

**ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK STİLLERİ VE VELİ
YAKLAŞIMLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: DURUM
ÇALIŞMASI**

BEGÜM ÖZER

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi**

Yeditepe Üniversitesi

2023

**ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK STİLLERİ VE VELİ
YAKLAŞIMLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: DURUM
ÇALIŞMASI**

BEGÜM ÖZER

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. İLHAN GÜNBAYI

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi**

Yeditepe Üniversitesi

2023

**ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK STİLLERİ VE VELİ
YAKLAŞIMLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: DURUM
ÇALIŞMASI**

Onaylayanlar:

Ad Soyad:
(Tez Danışmanı)
(Akdeniz Üniversitesi)

Pof. Dr. İlhan Günbayı

Ad Soyad:
(Yeditepe Üniversitesi)

Prof. Dr. Ayşe Münire Erden

Ad Soyad:
(Yeditepe Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Onur Seçkin

Onay Tarihi: 13/06/2023

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

.... / /

Begüm ÖZER

ÖNSÖZ

Bu araştırma liderlik stilleri ve veli yaklaşımlarını öğretmen performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sürecinin planlanması, uygulanması ve tezimin raporlaştırılması aşamasında pek çok kişinin katkıları olmuştur.

Akademik hayatın başlangıcı olan ve ileride de bana çok fazla getirisi olacağına inandığım bu çalışmamda, araştırma sürecinin bütün aşamasında yardımcı olan ve değerli önerilerde bulunan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI hocama teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma grubunda yer alan öğretmenlere, akademik danışmanlığımı yapan ve bu süreçte sabırla yanımda olan çok değerli iki hocam Doç. Dr. İlknur KUŞBEYZİ AYBAR ve Dr. Ögt. Üyesi Onur SEÇKİN'e teşekkür ederim. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü çalışanlarına ve adını sayamadığım emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Ve son olarak yaşamım boyunca beni destekleyen, bana güvenen ve sabır gösteren aileme, özellikle bu süreçte desteğini esirgemeyen ablam Betül CİHANGİROĞLU' na sonsuz teşekkür ederim.

Begüm ÖZER

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK STİLLERİ VE VELİ YAKLAŞIMLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: DURUM ÇALIŞMASI

Eğitim ve öğretimlerde öğretmenin rolü oldukça büyüktür. Öğretmenler görevlerini yerine getirirken belirli durumlar performansları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu araştırmanın amacı öğretmen performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülen liderlik stilleri ve veli yaklaşımları hakkında öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda veriler toplanmıştır.

Verilerin toplanmasında görüşme ve doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin seçimi kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2021/2022 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Antalya ili Muratpaşa ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir ortaöğretim kurumu olan Başöğretmen Atatürk Ortaokulu oluşturmaktadır. Nitel bir araştırma olarak desenlenen bu çalışmada görüşmeler yapılmış, konuyla ilgili katılımcılar bireysel olarak düşüncelerini ortaya koymuştur. Toplamda 21 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Doğası gereği nitel araştırmada araştırmayı şekillendiren ve yönlendiren, araştırmacı değil katılımcılar olmuştur. Görüşmeler telefon ile ses kaydına alınmıştır. Elde edilen verilerin güçlendirilmesi adına doküman incelemesi olarak MEB Ortaöğretim Yönetmeliği incelenmiş olup öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda maddeler incelenerek elde edilen sonuçlar bulgular kısmına işlenmiştir. Araştırma verileri tema, betimsel ve içerik analiz

yöntemleriyle analiz edilmiş ve bulgular ortaya konmuştur. Bulgulardan yola çıkılarak yorum ve öneriler oluşturulmuştur.

Araştırmada öğretmen görüşlerine göre işbirlikçi, demokratik ve kültürel liderlik stilinin öğretmen performansı üzerinde olumlu; otoriter ve serbest bırakıcı liderlik stilinin olumsuz etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veli yaklaşımlarının ise öğretmen performansı üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkiye sahip olduğu öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, yönetim, lider, liderlik stili, veli



ABSTRACT

The role of the teacher in education and training is quite large. While teachers are performing their duties, certain situations can have an impact on their performance. The aim of this study is to determine the opinions of teachers about leadership styles and parent approaches, which are thought to have an impact on teacher performance. For this purpose, data were collected.

Interview and document analysis methods were used to collect data. The selection of the teachers constituting the study group was made with easily accessible case sampling methods. The sample of the research consists of the Head Teacher Atatürk Secondary School, which is a secondary education institution affiliated to the Ministry of National Education in Antalya province Muratpaşa in the fall semester of the 2021/2022 academic year. In this study, which was designed as a qualitative research, interviews were conducted, and the participants presented their thoughts individually. A total of 21 participants were interviewed. A semi-structured interview form prepared by the researcher was used. By its very nature, it was the participants, not the researcher, who shaped and guided the research in qualitative research. The interviews were audio recorded over the phone. In order to strengthen the data obtained, the MEB Secondary Education Regulation was examined as a document review, and the results were recorded in the findings section by examining the items in line with the opinions of the teachers. The research data were analyzed with thematic, descriptive and content analysis methods and the findings were revealed. Based on the findings, comments and suggestions were made.

According to the teachers' opinions in the research, cooperative, democratic and cultural leadership style is positive on teacher performance; It has been concluded that

authoritarian and liberating leadership styles have a negative effect. It was determined according to the opinions of the teachers that the parents' approaches have both positive and negative effects on teacher performance.



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
DOĞRULUK BEYANI	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Alt Problemler.....	5
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Sayıtlılar	5
1.6. Sınırlamalar.....	6
1.7. Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

GENEL BİLGİLER

2.1. Yönetim ve Yönetici.....	7
2.2. Lider ve Liderlik.....	8
2.2.1. Liderlik Becerileri	10
2.2.2. Okul Yönetiminde Liderlik.....	10
2.2.3. Liderlik Stilleri	13
2.2.3.1. Otoriter Lider.....	13

2.2.3.2. Kültürel Lider.....	14
2.2.3.3. Demokratik Lider.....	15
2.2.3.4. İş Birlikçi Lider.....	15
2.2.3.5. Serbest Bırakıcı Lider.....	15
2.2.3.6. Dağıtıcı Lider.....	16
2.2.3.7. Öğretimsel Lider.....	17
2.2.3.8. Dönüşümcü Lider.....	18
2.2.3.9. Sürdürümcü Lider.....	20
2.3. Öğretmen Performansı.....	21
2.3.1. Öğretmen Performansını Etkileyen Unsurlar.....	24
2.3.1.1. Öğretmen ve Veli İlişkisi.....	26
2.3.1.2. Öğretmen ve Okul Yönetimi İlişkisi.....	31
2.4. İlgili Çalışmalar.....	36
2.4.1. Liderlik Stili ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	36
2.4.2. Veli Yaklaşımı ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	41

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	45
3.2. Araştırmanın Evreni ve Çalışma Grubu.....	46
3.3. Verileri Toplama Araçları.....	49
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik	50
3.5. Verilerin Analizi	52
3.6. Araştırma Süresi Boyunca Yaşanmış Olan Zorluklar.....	53

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Öğretmenler ile Yapılan Bireysel Görüşmelerde Elde Edilen Bulgular.....	54
4.1.1. 1. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	54
4.1.2. 2. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	66
4.1.3. 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	76

4.1.4. 4. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	90
4.2. Yapılan Doküman Analizi ile İlgili Bulgular.....	104
4.2.1 Yönetmeliğin Maddeleri ve İçeriği.....	104

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç.....	109
5.2. Öneriler	113
KAYNAKÇA	115
EKLER	129
Ek-1 Yönetmelik.....	131
Ek-2 Veri Toplama Aracı	141
Ek-3 Katılımcı İzin Formu.....	142

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	9
Tablo 2.2. Sürdürümcü Liderliği Boyutları.....	20
Tablo 3.1. Araştırma Yöntemine Genel Bir Bakış.....	45
Tablo 3.2. Araştırmanın Yapıldığı Okuldaki Öğretmenlerin Branş ve Sayı Bilgileri.....	47
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler.....	48
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Olumlu Buldukları Liderlik Stilleri Dağılımları.....	55
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Olumsuz Buldukları Liderlik Stilleri Dağılımları.....	56
Tablo 4.3. Okul Yönetiminde İyi Bir Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	67
Tablo 4.4. Öğretmen Performansını Olumlu Etkileyen Veli Davranışlarına İlişkin Dağılım.....	77
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Performanslarını Olumsuz Etkileyen Veli Davranışlarına İlişkin Dağılım.....	78
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Velilerden Bekledikleri Özelliklere İlişkin Temalar ve Dağılımlar.....	90
Tablo 4.7. Yönetmelik ‘Rehberlik, Sosyal Etkinlikler, Okul ve Çevre İlişkileri’ Bölümü ile ilgili Elde Edilen Temalar.....	105
Tablo 4.8. Yönetmelik ‘Devam Devamsızlık ve İlişki Kesme’ Bölümü ile İlgili Elde Edilen Temalar.....	106
Tablo 4.9. Yönetmelik ‘Ölçme ve Değerlendirme Sonuçlarının Duyurulması’ Bölümü ile İlgili Temalar.....	107
Tablo 4.10. Yönetmelik ‘Yönetim ve Yöneticilik’ Bölümü ile İlgili Elde Edilen Temalar.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Davranış, İnsan Üretim Gücü.....	22
Şekil 4.1 Öğretmenlerin Olumlu Buldukları Liderlik Stillerine İlişkin Temalar.....	55
Şekil 4.2. Öğretmenlerin Olumsuz Buldukları Liderlik Stillerine İlişkin Temalar.....	56
Şekil 4.3. Öğretmenlerin Performanslarını Olumlu Etkileyen Veli Davranışlarına İlişkin Temalar.....	77
Şekil 4.4.Öğretmenlerin Performansını Olumsuz Etkileyen Veli Davranışlarına İlişkin Temalar.....	77



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu kısmında, çalışmanın problem durumu, amacı, önemi gibi konulardan bahsedilerek; çalışmanın sayıltıları ve sınırlılıkları belirtilecektir. Araştırmayı oluşturan problem cümlesi de alt problemler ile birlikte sistematik bir şekilde verilecektir.

1.1 Problem durumu

İnsanoğlu karmaşık ihtiyaçlarını sınırlı yeterlilikleriyle karşılayabilmede yetersiz olduğunu farkına vardıktan sonra toplumsal ve bireysel anlamda ihtiyaçları karşılamak için birçok alanda örgütler kurmuştur. Toplumsal ihtiyaçların karşılanması için daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaştırabilecek işlerin yapılabilmesi amacıyla güçlerini gönüllü ve düzenli olarak koordine eden bireylerden meydana gelen toplumsal sistemlere örgüt denilmektedir. (Başaran, 2000: 749). Bireylerin hayata hazır olabilmesi, yeteneklerinin geliştirebilmesi ve toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik yetiştirilebilmesi amacıyla (Doğan, 2015) kurulan örgütler, eğitim örgütleridir.

Okullar ile birlikte tüm örgütler bir amaç için var olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda kalkınmış bir ülke ve sağlıklı bir toplum için öğretmen, eğitim sistemine düşen rolün amacına ulaşmasındaki en önemli öğedir. Bunun nedeni öğretmenin öğrenciyi doğrudan etkileyen bir güç olmasıdır. Performans düzeyi düşük olan bir öğretmenin toplumun geleceğinin biçimlenmesinde meydana getirebileceği olumsuzluk ele alınıp incelendiğinde öğretmenin önemini daha da tartışılmaz hale getirmektedir (Bozkurt, Yolcu ve Bostancı, 2011:924). Bütün çalışma ortamlarında görüldüğü gibi, örgütsel ve

bireysel birçok etmenler öğretmen performanslarında etkilidir. Konu ile ilgili olarak veli yaklaşımları ve okul yönetiminin kullanmış olduğu liderlik stilleri bu faktörler arasında sayılmaktadır.

Liderlik hem yönetim hem de örgüt ile ilgili bir kelimedir. Lider, grupta yer alan üyelerin kendisi için yapılan pozitif durumlardan çok daha fazlasını çevresindeki kişiler için yapabilir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bütün örgütler lidere ihtiyaç duyar. Bütün örgütlerde olduğu üzere eğitim örgütleri de hedeflerine ulaşmak için liderliği, liderlik eğitimini ve liderlik istihdamını önemsemelidir. Yöneticinin rollerini yerine getirebilme düzeyi, örgütün amaçlarına birçok alanda etki etmektedir. Bazı hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşmuş örgütler, bu hedeflerin yerine getirilmesi ile varlığını sürdürebilmektedir (Aydın,1991: 14). Lider, dinamik ve güçlü kişiliği olan, hitap ettiği kitleyi ve çevresini etkisine alabilen, yönlendirip yönetebilen, isteklerini çalışanlarına zorlamadan yaptırabilen, bununla birlikte onlara örnek olabilir (Epps ve Sorensen, 1996). Çalışanlarını örgütün hedeflerine yönlendiren liderdir. Aynı zamanda gelişimlerine katkı sağlar ve enerjilerini ortaya çıkarır (Patterson ve Winston, 2006). Aynı zamanda lider, yenilikçi, önerilere ve yeni fikirlere açık, sorumluluk alan, yaratıcı, vizyoner, iletişimi güçlü, yetkin ve etkin kişidir (Carnegie, 2012). Örgüt yöneticisi, davranışları, olaylar karşısında gösterdiği tutum, kişilik özellikleri, astlara yaklaşımı, üstlerinin ve astlarının beklentileri gibi faktörlerle kendisine özgü liderlik stilleri göstermektedir.

Çalışanlarına karşı lider olanın göstermiş olduğu davranış biçimi liderlik stilidir yani çalışanların algıladığı davranıştır (Hıdıroğlu, 2018). Davranış, duygu ve düşüncelerine göre değişiklik gösteren liderlik stillerinden birkaçı; işbirlikçi, demokratik, otokratik, dönüşümcü, karizmatik, serbest bırakıcı, etik, hizmetkâr, bürokratik, etkileşimci, öğretimsel, vizyoner, teknolojik, sürdürümcü, otantik vb. biçiminde sayılabilir. Bu

stiller liderlin davranış, düşünce ve duygu yaklaşımlarına göre biçimlendiğinden dolayı her birinin özellikleri ve her birinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etmenler farklıdır.

Okullar birer örgüttür. Okul, belirli yaş gruplarındaki çocuklara özel ve genel amaçları belirlenmiş olan ilkelere bağlı kalınarak eğitimin verildiği bir eğitim örgütüdür. Hükümetler eğitim politikalarını belirlenmiş olan planlar ile öğrencilere müfredatın aktarıldığı birim olarak kullandığı okullar, devletin planlamış olduğunu aktarma yeri olurken, toplumun ihtiyacı olan insan kaynağını oluşturma, şekillendirme ve geliştirme faaliyetlerini yürüttüğü örgütlerdir (Şirin, 2012:50). Eğitim örgütü olan okullarda planlanan amaçların aktarılmasında öğretmen önemli bir faktördür. Öğretmen performansı ne kadar etkin ve iyi olursa eğitim kalitesi de o kadar iyi olacaktır. Bu sürecin işleyişinin kalitesi programın etkililiği, veli profili, okulun bulunduğu çevre, okulun fiziksel özellikleri, öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyi, öğretmenlerin motivasyonu, yöneticilerin sürece katkısı gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlar üzerinde öğretmenin rolü, onları eğitimin önemli bir parçası haline getirmektir. Bu sebepten dolayı donanımlı öğretmenlerin yetiştirilmesi ve gelişimsel faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması, eğitimin kalitesinin arttırılmasında önemli bir faktördür (Özoğlu, 2010). Kaliteli bir eğitim için en önemli etmen öğretmen performansıdır. Öğretmen programını uygulamada ve hareketlerinde ne kadar rahat olursa performansı da o kadar artacaktır. Okulun yönetimi, kullandığı liderlik stili ve veli yaklaşımları öğretmen performansı üzerinde etkilidir. Eğitim sürecinde velilerin desteği ve katılması hem öğrenci başarısını arttıracaktır hem de öğretmenin işini kolaylaştıracaktır bu da öğretmen performansını arttıracaktır. Nolan ve Levin (2000; Akt: Bacanlı, 2003)'a göre bir öğrenci yanlış davranış yaptığında öğretmen ile birlikte diğer çalışanlar da yapabilecekleri her şeyi yaptıktan sonra öğrenci velisi ile iletişime geçmesi gerekmektedir. Öğretmen şunun farkında olmalıdır, hiçbir veli çocuğu ile olumsuz

şeyler durmak istemez bu yüzden olumsuz durumlar gibi olumlu durumlarda da veli bilgilendirilmelidir. Bu durum velinin okula ve öğretmene karşı olumlu tutum göstermesini sağlayacaktır. Velilerin, öğretmenler ile aralarında olumlu iletişimlerin oluşturması sayesinde çocuklarının ihtiyaçlarını farkına varabilme ve çocukları daha iyi tanıyıp gereksinimleriyle daha yakından ilgilenebilir, gelişimlerine olumlu katkılar sağlayabilirler ve olumlu ilişkiler içerisinde olmak öğretmen performansını da iyi yönde etkileyecektir. Öğretmen ve veli iş birliği konusunda sağlıklı, dengeli, tutarlı, karşılıklı anlayış içerisinde ve bunlardan da önemlisi süreklilik gösteren ilişkiler kurabilmeleri, eğitimin önünde oluşabilecek en büyük engelleri kaldırmak anlamına gelen çok önemli bir aşamadır.

Başarıyı artırmak için eğitimde kaliteli öğretmen-veli ve yönetim-öğretmen ilişkilerinin yararları belirlenmiştir. Öğretmen-veli ilişkisinin kalitesi, yalnızca ilişkinin sıklığının ve miktarından daha çok öğrencinin olumlu davranışlarını ve başarısını artırmak açısından daha önemli olduğu belirtilmektedir. (Weissberg ve Patrikakou). Veli ile öğretmen arasındaki ilişkisinin kalitesi, velinin okula katılımının kalitesinden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretmen performansını arttırmada, öğretmen ve veli arasındaki kaliteli ilişkiler, oldukça etkilidir bu yüzden çocukların duygusal, akademik ve sosyal seviyelerinin artacağına göstergesi olmaktadır.

Yukarıdaki ifadeler ele alındığında araştırmanın ana problemini şu soru oluşturmaktadır

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Araştırmanın ana problem cümlesi “ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin liderlik stilleri ve veli yaklaşımları hakkındaki görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

1.2.1 Araştırmanın Alt Problemleri

1. Okul yönetiminin kullanmış olduğu liderlik stillerinin öğretmen performansına ilişkisi hakkında öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Öğretmen görüşlerine göre iyi bir lider hangi özelliklere sahip olmalıdır?
3. Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına ilişkisi hakkında öğretmen görüşleri nelerdir?
4. Öğretmen görüşlerine göre veliler hangi özelliklere sahip olmalıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okul yönetimi liderlik stilleri ve veli yaklaşımlarının öğretmen performansına ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre ele alınarak değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

İlgili alanyazın incelendiğinde okul yönetimi liderlik stilleri ve veli yaklaşımları ile ilgili az sayıda çalışma yapılmış olduğu, her iki çerçeve hakkında öğretmen görüşlerinin neler olduğuna değinen çok fazla çalışma olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile her iki unsurda ele alınarak öğretmen performansına ilişkisi öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmiş olacaktır. Bu doğrultuda ilgili alanyazındaki boşluğu doldurarak alana katkı sunması beklenmektedir

1.5. Sayıtlar

1. Katılımcıların görüşme sorularını samimiyet ve ciddiyetle cevapladığı,
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca

kontrol edilen, açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme sorularının katılımcı görüşlerini amaca uygun olarak ortaya çıkardığı varsayılmıştır.

1.6. Sınırlamalar

Araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Başöğretmen Atatürk Ortaokulunda görevli öğretmenlerden elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır

1.7. Tanımlar

Yönetim: Planlama, örgütleme, kontrol etme ve yönetme ile ilgili çeşitli ilkeler dizisine yönetim denilmektedir. Kurumsal hedeflere ulaşabilmesi için bu ilkelerin fiziksel, finansal, bilgi ve insani kaynaklarının verimli ve etkin şekilde kullanılıp uygulanması gerekmektedir. Yürütülen işler ve amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların verimli ve etkili şekilde kullanılmasını sağlar.

Lider: Grup üyelerini kişisel ilgilerini bir kenara bırakan ve o grubun iyiliğinin sağlanması için önemli olan hedefleri izleme konularında ikna edebilen kişiye lider denilmektedir (Ornstein ve Lunenburg, 1996:113)

Liderlik Stili: Liderlerin göstermiş veya benimsemiş olduğu liderlik davranışlarına liderlik stili denilmektedir.

Performans: Performans, “belirlenen her hedefe ne derece de ulaşıldığının niteliksel ve sayısal açıdan göstergesi” olarak ifade edilmektedir (Erdem ve Seymen, 2007: 777). Başka bir ifadeyle performans “belirli bir zaman içerisinde bir çalışanın kendisine verilmiş olan görevi yerine getirmek için elde ettiği sonuçlardır” (Özgen, Yalçın ve Öztürk, 2002: 209).

BÖLÜM II

GENEL BİLGİLER

2.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim örgütlerin, yönetme, planlama ve kontrol etme işlevleri ile alakalı belli başlı ilkeler dizisidir. Kurulan örgütlerin hepsi bir amaç için var olmaktadır. Okulda bu örgütlerin içerisine dahildir. Örgütü, çalışanlarını ve süreci yönetmek için her örgütün bir yöneticisi bulunmaktadır. Yönetici, örgütün hedeflerini yerine getirmek için uygulanması gerekli olan kuralları uygulamakta, işlerin yürütülmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır (Bakan ve Bulut, 2005). Yöneticiler aynı zamanda bir tek işlerin yönetilmesine odaklanmamalı bunun yanında sürece değer katabilmek için birer liderde olmaları gerekmektedir.

Okul yöneticileri iletişim ve insan ilişkilerinde becerili olup, okulun katılım çabalarını birleştirirken takım ruhunu geliştirmelidir. Okul müdürü, okul merkezli yönetimde olan durumu korumaktan çok öğretimin standartlarını, amaçlarını ve bu amaçların okul toplumunca desteklenmesini sağlayacak davranışları göstermesi gerekmektedir. Okul müdürleri, velilerin veya öğretmenlerin yetkilerinin arttırıldığı bir modelde, okul piramidinin en üstünde insan ilişkileri ve bir değişim ajanı ağının merkezi haline gelmektedir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için hangi eğitim kademesinde olursa olsun yetkili olan yöneticilerin bazı yeterlilikleri olması gereklidir. Yetkiyi kullanma gücü olan yöneticilerin bu güçlerinin yasal dayanakları olmasının yanı sıra bu güçleri; liderlik özelliklerinden, kişilik özelliklerinden ve uzmanlık becerilerinden de çokça etkilenmektedir. Yöneticilerden beklenen temel işlevlerden biri, yönetirken okul

dışındaki çeşitli gruplarla, okul içinde yer alan insanların (öğrenci, öğretmen, diğer personel) beklentilerini uzlaştırmak ve okulun amaçlarını gerçekleştirmektir.

2.2. Lider ve Liderlik

Lider, dinamik, güçlü kişiliğiyle, hitap ettiği toplumu ve çevresini etkisi altına alabilen, kendi isteklerini astlarına zorlamadan yaptırabilen, yönetip yönlendiren, bunların yanında hepsine örnek olabilen kişidir (Epps ve Sorensen 1996). Aynı zamanda lider, yeni önerilere ve fikirlere açık, yenilikçi, yaratıcı, sorumluluk alan, vizyoner, iletişimi iyi kişilerdir (Carnegie 2012). Yani lider, farklılıklara veya değişime karşı neler yapılabileceğine karar verendir.

Liderlik, grup üyeleri ve lider arasında bir etkileşim olan, alınan kararların ve yapılan planların kişiler tarafından faaliyete geçmesini sağlayan bir yetenek, sanattır. Genel anlamda hedeflere ulaşmak için kişiler eğer bir bireyden etkileniyorsa orada liderlik bulunmaktadır. Çünkü etkileme becerisi ile liderlik gerçek manada alakalıdır. Etkileme gücü olmayan bir kişi bir grubun yöneticisi ya da başı olabilir fakat grubun lideri olması için etkileme özelliğinin bulunması gereklidir. Liderlik, farklı birçok faktörün içerisinde, kişilerin etrafında olan farklılıkları, değişiklikleri algılamasını ve bu farklılıkları veya değişiklikleri aşabilmelerini gerektiren bir süreçtir (Doğan, 2007: 34).

Yöneticilik ve liderlik yönetmekle alakalıdır ve birbiriyle iç içedir. Ancak liderlik, vizyon oluşturma, örgütte değişim, çalışanlarını oluşturduğu vizyon ile ortak noktada buluşturmak için motive etmeyle ilgiliyken; yöneticilik planlama, düzen kurma, kontrol etme, bütçeleme ile alakalıdır (Kotter, 1990). Yönetici, davranışları, tutumu, astlara olan yaklaşımı, kişilik özellikleri, gibi etmenler ile kendisine özgü liderlik stilleri uygulamaktadır.

Lider ile yönetici arasında benlik arayışları ve kişisel özellikleri, iş yaptırma usulleri ve iş anlayışları, risk almaya karşı tutumları, olaylara bakış tarzları, insanları etkileme için kullandıkları güç kaynakları, vs. gibi konularda farklılıklar bulunmaktadır.

Starratt (1995), yönetici ve lider arasında 10 önemli farkı vurgulamıştır.

- Yönetici olanı koruma çabasındayken lider değişimle ilgilenir.
- Yönetici yönetim görevini yerine getiren, lider yönetici kişidir.
- Yönetici oluşturulan metni okurken, lider konuşma metnini kendi oluşturur.
- Yönetici bürokratik otoriteye dayanırken, lider moral otoriteye dayanır.
- Yönetici topluluğun mutluluğunu korurken, lider mücadeleci ruh aşılar.
- Yönetici bütçe ve liste sahibidir, lider vizyon sahibidir.
- Yöneticinin ödül-ceza uygulamasına dayanan gücü bulunur, liderin ortak hedefe dayalı gücü bulunur,
- Yönetici denetleme sorumluluğunu yerine getirir, lider motive eder.
- Yönetici düzenleyiciyken, lider ilham verir.
- Yönetici koordine ederken lider aydınlatır.

Tablo 2.1 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar;

Yöneticilik	Liderlik
İdareci	Yenilikçi
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Tekrarlayıcıdır	Orijinaldir
Denetime güvenir	Dürüsttür
Sistem ve yapılarına odaklanır	İnsanlara odaklanır

Ne zaman ve nasıl biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Klasik manada iyi askerdir	Kendisidir
Gözlerini her zaman tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Mevcut olanı kabul eder	Mevcut olana kafa tutar
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir

(Bennis, 1989; Akt. Keçecioğlu, 1998: 10)

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar olmasa da birbirinin içine geçmiş düşüncelerdir.

2.2.1. Liderlik Becerileri

Kişilerin hedefe ulaşma yolunda onları yönlendirme ve ikna etme becerisine liderlik denilmektedir. Liderlik doğuştan gelmiş olan bir beceri değildir daha sonradan geliştirilebilen ve öğrenilebilen bir beceridir. 5 ana başlık altında bu becerileri toplamak mümkündür (Haq, 2011):

Kavramsal Beceriler: Mantıksal düşünce, analitik düşünce, tümdengelimsel ve tümevarımsal düşünce becerileridir.

Teknik Beceriler: Teknik, yöntem, mevzuat becerileridir.

Kişilerarası Beceriler: Toplumsal süreçleri ve insan davranışlarını anlama becerisidir.

Duygusal Zekâ Becerisi: Duyguları yönetme ve anlama becerisidir.

Sosyal Zekâ Becerileri: Karar verme ve gereksinimleri belirleme becerileridir.

2.2.2. Okul Yönetiminde Liderlik

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını belirlenen hedeflere ulaşmak için madde ve insan kaynaklarını verimli şekilde kullanıp, belirlenmiş olan kararları ve politikaları

uygulamaktır (Akçay, 1996: 75). Eğitim alanına ilişkin amaç, politika, kararların gerçekleştirilmesi ile okul yönetimi ilgilenir. Eğitim de yöneticiler bunu gerçekleştirirken, madde ve insan kaynaklarını düzenlemek, grup çabalarını yönlendirmek ve karar vermek için genel yönetimin teknik, metot, teori ve ilkelerinden faydalanır (Kaya, 1999: 43). Okul yöneticisinin madde ve insan kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde yönetmesi, ilişkili olduğu personel ve öğretmenlerin beklenti ve rollerini göz önünde bulundurarak buna göre davranmasına bağlıdır. (Akçay, 1996: 75).

Okulların amaçlarının gerçekleşmesinde, okul yönetimi en başta sorumlu ve etkili olanıdır. Okul yönetimi, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan meydana gelir. Okul müdürü lider olarak görülen kişidir. Göreve atamayla getirilen okul müdürleri, teknik, resmi ve sosyal yetkilerinden güç alan bir üsttür. Teknik yetkileri yönetimle ilgili bilgi ve becerilerinden, resmi yetkileri olduğu makamdan, sosyal yetkileri ise beraber görev yaptığı çevre ve personelden kaynaklanmaktadır. Etkili bir lider olması için okul müdürünün bütün bu yetkilere sahip olması gerekmektedir (Eroğlu ve Kayhan, 2002, s. 50).

Okul yöneticisinin iyi ve etkili bir lider olabilmesi için en önemli şartlardan birisi okulların hedeflerine ulaşabilmesidir. Liderlik özelliklerine sahip olan bir yönetici öğrenciler ve öğretmen üzerinde olumlu etkiler oluşturacaktır. Klasik yönetim düşüncesini bırakmadığı için farklılaşan liderlik rollerini anlayıp uygulayamayan okul müdürü öğretmen performansını yönetmekte etkili olamamaktadır. Bundan dolayı, yöneticinin sahip olduğu liderlik stili çok önemli bir değişkendir. Yöneticinin gösterdiği liderlik tarzı ve davranışları model olacaktır. Yönetici gelecekte öğretmen ve öğrencilerin sergileyecekleri davranışlara, davranış modeli olarak kaynaklık edebilecektir (Taş, Tomul ve Çelik, 2007, s. 86). Her örgütün ve okulun ulaşması gereken belli amaçlar vardır. Bu amaçlara ulaşılması için performans ortaya koyması

gerekmektedir. Performans, belirlenmiş olan amaçlar ışığında, belirlenen sürenin sonunda elde edilenin sayısal veya sözel olarak belirlenmesidir (Akal, 2000). Örgütsel alanda verimli olmak, örgüte hizmette bulunmak, bireysel anlamda örgüt için emek göstermek, kaliteli hizmet üretmek (Ataay, 1988). Öğretmenin bireysel performansı okul performansı üzerinde etkili bir faktör olmasından dolayı okul müdürleri, okulun performansında olduğu kadar öğretmenin bireysel performansından da sorumludurlar. Öğretmen performansı üzerinde etkili olan birçok unsur vardır. Öğretmenin motivasyon ve başarı güdüsü, kişisel niteliği, çevresel ve örgütsel ve etkiler, fiziksel imkanlar, mesleki yeterlilik, adanmışlık düzeyi ceza ve ödül gibi faktörlerden diğeri de okul müdürünün göstermiş olduğu liderlik stilidir (Gökalp, 2013). Ülkelerin geleceğini biçimlendirecek olan okulların nesiller yetiştirdiği düşünüldüğünde öğretmen performansı daha da önem teşkil etmektedir. Bu yüzden okul müdürü uygulamış olduğu liderlik stili ile motivasyon, iş birliğini sağlayıp performansı artırabileceği gibi tersi yönün de bir etki de oluşturabilir.

Drucker'a göre (1994) iyi yöneticiler:

- Zamanı sistematik bir şekilde kullanır.
- Gerçekleştirilebilecek, açık ve net amaçlar koyar.
- Yapamayacağı işlerden kaçınır, yapabileceği işlere odaklanır.
- Daha yüksek verim alacağı işlere odaklanır, belirledikleri önceliklere göre hareket eder.
- Etkili karar almanın karşıt ve farklı düşüncelerin birleşimi sonucu olabileceğini bilir.

Akçadağ'a göre (2018) iyi yöneticiler:

- Okulun misyonunu geliştirir. Amaçları geliştirerek ilgililere duyurur.

- Eğitim programını ve öğretimi düzenler, yönetir. Öğrencilerin ilerlemesini izler, öğretmenleri değerlendirir ve denetler.
- Öğretim zamanını korur. Olumlu öğrenme iklimi oluşturur. Öğretmen ve öğrenciler iç içedir. Öğretmenleri ve öğrencileri öğrenmeye özendirir. Sürekli görünür. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya, akademik standartlar geliştirme ve uygulamaya özen gösterir.

2.2.3. Liderlik Stilleri

Yönetim konusunda eserler vermiş ve bu alanda çalışmış olan bilim insanlarının hemen hemen hepsi liderliğin tanımını yapmışlardır. Son zamanlarda liderliğin tanımı yapmak dışında liderlik kategorileri geliştirme çabaları dikkat çekmektedir. Liderliğin ilk çalışmalarında demokratik, otoriter, umursamaz, insana yönelik ve üretime yönelik gibi kategoriler bulunurken son liderlik çalışmalarında, öğretimsel, dönüştürücü, dağıtıcı ve sürdürücü gibi liderlik kategorileri tartışılmaktadır.

2.2.3.1. Otoriter Lider

Araştırma bağlamında liderlik stillerini ele alıp incelediğimiz zaman, okul yönetiminin yönetim tarzıyla bakıldığı zaman ‘otorite’ kelimesinin tam anlamıyla yansıtacak davranışlar sergiler. Okulda öğretmene söz hakkı tanımaz ve tek hakimiyet kendisindedir. Verdiği görevleri eksiksiz olarak zamanında yapılmasını ister. Bu liderlik stilini kullanan yönetici performansı ödül, ceza ile arttırmaya çalışır. Otoriter liderlikte tek bir kişi tarafından kararların alınmasından dolayı, hızlı kararlar alınması gerektiği durumlarda avantaj sağlayabilir.

Otokratik liderlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Güney, 1999):

1. Otokratik liderler, örgütün hedefleri ve politikalarının hepsini kendileri belirler.
2. Otokratik liderler, yapılması gerekli olan işlerin nasıl yapılacağını kendisi belirlerler.
3. Otokratik liderler, kendilerini örgüt faaliyetlerinden ayrı tutarlar.
4. Otokratik liderler, çalışanlarını değerlendirirken kişisel tutumlarını sergilerler.
5. Otokratik liderler, emir verirler ve verdikleri emirlerin örgüt üyeleri tarafından uygulanmasını isterler. Emirleri yerine getirenlere ödül verir, getirmeyenlere ise ceza uygularlar.
6. Otokratik liderlerin otoritesi, ellerinde bulunan kuvvete ve güce dayanır. Verdikleri emirler için sebep göstermezler. Astlardan gelen fikir ve önerileri de önemsemez dikkate almazlar.
7. Otokratik liderler, örgüt üyelerini bir neden göstermeden eleştirir, ödüllendirirken kişisel davranırlar.

2.2.3.2. Kültürel Lider

Okul müdürünün okulun görevlerini yerine getirebilmek için kullanmış olduğu bir liderlik stilidir. Kültürel liderin görev, paylaşılan bir okul kültürü oluşturmaktır. Okul personelinin davranışlarına yön veren değerler, davranışlar, normlar, alışkanlıklar ve inançlar sistemine okul kültürü denilmektedir. (Atay, 2001, s. 181). Okul yöneticisini sunucu, yorumlayıcı ve resmi olmak üzere üç tür kültürel liderlik rolü bulunmaktadır. Sunucu kültürel lider; davranışların ayrıntılarını belirleme, davranışı modelleştirme ve grup önünde etkili sunu yapma, yorumlayıcı kültürel lider; okulun değerlerini, görevlerini ve normlarını yorumlama, resmi kültürel lider; halka açık etkinlikler ve

geleneksel törenler düzenleme olarak ifade edilmektedir (Şahin, Aksu ve Fırat, 2003, s. 493).

2.2.3.3. Demokratik lider

Çalışana insani anlamda değer verir, kararları ortak alır ve fikir paylaşımında bulunur. Bu liderlik stilini kullanan yönetici öğretmene rehberlik eder ve karar sürecine katılmaları için teşvik eder bu da öğretmenin performansını ve üretkenliğini artırır. Costley ve arkadaşlarına (1994) göre demokratik liderlik stilinde, esneklik, yaratıcılık, örgüt içinde iletişim ve fikir paylaşımı desteklenmekle birlikte herkesin fikrini söylemesinin acil durumlarda hızlı karar alınmasının engellenebileceği yani karar almanın zorlaşabileceği gibi olumsuzluklarda meydana getirebilir.

2.2.3.4. İşbirlikçi lider

Çalışanlarına şeffaf olmak, yeteneklerine inanmak ve güvenmek, fikir paylaşımına ve iş birliğine teşvik etmek ve işbirlikçi olma konusunda örgüt büyüklüğünden endişe duymamak oldukça önemlidir (Iohndorf ve Sanaghan 2015). Bu liderlik stilini kullanan okul yöneticileri takım oluşturma, bütünü görebilme, vizyon oluşturma ve başkalarının çalışmalarına kolaylık sağlama gibi özelliklere sahip olmalıdır. İşbirlikçi liderlik stilleri günümüzde ortaklık odaklı çalışma ortamları imkânı oluşturmaktadır bu da okullar arasında rekabet avantajı oluşturmaktadır. Bunların yanında güven eksikliği, iletişim sorunu ve güç kaybetme korkusu olan okullarda uygulanması zor bir stildir (Hurley 2011).

2.2.3.5. Serbest Bırakıcı Lider

Okul yöneticisi sorumluluk almak istemez ve öğretmenlere geri bildirim vermez. İhtiyaçlarını karşılamada çok az çaba gösterir ve gelişimlerine katkıda bulunmaz.

(Northouse, 2016). Okulu ilgilendiren kritik kararlarda katılım eksikliği gösterir. Bu durum öğretmene daha çok sorumluluk yükler ve okulu çalışanlar yönetir. Baskılara ve kararlara direnç gösteremez. Öğretmenler ve tüm çalışanlar ile iyi olmaya çalışır ama elinin taşın altına koyamaz. Alacağı kararlar kendini kötü kişi durumunda bırakacaksa bunun sorumluluğunu almaz (Bridge 2003). Bu tarz liderlerin olduğu okullarda çalışanlar veya öğretmenler arasında çatışmalar yaşanabilir fakat okul yöneticisi hiçbir sorun çıkmamasını umar. Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği, liderin çalışanlarıyla etkileşimde bulunmadığı yani liderliğin olmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Bu tarz liderler odasından dışarı çıkmamakta, her şeyin olduğu gibi devam etmesini istemekte ve çalışanların gelişimleri ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmemektedirler. Serbest bırakıcı lider kararları geciktirmekte, sorumluluk almamakta, dönüt vermemekte, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarfetmemektedir. (Miskel ve Hoy, 2010, s. 396, Northouse2007, s.179). Serbest bırakıcı liderlik ile çalışanın memnuniyeti, motivasyonu ve performansı arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır (Scholtz ve Rowold, 2009, s. 45).

2.2.3.6. Dağıtıcı Lider

Dağıtıcı lider anlayışı, artmakta olan örgütsel sorumluluğu tek bir lidere yüklemeyip, daha çok uzman personellerin işe koşulmasına ve paylaşılmasına dayanmaktadır. Birçok kişinin liderlik uygulamalarına katılması dağıtıcı liderliğin temelini oluşturur (Tanrıöğen, 2009: 469-474). Elmore (2000), Spillane (2004, 2005) ve Gronn (2000, 2002) tarafından dağıtıcı liderlik hakkında yapılan araştırma ve çalışmalarla bir kuramsal temel olduğu söylenebilir. Gronn'a göre (2002) dağıtıcı liderlik, grup içerisinde oluşan iletişim ağının bir fonksiyonudur. Liderlik kurulan bu ağ yolu ile oluşur ve izleyenleri harekete geçirir. Bu bakımdan işyerlerinde resmi çözüm

ortaklıkları, problemleri çözmeye yönelik kurulan iş birlikleri ve çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan ilişkiler dağıtımçı liderliğin en temel göstergeleridir. Elmore'a (2000) göre de bir örgütün liderlik kapasitesi, o örgütte çalışanlarının yetenek, beceri ve bilgileri kullanabilmeleriyle doğrudan orantılıdır. Çalışanların sahip oldukları özellikleri tam olarak işe koşabilmek, liderliği dağıtmayı gerektirir. Dağıtımçı liderler, bu sürecin bilinçli yönlendiricisi yani rehberidir Spillane'e göre de (2005) örgüt aslında bir paylaşım merkezi; liderlikte bu yapıda pek çok aktörün etkileştiği bir uygulama sürecidir. Örgüt içerisinde etkileşim ve iletişim ne kadar güçlüyse liderlik kapasitesi de bir o kadar fazla olacaktır. Liderliği dağıtılması demek, kapasiteyi arttırmak demektir. Dağıtımçı lider aktif olarak takip etmek ya da lider olmak isteyen herkesi liderliğin geleneksel sınırlarını genişleterek uygulamalarına katmalıdır, çalışan herkesin lider olma sorumluluğu ve hakkı bulunduğunu dağıtımçı lider bilmelidir. Diğer yönden dağıtımçı lider çalışanları için gelişim fırsatları yaratır ve kendisini geliştirmeye çalışan çalışanların çabalarına destek olur. Bilgi dağıtımçı lider için çok önemlidir. Önemli olan bu bilgiye ulaşmak için de katılımı sağlamak, meslektaşlarının fikirlerini almak ve kolektif bir çalışma yapması gerekmektedir. Dağıtımçı lider, pozisyonlara ve bireylere önem vermez (Tanrıöğen, 2009: 469-474)

2.2.3.7. Öğretimsel Lider

Öğretimsel lider genel olarak okul müdürünün, denetçilerin ve öğretmenlerin okul ile ilgili kişileri ve durumları etkileme konusundaki kullandıkları güçtür. Okuldaki öğrenme ve öğretme süreçlerine yoğunlaşılması bu liderlik stilini diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir. Öğretim liderliği, okulda öğrenme ve öğretme süreçleri, öğretim programı, öğretmen ve öğrencilerle ilgilenmeyi gerekli kılmaktır. Öğretimsel liderlik için belirlenen liderlik uygulamaları arasında öğretim programının yönetimi yer

almaktadır (Southworth,2002:78) Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği öğretmenlerle, öğretimde ve değerlendirmede ve eğitim programlarında aktif bir şekilde iş birliğini içermektedir. Öğretimsel liderlikte öğretmenler ve okul müdürü, program ve personel geliştirme, öğretimsel görevlerin değerlendirilmesinin sorumluluğunu paylaşırlar (Printy ve Marks, 2003). Yani öğretimin sorumluluğu yalnızca öğretmende değil öğretimi değerlendirmek ve personeli geliştirmek yoluyla aynı zamanda okul müdüründedir. Öğretimsel liderlik okul yöneticisini sınıfın öğretim ortamını geliştiren öğretimsel bir kaynak, öğretmenlerin öğretimsel sorunlarını çözen bir kaynak sağlayıcı, iletişimin bütün yollarını kullanabilen iyi bir iletişimci ve kolay ulaşılabilir bir liderdir (Çelik, 2013:45-49).

2.2.3.8. Dönüşümcü Lider

Bir okulda örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için temelde üç tane aşamanın benimsenip kabullenilmesi önemlidir; yenilik başlatılması, uygulanması ve örgütsel yapının parçası olarak kabul edilip benimsenmesi gereklidir. (Giacquinta, 1973). Örgütlerin, değişmekte olan koşullara uyum sağlayabilmesi kolay gerçekleşmemektedir, değişime karşı direnişler ile karşı karşıya gelmektedirler. Yöneticilerin, gerçekleştirmek istedikleri değişiklikleri başarıyla uygulayabilmeleri için büyük ölçüde çalışanların değişikliklere karşısında direnebileceği gerçeğinin farkında olup, çalışanların direnişine sebep olabilecek etkenleri belirleyip ve oluşan etkenlere karşısında nasıl önlemlerin alınabileceğini bilmelerine bağlıdır (Helvacı ve Gürses, 2011). Çalışanların değişimi benimseyip kabullenmeleri, gerektiğinde teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem örgüte hem de kendilerine yararlı olacağına inanmaları gerekir. Bu inanç, bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkileyen kararların alınıp uygulanmasında söz sahibi olmalarına olanak ve fırsat

sağlandığı ölçüde değişim büyük oranda gerçekleşecektir. Değişime karşı olabilecek direncin önüne geçmenin en etkili yollarından birisi budur (Töremen, 2002). Değişimin gerekliliğine yöneticiler çalışanları inandırabilirse değişime karşı olan direnç en aza indirilebilir. Değişimin toplumsal ve bireysel kazanç sağlaması, çalışanlarında bu durumun farkında olmaları değişimi kolaylaştırabilir. Yöneticilere burada önemli görevler düşmektedir. Okullarda değişimin etkili olması için bu değişimden etkilenen bütün çevre ve personel değişim sürecine dahil edilmelidir. Yalnız değişim sürecinin olumlu yönde olması için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin iyi birer değişim yöneticisi olmaları da şarttır. Değişime açıklık ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar ele alınıp değerlendirildiğinde; dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup bu özelliklerini kullanan yöneticilerin değişimi başlatma, sürdürme ve dondurma aşamalarında başarılı oldukları (Tüfekci ve Sayılı, 2008); örgütsel değişimin en önemli nedeninin teknolojik değişiklikler olduğu, okullarda örgütsel değişim çabalarında değerlendirme ve dönüt sisteminin iyi çalışmadığı, örgütsel değişimin en önemli iki engelinin değişime karşı direnç gösterilmesi ve değişim için yeterli eleman olmaması (Töremen, 2002); dönüştürücü liderliğin değişime açıklığa etkisi etkileşimci liderlik davranışlarındaki etki ve ilişkiye göre daha yüksek olduğu (Sağır, 2010); eğitimde yaşanan değişimleri öğretmenlerin olumlu bulduğu fakat eğitimde yaşanan söz konusu olan değişimler karşısında yetersiz kaldıkları için eğitim almak istedikleri (Aydın ve Akpınar, 2007) sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Misyon ve vizyonuyla karizmatik özelliklere sahiptirler,
- Yüksek beklentilerle çalışanlarına ilham verirler,

- Araştırmacı, problem çözücü ve yaratıcıdır.
- Çalışanlarına her zaman destek olurlar (Furham ve Collet, 1995; Bass, 1985)

2.2.3.9. Sürdürümcü Lider

Sürdürümcü lider; liderin kontrolünde ödül ile hizmetin karşılıklı olarak değişimine dayanmaktadır (Miner, 1992; Lontos, 1992; Leithwood, 1992). Bu liderler çalışanları ile politik, psikolojik ve ekonomik alışveriş içerisinde. Örgütün teknoloji, insan becerileri materyal ve para gibi fiziksel kaynaklarını yönetirler ve aynı zamanda çalışanların alt seviye ihtiyaçlarını karşılarlar (Koppang, 1996). Mevcut uygulamaya yönelerek eksiklikleri izlerler, yapılan işe göre ödül verirler ya da pasif görünerek sorunlara zamanında yönelmezler. Çalışanlar ile sadece iş ilişkileri içerisinde olup onlardan itaat beklerler (Parkman, 2001) ve statükonun devamını sağlarlar (Lawrence, 2000). Sürdürümcü liderliğin boyutları Tablo 2’ de (Metcalf ve Metcalf, 2000; Bass, 1990) verilmektedir.

Tablo 2.2 Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Koşullu ödül	Çabaların karşılığını verip iyi olan performansı ödüllendirerek başarıyı takdir eder.
Beklentiye göre yönetim (aktif)	Kural ve ölçütlerde sapmaları araştırıp izler ve kusursuz eylemde bulunur.
Beklentiye göre yönetim (pasif)	Ölçüt geliştirmez ve ölçütlere karışmaz. Sorun ortaya çıkarsa ilgilenir.

Metcalf & Metcalf, 2000 ile Bass, 1990’den düzenlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 2.2’de de görülmüş olduğu gibi sürdürümcü liderler disiplin ve ödülle koşullu güçlendirme, olumlu aktif ile olumsuz pasif beklentiye göre yönetim davranışı gösterirler. Sürdürümcü stilin temelleri arasında öğretmenlerin sınırlı bilgiye, düşünceye, bilgiye ve çözüme sahip oluşu vardır. Parasal, iş ve dışsal koşullarının değiştirilmesi gibi ödüller ile öğretmenler güdülenmeye çalışılır (Ingram, 1997; Leithwood ve diğ., 1999)

Çalışmalar incelendiğinde sürdürümcü liderliğin pasif beklentiye göre yönetim boyutu iş boyutu, lider etkililiği ve ekstra çaba ile negatif, aktif beklentiye göre ise pozitif ilişkiye sahiptir (Leithwood ve diğ., 1999). Farklı araştırmalara göre ise koşullu ödül boyutu dışında lider etkililiği, ekstra çaba, örgütsel öğrenme ve iş doyumu ile sürdürümcü liderlik pozitif bir etkiye sahip değildir (Gustafson, 2002). Bir diğer araştırma Kessler’in (1993) çalışmasına göre de sürdürümcü liderler çalışanların iş doyumunu çok az miktarda etkilerler.

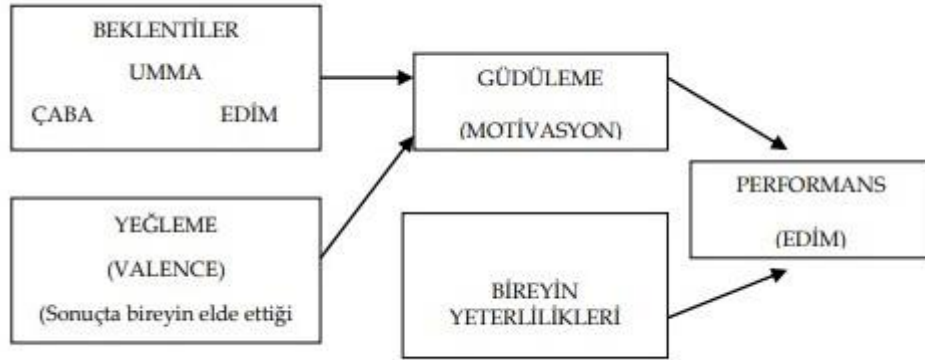
2.3. Öğretmen Performansı

Performans, “belirlenmiş amaca ne ölçüde ulaşılabilirdiğinin niteliksel ve sayısal yönden göstergesi” olarak ifade edilmektedir (Erdem ve Seymen, 2007: 777). Başka bir ifade ile performans “çalışanın belli bir süre içerisinde kendisine verilmiş olan görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Yalçın, Öztürk ve Özgen, 2002: 209). Kişiler arasında farkın ortaya çıkmasında performans oldukça etkilidir. Bir süreden sonra aynı meslekte yer alan kişilerin yolları değişebilmektedir. Biri aynı statüde kalırken diğeri yönetici olabilmektedir. Bunların hepsi kişinin performansı ile ilişkilidir.

Performans ve verimlilik kavramları bazen karıştırılabilse de performans, “belirli hedefleri, amaçları, sorumlulukları yerine getirmede potansiyel, kapasite, beceri ve

yetenekleri tümüyle kullanmak’’ olarak tanımlanırken, verimlilik ise “bir organizasyon tarafından üretilen mal ve hizmetlerin etkililik ve etkenlik ölçümleri’’ olarak ifade edilmiştir (Kartal ve Kutlar, 2004: 52). Bu iki kavram birbirini tamamlamakta ve birbiriyle ilişkilidir. Yani performansın olduğu yerde verimlilik artmakta, verimliliğin olduğu yerde de performans oluşmaktadır.

Kişiler örgütlere birtakım beklentiler katılırlar. Örgütlere giren kişiler çalıştığı kurumdan ve işten memnun olup, umduklarını bulduklarında çalışanların performansı ve verimliliği artmaktadır. Çalışanın performansı ve verimliliğinin artmasıyla birlikte işletmenin performansı ve verimliliği de doğal olarak artacaktır (Erdil ve diğerleri, 2004: 18). Motivasyon çalışanın performansını yakından etkilemektedir.



Şekil 2.1. Örgütsel davranış, insan üretim gücü (Kaynak: MEB: Okulda Performans Yönetimi Modeli, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2006: 13).

Şekil 2.1. de yer aldığı gibi bireysel yeterlilik ve motivasyon sonucunda performans meydana gelmektedir. Performans ile motivasyon arasında anlamlı ilişki vardır. Kurumlardaki yöneticiler motivasyonu önemsemezlik etmemelidirler. Motive olamamış çalışanlardan yüksek performans beklenemez. Kurumdaki yöneticiler, örgüt içi ve dışındaki sosyal çevreyi ve psikolojiyi farkında olup yorumlayabiliyor,

performansı arttırmak için çalışanlardan yararlanma yollarını bulabiliyorsa, hem kurumun amaçların ulaşması sağlanmış olacak hem de çalışanların gereksinimleri karşılanacaktır.

En sade ifade ile bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci eğitim olarak ifade edilmektedir. Öğretmen, yönetici, veli ve öğrenci eğitim sisteminin en önemli ögeleridir. Bu ögelerin yapacağı iş birliği, eğitimin niteliğini belirleyecektir. Öğretmen sistemin en stratejik unsurudur. Öğretmenin bilgi ve becerisi, ruh sağlığı, güdülenme düzeyi, mesleğe adanmışlığı, eğitim ve öğretim faaliyetlerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Bu yüzden, okulda öğretmenden üst düzeyde verim alınması ve performanslarının artırılması gerekmektedir.

“Öğretmenin işinde gösterdiği iş başarısı öğretmen performansıdır” (Kayaalp, Bozkurt ve Bostancı, 2011: 128). Öğretmenlerin işinin eğitim ve öğretim olduğu için, geleceğimiz olan yeni neslin iyi yetişmesiyle öğretmen performansı doğrudan ilgilidir. Öğretmen performansı denildiği zaman akla bir tek öğrenci başarısının değerlendirilmesi gelmemelidir. Öğretmenlerin değerlendirmesi, öğrencileri bireysel değerlendirme, öğrencileri değerlendirme sürecinde diğer kaynak olan araç ve gereci kullanma, yeni öğretim materyallerini kullanabilme, meslektaşlar arasında yapılan tartışmalar da ele alınabilir. Öğretmenin yüksek performans göstererek, kendisinden istenileni üst düzeyde yapması onu etkili yapan şeydir. Etkili olan öğretmen hem öğrencilerine karşı hem de çalıştığı diğer öğretmenlere karşı duyarlıdır. Beraber yaşadığı insanların ihtiyaçlarıyla ve duygularıyla ilgilenmeye çalışır. İnsanları doğru anlayabilmek için çaba sarf eder. Özellikle de öğrencilerinin bireysel farklılıklarını önemseyerek uygun olan öğrenme ortamlarını meydana getirir. Etkili öğretmen, öğrencilerin yapmak istedikleri şeyleri denemelerine fırsat verir ve düşüncelerini

önemser. Öğrencilerin performanslarını arttırabileceğini düşündüğü davranış ve düşüncelere özendirir (Can, 2004: 116).

2.3.1. Öğretmen Performansını Etkileyen Unsurlar

Kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler öğretmen performansını etkileyebilir. Öğretmen performansını etkileyen kişisel faktörler; mesleki motivasyonları, mesleklerine ilişkin beceri ve bilgi düzeyleri, olumlu ve olumsuz kişilik özellikleri etkili olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler kişilik özelliklerini ve akademik bilgilerini birleştirip kendisine mal ettiği zaman daha etkili öğrenme-öğretme ortamı oluşturabilmektedir. Öğretmenlik mesleği, insanlar üzerinde çalışmayı gerektirmesinden kaynaklı insana ait kolay kontrol edilemeyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu durumda öğretmen akademik anlamda edindiği beceri ve bilgilerin yanı sıra kendisine yönelerek, kendi yaşam felsefesinden, geçmişteki deneyimlerinden, duygularından ve öngörülerinden destek almaktadır. Öğretmenin kişiliğini, karakterini çalıştığı ortama yansıtması bu yönde geliştirmiş olduğu stratejiler; yanlış ya da doğru kararlar ve bu kararların sonuçları, edindiği diğer deneyimler öğretmenin tarzını kişileştirmektedir. Bundan dolayı tek tip öğretmen tarzından bahsetmek doğru değildir. Yani öğretmen sayısı kadar tarz meydana gelmektedir.

Öğretmen performansını etkileyen örgütsel faktörlerin başında olumlu okul iklimi, yöneticilerinin liderlik özellikleri, öğretmenlerin kararlara katılımı vb sayılabilir. Okulunda alınan kararlarda fikri alınan öğretmenler, kararların hedeflerine ulaşması için daha fazla çalışıp, verilen kararları benimseyip başkalarına karşı savuma rolünü üstlenebilirler (Cemaloğlu ve Özdemir, 2000). Başarının arttırılması için okullarda, yöneticiler ile öğretmenler arasında olumlu insan ilişkileri ve iletişim kurulmalıdır. İdarecisine saygısı olmayan öğretmen ile ya da öğretmene değer göstermeyen bir

idareciyle kurumun kazanabileceği bir şey yoktur. Bakıldığı zaman başarılı kurumlarda öğretmen ve yönetici arasında olumlu ve sağlıklı bir iletişimin varlığını görürüz (Ersoy, 2006: 3). Yönetici ve öğretmen arasındaki ilişki okulun psikolojik havasını da büyük oranda etkilemektedir. Yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkiler geliştirici ve yapıcı olduğu zaman okulun psikolojik ortamı da olumlu olacaktır (İlgar, 2005: 97). Çalışanların performanslarını, okulun kurumsal iklimi diğer okullardaki çalışanlara göre farklı etkiler. Olumlu iklimi olan bir okulda çalışanların davranışları ile diğer okullarda çalışan kişilerin davranışlarına göre daha etkilidir.

Öğretmenin performansını etkileyen çevresel faktörler ise okulun fiziksel olanakları, veli yaklaşımı vb. olarak gösterilebilir. Eğitime, çocuğuna ve okula karşı duyarlı olan veliler, öğretmenler ile iş birliğine giderek, iyi bir eğitim ile çocuklarının daha başarılı olması için üzerlerine düşen görevleri yaparlar. Hoover ve Hollingsworth (1999), babayı ve anneyi evdeki öğretmen olarak görmektedir. Bunun nedeni baba ve anne öğretmenin öğrencisine okulda kazandırdığı bir olumlu davranışı isterse kolay bir şekilde bozabilir. Bu yüzden anne ve babanın evdeki rolünün önemini eğitimciler ve öğretmenler çok daha iyi anlamış durumdadırlar (Çelenk, 2013: 29-30). İyi ve kaliteli eğitim unsurlarından bir diğeri de öğretmenlerin teknolojik araç ve gereçleri etkin olarak kullanabilmeleridir. Teknolojiyi okullara yerleştirebilmek ve okullarda kaliteli eğitim sunabilmek için kaliteli öğretmenler oldukça önemlidir. Öğretmenler bu yönde okul hayatlarında öğrenciye uygun olan öğretim teori ve tekniklerine göre hazırlanmış materyaller oluşturarak kişinin sahip olduğu becerileri ve yetenekleri geliştirerek öğretmeyi amaçlarlar (Karabektaş, 2004: 2).

2.3.1.1. Öğretmen ve Veli İlişkisi

Öğretmenlerin kültürel, sosyal, teknolojik, ekonomik ve bilimsel boyutlarda alanı ile ilgili profesyonel mesleki eğitim almış olmaları gerekmektedir (Yalın, 2002). Geleceğin emanet edileceği nesillerin yetiştirilmesinde topluma karşı sorumluluğu olan öğretmenler, deneyimleri ve eğitimi ile öğrencinin psikomotor, duyuşsal ve bilişsel gelişimine katkı sağlar (Gökalp, 2004). Mesleki olarak gelecek nesillerin yetişmesinde önemli role sahip olan öğretmenlerin eğitimlerine özen gösterilmesi oldukça önemlidir (Akt., Aysu, 2007: 17). Bu bilgiler doğrultusunda, öğretmen, öğretme işini meslek olarak yapan ve topluma sistemli ve planlı bilgiler öğreten kişi olarak tanımlanabilir.

Öğretmenlerinde performanslarına da örgütsel ve bireysel çeşitli faktörler etki etmektedir. Öğretmenlerin performansı öğrencinin performansını etkilediği için eğitimin kalitesine olumlu veya olumsuz yansımaktadır. Yani bir açıdan öğretmenin performansı demek öğrencilerin başarısı da demektir. Şüphesiz öğrenci başarısında şüphesiz sadece öğretmen faktörü yoktur velilerde bura da oldukça önemli bir role sahiptir. Velilerin öğretmenlere karşı yaklaşımları acaba öğretmenlerin performanslarına ne şekilde etkilemektedir? Bu konu ile ilgili kısa bir literatül taraması yapılmıştır

Eğitimde en büyük sorumluluğun velinin üzerine düştüğü söylenebilir. Bunun nedeni eğitimin ilk olarak ailede başlamasıdır. Veliler çocuklarını en iyi şekilde eğitmelidirler. Velilerin önemli olan diğer görevi kasıtlı ve planlı bir eğitim ortamı olan okullarda en iyi eğitimi almasını ve devamını sağlamaktır. Bunun için okul ile arasındaki iş birliği oldukça önemlidir. Aile ile okul arasında iş birliği, etkili olan okulların özellikleri arasında bulunmaktadır (Balcı, 2011). İyi bir iş birliği için öğretmen ve velilerin çocukların önemini kavramalarına ve birbirleriyle açık iletişim kurmalarına, kaliteli bir

eğitime için ise sağlıklı bir veli-öğretmen iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Anne babaların ilk eğitimciler olduğu görüşünden yola çıkarak, ailelerin çocukların eğitimine katkıda bulunmasını ve desteklemesini sağlamak üzere, evdeki eğitimi ve sistematik eğitim veren okulu bütünleştiren bir yaklaşım sergilenmelidir (Ünver ve Şahin, 2005). Ailenin öğretmen ve okulla iş birliği yapmasını çocuğun durumu, ailenin inanç ve beklentileri, eğitimi, bilgi eksikliği, velinin zaman ve yaşam gereksinimleri, okul çevresi ve kültürel ortam etkilemektedir (Patrikakou, 2008). İstenmeyen öğrenci davranışlarını önüne geçmede veli-öğretmen iletişimi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Ergi ve Çayak, 2015). Bakıldığı zaman paydaşlar arasında karşılıklı güven, öğretmen, yönetici, veli ve öğrenci arasında yüksek iletişim ve paydaşların eğitim-öğretim süreçlerine dâhil olması okul iklimi için oldukça önemlidir (Altuntaş vd., 2020). Varış'a (1981: 34) göre de Öğretmenlerin ve okul yönetiminin velilerle iş birliği yapmadaki tutumlarıyla okuldaki faaliyetlerin anlamlı olması arasında bağ vardır. Çocuk kendisi üzerinde etkili olan ve kendisini çevreleyen bütün faktörlerin aynı yönde ve fikirde olması halinde, eğitimi çok daha anlamlı görecektir. Her öğrenci farklı sosyokültürel düzeydeki ailelere mensuptur. Bu hususun okul ve aile iş birliğini nasıl etkilediğini belirten çalışmalar yapılmıştır. Araştırmalarda çıkan sonuçlara göre ailelerin etnik durum, eğitim düzeyi ve sosyoekonomik durumuna bağlı olmaksızın, aileler okul sürecin katıldığı zaman öğrenciler çok daha fazla başarılı olabilmektedirler (Şişman, 2002: 193).

Okullarda veli- öğretmen iletişimini geliştirmekte ki amaç, velilerden geri bildirim ve katılım almak suretiyle öğrenci ve okul arasındaki bağları güçlendirmektir. Veliler, öğretmenler ve yöneticiler aralarındaki iletişimi geliştirip güçlendirmek amacıyla birçok yöntem ve araçtan yararlanabilirler. (Turan ve Şişman, 2005: 254). Velilerin eğitim sürecine katılımları hem öğretmenin işini kolaylaştıracak hem de öğrencinin

başarının arttıracaktır. Anne-babalar ve öğretmen arasında güvene dayalı etkili bir iletişimin ve iş birliğinin oluşması aradaki bağları güçlendirmek ve bunun yanında öğretmenin göstereceği performans üzerindeki etkisi açısından oldukça önemlidir.

Epstein ailelerin eğitim sürecine katılımını incelemiş ve düzeyleri için farklı kategoriler oluşturmuştur. Bu kategorilerde ailelerin, konuyla ilgili eğitim sürecine ne tür bir katılım göstereceği ve okullarda uygulanabilecek etkinlik önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Bu içerikleri ve kategorileri şu şekilde sıralanarak açıklanabilir (Epstein, 1995):

- Çocuk bakımı: Ailelere çocuklar için uygun bir ev ortamı hazırlamada yardımcı olmak. Çocukların yaşlarına ve eğitim seviyelerine göre ailelere eğitim, sağlık ve beslenme etkinlikleri gibi konularda yardımcı olmak.
- İletişim: Ev ile okul arasında sağlıklı bir iletişim bağları oluşturmak. Veli toplantıları düzenlemek, dil sorunu olanlar için çevirmen sağlamak ve evlere aylık, haftalık öğrenci hakkında bilgilendirme raporları göndermek.
- Gönüllülük: Gönüllü ailelerin okuldaki ve sınıftaki etkinliklere katılımını sağlamak.
- Evde öğrenme: Ailelere, ders etkinliklerine, ders planlarına ve öğrencilerin ev ödevlerine nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda bilgilendirmek. Okullarda aile okuma etkinlikleri hazırlamak.
- Karar verme: Okullarda alınacak kararlarda ailelerin katılımını sağlamak, aile temsilcileri belirlemek ve bu temsilcilerle bütün ailelerin iletişimini sağlamak.
- Toplumla iş birliği: Sosyal hizmetler, toplum kültürü ve sağlığı konularında aile ve öğrencileri bilgilendirmek, ailelerin ve öğrencilerin bu tarz toplumsal etkinliklere katılımını sağlamak.

Okulların bakış açısını yansıtan, ailelerin eğitime katılımı konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; ailenin katılımını okul ister, ikincisi, aile katılımını okul istemez; üçüncüsü ise, aile katılımını okul yalnızca gerektiğinde ister (Coulombe, 1995). Günümüzün modern karmaşık toplumlarında birçok aile, çocuklarının gelişimine tek başlarına katkıda bulunamayacağını ve onların eğitiminde temel rol oynadığının farkındadır. Bu sebeple aileler, çocuklarını büyütürken özellikle ergenlik döneminde okul, öğretmen ve toplum kuruluşlarından karşılaştıkları sorunlarla başa edebilmek için bilgi talep ederler (Walberg, 2004). Aile ve okul arasındaki iş birliği eksikliğinin temel nedenleri şöyle sıralanabilir (Walberg, 2004; Ünver ve Şahin, 2005):

- Okul etkinliklerine velilerin katılımlarının beklenmediğine ilişkin geleneksel görüş,
- Okula ilişkin velilerin nasıl katılım gösterebileceklerini bilmemeleri,
- Aile katılım programlarından öğretmenlerin detaylı olarak haberdar olmayışı, programı nasıl yürüteceklerini bilmemeleri, aile katılım etkinliklerini planlanmasının çok fazla zamanlarını alacağını düşünmeleri,
- Öğretmenlerin, ailelerin bu tür eğitime katılmak istemeyeceklerini, bu katılımı kabul etseler dahi birtakım olumsuzluklar yaratarak performanslarını etkileyeceğini düşünmeleridir. Bu düşüncelere; çocuklarla alakalı durumlarda ailelerin objektif olmayacağı, ailelerin programa yeterli zamanı ayıramayacakları ve ailelerin kendi sınırlılıklarını aşabileceği kaygıları da dahil edilebilir.

Okul-aile iş birliği süreci okullar ve öğrenciler açısından büyük önem taşımasına rağmen, bu sürecin uygulanmasında birtakım problemler ortaya çıkmaktadır. Bu sürecinin aksamasında öğretmenler ve veli arasında fikir farklılıkları ve sorunlar da etkisi bulunmaktadır. Öğretmenlerin ve ailelerin çocuklarından farklı beklentileri vardır, bu

da ailelerin öğretmenlerle aynı fikirde olmamalarına neden olabilir. Öğretmenler ve veliler arasındaki davranış sorunları ve anlaşmazlıklar yalnızca öğrenciler ile ilgili değil, okul süreçleriyle de alakalı olabilir.

Öğretmenlerin velilerden talep ettikleri arasında ise Hornby (2000, s.17):

- Evde okul disiplininin uygulanmasında velilerin iş birliği içerisinde olmaları,
- Velilerin çocuklarının sağlıkla ilgili problemlerinin ve özel ihtiyaçlarını açıkça belirtmeleri,
- Gönüllü olarak velilerin, okula çeşitli yönlerde yardımcı olmaları,
- Çocuklardan okullarda ne beklendiği konusunda, çocuklarına karşı öğretici olmaları,
- Evlere gönderilen mektup ve raporları okuyarak bilgi edinmeleri,
- Görüşme toplantılarına katılmaları,
- Telefon numaralarını ve ev adreslerini acil bir duruma karşı vermeleri gerektiği yer almaktadır.

Veliler ve öğretmenler arasındaki davranış, beklenti ve fikir farklılıkları, öğretmenlerin ve velilerin isteklerini açık bir şekilde paylaşmamasından ve iş birliği sürecine ilişkin birlikte ortak amaçlar belirlememesinden kaynaklanabilmektedir. İş birliği sürecinin uygulanması konusunda isteklerinin farklı olması ve her iki tarafında şikayetlerinin olması, sürecin tek taraflı olarak değil karşılıklı çabalar ile gerçekleşebilecek bir durum olduğunu göstermektedir. Aileler ve öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirmeye yönelik çabalar, öğretmen performansını olumlu yönde etkileyebilir, öğrenci performansını artırabilir aynı zamanda okullarda disiplin sorunlarını önleyebilir

(Aslanargun, 2007, s.125). Velilerin ve öğretmenlerin birlikte hareket etmeleri okulda sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasına yardımcı olacaktır.

Hızla gelişen ve değişen dünyada öğrenci merkezli eğitim sistemleri giderek artmakta ve ülkeler eğitim sistemlerini bu anlayışa göre tasarlamaktadırlar. Öğrenci merkezli bir eğitim sisteminde, veli-öğretmen ilişkileri eskisinden çok daha önemli olmaya başlamıştır. Bununla yanında toplumda zaman içerisinde meydana gelen hızlı dönüşüm ve değişim öğretmen-veli ilişkilerinde de kendini göstermeye başlamıştır. Bir zamanlar güven ve bağlılığın hâkim olduğu öğretmen-veli ilişkileri günümüzde eleştirilen ve sorguya açık hale gelmiştir. Bu değişiklik öğretmen performansını etkilemeye başlamıştır ve bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Çalışmada veli- öğretmen ilişkilerinin hangi yönde öğretmen performansını etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.3.1.2. Öğretmen ve Okul Yönetimi İlişkisi

Okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki yeterlilik düzeyi öğretmen performans düzeylerinin artırılmasında oldukça önem taşımaktadır. Performans yönetimi konusunda okul yöneticilerinin teori ve pratiği arasındaki ilişkiyi kurabilme düzeyi, bilgi ve becerisi okuldaki etkili performans yönetiminin oluşmasını sağlayabilir. Bir eğitim sisteminin en önemli unsurları yöneticiler, öğretmenler, veliler ve öğrencilerdir. Bu faktörlerin yapacağı iş birliği, eğitimin kalitesini belirler. Bu sistemin en stratejik unsuru ise öğretmendir. Bir öğretmenin mesleğe adanmışlığı, ruh sağlığı, güdülenme düzeyi, bilgi ve beceri eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu sebeple okullarda öğretmen performansının artırılmasına ve yüksek düzeyde öğretmen etkinliğine ulaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını, okulun amaçları doğrultusunda

etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticileri, öğretmen performans düzeyinden de sorumludur. Okullarda öğretimin niteliğini artırmak için kullanılan uygulamalardan biri de öğretmenlerin mesleki etkinliklerdeki performansını artırmaktır. Bir eğitim kurumunda, verimlilik, etkililik ve yeterlikten söz edilebiliyorsa, o kurumun performans yönetimin oldukça iyi olduğu söylenebilir. Eski yönetim anlayışları, bir örgütün kalitesinin, bireysel performansın bileşkesinin sonucu olduğunu söylüyordu. Son gelişmeler, verimliliği bireysel güçlerin toplamı olarak değil, bir etkileşim, bir sentez olarak ele alıyor. Eğitimde ekip çalışması, okul hedeflerinin uygulanması, verimlilik ve eğitim konularında sinerjisi yüksek örgütü ifade eder. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırması, süreçleri iyileştirmesi, öğretmen performansını iyileştirmesi, veri toplaması ve ödül sistemlerini etkin kullanması gerekmektedir. Bu stratejiler iki amaca hizmet eder:

1. Eksik oldukları noktalara öğretmenlerin odaklanmalarını sağlamak.
2. Önemli bazı noktalarda yetersiz ama becerisi yüksek öğretmenlerin yeterlilik düzeylerini yükseltmek.

Seldin, Rice ve Sheridan öğretimde etkililiği sağlamak için çeşitli stratejiler önermektedir. Bu stratejiler şunlardır:

- Okulun öğretimini kabullenme, onaylama,
- Öğretim odaklı ödül sistemini kurmak,
- Mesleki toplantılara katılmaya özendirme,
- Kıdemli öğretmenlerin danışmanlığı.

Öğretmenlerin moral düzeyini ve motivasyonunu artırmadaki önemli nokta okulda etkililiği oluşturmaktır. Okul yöneticileri, öğretmenleri sınıfların eğitim kalitesini arttırmaya ve iş birliğine yönlendirmelidir. İş kaybını azaltmak, öğretim sorumluluğunu

arttırmak, grupları teşvik etmek ve nesnel standartlar geliştirmek başarı için ihtiyaç görülen temel faktörlerdir. Okul yöneticisi, okulun üst ve alt kademeleri arasında bağ kurmalıdır. Etkili yönetimde iletişim ve liderlik, okullarda öğretmenlerin etkililiğini ve kalitesini artırmaya yardımcı olur (Emmanuel Nwagwu, 1998:1-6). Yöneticinin görevi, okuldaki öğretimin kalitesini artırmaktır. Okulun öğretim lideri okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, liderler olarak, öğretimi geliştirmek için okullarda bir vizyon oluşturmalarıdır. Oluşturulan vizyon öğretmenle birlikte tanımlanmalıdır. Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına ve vizyonun ifade edilmesine her öğretmen katkıda bulunmalıdır. Yöneticiler okullarında kalite kültürü oluşturmalarıdır. Bu kalite kültürü tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Okul performansını artırmaya yönelik okul kültürü düzenlenmelidir. Okulların daha yüksek başarı seviyelerine ulaşmasını engelleyen kültürel faktörler varsa, bu faktörlerin etkisini en aza indirecek adımlar da atılmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel ihtiyaç ve koşullarına göre uyumlu amaçlar içerir özelliklerde olmalıdır. Ek olarak, okulların kültürel yapılarının ve değerlerinin, performansı artırmak için değişimler yapılabilir. Her öğretmenin öğretmenlik mesleğine ilişkin algısı değerlendirilmeli, beklenti ve algılara dayalı olarak öğretmenlere fırsatlar sunulmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, ekip çalışmalarında ve görevlendirmeler de bu potansiyellerden azami ölçüde faydalanmalıdır. Aynı zamanda, okul yöneticilerinin bireysel performansı etkileyen faktörleri bilmesi ve teşhis edebilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin karakteristik özellikleriyle okul yöneticilerinin ilgilenmesi gerekir. Performansa katkı sağlayan etkenler belirlemeli, bu etkenler arasındaki etkileşimi göstermeli, ortak değerleri yükseltmeli ve çatışmalara çözüm bulmalıdır. Öğretim çabalarını birleştirmekle, eğitim ve öğretimin etkililiğini artırmak mümkündür. Okul yöneticileri, aşağıdakileri yaparak personel arasında iyi ilişkiler kurmalıdır:

- Öğretmen sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okul yöneticiler ve öğretmen arasında güven olmalıdır. Okulda dürüst ve açık bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır
- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, iş birliği oluşturmalıdır.
- Öğretim uygulamalarından dönüt verilmelidir.
- Öğretmenin performansının değerlendirilmesi amacıyla, veriler toplanmalıdır.
- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilerek öğretmen becerileri artırılmalıdır.
- Öğretmenlerin öğrencilere yönelik tutumları ve öğretimin felsefesi değiştirilmelidir
- Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.

Öğretmenler okulun sisteminin beklentisi kadar planlı olarak derse katılmaya ve kendi ihtiyaçlarını karşılayan programlar oluşturmaya yönlendirilmelidir. Kendilerini mesleki alanda geliştirmeleri için şu fırsatlar verilmelidir. Öğretmenler kendi niteliklerini, statülerini ve eksikliklerini tanıma konusunda yardımcı olunmalıdır. Okul mesleki gelişimlerinden sorumludur (Schwartz ve Fox, W., 1965:118). Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, aşağıda gösterilen planlamayı gerektirir:

1. Rehberlik ve yönlendirme.
2. İş rotasyonu.
3. Özel görevlendirmeler.
4. Onur hizmeti
5. Öğretmenlerin bireysel çalışmaları, okul kursları, seminerler, özel dersler.
6. Mesleki derneklere üyelik.

Her öğretmene, kısa ve uzun dönemli olmak üzere okul yöneticisi mesleki gelişimini sağlamak amacıyla kariyer planları oluşturmalarıdır. Bu planlar aşamalı olarak yapılmalıdır. Öğretmenler önce kendi mesleki gelişimlerini değerlendirir ve sonra etkileşimde bulunduğu diğer insanlardan bunu yapmalarını ister. Okulda öğretmenler küçük gruplar halinde çalışır. Öğretmenler için danışmanlık hizmetleri, temel kurslar, öğretmen çalışmaları için öneriler ve seminerler öğretmen performansını artıracaktır.

Kurul çalışmaları: Bu tür çalışmalar, okullardaki idari veya öğretimsel sorunların çözülmesine yardımcı olur. Yeni araç ve gereçleri seçme ve kullanma, ders kitaplarını seçme, yeni öğretim yöntemlerini uygulama ve müfredat geliştirme gibi faaliyetlerde bulunan öğretmenler, genellikle bu uygulamaları öğrenme ve öğretme ortamlarında kullanma eğilimi göstereceklerdir. Bu, okullarda sürekli bir öğrenme ortamı yaratır ve öğretmen yeterliliğini artırır.

Ziyaretler: Bir danışmanın sınıfa yapacağı bir ziyaret, öğretmenlerin başka okullara yapacakları okul ziyaretleri beğenilen çalışmaların alınmasına, etkileşim yoluyla öğrenmeye uygun ortam sağlanmasına ve mesleki açıdan hatalı yapılanların düzeltilmesini sağlar. Bu ziyaretler, öğretmenler arasında güçlü bir etkileşim ortamı yaratılmasına yardımcı olacaktır. Yapılacak işlerin ziyaret öncesinde planlanması, ziyaretin amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Öğretmenlere yönelik seminerler, öğretmenlerin kendilerini değerlendirmeleri için bir fırsat sağlar.

Üniversite kursları: Öğretmenlere için üniversitelerde verilecek kurslar, öğretmenlerin, öğrenci psikolojisi, sınıf yönetimi, öğretim teknikleri gibi alanlarda bilgisini ve becerisinin artmasını sağlayacaktır.

Bireysel çalışmalar: Öğretmenin, mesleki kitapları, dergileri, bültenleri, okuyarak bilgi düzeyini artırması, performansını artmasını sağlayacaktır. Bu tarz mesleki eserlerin tanıtım katalogları ve listesi öğretmenlere ulaştırılmalıdır. Ayrıca, öğretmenler mesleki eser ve makale yazmaya, araştırma yapmaya özendirilmelidir.

Mesleki örgütler: Öğretmenlerin yerel ve ulusal gruplara katılması, öğretmenlerin bir aidiyet duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Bu, öğretmenleri kendilerine yatırım yapmaya teşvik eder.

■ **Workshoplar:** Herhangi bir problemi çözme konusunda öğretmenlerle yapılan düzenli workshoplar yararlı bilgiler sağlar. Bu toplantılar, öğretmenin karara katılma, bir grup üyesi olma ve liderlik becerilerini de geliştirmesine yardımcı olur.

2.4. İlgili Çalışmalar

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili yurtiçi ve yurtdışı araştırma örnekleri sunulmaktadır. Fakat veli yaklaşımları ile ilgili alanyazın incelemesinde yurt içinde ve yurt dışında az sayıda çalışma bulunmuştur.

2.4.1. Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Özgenel, Aktaş (2020) tarafından yapılan ‘Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi’ isimli çalışma, okul müdürlerinin demokratik, otokratik, serbest bırakıcı ve işbirlikçi liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen görüşlerine göre iş birlikçi ve demokratik liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasında olumlu yönde ilişki bulunurken; otokratik liderlik stili ile öğretmen performansı arasında düşük düzeyde ve olumsuz yönde bir ilişki

bulunmuştur. Bunun yanında serbest bırakıcı liderlik stili ile öğretmen performansı arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Akçekoce, Bilgin (2016) tarafından yapılan ‘Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı’ isimli çalışmada; ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin performanslarına etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri, “Liderlik Araştırması” adını taşıyan ve “Kişisel Bilgiler ile Görev Yapılan Kurum Bilgileri” ile “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi” olmak üzere iki bölümden oluşan bir anketle toplanmıştır. Araştırma kapsamında, kültürel, etik, vizyoner, dönüşümcü ve öğretimsel liderlik stilleri ele alınmıştır. Araştırmada, liderlik stilleri olarak ele alınan; “Etik Liderlik”, “Dönüşümcü Liderlik”, “Kültürel Liderlik”, “Öğretimsel Liderlik” ve “Vizyoner Liderlik” stillerinin, öğretmen performansı üzerinde, “katılıyorum” düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi tekniği ile her liderlik özelliğine ilişkin, beş davranış belirlenmiştir. Bu davranışlardan, “Söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olması”, “Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi”, “Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı göstermesi” ve “Etkili bir eğitim ve öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlaması” davranışlarının “oldukça katılıyorum”, “Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlaması” ile “Sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretimi yerinde izlemesi” davranışlarının “kısmen katılıyorum” düzeyinde, bunların dışında kalan davranışların ise “katılıyorum” düzeyinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Tekbulut (2017) Çalışmasında öğretim üyelerinin görüşlerini alınarak, liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma Ankara’da bulunan Hacettepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Ortadoğu

Teknik Üniversitesi'nde görev yapan 291 öğretim üyesi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda bölüm başkanının liderlik stiline ilişkin görüşlerinde görev yapılan üniversite ve fakülte türlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Fakat, öğretim üyelerinin demografik bilgileri (unvan, cinsiyet, kıdem ve yaş) liderlik stiline ilişkin görüşlerini anlamlı bir şekilde farklılaştırmamaktadır. Yapılan korelasyon analizine göre üniversitelerde öğretim üyesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile bölüm başkanının liderlik stili arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak bölüm başkanlarının 41 liderlik stilleri ile akademik performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın aracı rolü oynamadığı sonucuna varılmıştır.

Kılıç (2014) tarafından Manila (Filipinler) ve İstanbul'da özel ve resmi okullarda görev yapan toplam 340 okul öncesi öğretmeni ile yapılan yüksek lisans tezi araştırmasında; iş doyumu ve liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan serbest bırakıcı, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik arasındaki ilişki farklı değişkenlere göre incelenmiştir. Yapılan çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak ortaya çıkmıştır. Kıdem, cinsiyet ve yaşa göre gruplar ile liderlik stilleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Okul türüne göre ise özel okullar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. İş doyumu ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler bulunarak öğretmenlerin iş doyumunu liderlik stillerinin etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu (2007) tarafından Yozgat, Ankara, Van ve Kastamonu illerindeki kamuya ait ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan toplam da 500 öğretmen ile gerçekleştirilen çalışmada; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan serbest bırakıcı, dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin örgüt sağlığının üzerindeki etkisini incelemiş ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeyi

dönüşümcü liderlik olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonrasında onu serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik izlemiştir. Örgüt sağlığı ve dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif, örgüt sağlığı ile serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya (2014) tarafından Diyarbakır Merkez ilçelerindeki kamuya ait ilkokullarda çalışan toplam 299 öğretmenle yapılan yüksek lisans tezi araştırmasında; öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Yapılan çalışmada kıdem, cinsiyet ve yaş grupları ile dönüşümcü liderlik algılarında arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler bulunarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakır (2014) “Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Konak ilçesi örneği)” araştırmasında öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ili Konak ilçesinde bulunan resmi okullarda görev yapmakta olan 1569 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan araştırma tabakalı örneklem yöntemiyle seçilen 540 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin liderlik stillerinin otokratik/baskıcı yönde olduğu ve otokratik tutumun ise en çok benimsenen liderlik stili olduğu saptanmıştır. Farklı demografik bilgilere göre öğretmenlerin liderlik stilleri incelenmiş olup, görev yapılan okul düzeyi, cinsiyet, branş ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık olmadığı bulunurken, kıdemlerine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizine göre ise öğretmenlerin sınıf içi öğretmen davranışları

ile liderlik stilleri ile arasında düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tura (2012) “İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi: (Karacabey İlçesi Örneği)” adlı araştırmasında, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi, öğretmenlerin iş doyumunun saptanması ve ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın evrenini Bursa ili Karacabey ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan 253 öğretmen oluşturmuştur. Elde edilen verilere göre, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre genel doyum ve dışsal doyum düzeylerinde erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumları ile ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile ilköğretim okulu müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili arasında ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile ilköğretim okulu müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stili arasında ise negatif düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik stilini gösteren okul müdürleri öğretmenlerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Judge ve Piccolo (2004) tarafından 93 kişi ile yapılan yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi ve çalışanların iş performansları, memnuniyeti ve motivasyonları üzerindeki etkilerini bulmaya yönelik yapılan çalışmada; yöneticilerin liderlik stilleri sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olarak bulunmuştur. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansı, memnuniyeti ve motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Rehman, Waheed ve Khan (2019) “Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Algıları” adlı araştırmalarında okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını araştırmışlardır. Çalışma da nitel bir araştırma yöntemini kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Pakistan'ın Peshawar kentinde bulunan Khyber Pakhtunkhwa'daki 10 kadın ve 10 erkek öğretmen oluşturmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen verilere göre okul müdürlerinin birçok liderlik stilini benimsediği bulunmuştur. Başlıcaları; ahlaki liderlik, dönüşümsel liderlik ve öğretim liderliklerdir. Bu liderlik tarzlarını, kendilerini başlarında bulduğu farklı durumların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak benimsenmiş oldukları yorumu yapılmıştır. Araştırmanın araştırmacılar, okul yönetimi, öğretmenler ve politika yapıcılar için önemli etkilerinin olduğu bildirilmiştir.

Eboka (2016) “Müdürler Liderlik Stilleri ve Kamu Ortaokullarında Öğretmenlerin Moralini Etkileyen Cinsiyet Etkisi” adlı araştırmasında, müdürlerin liderlik stilleri ve cinsiyetlerinin öğretmenlerin moralleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Basit rastgele örnekleme tekniğiyle Delta State'in üç eğitim bölgesinden 72 devlet ortaokulunda çalışan toplam 2.506 öğretmen ve 72 okul müdürü araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin cinsiyeti ve liderlik stillerinin öğretmen moralini birlikte etkilediğine ulaşılmıştır. Ayrıca, erkek müdürlerin ve dönüşümcü liderlik tarzının öğretmen morali üzerinde daha fazla etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.2. Veli Yaklaşımı ile İlgili Çalışmalar

Balkar'ın (2009), okul-aile iş birliği sürecine ilişkin olarak öğretmen ve veli görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu araştırmasında çalışmaya katılan öğretmenler veli toplantılarının not öğrenmek amaçlı olmasından şikâyet etmekte,

veliler ise okul-aile işbirliğini sağlama adına yetersiz toplantı yapılmasından ve sonuç olarak her iki grup da işbirliğinin yetersiz olduğu görüşünü savunmaktadır.

Hatipoğlu, Kavas (2016) ‘Veli Yaklaşımının Öğretmen Performansına Etkisi’ isimli çalışmada; veli yaklaşımlarının ilkokul öğretmenlerinin performansları üzerinde etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, veli yaklaşımları ölçeği, öğretmen performansı ölçeği ve kişisel bilgi formundan oluşan anket formu; Afyonkarahisar ili merkez ilçeye bağlı köy ve kasabalarda bulunan 2013-2014 eğitim öğretim yılında, ilkokullarda çalışan ve araştırmaya gönüllü katılan 250 ilkokul öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Öğretmen performansı ile veli yaklaşımları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizinden, veli yaklaşımlarının öğretmen performansı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesinde ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda; velilerin bilgilendirici ve olumlu yaklaşımlarıyla öğretmen performansı arasında istatistiksel açıdan olumlu ilişkilerin olduğu, olumsuz ve tenkit edici veli yaklaşımı ile öğretmen performansı arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Velilerin bilgilendirici ve olumlu yaklaşımlarının öğretmenlerin performansını olumlu etkileyerek artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özdoğru (2021) ‘İlkokullarda Öğretmen-Veli İlişkisinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri’ isimli çalışmada; ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin velilerden kaynaklı yaşanan sorunları öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olan durum çalışması desenine göre yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenen ilkokullarda görev yapan on beş öğretmen oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Veli-

öğretmen ilişkisinde velilerden kaynaklanan sorunlar; veli olarak sorumluluklarının bilincinde olunmaması, velilerin öğretmenlere yeterince güvenmemesi, öğretmeni değersizleştiren ve öğretmen otoritesini sarsan davranışlarda bulunulması, velilerin kendi aralarındaki sıkıntıları okula yansıtması, öğretmenin başkalarıyla kıyaslanması, velilerin öğretmeni denetleyici rol üstlenmesi olarak tanımlanmıştır. Bu sorunların nedenleri olarak; velilerin eğitim düzeyleri, aşırı koruyucu tavır takınmaları, rol karmaşası yaşamaları, şikâyet hatlarının varlığı, medyada öğretmenlerle ilgili çıkan haberler, velilerin çocuklarıyla ilgili yüksek beklentilere sahip olması, sosyal medya araçlarının yanlış amaçlar için kullanılması, okulda yapılan eğitim hakkında bilgi eksikliği, eğitimdeki başarısızlığın en önemli sebebinin öğretmenler olduğu algısı, yapılan bireysel hataların bütün öğretmenlere mal edilmesi olarak öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenler üzerinde velilerle yaşanan sorunların kaygı ve korkuya mutsuzluğa, gerginlik ve sinirliliğe, yalnızlığa ve çaresizlik, iş doyumu, motivasyon ve performans düşüklüğüne, öğretmen otoritesinin sarsılmasına ve değersizlik algısı hissine kapılmaya neden olduğu öğretmenlerce belirtilmiştir.

Erdoğan, Demirkasımoğlu (2010) ‘Ailelerin Eğitim Sürecine Katılımına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri’ isimli çalışmada; yönetici ve öğretmenlerin, ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin görüşlerinin tespit edilmesidir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Çalışma grubu, Ankara’daki kamu ilköğretim okullarında çalışan 10 yönetici ve 10 öğretmen oluşmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Bulgular, betimsel analiz yaklaşımıyla sunulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler ve öğretmenlerin ailelerin eğitim sürecine katılımının gerekliliği konusunda aynı fikirde olduğu, ama çoğunun uygulamada aynı hassasiyeti göstermediği anlaşılmaktadır. Çoğu ailenin eğitim sürecine katılım konusunda pasif ve isteksiz olduğu görülmüştür. Katılım

ise çoğunlukla ailenin okula gelip öğretmenlerin tavsiyelerini alması, bilgi alışverişi yapması, çağrıldıklarında toplantılara katılmaları gibi etkinliklerle sınırlı olduğu görülmüştür. Ailelerin sürece katılımının engelleri arasında ilk olarak eğitimcilerin olumsuz tavırları yer almaktadır. Aile katılımını engelleyen etmenlerin giderilmesine veya katılımı artırmaya yönelik çalışmaların okullarda yeterince yapılmadığı anlaşılmıştır.

Han, Aydın (2019) ‘İlkokul Öğretmenlerinin Performansında Veli, Öğrenci ve Meslektaşlarının Etkileri’ isimli çalışmada; İstanbul ilindeki Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel ve devlet okullarda çalışan branş ve sınıf öğretmenlerinin performansında öğrenci, veli ve meslektaşlarının etkilerini incelemek amaçlanmaktadır. Nicel bir araştırma olup, kesitsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı, İstanbul ilinde ilkokullarda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise 2018-2019 eğitim öğretim yılında il merkezindeki özel ve devlet 25 farklı ilkokulda çalışan toplam 212 branş ve sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerden elde edilen sonuçlara göre “Veli Yaklaşım Ölçeği Faktör Yapısı”, “İlköğretim Okullarında İstenmeyen Öğrenci Davranışları Ölçeği” ve “Okul İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin uygulanması sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında kodlanarak SPSS 20.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerde bulunan sorulara verilen cevapların dağılımı t testi ve frekans analizi ile incelenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu kısımda yapılmış olan araştırmanın hazırlık ve uygulama aşamalarıyla beraber, etik ve teknik faktörlerle ilgili açıklamalar yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul yönetimi liderlik stilleri ve veli yaklaşımının öğretmen performansı üzerindeki etkilerinin neler olduğunu belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması; tek bir olay veya durumun detaylı bir şekilde incelendiği, gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı bir yöntemdir. Diğer taraftan, Creswell (2007)'e göre durum çalışması; araştırmacı tarafından zaman içerisinde sınırlandırılmış olan bir ya da birkaç durumu veri toplama araçları (görüşme, gözlem, görsel-işitsel, rapor, doküman) ile birlikte detaylı bir şekilde incelediği, durumların ve duruma bağlı olan temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yöntemidir.

Tablo 3.1 *Araştırma Yöntemine Genel Bir Bakış*

Araştırma Süreci

Araştırma Deseni	Bütüncül tek durum deseni
Araştırmanın Analiz Birimi	Öğretmenler
Araştırmanın Evreni	Antalya ili Başöğretmen Atatürk Ortaokulu
Araştırmanın Çalışma Grubu	Başöğretmen Atatürk Ortaokulunda çalışan toplam 67 öğretmenden, kolay

	ulaşılabilir örneklem yöntemiyle seçilmiş olan 21 öğretmen.
Veri Toplama Yöntemi	Görüşme, doküman incelemesi
Veri Toplama Aracı	Yarı yapılandırılmış görüşme formu
Veri Analizi	Tema, betimsel ve içerik analiz

Tablo 3.1’de de gözlemlendiğı gibi söz konusu olan çalışmada, araştırma deseni olarak, duruma ilişkin tek etkenleri bütüncül tek ilgili durumları nasıl etkiledikleri anlamamıza imkân sağlayacak olan bütüncül tek durum deseninin kullanılması uygun görülmüştür. Tek durum desenlerinde tek bir analiz birimi (bir kurum, bir birey, bir okul, bir program, vb.) vardır. Bu üç durumun olduğu alanlarda bütüncül tek durum deseni kullanılabilir. İlgili alan yazın incelendiğinde durum çalışmalarının keşfedici, açıklayıcı ve betimleyici amaç doğrultusunda yapıldığı görülmektedir (Yin, 2017: 28). Söz konusu olan çalışma boyutların ortaya konulması ve adlandırılması noktasında keşifsel niteliktedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Çalışma Grubu

Nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışmasının alt deseni olan bütüncül tek durum deseninin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmanın amacı süresince ulaşılabilirlik, uygunluk, gönüllülük ve gerçekleştirilebilirlik (Creswell, 2007) açısından etkileşimlerin daha yoğun olabileceğı düşüncesiyle araştırmacının yaşadığı şehir olan Antalya ili Muratpaşa ilçesinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına bağı olan Başöğretmen Atatürk Ortaokulu tercih edilmiştir.

Birçok nitel araştırmada da olduğu gibi ayrıntılı bir araştırma yöntemi olmasından dolayı durum çalışmasında da çalışma grubu büyüklüğü ve katılımcı sayısı küçük

olmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolay ulaşılabilir olmakla birlikte araştırma sorularını yanıtlamada gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Faaliyet alanı ve merkezi Antalya ilinde olan Başöğretmen Atatürk Ortaokulunda çalışan öğretmenlerin evrenini oluşturması tatminkâr sayılmıştır. Bu çerçevede doğrultusunda örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme maliyet, işgücü ve zaman açısından var olan sınırlılıklar sebebiyle örneklemin kolay uygulama yapılabilir, ulaşılabilir birimlerden seçilmesi yöntemidir. Dolayısıyla, araştırmada görüşleri alınacak olan öğretmenler yapılan çalışmanın analiz birimini (veri kaynaklarını) oluşturmaktadır.

Tablo 3.2. Araştırmanın Yapıldığı Okuldaki Öğretmenlerin Branş ve Sayı Bilgileri

Branş	Sayı
Türkçe	11
Sosyal Bilgiler	5
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	3
Matematik	12
Müzik	2
Fen Bilgisi	8
Yabancı dil	10
Beden Eğitimi	4
Rehberlik	3
Bilişim Teknolojileri	2
Görsel Sanatlar	2
Teknoloji ve Tasarım	4
Özel Öğretim	1

Tablo 3.2’de de görüldüğü gibi toplam 67 öğretmen arasından kolay ulaşılabirlik yöntemine göre gönüllük esasına dayalı olarak 21 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgiler tablo 3.3 de verilmiştir.

Tablo 3.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

Katılımcı öğretmen	Cinsiyet
1	Kadın
2	Kadın
3	Kadın
4	Kadın
5	Kadın
6	Kadın
7	Kadın
8	Erkek
9	Erkek
10	Erkek
11	Kadın
12	Erkek
13	Kadın
14	Erkek
15	Erkek
16	Kadın
17	Kadın
18	Erkek
19	Kadın
20	Erkek
21	Erkek

Tablo 3.3’ de görüldüğü üzere katılımcıların 12 bayan 9 erkek olmak üzere toplam 21 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların soruları içtenlikle cevaplayabilmeleri için isimleri gizli tutulacağı ve kodlayarak verilerin işleneceği araştırmacı tarafından veri toplama

öncesi belirtilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden alıntı yaparken Ö; öğretmen kodlaması yapılarak oluşturulmuştur. Örneğin (Ö5, K) kadın olan 5. öğretmeni ifade etmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel veri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, görüşme, gözlem ve doküman incelemesi gibi farklı teknikler ile toplanan ve kişilerin olaylara ilişkin düşünce ve algılarını içeren her türlü bilgiyi kapsayan veridir (Onwuegbuzie ve Leech, 2007). Durum çalışmalarında veri toplama sürecinde çeşitleme (triangülasyon) olarak adlandırılan, birçok veri toplama aracının ve yönteminin birlikte kullanıldığı bir yaklaşım önerilmektedir (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Hartley, 1995; Bloor ve Wood, 2006). Böylelikle ilgili araştırmada daha fazla veri zenginliği sağlayabilmek, daha geniş bakış açısı ile yorumlayarak araştırmanın büyük ölçüde inandırıcılığını arttırılabilmektedir. Veri toplama yöntemi olarak gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama yöntemleri, araştırmacının beklentilerine göre ve sorunsala göre tek başına ya da birlikte kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 285).

Yukarıda verilen açıklamalar doğrultusunda ilgili araştırmada iki farklı nitel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları ile görüşmeler gerçekleştirilmiş. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, açıklığa kavuşması istenilen sorun ve sorulardan oluşan, katılanlardan özellikli veriler toplanan, kavramları kendi düşünce ve duygularıyla nasıl algıladığını ifade etmesini sağlayan bir görüşme çeşididir (Merriam, 2009/2013). Yapılmış olan çalışmada görüşme soruları alanyazın incelemesi yapıldıktan sonra araştırmanın amacına uygun olacak şekilde konu alanı uzmanının

onayı da alınarak dört soru halinde hazırlanmıştır. Soruların anlaşılabilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi amacıyla çalışma grubu dışında başka bir öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulaması sonrası soruların açık ve anlaşılır olduğu test edilmiştir ve görüşme formuna işlenmiştir. Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan uygulama izni takiben 2021-2022 eğitim ve öğretim yılı sonuna kadar öğretmenler ile hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formları ile görüşmeler başlatılmış ve dönem sonu ders bitimine kadar görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme izni alınan okul öğretmenleri ile belirlenen saatler içerisinde öğretmenler odasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak 15 dk sürmüştür ve ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmeler kaydedilmiştir. Daha sonra ses kayıtları araştırmacı tarafından metne dönüştürülmüştür. Katılımcıların isimleri saklı tutulmuştur ve kodlama yöntemi kullanılmıştır. İlk görüşme yapılan öğretmen için 'Ö1' kodu kullanılmıştır. Veri zenginliğini sağlayabilmek adına buna ek olarak literatürde yer alan konu ile ilgili çalışmalar incelenmiş, doküman incelemesi yapılarak MEB Ortaöğretim Yönetmeliğinde yer alan öğretmen, yönetici ve veli ile ilgili yönergeler incelenip, değerlendirilip araştırmaya işlenmiştir.

3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Yapılmış olan çalışmalarda, güvenilirlik ve geçerlilik kavramları çalışma sonucunda elde edilen verilerin niteliğini ya da inandırıcılığını gösteren en önemli öğeleri olarak görülmekte. Araştırmanın iç ve dış geçerliği, güvenilirliğini artırmak için aşağıdaki uygulanmıştır:

- a) Araştırmanın iç geçerliliğinin sağlanması için alanyazın incelemesi yapılmış ve inceleme sonucunda kavramsal bir çerçeve oluşturularak görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının açık ve anlaşılabilirliğinin tespit edilmesi için

öncesinde pilot uygulaması yapılmıştır. Yapılacak olan nitel ve betimsel analize hazırlık olarak yapılan tema analizinde temalar ve bu temalarla ilişkili alt temaların bir bütünlük oluşturması amacı ile kontroller yapılmıştır; elde edilen veriler analiz edilip yayınlanmadan önce görüşme öncesinde katılımcılardan verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı konusunda bilgilendirilip gönüllü katılım formları imzalatılmıştır. Formun imzalanması ile görüşme süresince toplanan verilerin gerçeği yansıtması sağlanmıştır.

- b) Araştırmanın dış geçerliğini artırmak amacıyla yapılan araştırmanın süreci ve süreçte uygulanmış olan adımlar ayrıntılı olarak verilir ve açıklanmıştır; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi süreci detaylı bir şekilde sunulmuştur; analitik genelleme yöntemi kullanılarak konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalarla yapılan karşılaştırmalar kurama genelleme yapılarak detaylı bir şekilde yorumlanmıştır.
- c) Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için elde edilen bulguların hepsi yorum katılmadan verilmiştir. Yapılan görüşmelerde elde edilen veriler üzerinde nitel araştırma konu alanınca uzman ve araştırmacı tarafından ayrı ayrı tema kodlamaları yapılmış ve kodlamalar karşılaştırılarak ortak temalara ulaşılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki güvenirliğin tespit edilmesi için ve karşılaştırılan ortak temalarla karşılaştırmak amacıyla araştırma konusunda bilgi sahibi olmayan 3. bir kişiden uzman tarafından belirlenmiş olan temalara göre kodlama yapılması istenmiştir. Kodlayıcılar arası kappa değerine SPSS programı kullanılarak bakılmıştır. Kappa katsayısının <0.0 olması uyumun olmadığı, 0.0 ile $.20$ arasında ise, çok az düzeyde uyum olduğunu, $.21$ ile $.40$ arasında ise, az düzeyde uyum olduğunu, $.41$ ile $.60$ arasında ise, orta düzeyde uyum olduğunu, $.61$ ile $.80$ arasında ise, önemli düzeyde uyum olduğunu, $.81$ ile 1.00 arasında ise,

mükemmel düzeyde uyum olduğunu gösterdiği biçiminde yorumlanmaktadır. (Koch & Landis 1977). Kappa analizi ile sınanmış, 4 ana temaya ait 79 alt temanın kappa değerinin 92 olması mükemmel düzeyde uyumun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- d) Araştırmanın dış güvenirliğini artırmak amacıyla uzman tarafından yapılan çalışmayla alakalı veri toplama araçlarını, araştırmacının analiz aşamasında yapmış olduğu kodlamaları ve araştırma sonucunda elde edilen çıkarımlar doğrulayıcı bir incelemeye tabi tutulmuştur (Koach ve Landis, 1977; Morrison, Mannion ve Cohen,2007).

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalar yapılan veri analizi, ön okuma işleminden verilerin geçirilmesini, verilerin organizasyonunu, organize olmayı ve temaları kodlamayı verilerin sunulması ve yorumlanmasını kapsayan etkinliklerin tümü olarak ifade edilmektedir (Creswell, 2017: 179) Yapılan çalışmada yukarıda verilmiş olan tanımlamanın içerisinde sunulanlar sistematik bir şekilde izlenerek elde edilen verilerin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir.

Verilerin toplanmasında araştırma ve nitel araştırma etiğine uygun olarak davranılmıştır. Görüşmeye geçilmeden önce her katılımcı araştırmanın amacı ilgili olarak bilgilendirilmiş, katılımın gönüllülük esasına göre gerçekleştirileceği ve kendilerine takma isim yani kodlama yöntemi kullanılacağı söylenmiştir. Böylece araştırmanın güvenliği ve gizliliği konusunda katılımcılara güven oluşturulmuştur. Araştırmaya katılımcıların gönüllü olarak katıldıklarını belirtmelerinin ardından izin formunu okuyup imzalamaları talep edilmiştir. Verilerin toplanma sürecinde katılımcılardan görüşmelerin kaydedilmesi için izin istenmiştir. Gönüllü olan

katılımcılar ile yapılan görüşmelerin hepsi ses kayıt cihazı olarak kullanılan telefon ile kaydedilmiştir. Elde edilen kayıtlar çözümleme yapılacak şekilde bir metin bütünlüğü düzeni içerisinde yazılarak veri metni haline getirilmiştir (Creswell, 2016). Daha sonra görüşme verileri ve doküman incelemesi ile elde edilen veriler birleştirilerek analize hazır hale getirilmiştir. Ardından elde edilen veriler ayrı ayrı değerlendirilerek ortak temalar oluşturulmuştur. Creswell'in (2017: 269) hikâyeye çevirme olarak tanımladığı yorumlama süreci elde edilmiş olan temaları anlamlandırılmaktadır. Nitel araştırmalarda daha önceden belirlenmiş olan metodolojik birliğin olmaması sebebiyle araştırmaları bütüncül bir şekilde anlayıp yorumlamak gerekmektedir (Lincoln ve Denzin, 2005). Veri analizi durum çalışmalarında, anlamları ve yaşantıları gün yüzüne çıkarmak olduğu için, bu amaç ile yapılmış olan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılarak olguyu ifade edebilecek temaların ortaya konulması çabası söz konusudur (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Bu yüzden, bahsedilen çalışmada tema, içerik ve betimsel analizi yapılarak, elde edilen sonuçlar doğrudan anlatımlara yer verilerek betimsel olarak sunulmuş, elde edilen bulguların araştırma amaçları doğrultusunda sınıflandırılarak yorumlanması ve açıklanması uygun görülmüştür.

3.6. Araştırma Süresi Boyunca Yaşanmış Olan Zorluklar

Öğretmenler ile yapılan görüşmelerin bazıları teneffüslere denk geldi ve okulda çok fazla sesli ortam oluşmasından dolayı görüşmelerde iletişim sorunu yaşandı. Ses kayıtlarının bazılarında anlaşılma sorunu yaşadım. Öğretmenlerin derse yetişmesi gerektiği için bazı görüşmelerde oldukça hızlı olunmaya çalışılması da zorlayıcı noktalardan bir diğeri olmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu kısmında, veri toplama araçları ile elde edilmiş veriler sistematik bir şekilde düzenlenerek verilmiştir.

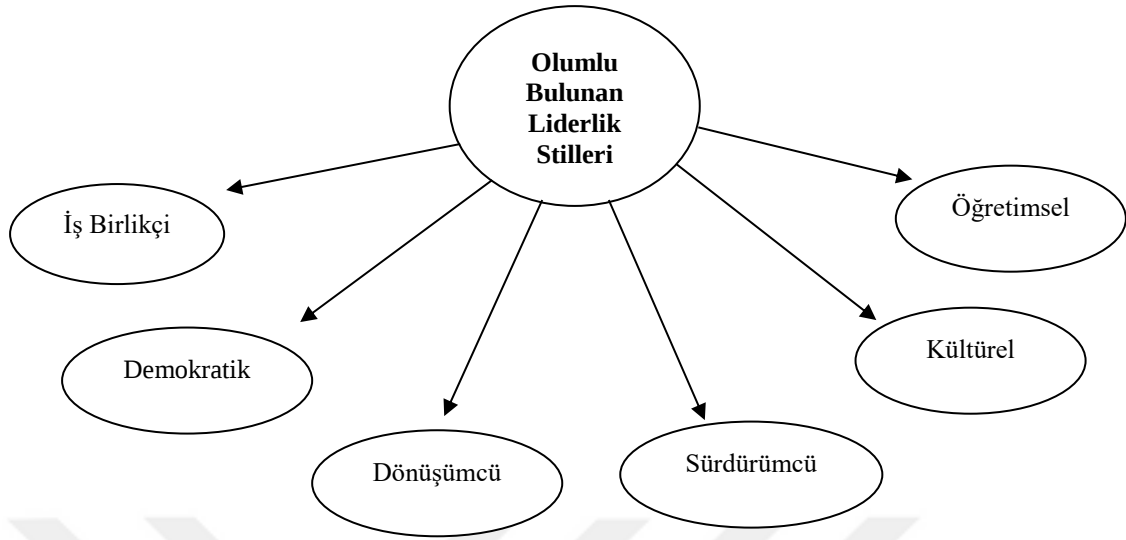
Katılımcılardan iki farklı yöntemle veriler toplanmıştır. İlk olarak katılımcılarla bireysel görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Diğer veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi yapılmıştır. MEB Ortaöğretim Yönetmeliği incelenmiştir.

4.1 Öğretmenler ile Yapılan Bireysel Görüşmelerde Elde Edilen Bulgular

4.1.1. 1.Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 1. alt probleminde öğretmenlere okul yönetimi liderlik stillerinin performansları üzerindeki ilişkisi hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Öğretmenler liderlik stillerini performanslarına etkisi üzerinden ele alarak görüşlerini belirtmişlerdir. İş birlikçi, demokratik, dönüşümcü, kültürel, sürdürümcü ve öğretimsel liderliğin performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görüşü ifade edilirken; otoriter, serbest bırakıcı, dağıtıcı ve öğretimsel liderliğin ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenmiştir. Öğretimsel liderlik bir katılımcı tarafından olumlu bulunurken başka bir katılımcı tarafından olumsuz bulunmuştur. Şekil 4.1, 4.2 de ve tablo 4.1, 4.2 de sonuçların temaları ve dağılımları verilmiştir.

Şekil 4.1. Öğretmenlerin Olumlu Buldukları Liderlik Stillerine İlişkin Temalar

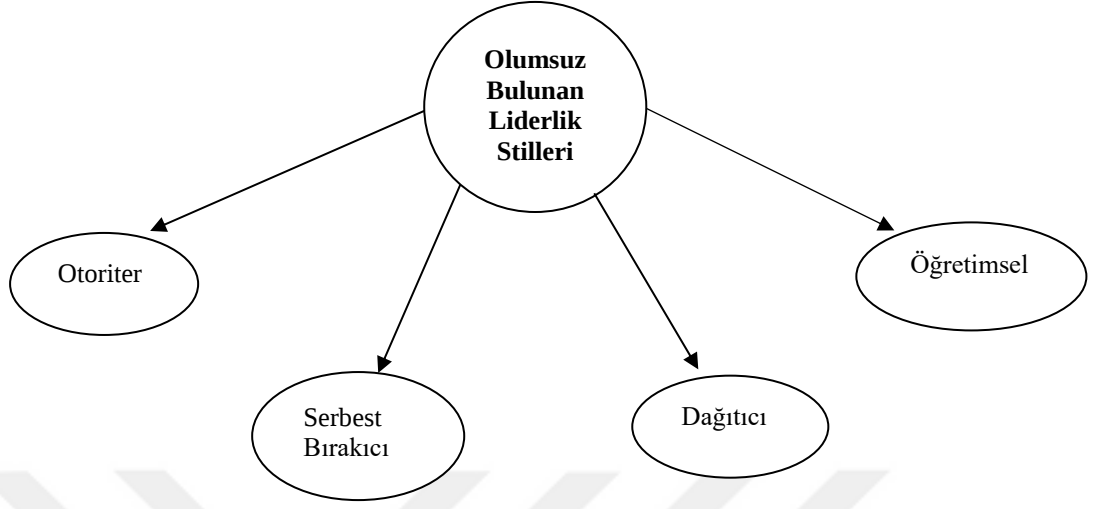


Tablo 4.1. Öğretmenlerin Olumlu Buldukları Liderlik Stilleri Dağılımları

Olumlu Bulunan liderlik Stilleri	f
1. İş Birlikçi	9
2. Demokratik	15
3. Dönüşümcü	3
4. Kültürel	3
5. Sürdürümcü	1
6. Öğretimsel	1

Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre iş birlikçi ve demokratik liderlik stilleri öğretmen performansı üzerinde en çok olumlu bulunan 2 liderlik stili olduğu görülmüştür.

Şekil 4.2. Öğretmenlerin Olumsuz Buldukları Liderlik Stillerine İlişkin Temalar



Tablo 4.2. Öğretmenlerin Olumsuz Buldukları Liderlik Stilleri Dağılımları

Olumsuz Bulunan Liderlik Stilleri	f
1. Otoriter	10
2. Serbest Bırakıcı	3
3. Dağıtıcı	1
4. Öğretimsel	1

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre demokratik liderlik stili öğretmen performansı üzerinde en çok olumsuz bulunan liderlik stili olduğu görülmüştür.

Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö1 ve Ö2 aynı fikirleri belirterek iş birlikçi liderin olumlu, otoriter liderin ise olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Şu şekilde ifade etmişlerdir:

‘Tabi her öğretmen için iyi bir yönetici iyi bir öğretmen demek benim gözümde. Olumlu ya da olumsuz etkilenmek hepimiz için çok doğal bir süreç. İyi bir yönetici, öğretmenini gerçekten olumlu yönde etkiler. Her şeyden önce benim çalışma performansımı çok etkiler. Her şeyden önce bana öğretmen olduğumu

hissettirebiliyorsa ben de en azından motivasyon olarak yüksek olurum dersi de o şekilde girerim ama motivasyonum düşük olursa ki motivasyonun düşmesinde idarecinin çok büyük etkisi vardır bu da doğal olarak öğrenme sürecini etkileyecektir diye düşünüyorum. O yüzden iyi yöneticiler beraberinde iyi motivasyonları, iyi motivasyonlu öğretmenleri de beraberinde getirir diye düşünüyorum.

Ek soru1: *Yani hocam iş birlikçi lider ya da öğretimsel lider sizi pozitif yönde etkiler diyebilir miyiz?*

Tabi kesinlikle yani bir karar almadan önce iş birliğinde bulunursa, öğretmenlerle alınan bir karar olursa bu emin olun dönüşü de çok daha olumlu olacaktır, çok daha iyi olacaktır ve iyi sonuç getirecektir diye düşünüyorum. Ama tabi otoriter bir lider bu olumsuz sonuçları çok olacaktır ama tabi bur da otoriterlik derken de şimdi bu tamamen de baskıcılık olursa kötü sonuçları olur ama yine de kuralları olan bir lider olmalı bence kesinlikle çünkü kuralızsızlık beraberinde yine kuralızsızlığı getiriyor bu da öğrenme sürecini kesinlikle olumsuz etkiliyor diye düşünüyorum' (Ö1).

'İşbirlikçi lider beni daha çok motive eder, daha verimli çalışmama neden olur. Otoriter liderin evet beni baskılayıcı olduğunu, içe dönerim yani çalışma şevkim kırılır onun için benimle iş birlikçi olması lazım ki çok daha verimli olur.' (Ö2)

Ö3 demokratik ve iş birlikçi liderin olumlu etkileyeceğini ama otoriter, serbest bırakıcı ve dağıtıcı liderin olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Ö4 ise sadece olumlu olarak demokratik lideri belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmişlerdir:

'Açıkçası otoriter bir liderle performansımın iyi olabileceğini düşünmüyorum, negatif olduğunu düşünüyorum otoriter bir liderin ama demokratik ve işbirlikçi

bir liderle performansımın daha iyi yükselebileceğine inanmaktayım. Bunun yanı sıra serbest bırakıcı ya da dağıtıcı bir liderinde negatif anlamda performansını etkileyebileceğini söyleyebilirim. Bu anlamda demokratik ya da işbirlikçi bir lider beni performansım için daha yerinde olacaktır diye düşünüyorum.' (Ö3)

'Eğer stresli bir ortamda çalışıyorsam performansım düşer tabi ki düşeceğini düşünüyorum. Demokratik bir liderle çalışıyorsam işleyişle ilgili görüşlerime başvuruluyorsa, ne kadar kendimi işin içinde dahil hissediyorsam, görüşlerim alınıyorsa o kadar verimli çalışırım.' (Ö4)

Ö5 demokratik ve dönüşümcü liderin performansını olumlu ama otoriter bir liderin olumsuz etkilediğini söylemiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Evet yönetimin kullandığı liderlik stillerinden, otoriter lider çok olumlu etkilemez, demokratik lider daha olumlu etki yapar çalışma performansını artırır, güdüler çalışanları. Dönüşümcü lider katkı sağlayabilir birçok şeyi yönetme konusunda ama bence yine de demokratik lider en avantajlı olanı diye düşünüyorum çalışanlar için.'

Ö6 otoriter, serbest bırakıcı liderin performansını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Anlayışlı ve ılımlı bir liderin performansını olumlu etkilediğini söylemiş ve şu ifadeleri kullanmıştır:

'Çalışma hayatında yönetim elbette ki çok çok önemli. Otoriter bir yönetim benim çalışma hayatımı olumsuz etkiler çünkü ben bazen birazcık daha böyle ılımlı olarak, esnek olarak yaklaşmasını isterim yönetimin. Çok da serbest bırakıcı bir lider olması da zararlıdır. Ama anlayışlı, ılımlı yöneticilerin olması benim çalışmamı çok daha olumlu yönde etkiler.'

Ö7 demokratik, kültürel ve iş birlikçi liderin olumlu etkilediğini söylemiş ve şu ifadeleri kullanmıştır:

‘Yönetimin kullandığı liderlik stilleri içerisinde mutlaka demokratik olmasını bekleriz, demokratik olarak bir liderle çalışmak demek performansımızın üst düzeye çıkması demektir. Kültürel olmasını bekleriz, işbirlikçi özellikle de problem çözücü olması gerekiyor yani iş hayatında karşılaştığımız bir problemin fazla büyümeden yararımıza çözecek şekilde duruma el atması gerekiyor bu şekilde bizi olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum, adil olması gerekiyor mutlaka yani personel arasında bir ayırım yapmaması gerekiyor.’

Ö8 serbest bırakıcı liderliğin özgürlüğün sınırlarını doğru çizebiliyorsa pozitif etkileyeceğini ama aşırı serbest bırakmanın disiplinsizliği yanında getiriyorsa negatif etkileyeceğini, bununla birlikte dağıtıcı liderin iş bölümünü dağıtırken adaletliyse pozitif yönde etkileyeceğini ama adaletsizse negatif yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Diğer bir farklı düşünce olarak öğretimsel liderlik stilinin de olumsuz etkileyebileceği görüşünü belirtmiştir.

‘Otoriter liderse elbette ki negatif yönde etkiler, kültürelse çok manasız formalite üzerine işler yapılıyorsa yani hani gereksiz yere iş yükü oluşturunca bu da tabi ki negatif yönde etkiler. Demokratik lider elbette ki ve iş birlikçi yani katılımcı demokrasi gibi düşündüğüm için tabi ki doğru etkiler pozitif etkiler. Serbest bırakan lider şimdi özgürlükçülük anlamında eğer o özgürlüğün sınırlarını doğru çizebiliyorsa pozitif etkiler ama hani bir kuş gibidir fazla sıkarsan ölür gibiyse o yani aşırı serbestlikte disiplinsizliği yanında getiriyorsa bu doğru etkilemez. Yani hani dağıtıcı lider iş bölümünü dağıtan anlamında. İş bölümünü dağıtırken adaletliyse pozitif yönde etkiler. Eğer adaletsizse negatif

yönde etkiler. Öğretimsel liderlik, liderlik anlamında mı yani hani ne demek istemiş öğretimsel lider liderlik anlamında mı söylemiş yani çok fazla...

Araştırmacı: Öğretimsel lider aslında eğitim öğretimin bütün her şeyini öğretmene bırakmıyor kendisi de üstleniyor.

Çok saçma o çok negatif etkiler bu hani herkesin kendi bir iş zaten kendi başına da iş alır durup dururken, kendi iş yükünü arttırmasına da manası yok herkese doğru bir lider nedir inisiyatif alandır ama inisiyatif sahibidir aynı zamanda kime ne iş vereceğini de bilir. Dönüşümcü bu ne lider yani ne oluyor?

Araştırmacı: Yani dönüşümcü lider hocam şöyle düşünebiliriz, okuldaki herhangi bir soruna göre okulun düzenini değiştirmek gibi. Ayak uydurmak belki biraz zorlayabilir.

Evet ama yine de kötü gelmedi kulağıma çünkü o insanın esnek bir insan olduğunu fleksibilitesinin yüksek olduğunu ve duruma göre kendini uyarlayabildiğini gösterir çünkü her yere göre sistem değişebilir çünkü her yerin mesela atıyorum eskiden şey düşünün hani gerçi senin yaşı çok genç ama 15 mayısta kravattı serbest bırakıyor hani işte Erzurum'da da serbest bırakıyor Antalya'da da serbest bırakıyor oysa aslında Antalya'da ki insanı 15 mayısa kadar beklemeye gerek yok çünkü burası çok sıcak hani dolayısıyla dönüşümcü lider meselesi eğer fleksibilitiyi söylüyorsa olumlu bir şey. Diğer ne?

Araştırmacı: Sürdürümcü lider hocam

Ne demek sürdürümcü lider? Şey mi aynı stabiliteyi mi sağlıyor? Hep aynı mı?

Araştırmacı: Yani aslında yapılan davranışlara göre ödüllendirme gibi şeyler olabiliyor burada da.

Hu ee tabi o zaten doğru eğitimin içerisinde ödülde vardır ceza da vardır yani bu pozitif bir şey yani bu anlamdaysa doğru bir şey ama hani tam dönüşümlünün tam tersi anlamında bir şey kullanılıyorsa o negatif.'

Ö9 demokratik, öğretimsel, kültürel, iş birlikçi ve dönüşümcü liderin olumlu, otoriter liderin ise olumsuz etkilediğini belirtmiş. Ö10' da demokratik liderin olumlu, otoriter liderin ise olumsuz etkilediğini belirtmiş ve şu şekilde ifade etmişlerdir:

'Yani otoriter lider çok çok olumsuz etkiliyor yani benim liderlik anlayışında buradaki gördüklerimden hani arzuladığım ve istediğim her yerde zaten sosyal öğretmeniym anladığım demokratik liderlik dikkatimi çekiyor bu olumlu etkiler demokratik liderlik çünkü ben düşüncelerimi çok rahat ifade edebilirim, eleştirebilirim, ortak karar alınabilir. İş birliği olabilir ama otoriter liderlikte en büyük sıkıntı bu zaten her yerde en büyük sıkıntı bu, baştaki idareci ne derse benim dediğim doğrudur diyor, onun doğruluğu zaten görece bir şey biz katılamıyoruz yönetime ve katılamadığımız zamanda bir kişinin yaptığı ne kadar doğru olur? Çoğu zaman doğru olmuyor çünkü birden fazla aklı dikkate alınırsa doğruyu bulmak daha kolay olur diye düşünüyorum çünkü herkesin farklı fikirleri, farklı düşünceleri illaki olumlu yönde etkiler. Bana göre burada demokratik lider dikkatimi çekiyor diğerlerinde bakım. Öğretimsel lider ne demek anlayamadım. Öğretici lider mi?

Araştırmacı: Aslında eğitim öğretimde bütün sorumluluğu öğretmene yüklemeyen lider.

Yükleyen lider?

Araştırmacı: yok yüklemiyor.

O zaman o da güzel bir şey. Kültürel lider de tabi bunu görmemişim, bunu çok istediğim arzuladığım bir lider. Felsefede de hep anlatırım bunu öğrencilerime. Platon'un ideal bir lider tanımı vardır 'ya yöneticiler filozof olmalıdır ya da filozoflar yönetici olmalıdır' diye bende arzularım ki yöneticilerin kültür ve sanat içinde olması çünkü artık bilgiye ulaşmak çok kolay, derslerde anlattığım şeyler çocuklar işte teknolojiyi kullanarak her yerde ulaşabiliyor ama kültür öyle bir şey değil çünkü Türk bakış açısı katıyor, ufku genişletiyor ee yönetenin de benden iyi olması gerekiyor, daha dün dersimde anlatmıştım ee bir şeyler katması gerekiyor yani altındaki personeline bir bakış açısı yaratması gerekiyor. Burada öğretmen olaraktan bunun altını çiziyorum işte bir kültürel etkinlik varsa kendim katılıyorum, arkadaşlarımı davet ediyorum, öğrencilerime söylüyorum işte bugün şu konser var şu etkinlik var ya benim için bu çok çok önemliymiş sonradan gördüm yani. İş birlikçi liderde güzel yani zaten bence diğeriyle de çok alakalı demokratik liderle de çünkü iş birlikçi lider aynı zamanda demokratikte olur, görüşlere açıktır. Dönüşümcüde güzel çünkü her şey değişiyor hayatta nasıl yarın bugün ki ben olmayacaksam liderde aynı şekilde ileriye, dinamik olmalı yani statik durağan değil bunlar iyi yani burada olumsuz gördüğüm en başta zaten yani evet otoriterlik her anlamda sıkıntı.' (Ö9)

'Yani olumlu olarak söyleyeceklerim otoriter olabilir ama eşit davranan, adil davranan, kişinin saygı, sevgi, merhamet özelliklerine dikkat eden yöneticilerle çalışmak daha kolay olur ama benim dediğim olacak daha aşırı otoriter olursa o zaman çalışma performansımız olumsuz olarak etkiliyor. Ama demokrasi olursa, eşitlik olursa, insana değer verme olursa olumlu ve daha verimli çalışabiliyoruz iş yerimizde.' (Ö10)

Ö11 ve Ö12 iş birlikçi liderin olumlu etkilediğini belirtmiş ve şu şekilde ifade etmişlerdir:

‘İş birlikçi lider benim için işlerimi yapmamda, mutlu olmamda, okulda verimli olmamda çok önemli bir etki sağlar. İş birliği içinde olması hem okulun hem öğrencinin hem de benim gelişimimiz için olmazsa olmaz bir şarttır.’ (Ö11)

‘Yönetimin kullandığı liderliklerden iş birlikçi lider benim çok çalışmamı etkiliyor, performansımı çok olumlu anlamda etkiliyor çünkü iş birliği yapınca daha da güçlendiğimi hissediyorum.’ (Ö12)

Ö13 demokratik liderin olumlu etkilediğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Performansı çok etkiliyor. Çünkü onların davranış şekilleri bizim de çalışma şeklimizi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebiliyor, özellikle hani demokratik davranırlarsa daha böyle hakkaniyetli olduğu için daha böyle tutarlı daha böyle düzgün oldukları zaman bizde böyle daha iyi çalışma ortamı oluşturabiliyoruz yani.’

Ö14 demokratik, iş birlikçi liderin olumlu, otoriter liderin ise görünüşte başarılı gibi görünüp nihai sonuçta başarılı olamayacağını belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Şöyle söyleyeyim şimdi eğer yönetim demokratik, anlayışlı, iş birlikçi bir yönetim olursa altında çalışan insanlarla beraber etkileşimli bir şekilde, verimli bir şekilde çalışabilecektir diye düşünüyorum. Aksi takdirde diyelim ki otoriter bir lider görünüşte başarılı gibi olacaktır ama nihai sonuca baktığı zaman başarılı olacağını sanmıyorum yani otoriteyle olacak bir şey değil bu ben böyle düşünüyorum benim nazarım da demokratik bir lider olması, iş birliğine yatkın bir lider olması biliyorsunuz okul yönetimi liderlik sergileyen bir tutumdur ve onunla beraber çalışan insanlar da bu olayı kabullenirlerse eğer yönetimin

tavrını belirlerlerse iyi olacaktır diye düşünüyorum, etkili olacaktır diye düşünüyorum benim fikrim bu.'

Ö15 serbest bırakıcı liderin olmaması gerektiğini ya da tanıdıktan sonra serbest bırakıcı biz özelliğe sahip olabileceğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Performans açısından değerlendirecek olursak, yönetici eğer öğretmenleri tanırsa ona göre isteklerde, taleplerde, değerlendirmelerde bulunursa o öğretmenlerin hepsini olumlu yönde etkiliyor zaten. Yani yöneticinin duruma göre işte babacan bir tavır sergilemesi gerekiyor, küçük bir çocuğu olan anne öğretmen varsa diyelim ona ona uygun bir program düzenlemesi gerekiyor, hastası varsa ona göre değerlendirmesi gerekiyor yani bunlar daha iyi olabilir yani serbest bırakıcı lider olmamalıdır da tanıdıktan sonra serbest bırakıcı bir özelliğe sahip olması lazım yani öyle diyelim öyle değerlendirelim.'

Ö16, Ö17, Ö19, Ö20 ve Ö21 demokratik liderin olumlu etkilediğini, Ö19 kültürel liderinde olumlu etkileyeceğini belirtmiş ve Ö18 otoriter liderin olumsuz etkileyeceğini söylemiştir ve şu şekilde ifade etmişlerdir:

'Demokratik lider benim çalışma azmimi arttırır, demokratik liderle çalışmayı uygun görürüm her zaman.'

'Şimdi tabi ki gönlümüz demokratik liderden yana ama tabi birçok lider türü tanıdık. Bu sadece okullardaki liderler için mi yoksa genel anlamda liderlik mi?'

Araştırmacı: Okul yönetimi için.

Okul yönetimi için demokratik bir lider olmalı bu benim performansımı, herkese işte adaletli davranırsa sıkıntı yaratmaz diye düşünüyorum ki öyle müdürlerle

de çalıştım ben, gayet de başarı da beraberinde geliyor zaten hani demokratik davranmayınca çatlak sesler çıkabiliyor ister istemez o da huzuru düzeni bozuyor. Adil bir düzende işlerse daha mutlu ve huzurlu ortamda başarı da beraberinde geliyor bana göre de böyle.’ (Ö17)

‘Elbette her liderin sahip olduğu yetkinlikler tarzlar farklı olduğu gibi öğretmenlerinde, biz öğretmenlerinde, yöneticilerinde yetkinlikleri, tarzları farklı dolayısıyla her birine uygun her birine farklı şekilde bakabilmeli dolayısıyla kimi öğretmenin farklı bir tarzı var diğerlerinin farklı bir tarzı var bunların her birini harmanlayabilecek bir lider olması lazım. Her birini iyi bir şekilde izleyebilecek bir lider olması lazım elbette. Dolayısıyla otoriter bir lider bunu çok iyi yerine getiremez diye düşünüyorum dolayısıyla demokratik bir lider olması lazım onların, öğretmenlerin, eğitimcilerin duygularını anlayabilmeli, öğrencilerin duygularını anlayabilmeli ki her birinin performansına ulaşabilsin, her biri yetkinliklerini sonuna kadar ulaşabilsin.’ (Ö18)

‘Evet bilindiği gibi yönetimde öğretmenlerin en arzuları, müdürden demokrat olmasıdır, aydın bir şekilde, eşit bir şekilde davranmasıdır çünkü demokrat olunan bir yerde problemlerin sorunlarında daha az olacağına inanıyorum. Kültürel anlamda da liderin eğitim açısından özellikle bilgi sahibi olması, daha yüksek bilgi sahibi olmasını yüksek lisansa ya da doktoralı olmasını isterim çünkü eğitim çok önemli farklı bir alan, geleceğimizin nesillerini yetiştirdiğimiz için liderimizin de bu konuda uzman olmasını ve daha kültürel anlamda donanımlı olmasını talep ederim yani her önüne gelen kendi alanında değil kendi alanı dışında aynı zamanda yönetsel bilgilerinde olduğu yüksek lisans, tezli yüksek lisans özellikle ya da doktoralı olması en büyük arzumdur. Bunun

dışında kültürel anlamda dedik bilgi sahibi olmalı, kendi alanında daha geniş çaplı donanımları olmalı dedik, demokrat olmalı dedik ama aynı zamanda sosyal bir kişiliğe de sahip olmalı sadece öğrencileri ya da öğretmenleri okul ortamında değil okul dışında da gezilerde işte etkinliklerle de yönlendirmeyi bilen bir çalışmaya sahip bir lider olması temennimdir çünkü her şey okul ortamında öğrenilmiyor okul dışı öğrenme alanlarında da öğrencilerin bilgi dağarcıklarını çok yoğun bir şekilde arttığını gözlemlemekteyiz bu yüzden yönetimde ki kişilerin bu konuda da öğretmenlere destek sağlamaları özellikle servis, veli onaylarında yardımcı olmalarını isteyen bir özellikler, vasıflar olmasını isterim.’ (Ö19)

‘Olumlu olarak etkiliyor tabi ki bulunduğum ortamda demokratik lider özelliğinde çalışan müdürlerle birlikteyim, performansımı olumlu etkiliyor böyle olduğu için.’ (Ö20)

‘Yönetimin kullanacağı stiller, liderlik stilleri personelinin yani yönetimindeki personelinin moral, motivasyon, olayı kabullenme, aktiviteye katılma, işi sahiplenme ve kendini gösterme anlamında doğrudan etkilemektedir. Demokratik lider özelliklerini benimsemesiyle birlikte demokratik liderin aynı zamanda ekibinde hem zihinsel faaliyet anlamında, yetenek ve kabiliyet anlamında hem de iş pratiği anlamında gerçekten lideri olması gerekir o anlamda demokratik liderliği destekliyorum’ (Ö21).

4.1.2. 2. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 2. Alt probleminde öğretmenlere okul yönetiminde iyi bir liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorulmuştur. Öğretmenlerin iyi bir liderden

bekledikleri özellikleri 25 alt temada ele alınmıştır. Tablo 4.3'te sonuçların temaları ve dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.3 Okul Yönetiminde İyi Bir Liderin Sahip olması Gereken Özelliklere İlişkin Temalar ve Dağılımlar

Okul Yönetiminde İyi Bir Liderde Olması Gerek Özellikler	f
1. Adil	6
2. Model	2
3. Dağıtıcı	1
4. Rehber	1
5. Yenilikçi	2
6. İnsana Değer Veren	3
7. İş Bitirici	2
8. İyi İletişim	3
9. Duyarlı/Anlayışlı	4
10. Demokratik	6
11. İş Birlikçi	7
12. Gözlemci	1
13. Alanında Uzman/Çalışkan	3
14. Kültürlü/Kendini Geliştiren	4
15. Sezgisi Kuvvetli	1
16. İdare Edebilen	4
17. İnisiyatif Sahibi	2
18. Denetim ve Takip Yapabilen	1
19. Motive Edici/ödüllendirici	2
20. Destekleyici	4
21. Uzlaşmacı	1
22. Vizyon Sahibi	1
23. Gerçekçi	1
24. Kuralları Olan	1
25. Başarı Odaklı	1

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre yöneticilerden istedikleri ve bekledikleri özelliklerden en çok söylenen adil, demokratik ve iş birlikçi olması olmuştur. Katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Ö1 konu ile alakalı olarak adil, örnek, çalışkan model ve kuralları olan bir lider olması gerektiğini savunmuştur. Yöneticinin öğretmenden bir şey bekliorsa önce bunu kendisinin yaparak ona model yani örnek olması gerektiğini düşünmektedir. Şöyle ifade etmiştir:

‘Şimdi bu çok yönlü bir soru oldu gerçekten. İyi bir lider her şeyden önce adil olmalı, örnek olmalı, çalışkan olmalı, eğer öğretmeninden bir şey bekliorsa yani illaki hepimizin eksikleri olacaktır ama o bir model olmalı diye düşünüyorum kesinlikle önce kendisi çok çalışmalı, önde olmalı öğretmenlerinden de aynı performansı bekleyebilsin diye düşünüyorum yani evet kesinlikle adili yet çok önemli bu nokta, adil olması lazım yani işine yapan ile yapmayanı kesinlikle ayırt edebilmesi lazım ilk aklıma gelen bu ikisi onun dışında ne olabilir iyi bir liderde? Öğretmeninin yanında durmayı bilmeli bence ve kuralları olmalı kesinlikle kuralları olmalı evet.

Ö2 yöneticinin rehber olup, iyi iletişim kurabilmesi gerektiğini söylemiştir. Şu şekilde ifade etmişti:

‘Evet, personeliyle iyi iletişim kurmalı, gerektiğinde personelinin sıkıntılarını gidermek için çabalamalı bunun yanında bana rehberlik edecek belki benim önümü açacak, kendimi geliştirmeme fırsat verecek bir yönetim olmalı, okul idaresi olmalı diye düşünüyorum.’

Ö3 konu ile alakalı olarak yöneticinin çalışan ve çalışmayanı ayırt edebilen yani adil, demokratik, iş birlikçi ve ödüllendirici özelliklerinin olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte 1. Alt problemle ilişki olarak adiliyetçiliğin motivasyonunu yükselteceğinden de bahsetmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Öncelikle kesinlikle demokratik olması gerektiğini düşünüyorum. Bunun yanı sıra çalışanları birbiriyle uyumlu çalışmalarını için iş birliği konusunda ve okul dışında ya da daha doğrusu kurum dışında çalışanların bir arada olmasını sağlaması gerektiğini düşünüyorum. Bunun yanı sıra çalışanla çalışmayanı ayırt etmesinin çok gerekli ve önemli olduğunu düşünüyorum ve bu anlamda da motivasyonun çok daha yüksek olacağına inanıyorum tabi ki bununla birlikte de takdir görmek gerekirse de hani mükafatlandırılmak yani ödüllendirilmenin de doğru bir davranış olacağını düşünüyorum bence iyi bir liderin özelliklerinin hani şu an hatırlayabildiğim kadarıyla ya da düşünebildiğim kadarıyla da aşağı yukarı böyle olması gerekir.’

Ö4 liderin adil olması gerektiğini ama adil olmasından kastının eşitlik olmadığını farklı bir görüş olarak belirtmiştir. Adil olmak derken zor dönemlerde inisiyatif gösterip, anlayışlı davranması olduğunu belirtmiştir. Bir diğer özellik olarak ise demokratik olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

‘İyi bir lider öncelikle adil olmalı bence tüm personeline adil davranmalı, eşit demiyorum evet bazı dezavantajlı özelliği olan, sağlık sorunları olan arkadaşlar var mesela kendi okul ortamımızda düşündüğümüzde ya da çocuğunun bakımıyla ilgili farklı sorumlulukları olan onlara tabi ki inisiyatif gösterilebilir ve hepimiz zor dönemlerden geçtiğimiz durumlar oluyor o dönemlerde daha anlayışlı davranılabilir. İyi bir lider dediğim gibi öncelikle adil olmalı ikincisi demokratik olmalı tüm çalışanların görüşlerini almalı.’

Ö5 iş birliği özelliğın savunmuştur ve sorun varsa bunun iş birliği içinde çözülerek çözüm odaklı olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

‘İyi bir lider okul yönetiminde okulun sorunlarına hâkim olmalı birinci olarak sorunlara çözüm odaklı olmalı, sorunu yaşayan kesimlerle birebir iş birliği içinde olmalı, herkesin fikrini almalı öyle söyleyeyim.’

Ö6, Ö7 ve Ö8 ortak olarak liderin idare edebilen olması gerektiğini söylemişlerdir. Bunun dışında farklı olarak Ö7 iş birlikçi ve destekleyici olması gerektiğini, Ö8 ise inisiyatif sahibi olması gerektiğini ve çok serbest bırakıcı olmaması gerektiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

‘Okul yönetimi idarecidir, idareci idare eden olmalıdır. İdare eden, anlayışlı olan yöneticiler bizim çalışmamızda daha olumlu olurlar, daha iyi olurlar.’
(Ö6)

‘Biraz önceki konuştuklarımıza paralel olarak zaten iyi bir lider mutlaka adı üzerinde hani yönetici olmalıdır yani idare edebilmelidir öğretmeni özellikle öğretmenlik açısından konuşuyorum, öğretmeni her pozisyonda idare edebilmeli koruyabilmeli, arkasında olabilmeli, adil, iş birlikçi olabilmeli, destekleyici olabilmelidir bunu bekliyoruz idarecilerden.’ (Ö7)

‘Şimdi öncelikle inisiyatif sahibi olmalıdır deminde söyledim, inisiyatif sahibi olmayanın liderliği olmaz yani yeri geldiğinde idare demek zaten idare edebilmek demektir idare edemiyorsa hani mesela bazen öyle bir şey oluşur ki kurallar sizi sıkıntıya sokar kısıtlar ama siz bazen o kurallarında işte aynı fleksibilitayla ikinci inisiyatifinizi alarak ‘tam sen bunu burada halledebilirsin, arkanda da ben duruyorum’ diyebilmelisiniz ki bunu yaptığınız zaman o güveni verirsiniz işlerinizde çok yolunda gider ama tabi bunu doğru insanla doğru şekilde paylaşmanız gerekir ilk başta söylediğimiz gibi çok serbest bırakıcı olursa da bu seferde sizi istismar edecek insanlar çıkar.’ (Ö8)

Ö9 liderin ilk olarak demokratik, hoşgörülü ve iş bitirici özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. İş bitiricilikten kastının ne olduğunu Doğan Cüceloğlu'nun 'Miş Gibi Yaşamak' kitabından örnek vererek açıklamıştır. Şu şekilde ifade etmiştir:

'Ya buradaki aslında biraz önceki söylediğim şeyleri kapsıyor, birincisi demokratik olmalı, hoş görülü olmalı ha başka bir şey daha söyleyim hani bunlar hep böyle şey tarzı söyledim yumuşak ya da naif tarzı şeyler söylüyorum mesela şey kısmında da iş bitiricilikte olabilir nasıl deyim? İnisiyatif alanı deyim mesela çok kuralcı bir liderler görüyoruz bazen idareci şey olabilmeli inisiyatifli olabilmeli hani ben bunları kuralları tanıması anlamında söylemiyorum öğretmenin arkasında durmak olur, öğrencinin arkasında durmak olur ya da ben personelimi koruyorum imajını vermek, bir şeyin başı gibi yapmamalı hani Doğan Cüceloğlu'nun 'Miş gibi Yaşamak' kitabında görüntü de işte üstekiler görüsün biz işte şunu yaptık okul olarak sadece şak şak fotoğraflar falan değil gerçekten o işi yapıyor olmalı yani sözde değil gerçekten yapılmalı diye düşünüyorum dediğim gibi demokratik lider ile çok benziyor ekstra söylediğim şey inisiyatif ve iş bitiricilik hani liderlik vasfı mesela özelimde söyleyeyim ben bende çok liderlik vasfı yoktur kendini bilmeli bide hani felsefede ki en önemli sorun kendini bil, bir idareci kendi kuvvetli yönlerini bilmeli ve onları baz alarak o yönünü ortaya koymalı eksik yönlerini de düzeltmeye çalışmalı. Kuvvetli yönü neyse onu olumlu yönde tabi personelini sindiren, bastıran değil onları açabilen pozisyonda olmalı.'

Ö10 eşit, adil, işini bilen ve insan sevgisi olması gerektiğinden bahsetmiş ifadesi şu şekildedir:

‘Özellik olarak birinci insan haklarına değer yani insana değer verecek, insan haklarını iyi bilmesi gerekiyor, eşit ve adil olması gerekiyor, işini bilmesi gerekiyor ne yapması gerektiğini bilmesi gerekiyor bir de insanları sevmesi gerekiyor benim söyleyeceğim bu.’

Ö11 demokratik, iş birliği ve farklı bir özellik olarak gerçeklikten bahsetmiştir. Bu gerçekliği öğrencinin gerçek hayata hazırlanması olarak ifade etmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Öncelikle demokratik ve iş birliği içinde olmalıdır, sorunlara gerçekçi çözüm getirmelidir, ülke gerçeklerinden kopuk olmamalıdır ve öğrencinin gerçek hayata hazırlanabilmesi için gerçekçi bir ortam sunabilmesi gerekir.’

Ö12 destekleyici olmasından şu şekilde bahsetmiştir:

‘İyi bir lider öğretmenin arkasında durmalı, öğretmenini yani toplum içinde rencide etmemeli ama birebir de istediği gibi konuşabilir yani aslında sorunları birebir halletmeli ve mümkün olduğunca öğretmenin arkasında duran bir lider istiyorum aslında, sahip olması gereken özellikler.’

Ö13 demokratik olma, öğretmen ve veliyi destekleyip çalışanını tanımasından ve öğrenciyi motive edici ödüllendirmelerin yer alması gerektiğinden bahsetmiştir. İfadeleri şu şekildedir:

‘İlk başta demokratik olacak ondan sonra çalıştığı insanları iyi tanıması lazım ona göre davranması lazım bazen mesela herkes aynı şekil davranmaya çalışıyor, toplantılarda falan herkese aynı şekilde hitap ediyor o şekilde olmaması lazım kişiye göre davranıp ona göre tedbir alması lazım ya da işte motive etmesi lazım, velilere de etkileyecek şekilde olması lazım velinin de çalışma ortamına katması lazım çünkü sadece öğretmenin yapacağı ya da

sadece okul idaresinin yapacağı bir şey değil eğitim, öğretmenleri de desteklediği gibi velileri de destekleyecek, öğrenciyi motive edecek ödüllendirmeler falan olacak sınavlarda yani her şekilde geniş kapsamlı bir şekilde çalışırsa bence daha başarılı olur.'

Ö14 liderin astından beklediği şeyi önce kendisini yaparak model olması gerektiğini belirtmiştir. Bunu yapmazsa istediği iş birliği özelliğinin ilerlemeyeceğini düşünmektedir. Farklı olarak yeniliklere açık olması gerektiğini belirtmiştir. İfadeleri şu şekildedir:

'Az önceki söylediğim şeylerle aslında bakarsanız doğrudan doğruya uyumlu bu. Biliyorsunuz ki her kurum bir kuralı olması gerekiyor bu kuralları da koyan kişiler önce kendileri uymaları gerekiyor, astlarına şuna yapın bunu yapın deyip kendisi yapmayan bir insansa, ona uymayan bir insansa o zaman oradaki iş birliği yürümeyecektir diye düşünüyorum yani karşılıklı bir etkileşim olması gerekiyor, yönetici ne istiyorsa önce kendisi yapacak dakik mi olmasını istiyor? Dakik olacak, adil mi olmasını istiyor? Adil olacak kendisi bunu gösterecek ondan sonra diğer insanlardan bir şey isteyebilme hakkı olur diye düşünüyorum ben, öbür türlü hani sen yapmıyorsun ki hani balık baştan kokar diye bir laf var bu tümüyle doğru bir şey önce bir lider kendisi tutarlı olmak zorunda , söyledikleriyle beraber uyumlu olmak zorunda bir de ne bilim anlayışlı olmak zorunda, otoriter olursa işler her zaman sarpa saracaktır diye düşünüyorum, iş birlikçi olmak zorunda, yeniliklere açık olmak zorunda yani böyle düşünüyorum.'

Ö15 farklı olarak sorumluluğu dağıtan bir liderden bahsetmiştir ve iş birlikçi, iş bitirici olması gerektiğini söylemişti. Şu şekilde ifade etmiştir.

‘Sorumluluğu dağıtmalı yani dağıtıcı lider olması iyi bir fikir, otoriter olursa mutlu olmayacağı için öğretmenler olumsuz yansıtacağını düşünüyorum, iş birliği ve iş bitirici olması lazım yani duruma göre hangi sorunu nasıl çözebileceğine dair çalışma yürütebilen lider daha başarılı olacağını düşünüyorum.’

Ö16 öğretmene her anlamda bir şeyler katabilen bir lider olmasından bahsetmiştir. Kendini geliştiren, insan sevgisi olan duyarlı lider özelliklerini söylemiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Okul yönetiminde iyi bir liderin benden daha iyi olmasını beklerim her anlamda; bilgi, birikim, insan ilişkileri, iletişim, insan sevgisi bunlardan benim bir adım üstümde olması gerekir ki benim ondan bir şeyler öğrenebilmem gerekiyor yani benim için iyi bir lider demek, benim ondan öğrenebileceğim bir şeyler olması demektir, bu benim için çok önemli. Kendini geliştiren, okuyan, çevresine karşı duyarlı, insan sevgisine duyarlı bir lider aradığım, özlediğim kişi’

Ö17 demokratik, insana değer veren, gözlemci, ortama ve teknolojiye ayak uyan başarı odaklı olması gerektiğini belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Şimdi iyi bir lider kişisel özellikleri olarak mesela zaten demokratik liderden yanayım demiştim ama tabi ki bunun yanın sıra kendini geliştiren, ortama ayak uyduran, teknolojiye ayak uyduran, gündemi takip eden başarı odaklı, insana değer veren, öğrenciye değer veren, her öğretmenine kendi içerisinde güzel değerlendirebilen, iyi bir gözlemci en önemlisi yani a öğretmeni, b öğretmeni, c öğretmeni bunların hepsini ayrı ayrı gözlemleyip ona göre karar veren öyle diyeyim bir lider olmalı diye düşünüyorum.’

Ö18 her anlamda yeniliğe açık ve okuyan bir liderden bahsetmiştir. Farklı olarak insanların ihtiyaçlarının neler olduğunu önceden sezebilmesi gerektiğini söyleyerek sezgicilik özelliğini vurgulamıştır. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Okul yönetiminde iyi bir lider elbette yeniliğe açık olmalı, çağı iyi takip edebilmeli, eğitimle ilgili yenilikleri, araştırmaları iyi takip edebilmeli, iyi bir liderde elbette çok kitap okumalı sadece eğitimde değil diğer alanlarda da bu ekonomik yönden de sosyal yönden de toplumun kültürel yapısını da iyi anlamalı, okulun çevresinde ki insanların yapılarını hatta yabancı insanların eksikleri ihtiyaçları nelerdir bunları iyi süzmesi gerekir önceden sezmesi de gerekir tabi ki bunları sahip olması gereken bir lider olmalı bu kadar’

Ö19 alanında uzman ve öğretmeni desteklemesi gerektiğinden bahsetmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Evet iyi bir lider özellikle ben bir kere kültürel anlamda dediğimiz gibi alanında uzman başarılı bir kişi olmalı herkesi dediğimiz gibi eşit mesafe de olmak kaydıyla eşit olacak belirli bir mesafesi de olacak başka ne diyebiliriz yani öğretmenin yanında duracak, öğretmenin sorununu anlamaya çalışacak ve anlayacak, anlamaya çalışacak değil anlayacak bir lider olmasını isterim.’

Ö20 vizyon sahibi, uzlaşmacı, okul kültürünü geliştirici ve iş birlikçi olarak ifade etmiştir. İfadesi şu şekildedir:

‘Tabi ki alan bilgisinin hakimiyeti benim için çok önemli yeterli olması ama bunun yanında vizyonunun olması, okul kültürünü geliştirici ve uzlaşmacı, iş birlikçi yaklaşımında bunun destekçileri olması gerekiyor.’

Ö21 hitabet, görünüş, donanım, liyakat bunların yanında iyi bir okuyucu diyerek kültürlü bir okul liderinden bahsetmiştir. Bir diğer özellik olarak denetim ve takibi iyi

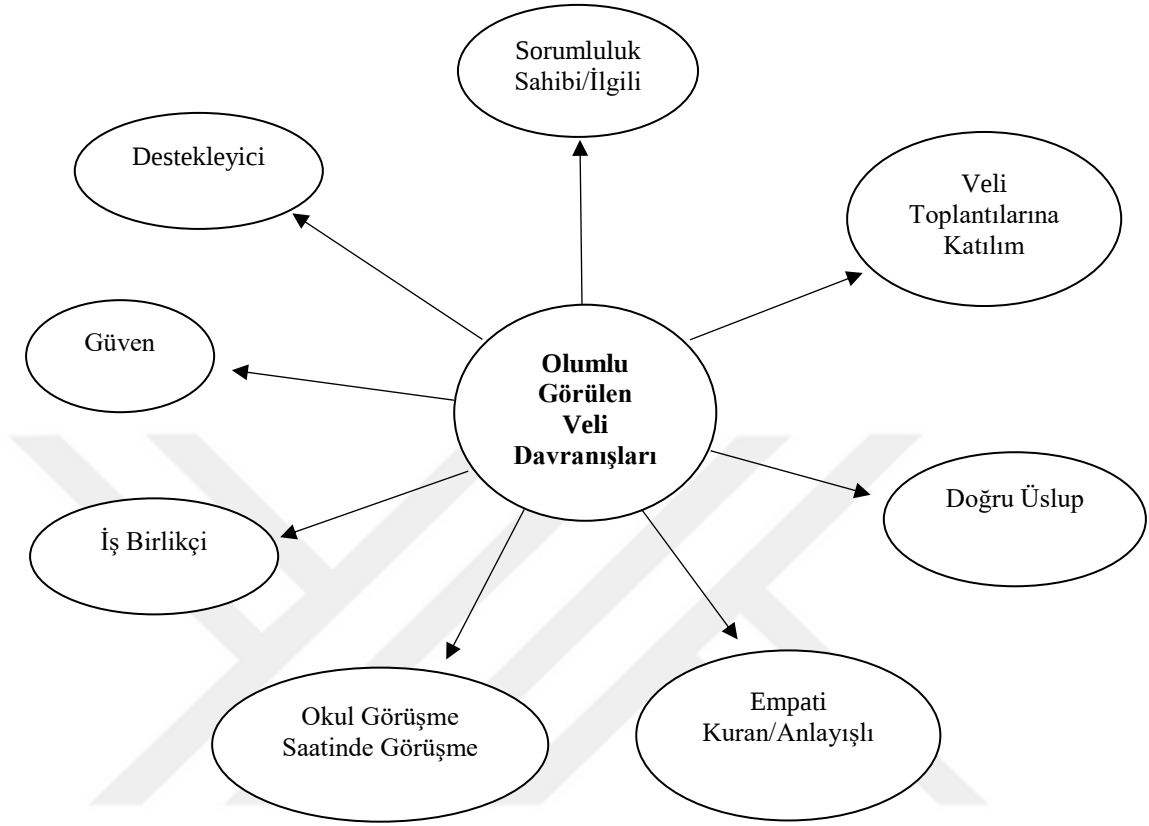
yapabilmesinden ve hedeflerin velilere ve öğretmenlere iyi bir aktarılmasından yani iyi bir iletişimden bahsetmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Okul yönetiminde iyi bir lider bir kere bekrauntunun bence iyi olmalı görünüş, hitabet, donanım, liyakat ondan sonra bütün bunların yanında iyi de okuyucu olmalı hitap ettiği kitleyi tanımalı, öğrenci ve velisini yakından tanımalı denetim ve takipleri çok iyi yapmalı çünkü yönetici dediğiniz zaten büyük bir camia yöneten kişidir, denetim ve takip, zaman yönetimi çok iyi olmalı bunun yanında da okulun hedefleri vardır; özel hedefler, genel hedefler, nihai hedefler bunların kurum içerisinde içselleştirilmesi ve okul yönetimi tarafından öğretmenlere ve velilere aktarılması lazım tabi bu aktarım süreci lider dediğimiz okul müdürüdür, okul müdürün yönetimin de öğretmenlerin velilere ve öğrencilere sağlıklı bir şekilde aktarması gerekir bunların olması içinde tabi genel hedeflerin yanında birebir öğrencilerle, velilerle çalışılarak özel hedeflerin belirlenebilmesi ve bu hedeflerin nasıl elde edileceği noktasında da öğrenciye ve veliye öğretmenlerin ve idarenin liderlik yapması gerek.’

4.1.3 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 3. alt probleminde öğretmenlere veli yaklaşımlarının performanslarına ilişkisi hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Öğretmen görüşlerine göre veli yaklaşımlarının öğretmen performansı üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenler veli yaklaşımlarının performansları üzerinde olumlu görülen veli davranışları ve olumsuz görülen veli davranışları olarak cevaplamışlardır. Şekil 4.3, 4.4 ve tablo 4.4, 4.5 de sonuçların temaları ve dağılımları verilmiştir.

Şekil 4.3. Öğretmenlerin Performansları Üzerinde Olumlu Görülen Veli Davranışlarına İlişkin Temalar



Tablo 4.4. Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Olumlu Görülen Veli Davranışlarına

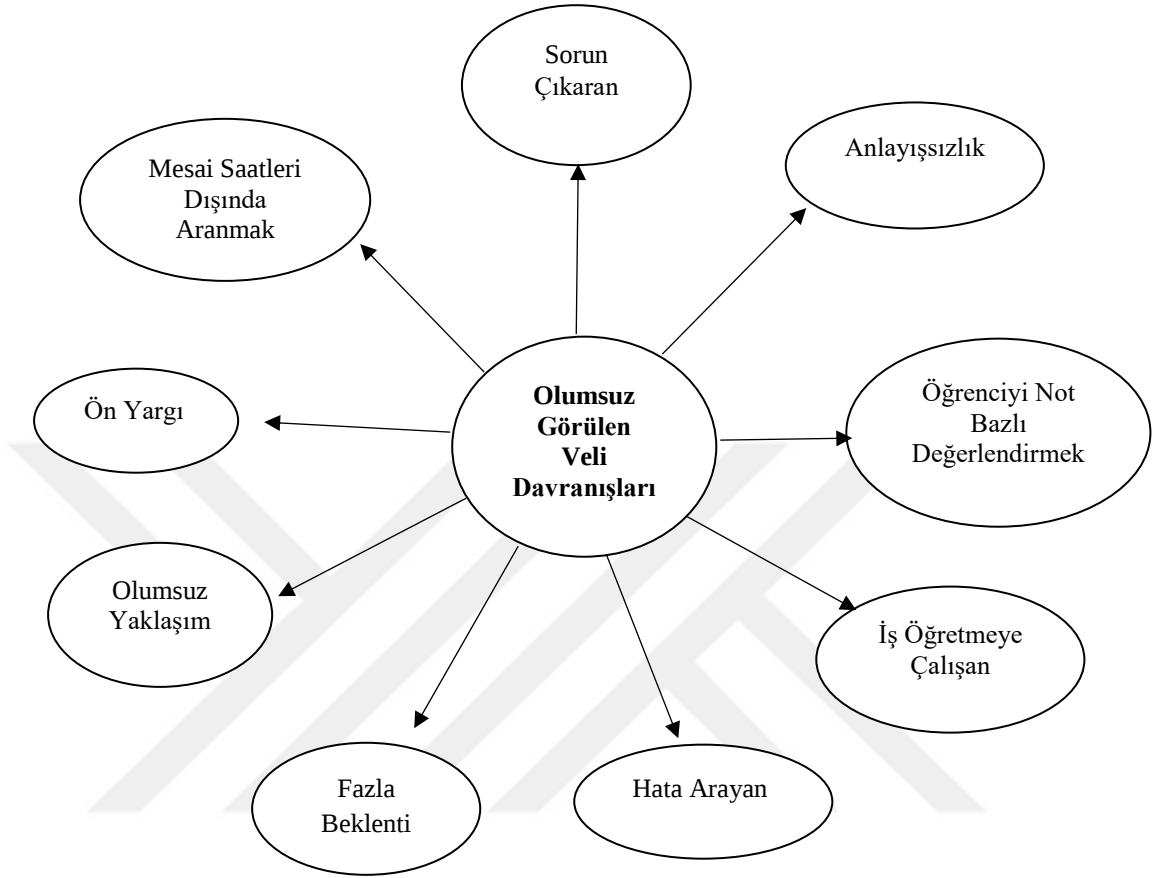
İlişkin Dağılım

Olumlu Görülen Veli Davranışları	f
1. Destekleyici	3
2. Güven	1
3. İş Birlikçi	5
4. Okul Görüşme Saatinde Görüşme	1
5. Empati Kuran	1
6. Anlayışlı	1
7. Doğru Üslup	1
8. Veli Toplantılarına Katılım	2
9. Sorumluluk Sahibi	1
10. İlgili	4

Tablo 4.4 incelendiğinde öğretmen performansı üzerinde en çok olumlu bulunan veli

davranışları iş birlikçi, destekleyici ve ilgili olmuştur.

Şekil 4.4. Öğretmenlerin Performansları Üzerinde Olumsuz Görülen Veli Davranışlarına İlişkin Temalar



Tablo 4.5. Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Olumsuz Görülen Veli Davranışlarına

İlişkin Dağılım

Olumsuz Görülen Veli Davranışları	f
1. Sorun Çıkaran	2
2. İlgisiz	2
3. Mesai Saatleri Dışında Aranmak	1
4. Ön Yargı	2
5. Olumsuz Yaklaşım	3
6. Eleştiri	1
7. Fazla Beklenti	3
8. Hata Arayan	1
9. İş Öğretmeye Çalışan	1
10. Öğrenciyi Not Bazlı Değerlendirmek	1
11. Anlayırsızlık	2

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmen performansı üzerinde en çok olumsuz olarak söylenen veli davranışları; olumsuz yaklaşım, fazla beklenti ve hata arayan veliler olduğu sonrasını ise sorun çıkaran, ilgisiz, ön yargılı ve anlayışsızlık takip etmektedir. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Ö1 veli yaklaşımlarının performansını etkilediğini; ilgili olan velinin desteğiyle başarının geldiğini ve olumlu etkilediğini, ilgisiz olan velilerin ise olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Çok etkiler çünkü öğrenme süreci maalesef keşke sadece öğretmen ve öğrenci arasında olsaydı çok daha güzel olurdu yani daha çok şey yapabilirdik ama maalesef onun veli ayağı daha kuvvetli çünkü biz ortaokul döneminde 5. Sınıf gelmiş bir öğrenciyi belli davranışları kazandırabilmekle birlikte belli davranışları kesinlikle kazandıramıyoruz, bu anlamda da veli desteğine büyük anlamda ihtiyacımız var, veli desteği olmazsa zaten başarıda yüzde yüz olmaz o yüzden ilgili veli demek ilgili çocuk demek o yüzden velilerin eğitim sürecine katkısı oldukça önemli. İlgili bir veli olduğu zaman sende o çocuğun arkasında duruyorsun ama ilgisiz bir veli olursa, senin her yaptığını sorgulayan bir veli olursa sende belli bir noktaya kadar uğraşabiliyorsun açıkçası.’

Ö2 çok büyük sorunlar çıkarırsa olumsuz etkileyeceğini ama olumsuz söylemlerin çok şevkinin kırmayacağını belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Etkilemektedir diye soruyor demi? Yani yani çok büyük sorunlar çıkarırsa olumsuz etkiler ama onun dışında benimle ilgili olumsuz söylemleri benim şevkimi çok kırmaz diye düşünüyorum ama çok büyük sorun boyutunda olursa o zaman mutlaka en azından ne bileyim olumsuz düşünmeme neden olur. Yani psikolojimin en azından negatif olmasına neden olur.’

Ö3 velilerin hala pandemi dönemindeki sistemi yürütmelerinden, mesai saatleri dışında aranmaktan performansını olumsuz etkilediğini; görüşme saatleri içerisinde görüşmenin daha olumlu olacağını belirtmiştir, şu şekilde ifade etmiştir:

‘Veli yaklaşımları yerinde olduğu zaman aslında performansımı olumlu etkiliyor ama maalesef günümüz koşullarında veli yaklaşımları özellikle de bu pandemi dönemiyle birlikte maalesef hala pandemi dönemindeymiş gibi yürütülmeye çalışılıyor, hala mesai saatlerimizin dışında aranmamız, ödev neydi gibi sorunlarla karşılaşmamız performansımı açıkçası çok olumsuz bir şekilde etkiliyor ama okul içerisinde velilerimle görüşme saatinde görüşmenin daha olumlu olduğunu düşünüyorum.’

Ö4 veli yaklaşımının performansını etkilediğini söylemiştir. İş birliğine açık olan velilerin olumlu, çocukla ilgili bir sorun olduğunda ‘Benim çocuğum yapmaz’ diyerek sorun çıkaran velilerin olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Veli yaklaşımı okul ortamında çok önemli, çocukla ilgili bir sorunu paylaştığımda veli eğer iş birliğine açıksa, benim söyleyeceklerimi dikkate alacak bir tarzda ise çok daha kolay yol alabiliyorum, çok ciddi oranda etkiliyor ama örneğin bir rehber öğretmeni olarak veliyi aradığımda çocuğuyla ilgili bir sıkıntıya dile getirdiğinde hemen savunmaya geçip benim çocuğum yapmaz, biz şöyle bir aileyiz, biz şöyle yaparız, biz böyle yaparız ya da iş birliğine yanaşmayıp savunmaya geçtiğinde, kendimi çaresiz, çözüme gidememiş hissediyorum ve veli yaklaşımı özellikle bizim işimizde çok önemli bir faktör.’

Ö5 performansını etkilediğini belirtmiştir. Desteklendiğinde, olumlu yaklaşıldığında olumlu etkilediğini ve motivasyonunun arttığını ancak olumsuz yaklaşımların olumsuz etkilediğini söylemiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Olumlu veli yaklaşımları olumlu etkilerken, olumsuz yaklaşımlarda olumsuz etkiliyor aynen. Kesinlikle çok etkili bir şey veli öğretmen performansı üzerinde, velinin öğretmenin yaptığı ya da başardığı iyi şeyleri desteklemesi yani olumlu şeylere çok ihtiyacımız var, olumsuz eleştirilerle karşılaşıyoruz çoğu zaman ama olumlu eleştiriler insanı motive ediyor.’

Ö6 anlayışsız velilerin performansını olumsuz, anlayışlı ve sorumluluk sahibi velilerin olumlu etkileyeceğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Tabi anlayışsız veliler performansımızı olumsuz etkiler sadece öğrencinin bizimle iyi olacağını bizimle daha iyi yerlere geleceğini düşünen veliler bizi sıkıntıya sokarlar bizim de velilerden beklentilerimiz var anlayışlı, sorumluluk sahibi öğrencilerin olması hem öğrencinin performansını hem de bizim performansımızı olumlu etkiler.’

Ö7 velilerden tam destek beklediklerini, hata arayan velilerin performansların olumsuz etkilediğini belirterek şu şekilde ifade etmiştir:

‘Biz velilerden tam gaz performans destek bekliyoruz çünkü biz velinin yanında olduğunu hissettiğimiz zaman biz daha da güçleniyoruz, kanatlarımız daha da güçlü oluyor dolayısıyla yapacağımız işlere daha dört elle sarılıyoruz biliyoruz ki bizi destekleyen bir grup var ama velilerin sürekli hata arayan işte kusur arayan bir pozisyonda oldukları zaman bizimde iş performansımız düşüyor, yaşam enerjimiz düşüyor dolayısıyla odaklanamıyorum farklı problem çözümlerine gitmek durumunda kalıyoruz çünkü velilerin şunu kabul etmesi gerekiyor burada bir aileyiz ve burada her şey öğrenci yararına gözetiliyor böyle düşünürlerse biz daha iyi çalışırız.’

Ö8 aslında velilerin performanslarını etkilememesi gerektiğini ve profesyonel davranmaları gerektiğini söylemiştir. Ama gün sonunda çok olumsuz yaklaşımların da ister istemez etkileyebileceğini bunu toparlamanın öğretmenin elinde olduğunu belirtmiştir. Görüşü şu şekildedir:

‘Veli yaklaşımları performansımızı insan olduğumuz için etkiler ama gelin görün ki bizim profesyonel davranmalıyız aslında biz velinin yaklaşımına göre değil biz kendi işimize odaklanmalıyız ki, kendimiz kendi performansımızla değerlendirmeliyiz, ilk soruyu önce kendine sormalı insan dolayısıyla burada veli yaklaşımı aslında bizi etkilememelidir ama öyle bir şey olur ki mesela çok olumsuz bir yaklaşım sizin de performansınızı ha o gününüzü kötü geçirebilir sonuçta insansınız ama öbür taraftan düşününce de kendinizi toplarsınız yani neticede ne yaptığımızı kendiniz bilirsiniz.’

Ö9 velilerin hak aramayı tırnak çıkarma ile karıştırıp yanlış üslupla eleştiride bulundukları zaman performansını olumsuz etkilediğini belirtmiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Yani şimdi şöyle bir eleştiriyle başlayayım hak aramakla üslup arasında ki çizgiyi bilmeyen bir birey çok olumsuz etkiliyor, ben sosyal öğretmeni olarak hep hak aramaktan bahsediyorum ama hep altını çizdiğim bir şey var üslup olarak doğru üslubu koruyarak, hakaret etmeden vs. hatta hep derslerimde anlattığım şey modern insan hayır demeyi bilen insandır, hani itaat etmek aslında kendin olamamaktır şimdi velilerimizde burada haklı olabiliyorlar ama haklıyken bile o ezilmişliğin getirdiği verdiği şeyle veli olarak söylemiyorum genel anlamda ezilmişlikten bahsediyorum, orta doğu tarzı ülkelerde vs. biz öyle değiliz şanslıyız, hak aramayı şey ile karıştırıyorlar tırnak çıkarma ile

karıştırıyorlar düzgün bir üslupla aradıkları zaman zaten olumlu yönde karşılık veriyorum ben eleştiriye açığım ama olumsuz etkiliyor, haklılarsa olumsuz etkilemez beni olumsuz etkiler ben üzülürüm ben yanlış bir şey yaptığım için ama ben haklıysam ve buna rağmen iddia ediyorlarsa o zaman uzlaşmıyoruz bu da bizim performansımızı, moral motivasyonumuzu düşürüyor. Bir öğretmen olarak işte ıslıl ıslıl çocukları görünce, ilgili velileri görünce bizim de şevkimiz artıyor öğretmenlik mesleğinin en güzel yanı da bu belki manevi tatmin bunu destekleyen veliler olduğu sürece daha güzel oluyor işimiz ama yanlış bir şey yapınca da bizi eleştirmeleri çok doğal altını çiziyorum üstü kapalı.'

Ö10 öğretmene güvenen velinin olumlu, iş öğretmeye çalışan velinin olumsuz etkilediğini belirtmiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Veli öğretmeni kendi işini yapan bir birey olarak görürse daha verimli oluyor yani örneğin doktor işte güveniyoruz doktora gidiyoruz muayene oluyoruz olumlu sonuç alıyoruz işte bize de böyle yaklaşırsan, öğretmene güvenirsen bize olumlu yaklaşırsın olumlu yaklaşıyoruz ama her şeyi ben biliyorum yaklaşımıyla gelersen öğretmene yol göstermeye iş göstermeye çalıştığı anda tepki gösteriyoruz bu şekilde oluyor.'

Ö11, Ö12 önemli ölçüde etkilediğini, yüksek beklenti içerisinde giren velilerin olumsuz, iş birliği içerisinde ve anlayışlı olan velilerin olumlu etkilediğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

'Önemli ölçüde etkiliyor çünkü veli sizden beklentisi çok yüksekse onun beklentisini karşılamak sizi yorabiliyor veya tam tersi halinde iş birliği halinde yapmak istiyorsa sizi yüreklendirebiliyor ama maalesef velilerimiz şu anda çok

yüksek beklenti içinde bunları karşılamak biraz zor olduğu için yorucu bir karşılıklı iletişimimiz var. 'Ö11)

'Veli yaklaşımları hem olumlu hem olumsuz etkiliyor mesela bazı veliler var çok fazla beklenti içerisine giriyor çocuğundan dolayısıyla bunu öğretmenle de sürekli öğretmeni bunaltacak yaklaşımlarda bulunuyor o zaman çok olumsuz etkiliyor ama kimi velilerimiz de var çok anlayışlı çocuğundan ne bekleyeceğini biliyor dolayısıyla o zamanda olumlu etkileniyoruz. ' (Ö12)

Ö13 etkilediğini empati yapan velilerin olumlu, yanlış anlaşılmalardan dolayı olumsuz yaklaşımları olan velilerin olumsuz etkilediğini belirtmiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Buda çok etkiliyor insanı velinin düzgün davranması böyle nazik ya da böyle seni anlıyor empati kurarak davranıyor olması veya çocuğuna iyi davranması seni de tabi ki ister istemez olumlu etkiliyor. Ama bazen çok yanlış anlaşılmalardan olabiliyor neden o şekilde davrandığını bilmeden ya da çocuğunun konuşmasına hareketlerine göre yanlış şeyler davranışlarda bulunanlar oluyor o da insanı tabi zorluyor yani. '.

Ö14 durumu bir örnek ile açıklayarak oluşan sorunları velilerin iş birliği içinde çözerse sonucun daha iyi olacağından bahsederek şu şekilde ifade etmiştir:

'Şöyle şimdi veli olmazsa olmaz işin bir sac ayağı da o üçlü bir hatta çok öğrenci, öğretmen, okul idaresi veli öğrencilere bizim düşman olmadığımızı onlar için bura da olduğumuzu bilmek durumunda ve yapılanların öğrencilerin lehine olduğunu bir kere bilmek zorunda burada şimdi ters örnekler görüyorsun iki tane öğretmen bir şey iddia etti mesela geçenlerde çocuğun yaptığı bir yanlışla ilgili hayır benim çocuğum böyle bir şey yapmaz diye iki öğretmeni yalancı durumuna şey olayın görgü tanıkları var mesela diğer öğrencilerde

telefonla ilgili bir olay oldu sınıfta telefon derste sınav esnasında telefon olamaması gerekiyor hiç okulda olmaması gerekiyor telefonun, veli kendi çocuğuna hayır benim çocuğum yalan söylemez dedi bu ne demek ne anlama geliyor iki öğretmen yalan söylüyor ama kendi çocuğu yalan söylemez böyle bir şey var. İşte burada bu bir örnek oldu şimdi veli öğrencisinin öğretmenenden etkilenmesi gerektiğini, öğretmen öğrenciyi koruyacak kollayacak hamleler yapmak için burada dolayısıyla öğretmenin yaptığına kabul etmek zorunda o ne derse ha öğretmen de hatalı olabiliyor tabi ki ama iş birliğini yapması gerekiyor diye düşünüyorum.'

Ö15 velilerin çocuklarını tanıması gerektiğinden ve çocuklarını not bazlı olarak değerlendirmediklerinde sonuçların daha iyi olacağından bahsetmiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Veliler, öğrencilerini tanıdığı takdirde her şey daha iyi olacak yalnız şu an ki bizim veli profilimiz şöyle zengin değil ama zengin gibi yaşamak isteyen öbür taraftan cahil ama her şeyi bilen bir durum var dolayısıyla işin içinden çıkılmaz bir boyut oluyor. Yani ben şuan ki bizim velilerin çoğu kredili sistem de hak etmeden gelen velilerin çocukları olduğunu düşünüyorum bu da olumsuz etkilediğini düşünüyorum yani velilerin bir şekilde kendi yaşamadıklarını çocuklarında yaşatma isteği var yani ben görmedim o görsün, ben yapamadım o yapsın bundan kaynaklı olarak hani aslında tamamen öğrenciyi not bazlı değerlendirip benim ulaşamadığım yere evladım ulaşsın ama nasıl ulaşırsa ulaşsın bu yönde bir çalışma gütmek istiyorlar hani kendi yaşamadıklarını çocuklarına yaşatmak istiyorlar ee bu da haliyle çocuğu yok saymak gibi oluyor o da başarısız oluyor bana göre.'

Ö16 etkilediğini, velilerin bazen anlamsız ve gereksiz tepkilerle anlayışsız olmalarının olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

‘Evet yani velilerin yaklaşımları önemlidir çünkü bazen benim motivasyonumu bozabiliyorlar, anlamsız ve gereksiz tepkileriyle bizi anlamalarını, bu okulda bizim sadece kendi çocuklarının olmadıklarını biz bütün çocukların öğretmenleri olduklarını fark etmelerini istiyorum onlardan’.

Ö17 ön yargılı velilerin olumsuz, iş birlikçi velilerin olumlu etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

‘Şimdi veli ön yargılı olduğu zaman ki öyle velilerimiz var nedir ön yargı öğretmeni tanımıyor adını biliyor ama yolda görse tanımayacağı öğretmenle ilgili çocuğundan duyduğu mesela şeylerle bizi yargılayabiliyor ön yargı çok kötü bir şeydir her alanda öyledir bu bizim olumsuz etkiliyor tabi biz isteriz ki her veli sene başında gelsin öğretmenlerle bir tanışma konuşması yapsın bilmemiz gerekenleri söylesin iş birlikçi olsun ki ee bizimle bizden yana olsun bizim karşımızda değil yanımızda olsun öyle veliler hoşumuza gidiyor tabi ki olması gerekende o bazı veliler öyle yaklaşıyor o veli geldiği zaman mutlu oluyorsun hani diyorsun yani çocukla ilgili bir problem var birlikte çözebiliriz ama diğer veli türü hoşumuza gitmeyen bizde olumsuz etkiliyor görüşmek konuşmak dahi istemiyoruz bazen o şekilde.’

Ö18 ön yargılı velilerin olumsuz, ilgili ve olumlu yaklaşan velilerin olumu etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

‘Aslında belki de bizim için en önemli soru bu velilerin yaklaşımı çoğu zaman doğrusu olumlu oluyor ama bazen de olumsuz yaklaşım ya da ön yargılı yaklaşımla yaklaştığında biz ne de olsa bizlerde insanız duygusal olarak ilk

başta etkilenebiliyoruz. Çok uç noktada örneklerle hatta velimiz olmayan kısa süreliğine velimiz olan ve kişilerle başkaları üzerinden bizi yargılayabiliyor sizde kesin öylesinizdir falan gibi dolayısıyla onlar bizi tanımadan yargıladığı durumlarda bile biz elimizden geldiği kadar onları sakinleştirmeye çalışıyoruz onlara kendimizi ifade etmeye çalışıyoruz böyle bir şey olmak zorunda olmasa da onların özellikle bizleri de anlayabilecek şekilde yaklaşımları olması lazım ki bizlerde kendimizi verebilelim, bizlerde istekli bir şekilde görevlerimizi yerine getirebilelim. Bu öğrencilerde de böyle ne kadar çok istekli bir veli olursa ne kadar çok merak eden, soru soran bir veli olursa biz onlara elimizden geldiği kadar yardımcı olmaya çalışıyoruz zaten hem eğitim yönünden hem öğretim yönünden hem de rehberlik alanları yönünden onları bilgilendirmeye çalışıyoruz, yönlendirmeye çalışıyoruz çocuklara nasıl yaklaşacaklarını dair elimizden geldiği kadar yardımcı olmaya çalışıyoruz, çocuğun nasıl çalışacağına dair, çocuğun çalışma yöntemlerine dair eksikleri olduğunda tekrardan nasıl geriye dönmesi gerekir bu eksikleri nasıl kapatması gerektiğine dair dolayısıyla yaklaşımları hem meraklı bir veli olması gerekiyor hem de değerimiz gibi olumlu bir yaklaşımla bize ulaşması gerekiyor bizim onlara yardımcı olabilmemiz için.'

Ö19 ilgili ve veli toplantılarına düzenli katılan velilerin olumlu etkilediğini belirtmiştir. Farklı olarak işlerinden dolayı çocuklarıyla ilgilenemeyen velilerin öğretmenlere tüm sorumluluğu yükleyip, çocuğun takibini yapmamasının çocuğu kaybetmeye neden olabileceğini belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Veli yaklaşımları performansımı nasıl etkilemektedir? Tabi ki şu günümüz ortamında veliler öğrencileriyle yeteri kadar ilgilenememekte bunun ana sebeplerinden bir tanesi ekonomik durum anne baba çalışınca eve geç gelmekte

buda çocuklarıyla az bir vakit geçirmelerini, onlarla paylaşımlarının az olmalarını bunun sonucunda da çocuklar hakkında okul ortamında ki bilgilere ve ilgili konuşmaların çok çok az yapıldığına inanıyorum bu yüzden veli çocuk hakkında okulda ki davranışının sorununu ya da performansını bilmediği için gelişigüzel gidip gelmeler oluyor tamamen öğretmen odaklı ben sana bırakıyorum sen çocuğumu al donat aslında böyle olmaması gerekiyor çünkü eğitim anneyle babayla başlar özellikle anneyle başlar sonra aileyle devam eder daha sonra çevre etkindir çevre de de okul ortamı çok önemlidir, okul ortamında da velilerin düzenli takip etmeleri özellikle ilkokul ve ortaokul yaş dönemlerinde çocukları kaybetmememiz eğitim alanlarında onların daha başarılı olmalarını istiyorsak disiplini daha düzgün bir şekilde yetiştirmek istiyorsak velinin daha düzenli takip etmesi gerekmektedir bu konu da problemler yaşamaktayız dediğim gibi bu da anne ve babanın zamanını daha çok iş yerinde geçirdiği için olduğunu inanıyorum bir de eğitim düzeylerinde de büyük bir düşüş var anne ve babanın eğitim düzeyi azaldıkça düştükçe çocuklar öğretmene tamamen bırakıyorlar öğretmende ailede ki sorunları ya da ailede ki yapıyı bilemediği için bir de sınıfların kalabalık olmasından dolayı öğrenciyi yeterli düzeyde tanıyamıyor bu da çocukların takip etmek açısından büyük zorluklar çıkarıyor burada velinin çok büyük bir fonksiyonu var düzenli takip edecek düzenli öğrencisi hakkında bilgilendirme yapacak veli toplantılarına en azından gelecek, veli toplantılarını da sıklığını arttırsak da yine değişen bir şey olmuyor ama çocukların düzenli olarak okula gelip şey velilerin düzenli olarak gelip öğretmenleriyle sürekli iletişim halinde olmaları gerekmekte telefonlarla bile bu yapılabilir çünkü biz öğretmeneler 24 saat onların emrindeyiz, onlar

dediğim gibi bizim geleceğimiz, aydınlarımız olacağına göre telefonla da evde bilgilendirmeler yapmaya çalışıyoruz.’

Ö20 iş birliği içerisinde olmanın olumlu etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

‘Veli yaklaşımları performansımı büyük bir ölçüde etkiliyor çünkü bizim için çok önemli bir ayak veli ayağı onlarla iş birliği için hareket etmemiz öğrenciye erişebilmemizde ve etkinliğimizi arttırmamızda çok önemli katkıları var.’

Ö21 veliler tarafından onaylanıp beğenilmenin yani desteklenmenin ve veli toplantılara katılımın fazla olmasının olumlu etkilediğini belirtmiştir. Farklı bir açıdan ele alarak kendi yaklaşım ve performansın veliye nasıl yansıdığını merak ettiğini belirtmiştir. Yaptığı takiplerin, planların ve bunlara veliler aracılığıyla evde de devam ettirildiğinde olumlu etkilediğini de belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

‘Şimdi veli yaklaşımları ben rehber öğretmeni olduğum için tabi ki veliler tarafından beğenilmek, onaylanmak bizim performansımızı etkiliyor özellikle veli toplantılarına katılımın yüksek olması, veli toplantıları sonrasında veli görüşmelerinin yoğun olması, her gün okulumuza velilerin gelip bizimle görüşüyor olması olumlu etkilemektedir ama bura da veli yaklaşımlarından ziyade velilerin bize yaklaşımında ki performansımızdan ziya da bizim yaklaşımımızın ve performansımızın veliye nasıl yansıdığı benim için merak konusu çünkü sonuçta ben velileri çağırıyorum ne zaman çağırıyorum? Birinci yazılılardan sonra çağırıyorum başarısız olan öğrenci velileriyle görüşüyorum, deneme sınavları yapıyoruz başarılı olan öğrencilerin velilerini çağırıyorum bir şekilde bu veli görüşmeleri her dönem ve her yazılı sürecinde her deneme sınavı sürecinde yapıyoruz ve gördüğünüz gibi de soru çözüp takip listeleriyle, okuma listeleriyle takip ediyoruz tabi yapmış olduğumuz takibin veliler tarafından

beğeniliyor olması, evde zaman yönetiminin, verimli ders çalışma ilkelerinin hayata geçiriliyor olması da performansımızı olumlu etkilemektedir diyebiliriz.'

4.1.4 4. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlere velilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorulmuştur. Tablo 4.6' da sonuçların temaları ve dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Velilerden Bekledikleri Özelliklere İlişkin Temalar ve Dağılımları

Öğretmenlerin Velilerden Bekledikleri

Özellikler	f
1. Çocuğunu Tanımak	6
2. Destekleyici olmak (öğretmen ve öğrenciye)	5
3. Öğretmene Güvenmek	4
4. Okul ve Öğretmenle İş Birliği	5
5. Anlayışlı	2
6. Çocuğu Kıyaslamamak	2
7. Çocuğun Farklılıklarına Saygı Duymak	1
8. Çocuğun Üzerindeki Müdahale Alanını İyi Bilmek	1
9. Çocuğu Doğru Yönlendirmek	1
10. Sorumluluklarının Farkında Olmak	2
11. Hırs Odaklı Olmamak	1
12. Merhametli ve Vicdanlı Olmak	1
13. Öğretmene Müdahale Etmemek	1
14. İlgili	6
15. Empati Yapabilmek	1
16. Çocuğunu Sevmek	1
17. Çocuğa Sorumluk Verebilmek	2
18. Öğretmene Saygı Duymak	2
19. Okulun İşleyişini Bilmek	1
20. Çocuğu Not Bazlı Değerlendirmemek	1
21. Yakın Takip	1
22. Bilinçli	1
23. Zaman Yönetimini Yapabilmek	1
24. Kendini Geliştiren	4

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin velilerden bekledikleri özellikler arasında en çok velinin çocuğunu tanıyarak yeterliliklerini ve yeteneklerini bilmeleri, ilgili olmaları, öğretmene güvenmeleri, kendilerinin geliştirmeleri, destekleyici olmaları ve iş birlikçi olmaları en çok aranan ve istenilen özellik olduğu görülmüştür. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Ö1 iyi bir velide aradığı özelliklerin çocuğunu tanıması, destek olması ve ilgili olması gerektiği olduğunu belirtmişti ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Bu da zaten üçüncü soruyla doğru orantılı gibi kesinlikle bir veli öncelikle çocuğunu tanıyacak, çocuğuna destek olacak ee onun yeterliliklerini yapabileceklerini bilecek çünkü veli eğer öğrencisini tanımıyorsa senden beklentisi de çok farklı olabiliyor ve bu noktada sıkıntılar yaşayabiliyoruz her şeyden önce ilgili anne babanın çocukları da gerçekten daha ilgili oluyorlar o yüzden bir velide olması gereken özellik çocuklarıyla ilgilenmeleri ve çocuklarının yeterliliklerini bilmeleri diyebilirim.’

Ö2 velilerin öğretmene inanmasını ve o inancı çocuğuna da yansıtması gerektiğini, okul ve öğretmen ile iş birliği içerisinde ilerlemesini belirtmiş ve şu ifadelerle açıklamıştır:

‘Veliler öncelikle tabi çocuğu sadece korumak kollamak adına değil aslında geliştirmek adına öğretmene de yardımcı olmalı diye düşünüyorum, öğretmene inanmalı o inancını çocuğuna da yansıtmalı çünkü evde çocuğuna öğretmeni bir taraf bir düşman gibi gösterirse çocuğuyla iletişim kurmak evet zor oluyor çünkü her yaptığın davranışla art niyet arıyor acaba neden yaptı? Benim faydama beni geliştirmek için yapıyor diye düşünmüyor olumsuz düşünüyor sürekli bir düşman gözüyle bakıyor onun dışında tabi ki yani çocukların tek

başına bir adım öteye gitmesi ne okulda mümkün ne evde iş birliği içerisinde olması okul idaresiyle öğretmenle iş birliği içerisinde olmalı diye düşünüyorum.'

Ö3 velilerden iş birliği ve anlayış aradığı özellik olduğunu belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Öncelikle kesin bir şekilde okul ve öğretmenle iş birliği içerisinde olması gerekiyor çünkü bir sac gibi düşünürsek sac ayağının üç ayağına göre bir tanesi eksik olduğunda ki genelde de bu veliler oluyor ya çok ilgisiz veliyle karşılaşıyorsunuz ya da çok ekstra ilgili hatta işi de sizden daha iyi bildiğini düşünen bir veliyle karşılaşıyorsunuz bu anlamda hani mutlaka öğretmenleri okulla iş birliği içerisinde olan öğretmeni çocuğunun bir davranışından dolayı öğretmen çocuğa her hangi bir tepki verdiğinde öğretmeni yargılamadan önce öğretmenle konuşup kim haklı kim haksız konumundan çok konuyu hani çocuğuma nasıl olumluya çevirebilirime düşünen bir veliyle karşılaşmamız gerekir bunun dışında biraz anlayışlı olsalar fena olmaz yani bizlerinde birer insan olduğumuzu bizlerinde dışarıda bir hayatı olduğunu mesai saatleri dışında aranmamamız gerektiğini bilseler çok fena olmaz yani bu kadar.'

Ö4 velilerin çocuklarını tanıması gerektiğini yani yeteneklerine ve yeterliliklerine saygı duyması gerektiğini, çocuğunu kıyaslamaması gerektiğini, isteklerine saygı duyması gerektiğini belirtmiştir. Şu şekilde ifade etmiştir:

'Veli öncelikle çocuğunu objektif değerlendirebilmeli, çocuğunun yeteneklerine saygılı olmalı, yeterliliklerine saygılı olmalı, çocuğundan olmadığı bir şey istememeli, olduğu gibi kabul etmeli ve çocuğunu dinlemeli, farklılıklarına saygı göstermeli, çocuğunu tek tip işte kafasındaki kriterlere uydurmaya çalışmamalı 'şunun çocuğu gibi ol, bak şu nasıl başarılı oluyor' gibi

kiyaslamalar evet tabi kıyaslamamalı ve çocuğuna saygılı olmalı, onun da bir birey olduğunu kabul etmeli.'

Ö5 çocuğunu tanıması, üzerinde oluşturacağı müdahale alanını iyi bilmesi ve öğretmenle iş birliği içerisinde olmasını söylemiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Veliler çocuklarını iyi tanımalı kesinlikle birinci koşul bu çocuklarının üzerindeki müdahale alanını iyi bilmeliler yani ne çok sıkı ne çok gevşek gerektiği yerde müdahale etmeli, çocuğunun yeterliliklerini, yeteneklerini farkında olmalı, iyi yönlendirmeli, çok fazla müdahale etmeden öğretmenle iş birliği içerisinde olmalı ve takibini yapmalı.'

Ö6 velilerin sorumluluklarının farkında olması, ahlaki anlamda çocuğunu eğitmiş ve çocuğunu topluma kazandırabilir olması olarak belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Öncelikle sorumluluk bilinci olmalıdır sadece ders anlamında değil akademik anlamda değil çocukların topluma kazandırıldıklarını, toplumda var olacaklarını unutmamalılar öncelikle belki branşından dolayı da benim için öncelikle ahlaki anlamda çocuklarının aileden o eğitimi almış olmaları gerekir. Sadece günümüzde veliler eğitime akademik olarak bu olaya bakıyorlar, ahlaki anlamda dürüst olan öğrenci sorumluluk sahibi de oluyor. Öğrenci bize geldiğinde yoğrulmuş veliden yoğrulmuş bir şekilde geliyor biz sadece şekil veriyoruz sorumluluk sahibi bilinçli velilerin olması bizim işimize kolaylaştırır.'

Ö7 iş birlikçi ve destekleyici velilerin olmasının çalışmalarını güçlendireceğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

'Velilerde aynı hani öğretmenden idareciden velilerden beklediğimiz gibi aynı özelliklere sahip olmalı gene iş birlikçi olmalı yani öğretmenle sürekli iletişim içinde olmalı, diyalogu kuvvetli olmalı, her hangi bir problemi olduğunda ilk

başvuracağı sınıf öğretmeni olmalı, benim çalışmalarımı destekleyici olmalı ya da işte herhangi bir problem varsa benimle beraber araştırmalı ayrıca öğretmen açısından da düşünecek olursak arkamızda gene iş birlikçi ve destekleyici velinin olduğunu bilmek bizim çalışmalarımızı güçlendirir.'

Ö8 velilerin, çocukların kendi yaşam direksiyonuna oturmasına izin vermesi gerektiğini belirtmiş ve şu ifadelerle açıklamıştır:

'Bir kere veliler değil bütün insanlar zaten hani nasıl bir çocuk yetiştirmek istediğini kendisi bilmeli öğretmende mesela burada bizim hedeflediğimiz ana şey nedir? bilimsel düşünebilen, düşünmeyi bilebilen çocuklar yetiştirebilmektir. Düşünebilen çocuklar yetiştirdiğimiz zaman, bilimsel sorgulamayı oluşturabilen çocukları yetiştirdiğimiz zaman zaten çocukların herhangi bir sıkıntısı olmayacaktır, velide kendi yaşam direksiyonuna oturabilen bir çocuk yetiştirebilirse işte o zaman kendi meselesi de kalmaz ama bizim mesela velilerimizde bazen şöyle bir şey oluyor diyorlar ki hani bazen geliyorlar kendi aralarında konuşuyorlar 'Haftaya Salı matematik sınavımız var efendim biz 90 aldık' diyor, diyorum siz mi aldınız? Yani aldık ne çünkü çocuğun hayatında o kadar özleşmiş ki artık, çocuğa bir hayat bırakmadığını, çocuğun yaşam koltuğuna yaşam direksiyonuna oturduğunun farkında bile değil, çocuğun direksiyonuna oturmuş çocuktan performans bekliyor. Çocuğu önce kendi haline bırakabilmek lazım çocuğun kendi yaşam direksiyonuna kendisinin oturabilmesi lazım.'

Ö9 velilerin ilk olarak iyi bir anne baba olması gerektiğini daha sonra kendini geliştiren, hırs odaklı olmayan, anlayışlı, tabiat sevgisi olan ve çocuğunu destekleyen veliler olması gerektiğini belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Veliler bir kere iyi anne iyi baba olmalı çünkü benim burada gözlemlediğim bir çok sosyal öğretmeni olduğum için zaten daha çok anlatıyorum doğadır, tabiidir, demokrasidir bilmem nedir çocuklar çok anladığını görüyorsun dinliyor ama zil çalıyor uygulamıyor o zaman şu soru işreti oluyor demek ki evde ki eğitim ile bu örtüşmüyor ya da sokak kültürüyle örtüşmüyor, mahalleyle örtüşmüyor dolayısıyla veliler kendini yetiştirmeli, ufku geniş olmalı, hırs odaklı ya da ne bilim işte maddi odaklı değil en büyük yatırımı çocuğuna yapan, çocuğuna erdemli insan nasıl olur, adalet duygusunu verebilen veliler, vicdan, hoşgörü, merhamet bunlar önemli kavramlar yani toparlarsak hani değer verebilen bir veli, değerler oluşturabilen bir veli olursa zaten çocukta bize hazır geliyor biz sadece son şekli vermiş oluyoruz yani kültürlü veliler istiyorum hoşgörü, anlayışlı, insan demiyim canlı sevgisi olan, tabiat sevgisi olan, merhamet, vicdanlı, kültürel boyutu da gelişmiş olan illa entelektüellik anlamında söylemiyorum ben bunu yani hani böyle antel dantel anlamında değil yani açık olabilir hiç olmazsa , kendisi olamasa bile şartlar belki olmamıştır yani benim annem babamda ilkokul mezunuydu ama çocuğun gelişimini, potansiyelini destekleyen yani ite müzikse müzik, sporsa spor çocuğun tutkularını ve hedeflerini, arzularını destekleyen veliler istiyorum.’

Ö10 insana değer veren, saygılı ve öğretmene güvenen veliler istediğini güvenmeyip işine karıştığı zaman kopmalar meydana geldiğini belirtmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

‘Yani yöneticilerde olduğu gibi insana değer vermeli, saygılı olmalı, öğretmene güvenmeli, öğretmene değer vermeli yani öğretmen bu işte uzmandır denilmeli aynı doktorda olduğu gibi veya diğer branşlarda olduğu gibi ama geliyor bize şöyle dersi anlatsanız, şöyle soru hazırlarsanız gibi o zaman kopmalar oluyor

veliden uzaklaşıyoruz, diyalog kurmak istemiyoruz kendi içimize kapanıyoruz ve veliden uzak durmak istiyoruz.'

Ö11 çocuğunu tanıması gerektiğini ve eğitim hayatında öğretmene karışabileceğini düşünmemesi gerektiğini ifade etmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

'Veliler öncelikle öğrencilerin, çocuklarının farkında olmalılar gerçekçi olmalılar onlardan kapasitelerinin üzerinde beklentiye girmemeli, çocuklarına yapabileceği düzeyde görevler vermeli, sorumluluklar vermeli, veli olduğunu bilmeli, okulda her şeye karışabileceğini veya eğitim hayatında öğretmene karışabileceğini düşünmemeli.'

Ö12 velilerin öğrenciyi takip etmesi gerektiğini, ilgili olmalarını ve çocuğa kendini değerli hissettirmeleri gerektiğini belirtmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

'Ya veliler çocuğunu uzaktan takip etmeli illa işin içinde olmasına gerek yok ama göz ucuyla takip etmeleri gerekiyor, ödevlerini yapıyor mu yapmıyor mu bunları öğrencinin yüzüne vurarak değil de onu takip edip ne yapıp ne yapmadığını bilse yetiyor bir de konuyu çok anlamasına gerek yok eve geldiği zaman çocuğuna bugün işte ne dersler gördünüz? İşte matematik, matematikte ne öğrendiniz? Şunu öğrendik, işte o nasıl bir şey falan diye diye sorduğu zaman aslında çocuk onu tekrar etmiş oluyor, evde tekrar ettirmiş oluyor anne baba mezuniyeti hiç önemli değil ilkokul mezunu olmuş ortaokul, üniversite hiç fark etmiyor çocuk ilgilenildiğini görünce kendiyle çocuk zaten yol alıyor yani özel bir çabaya da gerek yok aslında özel derse şuna buna yalnızca çocukla ilgilenildiğinin onun yaptığı çalışmaların değerli olduğunu hissettirmesi velinin yeterli onun dışında hiçbir şey yapmasına gerek yok aslında çünkü her şeyi öğretmen yapıyor'.

Ö13 kendini geliştiren ve destekleyici velileri olmasını belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘Veliler hangi ilk başta kendilerini yetiştirmeleri lazım bence yani ne kadar eğitim veriyor olursa ne kadar bilinçli olursa o kadar bizlere de faydalı oluyor çocuklarına da faydalı oluyorlar tabi doğal olarak ve yardım ediyor olması lazım engel teşkil edecek şekilde değil de destekliyor şekilde olması lazım çünkü eğitim tek başına olacak bir şey değil hep beraber çalışacağımız bir şey olacağı için velilerinde destekleyici tarzda olması lazım yani başkada aklıma bir şey gelmiyor.’

Ö14 velilerin en başta okul ve öğretmenle iş birliği içerisinde olması gerektiğini, yeniliklere açık, çocuğunu tanıyan ve gelişiminin farkında olması gerektiğini belirtmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

‘Veliler hangi özelliklere sahip olmalı? Az önce bahsettik zaten sorular birbiriyle bağlantılı. Veliler okula yardımcı olmak durumunda çünkü burada birinin yasak koyduğuna öbür ki yapılır edilir derse o zaman iş verimli bir sonuç elde edemezsiniz yani kurallar okulun kuralı evde de onaylanmalı bunu kabul etmesi gerekiyor velinin en başta sonra veli okulla iş birliği yaparak çocuğunu yönlendirmeli, çocuğunun gelişiminin farkında olmalı o da yeniliklere açık olmalı başka ne diyeceğimi bilemedim böyle her şey birden şey gelince aynı yani ne bilim işte çocuğunu böyle çocuğunu anlamalı, çocuğunun ihtiyaçlarını fark etmeli ve ondan sonra çocuğu diyelim ki mühendis olmak istiyor ama ısrarla diyor ki hayır sen hukukçu olacaksın ya da ne bilim doktor olacaksın böyle ya da sanatla ilgilenmek isteyen çocuk var onu ısrarla akademik bir yerlere yönlendirmek isteyen insanlar var o doğru davranış olmuyor.’

Ö15 velilerin çocuğunu tanıması gerektiği belirtmiştir ve şu ifadelerle açıklamıştır.

‘Yani veli öncelikle kendi çocuğunu tanıması gerekiyor eğer tanıyabilirse çocuğunu ona göre yönlendirme yapabilirse kendisi sorun çekmeyecek, mutlu olacak hani en basitinden mesela burada çıkılmaz noktalarda var mesela benim çocuğum eşit ağırlıkçıydı sayısala geçtiği için mimarlık okuyor aslında eşit ağırlığa gitseydi mutlu olacaktı bunu ona anlattık fakat zorlayamıyorsun çünkü diyecek ki siz benim hayatımla oynadık dolayısıyla yine veli tabi çocuğa sınırlı sayıda müdahalede bulunabiliyor tabi çok bir müdahalede bulunamıyorsun ama çocuğu tanıyabilirse, neyi ne kadar yapabileceğini kestirirse bu durumda çocukta mutlu olacak kendisi de mutlu olacak yani önemli olan zaten insanların mutlu olacağı işi yapması her gün yani işe böyle kötü sözler söyleyerek gitmenin bir anlamı yok yani dolayısıyla bence veliler çocuklarını iyi tanımalı, kendi çocuğuna iyi tanımalı şeye de benziyor bu mesela anne babaların çocukları hastalandığı zaman doktora götürdüğü zaman kötü ihtimali düşünmez, benim çocukta yoktur ya falan ha onları da ben mesela yaşadım ama neticede doktor arkadaşların dediği çıkıyor yani insan hep çocuğu daha iyi olsun daha güzel olsun onu istiyor hep yani içimiz öyle istiyor ama neticede bir de çocuğun kapasitesi var gerçekler o gerçekleri kabul etmek gerekiyor.’

Ö16 empati yapabilen ve çocuklarını sevmeleri gerektiğinden bahsetmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

‘Empati yani ve onlardan da evet bilgi birikim bekliyorum ve her şeyden önemlisi çocuklarını sevmeleri, çocuklarını seven veliler bizi üzüyorlar sevgi çok önemli.’

Ö17velilerin ilgili olması gerektiğini, öğrencinin ihtiyacı olan kaynakları sağlaması gerektiğini ve ev ortamında planlı ve programlı çalışma ortamını oluşturabilmesi gerektiğini belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

‘İç içe olmuş bir de velinin evde ki görevleri var o zaten bizi sekteye uğratan biz gelen veliye de anlatıyoruz evde çocuğunun hani çalışan veli içinde ayrı önerilerimiz oluyor çalışmayan evdeki özellikle anneler daha çok ilgileniyor tabi ki babalar bir tık daha onlar uzakta ama tabi ki çocuklarıyla ilgilenen velilerde var evde veliler çocuklarının önüne bilgisayarı koyunca seslerinin kesildiğinde huzuru sağladıklarını ve her şeyin yolunda olduğunu düşünüyorlar ya da ellerine cep telefonu verdiklerinde gene çocuklarının asli görevlerini hem okuldaki hem evdeki rollerine göre görevlerini iyi değerlendirip ona göre kuralları olmalı tabi ki kuralsız bir yaşam olmamalı evde planlı bir çalışma programı olmalı onun için ortam yaratmalı veli gerekli kaynakları sağlamalı çocuğun başarısı için gerekli kaynakları sağlamalı düzeni oluşturmaları onun için çalışma ortamı oluşturmaları gerektiğinde elinden geldiği kadar yardımcı olmalı en önemlisi okuldan geldiğinde ne yaptın diye sormalı ödevlerini takip etmeliler, sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini takip etmeliler ki bizde üzerimize düşen görevi yaptığımızda istenilen davranış ve başarıyı elde edelim ama maalesef ki bir çok velimiz bunların bir çoğunu yapmıyor sadece okula gönderdiği zaman her şeyin hallolacağını düşünüyor oysaki bu bir bütün veli, okul, öğretmen, idareci hepsi bir bütün herkes üzerine düşen sorumluluğu yapmalı şuan benim en büyük sıkıntım veliler çocuklarıyla evde gerektiği gibi ilgilenmemelerinden kaynaklanıyor. Kahvaltı hazırlamadan okula gönderen velimiz çok, çocuk karnı aç teneffüste ne yiyeceğini düşünüyor beslenme koymuyor gidiyor hazır gıda almaya çalışıyor; simit, sandviç vs. hem sağlıklı

besleniyor, ben yıllardır çalıştım çocuğumdan önce çıktığım zaman çok oldu evden ben asla masayı hazırlamadan çıktığımı hatırlamıyorum notta yazardım yanına şunu şunu yapın arada arardım mesela yani çalışıyor olmakta bahane değil bunun için yollar bulunabilir. Elini üzerinizden çektiğinizde öğrenci çocuk her şeyi yapabilir onun için elimizi üzerlerinden çekmeyeceğiz yani sen okula aç gönderiyorsun sn evde yatıyorsun çocuğunu öpücükle uğurlamıyorsan o çocuktan bence bir şey beklememelisin gibi yani daha bunun üzerine çok konuşurum iki çocuğum var velilerin neler yapması neler yapmaması gerektiğiyle ilgili ama herkes görevini yapacak dünyaya getirdiği çocuğuyla da ilgilenecek sadece okulla olmaz bu iş diyorum teşekkür ediyorum.'

Ö18 öğretmeni dinleyen, çocuğa sorumluluk verebilen, destekleyici, çocuğu başkalarıyla kıyaslamayan velilerin olması gerektiğinden bahsetmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

'Veliler hangi özelliklere sahip olmalı? Aslında son dönemde son on yılda on beş yılda bizim gördüğümüz kadarıyla ilk dönemde belki daha iyiydi ama bizim yaşımıza göre velilerde tabi ki toplumun bir yansıması ne kadar iyi eğitilmişse ne kadar iyi eğitilmişse eğitim almışsa onlar aslında hazırlıklı bir şekilde veli oluyorlar dolayısıyla bilmediği yönde elinden geldiği kadar bilmediğini hissettirmesi lazım her şeyi biliyorum diye yaklaşmaması gerekiyor öncelikle dinlemesi gerekiyor tatbiki araştırması gerekiyor sonra karar vermesi gerekiyor velinin çocuğuna yardımcı olabilmesi için. Çocuğuna her şeyini vermek yerine işte ya da onun ödevlerini, sorumluluklarını yerine getirmek yerine aslında sorumluluğu öğrenciye bırakarak ama bir yandan da takip edebilmesi gerekiyor bu konuda hem öğretmen yardım alması gerekir hem de kendisi denetlemesi gerekir çünkü öğrenci bunu tek başına yerine getiren getirebilen öğrenciler var

sorumluluğunu bir şekilde kendi yetenekleriyle halledebilen öğrenciler var ama bir çoğu da buna muhtaçlar dolayısıyla öğrencinin ihtiyaç duyduğu her alanda ek dersler olabilir, yardımcı kaynaklar olabilir bunlarla ilgili meraklı olması gerekir az önceki soruyla da alakalı olduğu için meraklı olması gerekir, karşılaştırması gerekir başka velilerde elbette karşılaştırması gerekir ama bunu tabi çocuklar arasında kıyaslamaya dönüştürmeden kendi çocuğuna en uygun, çocuğunun seviyesine iyi belirleyerek çocuklarına yaklaşması lazım. '

Ö19 çocuğuyla ilgilenen, görgü kurallarını bilen, çocuğuyla ilgili olup çocuğuyla zaman geçiren ve öğretmene değer veren veliler olması gerektiğini belirtmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

'Veliler hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bir kere çocuk doğduğu andan itibaren çocuğuyla çok yakından ilgilenmeli özellikle aile içindeki bazı görgü kuralları vardır o görgü kuralları ilk anne baba aile ile verilir, görgü kurallarını bilen bir aile yapısının olmasını temenni ederim, kitap okumayı seven ve bunu da çevresine sevdiren bir aile yapısı olmalı birlikte kitap okununca çocukta aileyi model alıyor ve gelişimi artmaktadır bu yüzden veli düzenli kitap okumalı ve bunu severek yapmalı ve yaptırmalı bunu düzenli bir davranış haline olumlu bir davranış haline getirmeli daha sonra da sosyal olmalı evet yine ekonomik koşullar bunu maalesef yerine getirtmiyor ama çocuğunu alıp hafta sonları bir müzeye işte bir sinemaya tiyatroya muhakkak götürebilmeli onunla zaman paylaşımını daha da hafta sonları özellikle arttırmalı, çocuğuna en azından müzik olabilir ya da sanat olabilir ya da resim olabilir ya da spor olabilir herhangi bir alanda başarılı olabileceği alanları seçip ona bu konuda destek olabilecek veli olması gerekmektedir çünkü çocuğun gelişimini onlar en başta etkiliyorlar burada velinin bu konuda bilgi sahibi olup

bir de yanında olmalarını isterim ve öğretmenlerle hiçbir zaman iletişimi kesmeyen saygılı, öğretmene değer veren bir veli profili isterim herhalde biraz öğretmenler şu pandemi döneminde biraz daha saygınlığı arttı daha önce bu kadar rağbet görmemeye başlamıştık çünkü öğretmen her zaman bütün mesleklerin üstüne çıkarttıktan sonra çok özel bir meslektir çünkü burada dediğim gibi çocuklarımızı yetiştiriyoruz bu çocuklarımızı ne kadar sağlıklı ve düzgün yetiştirirsek Türkiye de aynı şekilde toplumda huzurlu mutlu olur sağlıklı bir gelecek yetiştirmiş oluruz bu kadar şuan aklıma gelen.'

Ö20 okulun işleyişini bilen, ilgili, çocuğunu tanıyan, çocuğa sorumluluk verebilen ve çocuktan hep başarı beklemeyen veliler olması gerektiğini belirtmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

'Bir kere okulun işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olması gerekiyor, öğretmenin yeteli olduğu alanlar yeterlilikleri bu benim için çok önemli okul kültürünü bilmeleri gerekiyor her okulun kendine ait hatta her sınıfın kendine ait bir kültür yapısı var okulun o demografik faktörleri çok önemli sosyal ekonomik yapısını bilmeleri lazım ve o sınıftaki akademik performans düzeyini yine velilerin bilgi sahibi çünkü çocuğunun düzeyini ve ona göre beklentilerini belirlemede kıyaslama olarak söylemiyorum ama yine de bir etkili olduğunu düşünüyorum bunun ötesinde çocuğuyla ilgili çocuğunun gelişim dönemiyle ilgili bilgi sahibi olması, çocuğunun mizacını tanuması çok önemli yani iki tane çocuğu vardır ikisi çok farklı mizaç özellikleri vardır ikisine de aynı davranmaması gerektiğini biliyor olması lazım, çocuğu yetiştirmede ona sorumluluk vererek gelişimine katkı sağlamsı ve ailenin sadece konforuna değil bütün yaşantılarına ve sorumluluklarını alarak bir birey olarak yetişmesi gerekiyor yani öz denetim becerilerinin ben çok önemli olduğunu düşünüyorum işte çalışmıyor, bizi

dinlemiyor, sorumluluklarını yerine getirmiyor bizim ondan tek isteğimiz ders çalışması gibi yaklaşımları bizi çok zorluyor tüm öğretmen arkadaşlarımı zorluyor böyle bir dünya yok böyle bir başarı şekli yok başarı dediğiniz zaman bir bütündür çocuğun odasından, odasını toplamasından aile bütçesine nasıl katkı sağlarıma kadar böyle bir geniş yelpaze olarak bakıyorum; çocukların böyle büyüdüğünü, olgunlaştığını, yeterliliklerini ve yetersiz olduğu alanları bilmelerini doğru olduğunu düşünüyorum. Tabi ki çocuklarının hep çok başarılı ve hep çok mutlu olmalarını istemelerini yanlış buluyorum, çocukların başarısızlıkları da başarı için bir basamaktır her başarısızlık aslında belki de daha farklı başarılarla giden bir yoldur, hep mutlu olmaları hep iyi olmalarına bana çok doğru gelmiyor çocuklar bazen mutsuz olurlar bazen canları sıkılır o noktada belki de kendileriyle ilgili başka başka alanlar bulurlar, ailelerin bunun için çocuklarına alan tanımları gerekiyor.'

Ö21 yakın takip yapan, sorumlu olan, bilinçli olan, zaman yönetimini iyi bilen veliler olması gerektiğini söylemiş ve şu şekilde açıklamıştır:

'Şimdi veliler anne baba olmakla veli olmak bana göre farklı, anne baba olmak doğal bir iç güdüsel eylemdir diye düşünüyorum bu doğamızda olan fitratımızda olan bir şey ve yaşayarak öğrendiğimiz bir şeydir anne baba olmak ama veli olmak 1. Bilinçli olmayı gerektirir 2. İyi okuyucu olmayı gerektirir 3. Zaman yönetimini iyi yapıyor olmak gerektirir ne demek zaman yönetimi mesela tablet, cep telefonu, bilgisayar konusunda velilerin öğrencilere rol model olabilmesi için zaman açısı diye tanımladığımız dijital bağımlılıktan uzak duruyor olmaları gerekir onun dışında sınav sisteminin aileler tarafından biliniyor olması çok önemlidir, sınav sorularının bilinmesi işte örnek sorular, bakanlığın kazanım soruları, çıkmış soruların incelenmesi bütün bunlar veliler tarafından bilinecek

yine aynı şekilde başarılı olmak içinde doğru kaynaktan öğrencilerin yönlendirilip çalışıyor olması gerekir. İyi veli olmak toparlarsak 1. Yakın takip 2. Sorumlu olmak 3. Bilinçli olmak 4. Zaman yönetimi iyi bilmekle eş değerdir diyorum.'

4.2. Yapılan Doküman İncelemesi ile İlgili Bulgular

Yapılmış olan araştırmadaki görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin desteklenmesi amacıyla doküman incelemesi yapılmıştır. Doküman incelemesinde konu ile alakalı olarak MEB Ortaöğretim Yönetmeliği incelenmiştir. Öğretmenlerin beklediği veli, öğretmen ve yönetim iş birliği özelliğine, velilerin öğrenci üzerindeki sorumluluğuna ve yöneticilerde bulunması gereken özelliklere yönetmeliğin maddelerinde yer verildiği görülmüştür.

4.2.1 Yönetmeliğin Maddeleri ve İçeriği:

Yönetmelik 2. kısım 4. bölüm 'Rehberlik, Sosyal Etkinlikler, Okul ve Çevre İlişkileri' alt başlık olan zararlı alışkanlıklardan korunma, sosyal etkinlik, okul ve çevre ilişkileri kısmı incelendiğinde yönetime düşen görevden ve yine öğretmen veli ve yönetimin göstermesi gereken iş birliğinden madde 17,18 ve 19 da detaylıca bahsedildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda elde edilen bulgular sunulmuştur. Maddelerin içerikleri ekte sunulmuştur.

Tablo 4.7. Yönetmelik ‘Rehberlik, Sosyal Etkinlikler, Okul ve Çevre İlişkileri’ Bölümü ile İlgili Elde Edilen Temalar

Doküman İncelemesi Sonucu Elde Edilen Temalar	İlişkili Kısım	İlişkili Bölüm	İlişkili Maddeler
Rehberlik, okul çevre ilişkileri ve sosyal etkinliklerde okul, öğretmen ve velinin iş birliği içerisinde olması gerektiği	2	Bölüm 4 Rehberlik, Sosyal Etkinlikler, Okul ve Çevre İlişkileri	17 18 19(1)
Yönetim tarafından okul faaliyetleri hakkında öğretmen, öğrenci ve veli bilgilendirilmesi			19(2)

Öğretmenlerin görüşlerinde yer alan velilerin sorumluluklarının ve zorunluluklarının farkında olması gerektiği görüşünden yola çıkılarak yönetmelik incelendiğinde 3. kısım 2. bölümde yer alan ‘Devam-devamsızlık ve ilişik kesme’ madde 36(1) velilerin öğrencilerin okula devamlılığından yükümlü olduğundan 36(4) ise devamsızlık yapan öğrencilerin velilere bildirildiğinden ve varsa özür dilekçelerinin yönetime teslim etmeleri gerektiğinden bahsedilmiştir. Aşağıdaki tabloda elde edilen bulgular sunulmuştur. Maddelerin içeriği ekte sunulmuştur.

Tablo 4.8. Yönetmelik ‘Devam-Devamsızlık ve İlişik Kesme’ Bölümü ile İlgili Elde Edilen Temalar

Doküman İncelemesi Sonucu Elde Edilen Temalar	İlişkili Kısım	İlişkili Bölüm	İlişkili Maddeler
Velilerin öğrencilerin okula devamlılığından sorumlu olması	3	2. Bölüm Devam-Devamsızlık ve İlişik Kesme	36(1)
Devamsızlık yapan öğrencinin bilgisi veliye bildirildikten sonra velinin varsa özür dilekçesi vermesinden sorumlu olması			36(4)

Araştırmada veli tutumlarının öğretmen performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Velilerin öğretmenlere karşı bazı durumlarda zorluklar çıkarabildiği, konuşurken ön yargıyla yaklaşıldığı görüşleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Velilerin varsa itirazlarının özellikle sınav sonuçlarına karşı nasıl bir tutum içinde belirtmeleri gerektiği Yönetmelik 4. kısım 2. bölüm ‘Ölçme ve değerlendirme sonuçlarının duyurulması’ madde 49 da belirtilmiştir. Aşağıdaki tabloda elde edilen bulgular sunulmuştur. Madde içeriği ekte sunulmuştur.

Tablo 4.9. Yönetmelik ‘Ölçme ve Değerlendirme Sonuçlarının Duyurulması’ Bölümü ile İlgili Elde Edilen Temalar

Doküman İncelemesi Sonucu Elde Edilen Temalar	İlişkili Kısım	İlişkili Bölüm	İlişkili Maddeler
Velilerin öğrenci notlarına olan itirazlarını okula 5 iş günü içerisinde bildirmekle yükümlü olması	4	2. Bölüm Ölçme ve Değerlendirme Sonuçlarının Duyurulması	49(4)

Öğretmenlerden elde edilen görüşlerde okul yönetiminden bekledikleri görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Yönetmelikte 6. kısım 1. bölüm ‘Yönetim ve Yöneticiler’ madde 77 ve madde 78 de öğretmenlerin yönetimden beklediği örnek tutum, iş bölümü, öğretmen performansını arttırmak amacının olması, ödüllendirme, iş birliği, eğitim-öğretimi yönetip yönlendiren bir lider ve yenilikçi olması görüşlerinin maddelerinin içerisinde yer aldığı görülmüştür. Aşağıdaki tabloda elde edilen bulgular sunulmuştur. Maddelerin içeriği ekte sunulmuştur.

Tablo 4.10. Yönetmelik 'Yönetim ve Yöneticiler' Bölümü ile İlgili Elde Edilen Temalar

Doküman İncelemesi Sonucu Elde Edilen Temalar	İlişkili Kısım	İlişkili Bölüm	İlişkili Maddeler
Örnek Tutum	6	1.Bölüm Yönetim ve Yönetici	78(3)
İş Bölümü			78(4)
Öğretmen performansını arttırmak			
Ödüllendirici			
İş Birliği			78(1)
Eğitim ve öğretim lideri olması			
Yenilikçi			77(1)

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilmiş olan bulgular alt problemlerin rehberliğinde, ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

2021-2022 eğitim ve öğretim yılında Antalya ili Muratpaşa bölgesinde yer alan Başöğretmen Atatürk Ortaokulunda görev yapan kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla belirlenen 21 öğretmen ile ‘Öğretmenlerin Liderlik Stilleri ve Veli Yaklaşımları Hakkındaki Görüşleri’ isimli araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada öğretmenlerin görüşleri nitel desenli olarak araştırılmıştır. Araştırmada; nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Bu bölümde verilen hiçbir bilgi ve sonuç araştırmacının yorumuyla verilmemiştir. Kullanılmış bilgiler, bulgular ve sonuç birebir katılımcıların ve literatülden elde edilmiş ifadeleridir. Araştırmanın bünyesinde araştırmacı, sadece araştırmanın yürütülmesinde ve yönetilmesinde sağlayıcı, verilerin toplanmasında toplayıcı sonrasında da çözümlenmesi için çözümleyici olup hiçbir yorumunu sonuca katmamıştır. Yalnızca son kısımda ilerideki araştırmalara ve konunun alanına kaynak olması amacıyla önerilerde bulunmuştur.

Araştırmada kullanılmış olan nitel desen, öğretmenlerin yönetici liderlik stilleri ve veli yaklaşımları hakkındaki düşüncelerinin derinlemesine elde edilmesini sağlamıştır.

5.1. Tartışma, Sonuç

Yapılan araştırmada okul yönetimi liderlik stillerinin ve veli yaklaşımlarının öğretmen performansına ilişkisi hakkında öğretmen görüşleri alınarak yorumlanmasına odaklanılmıştır ve alt problemler bu doğrultuda oluşturulmuştur.

Öğretmen görüşlerine göre liderlik stillerinin öğretmen performansı üzerinde etkiye sahip olduğu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşbirlikçi ve demokratik liderlik stillerinin performanslarına olumlu etkisi olduğu söylenirken, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik stili olumsuz etkiye sahip olduğu söylenmiştir. Ö8 diğer katılımcılardan farklı olarak genelde olumlu olarak görülen öğretimsel liderlik stili olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Okul yönetimi liderlik stillerinin öğretmenler üzerindeki etkisi literatürde şu şekilde de ifade edilmiştir; Kurt ve Terzi (2005, s. 1), okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu ve olumsuz etkenleri olduğunu söylemiştir. Bu liderlik davranışları, öğretmenlerin güdülenmesini, örgütsel bağlılığı, örgüt iklimini, gösterecekleri performansı ve verimi etkilemektedir. Ilgar (2005, s. 65)'da "Aynı koşullara sahip olan iki okul arasında öğretmen performansında belirgin farklılık varsa, bu farklılığı oluşturan yüksek ihtimalle okul yöneticisinin gerekli olan liderlik özelliklerine sahip olmayışından kaynaklanmaktadır" diyerek, öğretmen performansı üzerinde okul müdürünün liderlik davranışlarının etkisi olduğu düşüncesini desteklemiştir. Araştırma sonucuna göre tek bir liderlik stili öğretmen performansının en üst seviyede olması için yeterli değildir. İş birlikçi lider ve demokratik liderlik özellikleri öğretmenlerin beklediği lider anlayışını kapsamaktadır. Yapılan araştırmada elde edilen "ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen düşüncelerine göre, okul müdürünün, liderlik stilleri ve bu stillere ait davranışlarını gösterme şekilleri öğretmen performansını etkiler" sonucuna göre okul müdürünün liderliğinin, okulun etkililiğini sağlayan etkenlerden biri olduğu sonucuna da varılmıştır. Jay (2014) yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya koymakla birlikte demokratik liderlik stili öğretmen performansını arttırdığına dikkat çekmektedir. Masare ve Aunga (2017)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçları incelendiğinde;

öğretmen performansını liderlik stilleri etkilemektedir. Araştırmacılar öğretmen performansı ile işbirlikçi, demokratik ve kültürel liderlik stili arasında pozitif orta düzeyde ilişki, serbest bırakıcı ve otoriter liderlik stiliyle öğretmen performansı arasında ise düşük düzey pozitif bir ilişki olduğunu görmüştür.

Diğer bir alt problem olarak öğretmenlere okul yönetiminde iyi bir liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorulmuştur. Doküman incelemesi olarak MEB Ortaöğretim Yönetmeliği incelenmiştir. Yapılan araştırmada öğretmenlerden elde edilen verilere göre iyi bir liderde olması gereken 25 tane özellikten bahsedilmiştir. Bu özellikler arasında en çok beklenen ve istenilen özellikler adil, demokratik ve iş bitiricilik en çok söylenen ve istenilen özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre bu üç özellik, öğretmenlerden yüksek performans elde ederek etkili okullar oluşturulabilmesi adına, okul müdüründe olması gereken özellikler arasında en üstte bulunmaktadır. Bunun yanında öğretmenin arkasında durması gerektiği ve kendini geliştiren, kültürlü ve çağı takip ederek yeniliklere açık okul yöneticileri öğretmenlerin beklediği özellikler arasındadır. MEB ortaöğretim yönetmeliği incelendiğinde de elde edilen bu verileri destekleyecek maddelerin yer aldığı gözlemlenmiştir. Yönetmelik 2. kısım 4. bölümde yer alan yönetime düşen görevlerden ve yine öğretmen veli ve yönetimin göstermesi gereken iş birliğinden madde 17,18 ve 19 da detaylıca bahsedildiği görülmüştür. Madde içerikleri zararlı alışkanlıkların önlenmesi ve öğrencilerin şiddetten korunması amacıyla alınması gereken önlemler, okuldaki sosyal etkinlikler ve bu etkinlikler esnasında öğrencileri zararlı ve olumsuz davranışlardan korumak ve öğrencilere spor eğitim imkanlarının sunulmasından, tüm bunları yaparken aile, veli ve yönetici ve iş birliğinden söz edilmekte olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda farklı alanlarda da liderlik stillerinin çalışan üzerinde etkileri incelendiğine rastlanmıştır.

Üçüncü alt problem öğretmenlerin veli yaklaşımları hakkındaki görüşleri incelendiğinde, öğretmenler veli davranışlarının öğretmen performansı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinden söz ederek görüşlerini belirtmişlerdir. Genel olarak iş birliği içerisinde olan, destekleyici ve ilgili velilerin olumlu; sorun çıkaran, ilgisiz, ön yargılı, olumsuz yaklaşım içerisinde olan, fazla beklenti içerisinde olan, hata arayan ve anlayışsız olan velilerin ise öğretmen performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar velilerin eğitimin üç önemli sac ayaklarından biri olduğunu düşünerek öğretmen ve veli iş birliğinin çok önemli olduğunu önemle belirtmişlerdir. Veliler öğretmenlerin söylemek istediklerine ön yargı ile değil de dikkate alacak bir şekilde yaklaştığında, direkt çocuğu savunmaya geçmediğinde, öğretmenin yaptığı ya da başardığı şeyleri desteklediğinde, anlayışlı, sorumluluk sahibi olarak öğrencinin sadece öğretmen ile bir şeyleri başaramayacağını kendilerine düşen sorumluluklarında farkında olduğunda, haklı ise eleştirdiğinde, güvenip öğretmeni yönlendirmeye çalışmadığında, veli toplantılarına düzenli katıldığında öğretmen performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz etkilediği durumlar arasında en çok bahsedilen ön yargıyla yaklaşılması olmuştur. MEB Ortaöğretim Yönetmeliği incelendiğinde de öğretmenlerin velilerden beklediği iş birliğini destekleyici nitelikte maddelere yer verildiği gözlemlenmiştir ve şu şekildedir: Yönetmelik 2. kısım 4. bölüm zararlı alışkanlıklardan korunma, sosyal etkinlik ve okul ve çevre ilişkileri kısmı incelendiğinde yönetime düşen görevden ve yine öğretmen, veli ve yönetimin göstermesi gereken iş birliğinden madde 17,18 ve 19 da detaylıca bahsedildiği görülmüştür. Yönetmelik 3. kısım 2. bölüm madde 36(1) velilere düşen sorumluluktan, öğrencilerin okula devamlılığından yükümlü olduğundan; 4. kısımda ise devamsızlık yapan öğrencilerin velilere bildirildiğinden ve varsa özür dilekçelerinin yönetime teslim etmeleri gerektiğinden bahsedilmiştir.

Velilerin öğretmenlere karşı bazı durumlarda zorluklar çıkarabildiği, konuşurken ön yargıyla yaklaşıldığı görüşleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Velilerin varsa itirazlarının özellikle sınav sonuçlarına karşı nasıl bir tutum içinde belirtmeleri gerektiği Yönetmelik 4. kısım 2. bölüm madde 49 da belirtilmiştir. Elde edilen verileri destekler nitelikte maddelerin yönetmelikte farklı başlıklar altında yer aldığı sonucuna da bu bölümde ulaşılmıştır.

Dördüncü ve son alt problem olan öğretmenlere velilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorulmuştur. Öğretmen görüşleri sonucunda velinin çocuğunu tanıyarak yeterliliklerini ve yeteneklerini bilmeleri, ilgili olmaları, öğretmen ve öğrenciyi desteklemeleri, öğretmene güven, okulla ve öğretmenle iş birliği ve kendine geliştiren veliler en çok aranan ve istenilen özellik olduğu görülmüştür.

5.2 Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler belirlenmiştir;

- Araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş olduğu liderlik stillerinin öğretmen performansı üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle otoriter ve serbest bırakıcı liderliğin oluşturduğu olumsuz etki dikkat çekmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını sergilerken öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve aynı zamanda ilgilerini doğru analiz ederek, baskılamadan ama çok serbest bırakıcı tavırdan da uzak bir anlayışla öğretmenlere gerekli desteği sağlamaları gerektiği önerilmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendilerinden beklentilerini çok iyi analiz ediyor olabilmeleri gerekmektedir.
- Araştırmanın diğer konusu olan veli yaklaşımının öğretmen performansı üzerinde yine yüksek etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin bu

konuda velilerde aradıkları özellikler arasında en çok iş birliği ve destekleyicilik olduğu, eğer iş birliği içerisinde olunursa olumlu sonuçların ortaya çıkacağı görüşünde oldukları gözlemlenmiştir. Bu noktada okul–aile iş birliğini geliştirmek için okul-aile birliklerinin görev alanları büyütülmeli, ailelerin eğitim sürecine dahil olmaları konusunda hem de ailelerin hem de eğitimcilerin bilinçlendirilmesi gerekmekte olup, ailelere, çocuklarının eğitim süreçlerinde sorumlulukları oldukları ve nitelikli eğitimin ancak aile katılımıyla sağlanabileceği bilinci kazandırılması gerektiği önerilmektedir.

- Gelecek çalışmalarda daha büyük gruplarla Türkiye’yi temsil edecek şekilde bir grupla çalışılabilir. Yapılacak olan çalışmada görüşme tekniğinin yanında daha geniş kitleye ulaşılarak anket gibi diğer teknik ve yöntemlerden yararlanılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçadağ, T. (2018). *İyi öğretmen doğru okul*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçay, C. (1996). *Okul Yönetimi*. 72 Ofset Tesisleri, Ankara.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Hakemli E Dergisi*, 2(2).
- Aksu, A., Şahin, İ ve. Fırat, N. Ş. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(4), 490-507.
- Altuntaş, B., Ertem, H. ve Demirdağ, S. (2020). Veli algılarına okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 254- 269.
- Aslanargun, E. (2007). Okul- aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18: 119-135.
- Ataay, İ. D. (1988). *İşletmelerde insangücü verimliliğini etkileyen faktörler*. Ankara: MESS Yayın.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(2), 179-194.
- Aydın, G. Ş. & Han, M. (2019). İlkokul öğretmenlerinin performansında veli, öğrenci ve meslektaşlarının etkileri. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 189-205.
- Aydın, K. ve Akpınar, B. (2007). Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algıları, *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 71-80.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

- Aysu, B. (2007). *Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Karşı Tutumlarının İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Bacanlı, H. (2003). *Ana-Baba ile İlişkiler, Sınıf Yönetimi*. (Ed: Emin Karip), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bakan, İ., Bulut, Y. ve (2005) Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5(9), 62-89.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balkar, B. (2009). Okul-aile işbirliği sürecine ilişkin veli ve öğretmen görüşleri üzerine nitel bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 105-123.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 20-40
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara
- Bennis, W. (1989). *Bir Lider Olabilmek*, Utku Teksöz (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Berg B. L. (2000). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Pearson Education Company, Boston.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları

- Bozkurt B. A. ve Yolcu, H. (2011). İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Değerlendirmede Etik İlkeler Uyma Düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1); 922-940.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1); 103-119.
- Can Y. M. Aral, N., ve Kandır, A. (2000). *Okul öncesi eğitim ve anasınıfı programları*. İstanbul: YA-PA.
- Carnegie, D. (2012). *Doğru ve etkin liderlik (K. Alptekin, Çev.)*. İstanbul: Nemesis Kitap.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. *Millî Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi*.
- Costley, D. L., Todd, R. and Santana-Melgoza, C. (1994) *Human relations in organizations*. Minneapolis: West Publishing.
- Coulombe, G. (1995). Parental involvement: A key to successful schools. *NASSP Bulletin*, 79, 71-75.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*, USA: SAGE Publications (2. Baskı).
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma Deseni*. (çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Siyasal Kitabevi, Ankara (3. Baskı).
- Çakır, M. (2014). *Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Konak ilçesi örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Çelenk, S. (2013). Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması. *İlköğretim-Online*, 2 (2); 28–34.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Demirkasımoğlu, N. & Erdoğan, Ç. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 399-431.
- Doğan, S. (2015). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik (2. bs.)*. (A. Özden ve N. Tunalı, Çev.). İstanbul: Eti Kitapları.
- Eboka, O. C. (2016). Principals Leadership Styles and Gender Influence on Teachers Morale in Public Secondary Schools. *Journal of Education and practice*, 7(15): 25-32.
- Elmore, R. F., (2000) *Building a New Structure for School Leadership The Albert Shanker Inst.* <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building>
- Emmanuel Nwagwu. C. (1998). How Community college administrators can improve teaching effectiveness. *Community College Journal of Research and Practice*. 22, 1-6.
- Epstein, J. L. (1995). School/family/community partnerships: Caring for the children we share. *Phi Delta Kappan*, 76(9).
- Erdem B. (2007)., Seymen O. *Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 777-786

- Erdil, O., Erat, S., İmamoğlu, S. Z. ve Keskin, H (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Tatmin Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1); 18-26.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergi, D. Y. & Çayak, S. (2015). Öğretmen veli iş birliği ile ilkokul öğrencilerinin sınıf içindeki istenmeyen öğretmen davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11). 59-77.
- Eroğlu, G. ve Kayhan, Ü. (2002). *Bir eğitim ortamı olarak okul (yapı, işleyiş ve ilişkiler)*. Ankara: Damga Yayınevi.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler arasındaki İletişim Sorunları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Furham, A. & Collet, P. (1995). *Social psychology at work*. London: Routledge.
- Giacquinta, B. J. (1973). The process of organizational change in schools. *Review of Research in Education*, 1: 178-208.
- Gökalp, M. (2004). Türkiye'deki Öğretmenlerin Meslek Bilgisi, Alan Bilgisi, Sosyal Yönleri ve Kişiliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (17); 169-179.
- Gökalp, S.A. (2013). *Performans yönetimi ve başarıya etkisi; Ankara PTT başmüdürlüğü örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gronn, P. (2000) Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 371&endash;338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood ve P. Hallinger (Eds.). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (653–696) (Dordrecht: Kluwer Academic).
- Gustafson, N. (2002). *Leadership and organizational transformation*. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.astdrta.org/iiewslatter/june/gustafso.pdf>.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Hatipoğlu, A. ve Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4).
- Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2792-2796.
- Helvacı, M. A. ve Gürses, G. (2011). Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direnme Nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1541-1563
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoover H. H. ve Hollingsworth P. M. (1999). *İlköğretimde Öğretim Yöntemleri*, (Çev. Tanju Gürkan vd.), A. Ü. Rektörlüğü Yayınları.
- Hornby, A. (2000). *Oxford Advanced Learners Dictionary* Oxford: Oxford University Press, (6th ed., pp. 1072).

- Hurley, T.J. (2011). Collaborative leadership. *Oxford Leadership*, 3-15
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. Kırklareli: Beta Basım.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35 (5), 11-27.
- Jay, A. (2014). *The principals leadership style and teachers performance in secondary schools of Gambella regional state*. (Unpublished Master Thesis). Jimma University, Educational Planning and Management, Ethiopia.
- Karabektaş, M. (2004). *Teknoloji Dersleri İçin Öğrenci Görüşlerinin Belirlenmesi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-9.
- Kartal, M. ve Kutlar, A. (2004). Cumhuriyet Üniversitesinin Verimlilik Analizi: Fakülteler Düzeyinde Veri Zarflama Yöntemiyle Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (2); 49-79.
- Kayaalp, D. Bostancı, A. ve Bozkurt (2011). İlköğretim Okullarında Öğretmen Performansının Geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (1); 127-140
- Kaya, S. (2014). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Kessler, T. G. (1993). *The relationship between transformational, transactional, and laissez-faire leadership behaviors and job satisfaction in a research environment*, (Unpublished doctoral dissertation) Nova University. Retrieved from the \World \Vide VWeb, [http:// www.lib.umi. com/dissertations/fullcit/9335053](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9335053).

Kılıç, M. A. (2014). *Okulöncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanamamış yüksek lisans tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koch, G. G. ve Landis, J. R. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.

Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harward Business Review*. 103-111.

Koppang, A. F. (1996). *Transformational and transactional leadership behaviors of administrators of performing and visual arts schools*. (Unpublished doctoral dissertation). University of North Dakota, Grand Forks, ND, USA

Lawrence, E. T. (2000). *The relationship between, transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles of the senior executives/ department heads and their immediate subordinates' perceived satisfaction, extra effort, effectiveness, and organizational culture typology in the hospital setting*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Nova Southeastern.

Leithwood, Jantzi, D. & Steinbach, R K. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University' Press.

Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*. 45(5), 8-12.

Lincoln, Y. S. ve Denzin, N. K. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. Sage Publications, California.

Liontos, L. B. (1992). Transformational leadership. (ERIC Document ReproductionService No: ED347636).

Lohndorf, J. And Sanaghan, P. (2015). *Collaborative leadership; The new leadership stance*. Collaborative Leadership in Higher Education Conference, Philadelphia.

Masare, O. ve Aunga, D. A. (2017). Tanzania'nın Arusha ilçesindeki ilkokullarda liderlik tarzlarının öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Eğitim Politikası Araştırma ve İnceleme Dergisi*, 4(4), 45-52.

MEB: *Okulda Performans Yönetimi Modeli*, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2006: 13.

MEB *Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. 10.12.2022 tarihinde https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf adresinden indirilmiştir.

Merriam, B.S. (2013). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber (Çev. Edt: S.Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin orijinali 2009'da yayımlandı.)

Metcalf, R. J. A. & Metcalf, B. A. (2000). The transformational leadership questionnaire (Tlq-Lgv): A convergent and discriminant validation study. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21 (6), 280-296.

- Milli Eğitim Bakanlığı, (2005). *Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü Temel Eğitime Destek Projesi Öğretmen Eğitimi Bileşeni Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri*. <http://oyegm.meb.gov.tr/yet/>
- Miner, J. B. (1992). *Industrial organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Akpınar.
- Miskel, C. G. ve Hoy, W. K. (2010). *Eğitim yönetimi (çev. ed.S. Turan)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Morrison, K., Mannion, L. and Cohen, L (2007). *Research Methods in Education*. UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership; Theory and practice (7 th)*. Washington DC: Sage Publications.
- Onwuegbuzie, A. J. ve Leech, N. L. (2007). “An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call For Data Analysis Triangulation”, *School Psychology Quarterly*, 22: 557-584.
- Ornstein A.C., Lunenburg F.C., (1996). *Educational Administration Concepts and Practice.*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Özdoğan, M. (2021). İlkokul öğretmen-veli ilişkisinde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 1, 68-76.
- Özgen, H., Yalçın, A. ve Öztürk, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışması Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3(2), 1-8
- Özoğlu, M. (2010). *Türkiye'de öğretmen yetiştirme sisteminin sorunları*. Seta Analiz Raporu, s.17
- Parkman, A. W. (2001). *An investigation of bass' model of transformational and transac-tional leadership theory in respiratory care*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Capella, Minneapolis, USA.
- Patrikakou, E. N. (2008). *The power of parent involvement: Evidence, ideas, and tools for student success*. Academic Development Institute, DePaul University.
- Patterson, K. and Winston, B. E. (2006). *An integrative definition of leadership*. International Journal of Leadership Studies. 1(2), 6-66.
- Piccolo, F. R. ve Judge, T. A. (2004). Transformational and Transactional Leadership, A-Meta Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Aplplied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Printy, S. M. and Marks, H. M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370- 397.
- Rehman, A. U., Waheed, Z. & Khan, M. I. (2019). School Heads' Perceptions about Their Leadership Styles. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 138-153.

- Schlotz, W. & Rowold, J., (2009). transformational and transactional leadership and followers' chronic stress, kravis leadership institute. *Leadership Review*, 9(2), 35-48.
- Schwartz, A. ve. Fox, W. (1965). Managerial Guide for School principals. *Columbus: Charles E. Merrill Books*, s.118.
- Sheridan, H., Rice, E., (1991). *Difficult Dialogues: Achieving the Promise in Diversity*. Paper Presented at the National Conference on Higher Education, Washington, D.C.
- Sorensen, T. and Epps, R. (1996). Leadership and Local development: dimensions of leadership in four central queensland towns. *Journal of Rural Studies*. 12(2), 113-125.
- Southworth, G. (2002). Instructional Leadership in School: Reflections and Empirical Evidence. *School Leadership and Management*. 22(1) s. 73-91
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34. (3): 23–28.
- Spillane, J. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum* 69 (2): 143–150
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şirin, F. (2012). Okul ve özellikleri. İçinde S. Özdemir, (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık (ss. 49-77).
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Tanrıöğen, Z. M. (2009). *Okul Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Dağıtıcı Liderlik*. IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı.
- Taş, A., Tomul, E. ve Çelik, K. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Terzi, A.R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, 166
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, Sayfa: 185-202.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2005). *Sınıf Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi: Karacabey ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tüfekçi A ve Sayılı H. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 30, 193, 210.
- Ünver, N. & Şahin, F. T. (2005). Okul öncesi eğitim programlarına aile katılımı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 23-30.
- Walberg, H. J. (2004). International perspectives on families, schools, and communities: Educational implications for family-school-community partnerships. *Educational Research*, 41, 3-9.

- Weissberg, R. P. and Patrikakou, E. N. ve (2000). *Parents' perceptions of teacher outreach and parent involvement in children's education*, Journal of Prevention & Intervention in The Community, 20, 103–119.
- Yalçın, A, Özgen, H. ve Öztürk, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Yalın, M. (2002). İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin Problemleri ve Çözüm Önerileri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9); 135-140.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.

EK 1: Yönetmelik

MEB YÖNETMELİĞİ MADDELERİ

MADDE 17- (Değ: 1/7/2015-29403 RG) (1) Ortaöğretim kurumlarında güvenli ortamın sağlanmasına yönelik koruyucu ve önleyici tedbirlerin alınması, zararlı alışkanlıkların önlenmesi ve öğrencilerin şiddetten korunması amacıyla rehberlik hizmetleri kapsamında okul merkezli, temel önleme çalışmaları yürütülür. Bu konuda, okul yönetimi öğretmen, veli, çevre ile iş birliği yaparak gerekli önlemleri alır.”

MADDE 18- (1) (Değ: 1/7/2015-29403 RG) Öğrenci kulüp faaliyetleri, topluma hizmet etkinlikleri, geziler, törenler ile diğer bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler öğretmen, öğrenci, veli ve ilgili çevrenin katılımıyla okulda ya da okul müdürlüğünce belirlenen, eğitim ve öğretimin amaçlarına uygun mekânlarda yapılır. Ancak etkinlikler sırasında öğrencilerin her türlü zararlı alışkanlıklar, olumsuz davranışlar ve aşırılıklardan korunması, israftan kaçınılması için okul yönetimince öğretmenler ve velilerle iş birliği yapılarak gerekli tedbirler alınır.”

(2) (Değ: 28/10/2016-29871 RG) Öğrencilere, spor eğitimi imkânlarının yaygın olarak sunulması, okullarda sporun geliştirilmesi, spora ilgi duyan yetenekli öğrencilerin sportif çalışmalarının takip edilmesi amacıyla öğrenci, öğretmen, veli ve okul yöneticilerinin katılımı ile okul spor kulübü kurulabilir.”

MADDE 19- (1) Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde okul, aile, çevre ile ilişkilere ve iş birliğine önem verilir.

(2) Okul yöneticileri tarafından okul faaliyetleri tanıtılır, yapılan çalışmalar hakkında öğretmen, öğrenci, veli ve çevre bilgilendirilir.”

MADDE 36- (1) Okula devam zorunludur. Veliler, öğrencilerinin okula devamını sağlamakla yükümlüdürler. Millî Eğitim Temel Kanununun 26. maddesi gereğince okul yöneticileri, millî eğitim müdürleri ve mahalli mülkî idare amirleri öğrencilerin okula kayıt ve devamıyla ilgili gerekli tedbirleri alırlar.

(4) (Değ: 1/7/2015-29403 RG) Devamsızlık yapan öğrencinin durumu posta, e-Posta veya diğer iletişim araçlarıyla velisine bildirilir, varsa özür belgesini okul yönetimine teslim etmesi istenir. Devamsızlığın 5 inci, 15 inci ve 25 inci günlerinde, kontrol kayıtlı sürekli tedaviyi ya da organ naklini gerektiren hastalığı bulunanlar, kaynaştırma ve özel eğitim gerektirenler ile tutuklu öğrencilerde ise ayrıca devamsızlığın 40 ıncı ve 55 inci günlerinde de tebligat yapılır ve öğrencinin okula devamının sağlanması istenir.

MADDE 49- (4) (Değ: 13/09/2014-29118 RG) Öğrenci velisi proje, performans çalışmaları ve sınav sonuçlarına, sonuçların ilanını takip eden 5 işgünü içerisinde yazılı olarak okul yönetimine itirazda bulunabilir. Yapılan itiraz doğrultusunda; okul yönetimince ders öğretmeni/öğretmenleri dışında ilgili branştan en az iki öğretmenden oluşturulan komisyon, okulda yeterli öğretmen bulunmaması durumunda ise il/ilçe millî eğitim müdürlüğünce oluşturulan komisyon tarafından 5 gün içerisinde incelenip değerlendirilerek öğrencinin nihai puanı belirlenir ve veliye bildirilir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında 46. madde kapsamında komisyon tarafından yapılan beceri sınavlarına yönelik itiraz yalnız iş dosyasının değerlendirmesi için yapılır.

MADDE 77- (1) Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli

yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

(2) Okul yönetimi;

- a) Araştırma ve planlama,
- b) Örgütlenme,
- c) Rehberlik,
- ç) İzleme, denetim ve değerlendirme,
- d) İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.”

MADDE 78- (1) Müdür, Türk milli eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yönetir.

(2) Müdür çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur; mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.

b) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.

c) Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okullarla çevrenin de yararlanmasını sağlar. Diğer okul ve çevre imkânlarından da yararlanılması için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlarla iş birliği yaparak il sınırları içindeki bütün okul ve işletmelerden yararlanılması, gerekli durumlarda bina kiralanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ç) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.

e) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.

f) Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.

g) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ğ) Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.

h) (Değ: 1/7/2015-29403 RG) Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.

ı) Öğrencilere ders yılı içinde gerektiğinde 5 günü geçmemek üzere izin verebilir. Bu yetkisini yardımcılara devredebilir.

i) Öğrencilerin askerlik ertelemesine ilişkin iş ve işlemlerinin 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

j) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirler, onaylar ve uygulamaya koyar.

k) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

l) Diploma, öğrenim durum belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.

m) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

n) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.

o) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.

ö) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.

p) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.

r) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.

s) Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mahalli mülki idare amirinin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.

ş) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarından birini 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.

t) 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirir.

u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar. ü) 9/2/2012 tarihli ve 28199 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.

v) Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.

y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

z) Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.

aa) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.

bb) 20/6/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 ve 12 nci maddesi uyarınca acil durumlarla mücadele için gerekli tedbirleri alır.

(5) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişiyle ilgili olarak;

a) (Değ: 13/09/2014-29118 RG) Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla iş birliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, laboratuvar, uygulamalı ders, stajının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı

olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.

b) Mesleki Açık Öğretim Lisesi programlarına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi için gerekli önlemleri alır. Okulun derslik, atölye ve laboratuvarlarında açılması planlanan yaygın eğitim faaliyetleri konusunda ilgili kurumlarla iş birliği yapar.

c) Mezunların elektronik ortamda izlenmesini, gerektiğinde mezunlar ve işyeri yetkililerine anket uygulanmasını sağlar. Okulun yıllara göre mesleki ve akademik başarısını tespit ederek sonuçlarından yararlanır.

ç) Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını, teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir.

d) Sektörle işbirliğine önem verir. Çevredeki sektörel gelişim ve değişimi izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmaların, ilgili birimlere iletilmesini sağlar.

e) Döner sermaye iş ve işlemlerinde, 20/10/2006 tarihli ve 26325 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Baş Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre eğitim ve öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar.

(6) İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak;

a) Öğrencilere, yaşına uygun asgari ücretin 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nda belirlenen tutarı kadar ödenecek ücret, ücret artışı ve diğer imkânlar konusunda öğrenci reşitse kendisi; değilse velisiyle birlikte işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar.

b) Eğitimin öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve okul-işletme arasında sürekli iş birliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısıyla ilgili alandaki öğretmen, öğrenci, işletme sayısı ve işletmelerin okula uzaklıkları dikkate alınarak aynı alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler. Yönetici ve öğretmenlere, "işletmelerde meslek eğitimi" adıyla verilecek ek ders göreviyle ilgili programı hazırlar ve millî eğitim müdürlüğüne onaylatır.

c) İşletmelerde görevli eğitici personel/usta öğreticinin hizmetiçi eğitiminde, okulun personel ve diğer imkânlarıyla yardımcı olur.

ç) Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileriyle işbirliği yaparak gerekli önlemleri alır. İşletme yetkilileriyle yapılan toplantılara başkanlık eder.

d) (Değ: 28/10/2016-29871 RG) Okulda atölye, laboratuvar kurulmaması veya yeterli donanım bulunmaması hâlinde sektörle iş birliği çerçevesinde yapılan protokol kapsamında işletmelerin eğitim birimlerinde alan/dal derslerinin eğitim ve öğretimi için ilgili alanın atölye ve laboratuvar öğretmeni görevlendirir. Ayrıca uygulamalı derslerin eğitiminin işletmelerde yapılması hâlinde yüz yüze eğitim kapsamında ders okutmak üzere bu işletmelerde öğretmen görevlendirir.

(7) (Değ: 28/10/2016-29871 RG) Anadolu imam-hatip lisesi müdürleri, okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişle ilgili olarak okulun çevreyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla mesleki konularda uygulamaya yönelik faaliyetlerde meslek dersleri öğretmenlerinin sorumluluğunda sosyal etkinlikler çerçevesinde hutbe, vaaz ve benzeri programlar düzenler ve bu konularda müftülük, il veya ilçe millî eğitim müdürlükleri, yükseköğretim kurumları ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar. Mesleki Açık Öğretim Lisesi imam-hatip bölümü öğrencilerine yüz yüze eğitim verilmesi konusunda gerekli önlemleri alır. Ayrıca okulun mescit, kütüphane, kitaplık, laboratuvar ve benzeri eğitim ortamları ve uygulama çalışmalarında kazanılacak bilgi ve becerilerin okulun amaçlarına ve öğretim programlarındaki ilkelere uygun olarak kullanılmasını sağlar.

EK 2: Veri Toplama Aracı

Yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu, doküman analizi ve gözlem yapılacaktır. Görüşme formunda yer alacak olan sorular ekte sunulmaktadır.

GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, 'Okul Yönetimi Liderlik Stilleri ve Veli Yaklaşımının Öğretmen Performansına Etkisine ilişkin Öğretmen görüşlerinin alınması' konulu bir yüksek lisans tezi veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Toplanan veriler nitel araştırma kapsamında kullanılacağından şahıs isimleri ve bilgileri yüksek lisans tezi değerlendirme ekibinde saklı kalacak, izin alınmadan hiçbir özel veri açıklanmayacaktır. Çalışmamı desteklediğiniz için şükranlarımı sunarım.

Begüm ÖZER
Yüksek Lisans Öğrencisi
Yeditepe Üniversitesi

1. Yönetimin kullandığı liderlik stilleri performansınızı nasıl etkilemektedir?
2. Okul yönetiminde iyi bir lider hangi özelliklere sahip olmalıdır?
3. Veli yaklaşımları performansınızı nasıl etkilemektedir?
4. Veliler hangi özelliklere sahip olmalıdır?

EK 3: Katılımcı İçin İzin Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

- Bu araştırma, öğretmen performansına yönelik bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.
- Çalışmanın, katılımcılar ile yapılacak olan görüşmeler, gözlemler ve doküman araştırmaları üzerinde yürütülmesi planlanmaktadır.
- Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, istemedikleri konularda gerekçe belirtmeksizin konuşmayabilirler ve/veya istedikleri zaman sebep bildirmeksizin araştırmadan çekilebilirler. Bu durumda kendilerinden edinilen bilgiler kullanılmayacak ve imha edilecektir.
- Araştırma, gizlilik esası uyarınca yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların kimlikleri saklı tutulacak ve verdikleri bilgiler genel olarak değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Tüm veriler, çalışma tamamlandıktan sonra imha edilecektir.
- Görüşmeler ortalama 20-30 dk sürmesi öngörülmektedir. İhtiyaç duyulduğunda, ikinci bir görüşme yapılabilir ve katılımcılar, odak grup toplantısına davet edilebilirler.
- Görüşmeler, katılımcıların izniyle ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, görüşme boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebilir.
- İstenildiği takdirde, çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel bir özeti katılımcılara iletilebilir.

Araştırmacının İletişim Bilgileri:

Yüksek Lisans Öğrencisi Begüm ÖZER

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı

Gsm:

E-posta:

