalışmasa da aldığı maaşın hiç değişmeyeceğini belirtmiştir. Bu duruma çözüm olarak performans ve puan sisteminin uygulanmasının doğru olacağını düşünmektedir.

3.5. AKADEMİK STANDARTLAR BELİRLEME

Müdürler, okullardaki akademik standartları geliştirme ve güçlendirme adına periyodik olarak deneme sınavları sonuçlarını, öğrencilerin dönem ortalamalarını takip etmektedirler böylece öğrencilerin hâlihazır durumlarını gözlem altında tutmaktalar. Okulun akademik standartlarını yakalayan öğrencileri destekleme adına ödüllendirme yoluna gidilmektedir. Bu ödüllendirmeler törenlerde teşekkür etme, iftihar belgesi verme gibi manevi değeri olan hediyeler şeklinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte okuldaki Akademik Standartları Belirleme konusunda okul müdürlerinden uygulamaya yönelik somut bir cevap alınamamıştır.

Öğretmenlerin derse zamanında girmeleri ve ders süresince öğretim faaliyetlerinde bulunmaları teşviği noktasında müdürler son derece dikkatli davranmaktadırlar. Teneffüs bitimine yakın öğretmenler odasını ziyaret etme, derse vaktinde girenlere teşekkür etme gibi informal davranışlar müdürler tarafından sergilenmekte ve böyle davranmanın daha etkili olduğu noktasında müdürlerin

hemfikir olduğu görülmüştür sadece 1 adet okul müdürü yaptırım olmadan bunu sağlamanın zor olduğunu düşünmektedir.

3.6. ÖĞRENCİLERİ ÖĞRENMEYE ÖZENDİRME

Müdürler, öğrencileri öğrenmeye özendirmeye yönelik çok farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemlerin bazıları: öğrencilerin isimlerini panolara asma, olumlu örneklere dikkat çekme, öğrencinin başarıyı tatmasını sağlama, öğrenciye okulu sevdirme, kitap hediye etme şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yöntemlerin amacı, öğrencilerin okulda mutlu olması ve okula severek gelmesidir. Ödüllendirmeler hem maddi hem de sözlü olabilmektedir. Bu durum okulun sosyo-ekonomik çevresine bağlı olarak dar gelirli çevrelerde maddi ödüller tercih edilirken, sosyo-ekonomik düzeyi iyi olan çevrelerde maddi değeri olmayan ödüller daha çok tercih edilmektedir.

Öğrenci başarılarının velilere duyurulması noktasında müdürler istekli davranmaktadırlar. Müdürler, velileri bizzat okula davet etme, velileri ziyaret etme veya veli toplantıları ile görüşme şeklinde uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Müdürler, böyle yaparak velileri ve öğrenciler onore ettiklerini düşünmekteler.

3. ÖNERİLER

1. Okul müdürlerinin okulun amaçlarını belirlemede, vatan ve millet sevgisi, akademik başarıya öncelik verdikleri Milli Eğitim Temel Kanununda yer alan “Beden, zihin bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş kişiler olarak yetiştirme” maddesine uygun amaçların belirlenmesinin göz ardı edildiği görülmüştür. “Beden, zihin bakımından dengeli ve sağlıklı” nesiller yetiştirmek konusu da okulun amaçları arasına eklenebilir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin mutlu olmaları ve okulu sevmeleri amacını sadece 2 müdür göz önünde bulundurduğu görülmüştür. Öğrencilerin ve öğretmenlerin mutlu olmaları okulu sevmeleri maddesi okulun amaçlarına eklenebilir.

2. Okulun amaçlarını paylaşma boyutunda okulun amaçlarının toplantılar vasıtasıyla okul kadrosu ile gözden geçirilmesi noktasında eksiklikler görülmüştür. Yıl boyunca periyodik olarak toplantılar vasıtasıyla okulun amaçlarının anlaşılması ve yeni ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi sağlanabilir.

3. Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme Boyutunda, müdürlerin, mesai bitiminde öğretmenlerin okulda kalıp ve öğrencileri hayata hazırlayıcı, başarılarını artırıcı etkinlikler yapmaları konusunda öğretmenleri yeterince teşvik edemedikleri

görülmüştür. Bu konuda teşvik için öğretmenlere yönelik performans ve puan sistemi getirilebilir.

4. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme boyutunda sınıf gözlem sonuçlarının tam olarak değerlendirilemediği görülmüştür. Sınıf gözlem sonuçları öğrencilerin performanslarını artıracak yeni stratejilerin geliştirilmesinde kullanılması faydalı olacaktır.

5. Öğretimin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi boyutunda 6 adet okul müdürünün öğrencilerin ödev ve diğer çalışmalarının incelenmesini tamamen öğretmenlerin görevi olduğunu düşündükleri görülmüştür. Müdürler, öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi adına kendileri de öğrencilerin ödev ve diğer çalışmalarını inceleyebilirler.

6. Öğretimin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi boyutunda öğrencilerin öğrenme fırsatlarından eşit olarak faydalanması alt boyutunda müdürlerin kalabalık sınıf ve okullarda başarılı olamadıkları görülmüştür. Tüm öğrencilerin öğrenme fırsatlarından eşit olarak faydalanabilmeleri için: "Bütün sınıflara eşit derecede olanaklar sunma, Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre imkânlar sağlama, öğrenmeyi bireyselleştirme" gibi yöntemlere başvurulabilir.

7. Programlar Arası Eşgüdümü Sağlama boyutunda öğretmenlerin yıllık planı takip edip etmediklerini anlamak için sadece sınıf defterlerini incelemek yanıltıcı olabilir. Zümreler vasıtasıyla takip yapılarak ve ortak sınavlar yapılarak bu durum kontrol altına alınabilir.

8. Öğretim Zamanının Korunması boyutunda derse geç kalan ve dersten kaçan öğrencilerin kayıp öğretim zamanlarını telafi için herhangi bir önlem alınamadığı görülmüştür. Bu konuda Aile, müdür işbirliği ve aileyi bilgilendirme, PDR servisi ile görüşerek nedenini bulma noktasında önlemler alınabilir.

9. Araştırma süresince yüksek lisans yapan müdürlerin öğretim liderliği konusunda daha bilgili oldukları araştırmacı tarafından görülmüştür bu nedenle müdürlerin yüksek lisans yapmaları faydalı olabilir.

10. Öğretimin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi boyutunda 1 adet okul müdürü öğretimi doğrudan ilgilendirmeyen servisler, kantin, okulun fiziki durumu gibi işlerle

ilgilenmek durumunda kaldıklarını bu durumun da eğitimi denetlemelerine engel olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği görevini sağlıklı olarak yürütebilmesi için okuldaki öğretimle doğrudan ilgili olmayan okulun fiziki durumu, servisler, kantin vs. ilgilenmesi için bir müdür yardımcısı görevlendirilebilir.

11. Bu çalışma ilkokul ve ortaokullarda yapılmıştır. Farklı okul kademelerinde öğretim liderliğinin önündeki engellere dair bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, Z. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gösterme Düzeyi (Iğdır İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. (10. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınları.

Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Anıl, F. ve Sarpkaya, R. (2014). *Anadolu ve Meslek Lisesi Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rolleri.* Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 1-21.

Appleby, R. C. (1991). *Modern Business Administration* (Fifth Edition), London: Pitman Publishing.

Arnn, J. W. And Mangieri, J. (1988). *Effective Leadership For Effective Schools: A Survey Of Principals' Attitudes*. NASSP Bulletin,72 (505),1-7. https://doi.org/10.1177/019263658807250502 (Erişim Tarihi: 20.02.2019).

Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). *İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9.

Arvasi, S. (1995). *Eğitim Sosyolojisi*. İstanbul: Burak Yayınevi.

Austin, G. R. & Holowenzak, S. P. (1985). *An Examination Of 10 Years Of Research On Exemplary Schools*. In *Research On Exemplary Schools* (65-82). Academic Press.

Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi,* Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Gazi kitabevi.

Aydın, M. (2017). *Ortaöğretim Müdürlerinin Ögretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi* (*Gaziantep Örneği)* (Unpublished master's thesis). Hasan Kalyoncu University, Gaziantep

Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma (Geliştirilmiş İkinci Baskı*). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (8.Baskı) Ankara: Pegem Akademi.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*, Ankara: Pegem.

Bayraktar, H.V (2015). *Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler*. Electronic Turkish Studies, 10, 3,1079-1100. DOI Number: http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7788, www.researchgate.net/ (Erişim Tarihi: 20.01.2019).

Behar-Horenstein, Linda. (1995). *Promoting Effective School Leadership: A Change-Oriented Model for the Preparation of Principals*. Peabody Journal of Education. 70. 18-40. 10.1080/01619569509538833.

Bellibaş, M.Ş. ve Gedik, Ş. (2014). *Özel ve Devlet Okullarında Çalışan Müdürlerin Öğretim Liderliği Becerileri Açısından Karşılaştırılması*: *Karma Yöntem*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20 (4), 453-482. Doi: 10.14527/kuey.2014.018. http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/kuey.2014.018 (Erişim Tarihi: 11.01.2019).

Blase, J. & Blase, J. (2000). *Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives On How Principals Promote Teaching And Learning In Schools*. Journal Of Educational Administration, 38 (2), 130-141. Doi: 10.1108/09578230010320082.https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09578230010320082 (Erişim Tarihi: 20.02.2019).

Blase, J. & Blase, J. (2004). *Handbook Of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.

Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B. & Lee, G. V. (1982). *The Instructional Management Role Of The Principal*. Educational Administration Quarterly, 18 (3), 34-64.. Doi:10.1177/0013161X82018003004 https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X82018003004 (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)* (Ed: Seriye Sezen), Ankara: TODAİE Yayın.

Buluç, B. (2009). *İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki.* Eğitim ve Bilim, 34 (152), 71-86.

http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/9/7 (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları.

Busher, H. & Barker, B. (2003). *The Crux Of Leadership: Shaping School Culture By Contesting The Policy Contexts And Practices Of Teaching And Learning*. Educational Management Administration Leadership, 31 (1), 51- 65. https://doi.org/10.1177/0263211X030311004. (Erişim Tarihi: 20.11.2018).

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Canbazoğlu, S., Eroğlu, B. ve Demirelli, H. (2010). *Okul Müdürlerinin Fen ve Teknoloji Dersine İlişkin Çalışmalarının Değerlendirilmesi*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 18 (3), 759-774. http://www.zgefdergi.com/Makaleler/1120813851_20_12_ID_306.pdf (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

Cemaloğlu, N. (2002). *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü.* Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 153-154, , https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi (Erişim Tarihi:13.02.2019).

Charmaz, K. (2011). *Grounded Theory Methods in Social Justice Research*. The Sage Handbook Of Qualitative Research, 4, 359-380.

Chell, J. (1995). *Introducing Principals To The Role Of Instructional Leadership. A Summary Of A Master's Project. Ssta Research Centre Report*. Saskatchewan School Trustees Association, Regina.

Cheng, K., Wong, K. (1996), *School Effectiveness in East Asia* , Journal of Educational Administration, Vol.34, No.5, s.32-39, https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09578239610148269 (Erişim Tarihi: 01.04.2019).

Cresswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design (Fourth Edition): Choosing Among Five Traditions. London: Sage Publication.*

Cresswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (M. Bütün ve S. Demir , Çev.). *Ankara: Siyasal Kitap*.

Çakıcı, E. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi (Sakarya İli Örneği*), (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.

Çalık, T. ve Kılınç, A. Ç. (2018). *Öğretim Lideri Olmanın Anlamına İlişkin Fenomonolojik Bir Araştırma.* Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 1-13. Retrieved from http://dergipark.org.tr/ekuad/issue/35893/410869 (Erişim Tarihi: 01.02.2019).

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem yayıncılık.

Çepni, S. (2014) *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*, Trabzon: Celepler Matbaacılık.

De Bevoise, W. (1984). *Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader*. Educational Leadership, *41*(5), 14-20.

Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). " *Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma* ", Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 2:1, 129-152.

Dubrin, A. J. (1997), *Fundamentals Of Organizational Behavior: An Applied Approach*, Ohio: South-Western College Publishing.

Edmonds, R. (1979). *Effective Schools For the Urban Poor.* Educational Leadership, 37 (1),15-24, https://www.midwayisd.org/cms/lib/TX01000662/Centricity/Domain/8/2.%20Edmonds%20Effective%20Schools%20Movement.pdf (Erişim Tarihi:29.10.2019).

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde, Yönetim ve Organizasyon (11. Baskı*). *Bursa: Dora Yayıncılık*.

English, F.W. & Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The Principal And Curriculum Change. A Report Of The NASSP Curriculum Council*. National Association Of Secondary School, https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED320257.pdf (Erişim Tarihi: 20.05.2019).

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Ankara: Sistem yayıncılık.

Ergen, Y. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(3),95-110, http://efdergi.inonu.edu.tr/article/download/5000012133/5000053016 (Erişim Tarihi: 13.01.2019).

Fullan, M. (2002). *The Change Leader. Educational Leadership,* 59 (8), 16-21, http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/The-Change-Leader.aspx (Erişim Tarihi: 01.10.2019).

Glesne, C. & Peshkin, A. (1992). *Becoming Qualitative Researchers An Introduction*. London: Longman Group Ltd.

Goff, P. T., Mavrogordato, M. & Goldring, E. (2012). *Instructional Leadership in Charter Schools: Is There An Organizational Effect or Are Leadership Practices The Result Of Faculty Characteristics And Preferences?. Leadership and Policy in Schools*, *11*(1), 1-25.

Gökyer, N. (2004). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rolleri Sınırlayan Etkenler (Bingöl ili Örneği),* (Doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Griffin, M. S. (1993). *Instructional Leadership Behaviors Of Catholic Secondary School Principals. (Doctoral Dissertation).* The University of Connecticut.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gümüş, M. (1999). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gümüş, S. ve Akçaoğlu, M. (2013). *Instructional Leadership in Turkish Primary Schools: An Analysis Of Teachers' Perceptions and Current Policy*. Educational Management Administration & Leadership, 41 (3), 289-302. Doi: 10.1177/1741143212474801, https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143212474801 (Erişim Tarihi: 11.10.2018).

Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, (Basılmamış Araştırma),* Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Gümüşeli, A. İ. (1996). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2 (2), 202-211, http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/710 (Erişim Tarihi: 11.10.2018).

Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Gürocak, E. O. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2012). *Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları*. International Journal Of Human Sciences, 9 (2), 319-338, https://www.j humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/2027/924 (Erişim Tarihi: 01.01.2018).

Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional And Transformational Leadership.* Cambridge Journal Of Education, 33 (3), 329-352. Doi: 10.1080/0305764032000122005, https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305764032000122005 (Erişim Tarihi: 09.04.2019).

Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). *Assessing The Instructional Management Behavior Of Principals*. The Elementary School Journal, 86 (2), 217-247. https://doi.org/10.1086/461445, https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/461445?journalCode=esj (Erişim Tarihi: 09.03.2019).

Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). *The Social Context Of Effective Schools*. American Journal Of Education, 94 (5), 328-355, https://doi.org/10.1086/443853, https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/443853 (Erişim Tarihi: 09.03.2019).

Hallinger, P. & Murphy, J. (1986). *Instructional Leadership in Effective Schools*, https://eric.ed.gov/?id=ED309535 (Erişim Tarihi: 11.11.2018).

Kalman, M. ve Arslan, M. C. (2016). *School Principals' Evaluations of Their Instructional Leadership Behaviours: Realities Vs. Ideals.* School Leadership & Management, 36 (5), 508-530.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Konan, N. (2015). *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Korkut, H. (1992). *Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25* (1), 93-111.

Köse, Ü. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, İstanbul.

Kurt, B. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Lambert, L. (2002). *A Framework For Shared Leadership. Educational Leadership*, 59 (8), 37-40.

Levine, D. U. & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools*: A Review And Analysis of Research And Practice, https://doi.org/10.1080/0924345900010305 (Erişim Tarihi: 22.02.2019).

Lezotte, L.W., (1991). *Correlates Of Effective Schools The First And Secondary Generations*, Michigan:Effective School Products.

Lyons, B. J. (2010). *Principal Instructional Leadership Behavior As Perceived by Teachers and Principals at New York State Recognized and Non-Recognized Middle Schools*. (Unpublished Doctoral Thesis). Seton Hall University, New Jersey.

Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). *Principal Leadership And School Performance*: An Integration Of Transformational And Instructional Leadership. Educational Administration Quarterly, 39 (3), 370-397.

Miles, M. B. ve Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. U.S.A:Sage Publications

Murphy, J. (1990). *Principal Instructional Leadership. Advances in Educational Administration:* Changing Perspectives On The School, (Part B), 163-200.

Murphy, J. (1998). *What's Ahead for Tomorrow's Principals*. *Principal*, *78* (1), 13.

Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E. B. & Porter, A. C. (2010). *Leaders For Productive Schools*. In International Encyclopedia of Education (pp. 746-751). Elsevier Ltd.

O'Connor, L., McDermott, I. & Ezerler, D. U. (2002). *NLP'nin ilkeleri*. Sistem Yayıncılık.

Özdemir, S. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara:Pegem Akademi.

Özdil, İ. (1973). *Eğitimde Yeniliğe Doğru.* Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.

Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* . Newbury Park, CA: Sage.

Peterson, K. D. & Deal, T. E. (1998). *How Leaders Influence The Culture Of Schools*, Educational Leadership, 56: 28–30.

Purkey, S. C. & Smith, M. S. (1983). *Effective Schools: A Review. The Elementary School Journal, 83* (4), 427-452 https://doi.org/10.1086/461325.(Erişim Tarihi: 22.02.2019).

Rachman, D., Michael H. M., Courtland L. B. & John V. T. (1993). *Business Today,* New York: Mc Grew-Hill Inc.

Robinson, V. M. (2010). *From Instructional Leadership to Leadership Capabilities*: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership And Policy İn Schools*, *9*(1), 1-26.

Rubin, A. & Babbie, E. R. (2016). *Empowerment Series: Research Methods For Social Work*. Boston: Cengage Learning

Sabuncuoğlu, Z. ve Tuncer T. (2001). *İşletme.* Bursa: Ezgi Yayınları.

Sagor, R. & Barnett, B. G. (1994). *The TQE Principal: A Transformed Leader*. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218.

Sağır, M. ve Emişoğlu, S., P. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinde Sorunla Karşılaşma Dereceleri ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2), 39-56.

Sayın, E. (2010). *Öğretimsel Liderlik ve İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma.* (Unpublished MA Thesis), Onsekiz Mart University, Social Sciences Institute, Çanakkale.

Seifert, E. H. & Vornberg, J. A. (2002). *The New School Leader For The 21st Century*, The Principal. Rowman & Littlefield.

Sezer, Ş., Akan, D. ve Ada, Ş. (2014). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 3 (1), 239-249.

Şahin-Fırat, N. (2010). *Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Değer Sistemlerine İlişkin Algıla*r. Eğitim ve Bilim, 35 (156), 71-83.

Şimşek, M. Ş. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Konya: Damla Yayınevi.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği (*5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Şişman, M. (2014). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Tanrıöğen, A. (2000). *Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (12), 1920-1927.

Tatlılıoğlu, K. ve Okyay, E.O. (2012). *Özel Eğitim Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Rolleri (*Gaziantep Örneği). Turkish Studies, 7 (2), 1045-1061.

Taymaz, H. (1986). *Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme.* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 19 (1), 123-135.

Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Tengilimoğlu, D. (2005). "*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 2005, 1-16. Retrieved from http://dergipark.org.tr/esosder/issue/6128/82185 (Erişim Tarihi: 17.03.2019).

Thompson, P. & Mchugh, D. (1995), *Work Organisations*: *A Critical Introduction*, (Second Edition), Macmillan Press, London.

Torrington, D., Chapman, J. (1983), *Personel Management*, (Second Edition), Prentice-Hall, London.

Turan, S. (2006). *Eğitim liderliği. Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları,* MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara.

Türkoğlu, M. E. ve Cansoy, R. (2018). *Instructional Leadership Behaviors According to Perceptions of School Principals in Turkey*. International Online Journal of Educational Sciences, 10 (5).

Türk Dil Kurumu (1981*). Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.

Wanzare, Z. & Da Costa, J. (2001). R*ethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects*. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative, 35* (3), 269-295. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/23767241 (Erişim Tarihi: 01.10.2018).

Whitaker, B. (1997). *Instructional Leadership And Principal Visibility. The Clearing House*: A Journal Of Educational Strategies, Issues And Ideas, 70 (3), 155-156.

Wright, L. V. (1991). *Instructional Leadership: Looking Through Schoolhouse Windows.* Theory Into Practice, 30 (2), 113-118.

Yavuz, M. ve Baş, G. (2010). *Perceptions of Elementary Teachers on the Instructional Leadership Role of School Principals*. *Online Submission, 7* (4), 83-93.

Yener H. Ş. (2017). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Araştırılması (Trabzon/Orta hisar örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. ve Şahin, T. (2016). *Eğitim Fakültelerindeki Araştırma Görevlilerinin Mesleki Deneyimlerinin İncelenmesi: Araştırma Görevlisi Olmanın Anlamına İlişkin Fenomonolojik Bir Çalışma.* Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 44, 143-168.

EKLER

EK 1: GÖRÜŞME FORMU
İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin düşüncelerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu çalışma süresince okulların, müdürlerin isimleri gizli tutulacaktır. Görüşme süresince ortaya koyduğunuz görüş ve önerileriniz bilimsel araştırmalar dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Görüşme yaklaşık olarak 40 dakika sürecektir ve elde edilen veriler yazılı hale getirilerek analiz edilecektir bu nedenle izninizle görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Kadir BAL
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Bu bölümdeki bilgilerden size uygun olanını işaretlemeniz gerekmektedir.

1- Cinsiyetiniz a. ( ) Kadın b. ( ) Erkek

2-Eğitim a. ( ) Önlisans b. ( ) Lisans c . ( ) Y.Lisans d. ( ) Doktora

3-Okul Türü a. ( ) İlkokul b. ( ) Ortaokul

4- Okul Tipi a. ( ) Özel b. ( ) Devlet

5- Öğrenci Sayısı:

6-Öğretmen Sayısı:

7 -Mesleki Hizmet yılı a. ( ) 1-7 b. ( ) 8-15 c. ( ) 16-23 d. ( ) 24 ve üstü

8-Yöneticilik Hizmet yılı a. ( ) 1-7 b. ( ) 8-15 c. ( ) 16-23 d. ( ) 24 ve üstü

9-Yaş a. ( ) 20-30 b. ( ) 31-40 c. ( ) 41-50 d. ( ) 51 ve üstü

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLE İLGİLİ GÖRÜŞME SORULARI

1. Okulunuzun amaçları nelerdir?

Sonda 1: Amaçları belirlerken öğretmen, aile ve diğer toplumsal grupların katılımını nasıl sağlarsınız?

Sonda 2:Okulun bulunduğu bölge özelliklerini göz önüne alarak nasıl yeni amaçlar eklersiniz?

Sonda 3: Öğretmenlerinizi üst düzey amaç belirlemeleri için nasıl teşvik edersiniz?

2. Okulun amaçlarını kimlerle ve nasıl paylaşırsınız?

Sonda 1: Okulun amaçlarını katılımcılara, yeni öğretmenlere, ailelere ve öğrencilere nasıl anlatırsınız?

Sonda 2: Öğrenci toplantılarında okulun amaçlarına nasıl dikkat çekersiniz?

3. Okuldaki öğretimin denetimi ve değerlendirmesi esnasında nelere dikkat edilmelidir?

Sonda 1: Okulun amaçlarının sınıfta uygulama haline dönüştürülmesini nasıl sağlarsınız?

Sonda 2:Sınıf öğretimin izlemek için sınıf ziyareti yaparken nelere dikkat edersiniz?

Sonda 3: Sınıf gözlem sonuçlarını öğretmenlerle nasıl paylaşırsınız?

Sonda 4:Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi esnasında nelere dikkat edersiniz?

Sonda 5: Öğrencilerin ödev ve diğer çalışmalarını dikkate alırken neye dikkat edersiniz?

Sonda 6:Tüm öğrencilerin öğrenme fırsatlarından eşit olarak yararlanmasını nasıl sağlarsınız?

4. Programlar arasında eşgüdümü nasıl sağlarsınız?

Sonda 1: Sınıf ve kademeler arasında programın koordinesini nasıl sağlarsınız?

Sonda 2:Eğitim ve öğretim etkinliğinin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini nasıl izlersiniz?

5. Öğrencilerin gelişimine, ilerlemesine nasıl öncülük edersiniz?

Sonda 1: Öğrencilerin başarı durumlarını gözlemleyerek bu yönde nasıl önlemler alırsınız?
Sonda 2: Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için nasıl önlem alırsınız?

Sonda 3:Özel yeteneğe sahip öğrenciler için nasıl önlem alırsınız?

Sonda 4: Ölçme aracı hazırlanmasında öğretmenlere nasıl rehberlik yaparsınız?

Sonda 5: Öğrencilerin başarısı hakkında öğretmenlerle nasıl konuşursunuz?

6. Okulda öğretim zamanının yerinde kullanılmasına yönelik tedbirleriniz nelerdir?

Sonda 1: Ders esnasında yapılan anonslarla ilgili nasıl önlem alırsınız?

Sonda 2: Ders esnasında öğrencilerin idareye çağrılması ile ilgili yaklaşımınız nasıldır?

Sonda 3: Geç gelen ve dersten kaçan öğrencilerin boşa geçen öğretim zamanının telafisi için ne yaparsınız?

7. Öğretmenlerin mesleki gelişimi için ne gibi eylemlerde bulunursunuz?

Sonda 1:Öğretmenleri mesleki gelişime dönük etkinlikler, hizmet içi eğitim çalışmaları vs. nasıl haberdar edersiniz?

Sonda 2: Lisansüstü eğitim için teşvik ve kolaylaştırıcı önlemleri nasıl alırsınız?

Sonda 3: Öğretmenlerle görüşmeye ne kadar zaman ayırırsınız?

8. Okulda görünürlüğünüzü nasıl sağlarsınız?

Sonda 1: Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğretmen ve öğrencilerle nasıl görüşürsünüz?

Sonda 2: Ders dışı etkinliklere katılırken nelere dikkat edersiniz?

Sonda 3: Derslerin boşa geçmesine nasıl mani olursunuz?

9. Öğretmenleri çalışmaya nasıl özendirirsiniz?

Sonda 1: Öğretmenlerin başarılarını nasıl duyurursunuz?

Sonda 2: Özel çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere ne yaparsınız?

10. Okuldaki Akademik standartların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi noktasında hangi çalışmaları yaparsınız?

Sonda 1: Okulun eğitim standardını gerçekleştiren öğrencileri nasıl desteklersiniz?

Sonda 2: Derse zamanında başlaması ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaları konusunda öğretmenleri nasıl teşvik edersiniz?

11. Öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesi için nasıl etkinlikler yapma gereği duyarsınız?

Sonda 1: Üstün başarıları öğrencileri nasıl ödüllendirirsiniz?

Sonda 2: Öğrenci başarısından ötürü velileri nasıl haberdar edersiniz?

EK 2: ARAŞTIRMA İZİNLERİ

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.9450720 14/05/2019
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Afyon Kocatepe Üniversitesinin 19.04.2019 tarihli ve 4095 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.05.2019 tarihli tutanağı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Kadir BAL'ın **"İlk ve Ortaokul Müdürlüklerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Sergilenmesine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Örneği)"** konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanılması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla** Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
14/05/2019

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Milli Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 1828-85ca-3f8b-94fa-a278 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI:02 **KARAR TARİHİ:14.03.2019**

KARAR 2019/46

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Kadir BAL'ın "İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergilemelerine İlişkin Görüşleri (İstanbul İl Örneği)" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında kullanacağı veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ
Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı