

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**SINIF YÖNETİMİ ETKİLİLİĞİ MODELİNE GÖRE
OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE ÖZDEMİR

**ÇANAKKALE
Ağustos, 2019**

T.C.

**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Sınıf Yönetimi Etkililiği Modeline Göre
Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

**Ayşe ÖZDEMİR
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman
Doç. Dr. Sibel GÜVEN**

**Çanakkale
Ağustos, 2019**

Taahhütname

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sınıf Yönetimi Etkililiği Modeline Göre Okul Yöneticilerinin Görüşleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

28/09/2019

Ayşe ÖZDEMİR

İmza

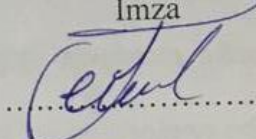
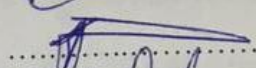
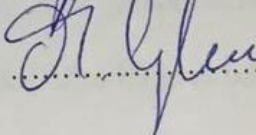
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

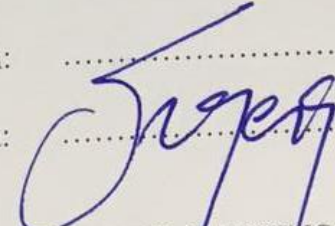
Onay

Ayşe ÖZDEMİR tarafından hazırlanan çalışma, 28/08/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : 10287390

Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza	
Doç. Dr.	Sibel GÜVEN		Danışman
Doç. Dr.	Aybüke PABUÇCU		Üye
Dr. Öğr. Üyesi	Müyesser CEYLAN		Üye

Tarih:

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Enstitü Müdürü

Ayşe ÖZDEMİR

Özet

Sınıf Yönetimi Etkililiği Modeline Göre Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği modeline göre okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmada, elde edilen verilerin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi desen olarak da olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Karabük İlinde merkezde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve yardımcıları olmak üzere toplam 34 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada veriler nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde, betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin cinsiyet ayrımı yapmadan öğretmenlerin sınıf yönetiminde başarılı olduklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, sınıf yönetiminin etkililiği, betimsel analiz

Ayşe ÖZDEMİR

Abstarct

School Administrators Opinions According To Class Management Effectiveness Model

With this research, it is aimed to determine the opinions of school administrators according to classroom management effectiveness model of teachers working in secondary education institutions. In this study, case study design was used as a qualitative research method design in order to evaluate the data as a whole. The study group of the study consisted of a total of 34 school administrators, including the school principals and their assistants working in the secondary education institutions in the center of Karabük in the spring term of 2017-2018 academic year. Data were collected by interview which is one of the qualitative research techniques. Descriptive analysis technique was used to analyze the data obtained in the study. According to the results of the study, it was observed that school administrators stated that teachers were successful in classroom management without making any gender discrimination.

Keywords: Classroom management effectiveness, school managers, descriptive analyse

Önsöz

“Öğretmenliğin önemi hakkında fazla söz söylemeye hiç gerek görmem. Çünkü siz onu benden daha iyi bilirsiniz. Yalnız bir hususu hep beraber tekrar edelim: Milletleri kurtaranlar yalnız ve ancak öğretmenlerdir. Öğretmeden, eğiticiden mahrum bir millet henüz millet adını alma yeteneğini kazanamamıştır. Ona gelişigüzel bir kütle denir, millet denemez. Bir kütle millet olabilmesi için mutlaka eğitimcileri, öğretmenleri olmalıdır. Onlardır ki, bir sosyal topluluğu gerçek millet haline koyarlar. Bizim milletimiz elbette dünyanın takdirini kazanmış bir sosyal heyettir. Fakat onu hak ettiği şeref derecesine ulaştıracak sizlersiniz. Millet, memleket, Cumhuriyet sizden yüksek hizmet beklemektedir. Siz harekete geçtikten sonradır ki en yüksek yetenek uygulamaya geçirilmiş olacaktır.”

(M.K. ATATÜRK, 16.10.1925, Hâkimiyet-i Milliye)

Öğretmenin istenilen bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip olabilmesi ve bunu öğrencilere en iyi şekilde aktarabilmesi ise, öğretmenin iyi şekilde yetiştirilmesine bağlıdır. Bu durum ancak etkili bir sınıf yönetimi ile mümkündür. Bu çalışma ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği konusunda başarılı olup olmadıklarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri belirlenerek, sınıf yönetimi etkililiğini artırıcı çalışmaların yapılması amaçlanmıştır.

Çalışmamda bana bilgi ve tecrübeleri le rehber olan, bana gerekli her türlü desteği sağlayan, saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Sibel GÜVEN' e gösterdiği ilgi, sabır ve anlayış için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Zevkle hazırlamış olduğum bu çalışmanın uygulama aşamasında görüş ve düşünceleriyle bana destek olan okul yöneticilerine, öğretmen arkadaşlarıma ve ismini belirlemediğim birçok değerli insana teşekkür ederim

Büyük bir fedakârlık ve özveri ile her zaman beni destekleyen ve bana her daim inanan, ilk öğretmenlerim; annem Abide ÖZDEMİR, babam Şemsettin ÖZDEMİR ile sevgili kardeşim Hilal ÖZDEMİR'e de minnettarım.

Ayşe ÖZDEMİR

Çanakkale, 2019



İçindekiler

Onay.....	iv
Özet.....	v
Abstract.....	vi
Önsöz.....	vii
İçindekiler.....	ix
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
Tablolar Listesi.....	xv
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem cümlesi.....	4
Alt problemler.....	4
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Önemi.....	5
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
Varsayımlar.....	6
Tanımlar.....	7
Bölüm II: Kavramsal Çerçeve.....	8
Sınıf Yönetimi.....	8
Sınıf yönetiminin boyutları.....	11
<i>Sınıfın fiziksel düzeni.....</i>	11..
<i>Plan- program etkinlikleri.....</i>	11
<i>Sınıf içi ilişkilerin düzenlenmesi.....</i>	12
<i>Zaman yönetimi.....</i>	12
<i>Davranış düzenlemeleri.....</i>	12

Sınıf yönetimi modelleri.....	13
<i>Tepkisel model</i>	13
<i>Önlemsel model</i>	13
<i>Gelişimsel model</i>	13
<i>Bütünsel model</i>	13
Sınıf Yönetiminin Etkililiği Modeli	14
Etkililik.....	14
Örgütsel etkililik.....	15
<i>Birleşik model (Fonksiyonel model)</i>	16
Yönetimsel etkililik.....	17
Okul etkililiği (Etkili okul).....	17
Sınıf yönetiminin etkililiği modeli.....	18
Sınıf Yönetiminde Öğretmen.....	20
Sınıf Yönetiminde Öğretmen-Öğrenci İlişkileri.....	22
Sınıf Yöneticisi Tipleri.....	23
<i>Otoriter (Otokratik) sınıf yöneticisi</i>	23...
<i>Koruyucu sınıf yöneticisi</i>	23...
<i>Destekçi sınıf yöneticisi</i>	24
<i>Birlikçi (collegial) sınıf yöneticisi</i>	24
<i>Serbest (İlgisiz-Başboş) sınıf yöneticisi</i>	24
<i>Demokratik sınıf yöneticisi</i>	25
İlgili Araştırmalar.....	26
Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	26...
Yurt dışında yapılan araştırmalar.....	32

Bölüm III: Yöntem.....	34.....
Araştırmanın Modeli.....	34
Araştırmanın Çalışma Grubu.....	34
Verilerin Toplanması.....	41
Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması.....	42
Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	44
Bölüm IV: Bulgular	46
Okul Yöneticilerinin Etkililiğın Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	46
Okul Yöneticilerinin Yönetsel Etkililiğın Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	50
Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Etkililiğının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	54
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Etkililiğine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	59
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Entegrasyon Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	63
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Uyum Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	67
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Amacı Gerçekleştirme Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	71
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Değır Sisteminin Kurulması ve Sürdürülmesi Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	75
Okul Yöneticilerinin Okul- İdare İşbirliğının Sağlanması Boyutunun Ne Durumda	

Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	80
Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Ne Olduğuna	
İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	82
Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetiminde Öğretmene Düşen Rolün Ne Olduğuna	
İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	86
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetiminde Başarılı Olup Olmadıklarına	
İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	90
Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Konusunda Erkek Öğretmenlerin mi, Kadın	
Öğretmenlerin mi Daha Başarılı Olduklarına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen	
Bulgular.....	91
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetiminde Daha Başarılı Olmaları İçin	
Yapılacak Uygulamalara İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	93
Okul Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinden Elde	
Edilen Bulgular.....	97
Okul Yöneticilerinin Okulda Düzenlenen Sınıf Yönetimi İle İlgili Hizmet İçi	
Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	99
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	101
Tartışma.....	101
Sonuç.....	107
Öneriler.....	108
Kaynakça.....	110
Ekler.....	119
Ek 1: Görüşme Örneği	119
Ek 2: Valilik Anket Olur İzni	127
Ek 3: Valilik Araştırma Değerlendirme Formu	128

Ek 4: Görüşme Formu.....129

ÖZGEÇMİŞ.....



Kısaltmalar

Akt : Aktaran

ed : Editör

f : Frekans

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

OY : Okul Yöneticisi

EOY : Erkek Okul Yöneticisi

KOY : Kadın Okul Yöneticisi

vb. : ve benzeri

% : Yüzde

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Sınıf Yönetimi Etkililiği Modeli.....	19
2	Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan Okul Yöneticileri, Çalıştıkları Ortaöğretim Kurumlarının İsimleri ve Uygulanan Görüşme Sayıları.....	35
3	Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Ait Dağılımları.....	37
4	Katılımcıların Branşları Açısından Dağılımları.....	38
5	Katılımcıların Öğrenim Durumları Açısından Dağılımları.....	39
6	Katılımcıların Mesleki Kıdemleri Açısından Dağılımları.....	39
7	Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Bilgileri Açısından Dağılımları.....	40
8	Katılımcıların Yüksek Lisans Yapıp Yapmama Durumları Açısından Dağılımları....	41
9	Okul Yöneticilerinin Etkililiğin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri Ve Frekans Dağılımları.....	46
10	Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Etkililiğin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	50
11	Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	54
12	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	59
13	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Entegrasyon Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	63
14	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Uyum Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	67
15	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Amacı Gerçekleştirme Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	71

16	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Değer Sisteminin Kurulması ve Sürdürülmesi Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	75
17	Okul Yöneticilerinin Okul- İdare İşbirliğinin Sağlanması Boyutunun Ne Durumda Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	80
18	Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	82
19	Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetiminde Öğretmene Düşen Rolün Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	86
20	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetiminde Başarılı Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	90
21	Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Konusunda Erkek Öğretmenlerin mi, Kadın Öğretmenlerin mi Daha Başarılı Olduklarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	91
22	Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetiminde Daha Başarılı Olmaları İçin Yapılacak Uygulamalara İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	93
23	Okul Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	97
24	Okul Yöneticilerinin Okulda Düzenlenen Sınıf Yönetimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları.....	99

Bölüm I: Giriş

Araştırmanın bu bölümünde problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklara, varsayımlara ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Küreselleşme, bilginin edinimini ve özellikle eğitim sistemini ve eğitim kurumlarını hızlı değişime ayak uydurmaya zorlamıştır. Çağın şartlarına uygun bireyler yetiştirmeyi amaçlayan eğitimde bu değişimlerden etkilenmiştir. Eğitim de bu süreç ile birlikte uluslararası bir boyut kazanmıştır. Küreselleşme koşullandırmalar karşısında kendi benliği ile hayatta kalmak, diretmelere boyun eğmek yerine gerektiğinde karşı koymayı göze alabilmek için insanların ihtiyaçlarına ve ilgi duyduklarına göre hazırlanan bir içeriği gerektirmektedir. Böylece her bireyin öğrenme özelliklerine uygun yaklaşımların sunulduğu ortamlar oluşturulabilir. Bu ortamların öncelikli olanları ise toplumun şekillenmesinde büyük bir rol taşıyan okullardır. Okulların örgüt olarak eğitimin temellendirildiği ve süreç içinde kademelere bağlı olarak yaşatıldığı kurumlardır.

Örgüt, işbirliği içinde bulunularak belirli bir sıra dizin içinde, net amaçların gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin eşgüdümsel olarak yürütülmesidir. Bir araya gelmiş topluluğun ya da yığının, birden fazla insan, ortak hedef, hedefin gerçekleştirilmesi amacıyla katkıda bulunma arzusu ve düzenleyici bir sistem gibi öğelere sahip olmasıyla örgüt olarak tanımlanması mümkündür (Toprakçı, 2013). Örgütün hedeflerini yerine getirebilmesi amacıyla, örgütün madde ve insan kaynaklarını yönlendirmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme ise, yönetimin görevidir (Şahin, 2013). Örgütler insanların hayatlarını şekillendiren ve yaşamlarının her safhasında olan yapılardır. Örgütler belirli hedeflere yönelik, bilinçli yapılandırılmış faaliyetleri ve koordinasyonu olan, dış çevre ile ilişkili sosyal varlıklar olarak tanımlanmıştır. Örgütler insanlardan oluşur ve yaşayan

organizmalara benzerler (Daft, Edt: Özmen, 2015). Örgütlerin tek başına hayatta kalması imkânsızdır. Örgütte bulunan bireyler ve yöneticiler örgütleri amaçları doğrultusunda yaşattığı sürece var olurlar. Yöneticilerin bu noktada örgütler için yeri ve önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Örgütlerin hayatta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla etkili yönetilmeleri gerekir (Gibson, 2008). Bir örgütün yönetsel etkililiği yöneticinin elindedir (Yılmaz, 2006). Örgütsel etkililiği sağlamak amacıyla örgütün veya bağlı bulunduğu birimin başarısında sorumlu olan yöneticiler başarılı olmak amacıyla başarıyı çok fazla istemek; bu başarıya erişecek yetenek ve performansa sahip olmak, önüne çıkan fırsatları değerlendirip özellikle de doğru zamanda doğru yerde olmak gibi gereklilikleri vardır (Artan, 1998). Etkililik; amacın istenen seviyede yerine gelmesidir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa amacın hedeflenen seviyede gerçekleşmesi için örgütün etkili ve yeterli olması gerekir denebilir (Karatepe, 2005).

Yönetsel etkililik kavramı, bir çalışanın iş gücü, meslektaşları ve alt kademedeki çalışan gruplar aracılığıyla yönetsel beceri ve stratejilerini kullanarak ve uygulayarak örgütün amaç ve ihtiyaçlarını ve ne derece yerine getirdiğini karşılar (Fonceca, Raj, Anandan, 2017). Argon ve Eren (2004)'e göre örgütsel etkililiği açık ve kesin olarak belirlenmiş örgütsel amaçların istenilen ölçüde başarıya ulaşmasıyla ilgilidir. Bu nedenlerin tümü göz önüne alındığında örgüt amaçlarını gerçekleştirdikçe, örgütsel etkililik de aynı oranda yükselmektedir (Göksoy, Sağır, Yenipınar, 2013). Örgütsel etkililiği niteleyen birçok değişken olduğunu ve bunların en önemlilerinden birinin yöneticilerin etkililiği olduğunu öne süren Göksoy, Sağır, Yenipınar (2013), bunun nedeninin örgütü yöneten kişilerin örgütteki amaçlar doğrultusunda madde ve insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu olan kişiler olması olarak belirtmişlerdir.

Toplumlar varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla kültürü aktarma ve iyileştirme sorumluluğunu eğitim örgütlerine vermiştir. Bu sorumluluğu üstüne alan eğitim örgütü,

hedefini yerine getirmede en stratejik yapı olan okul örgütünü meydana getirmek durumunda kalmıştır. Var olan eğitim sisteminin içinde okul nasıl bir alt sistemse, eğitim yönetimi açısından da okul yönetimi aynı konumdadır (Toprakçı, 2013). Okul yönetimi, okuldaki madde ve insan kaynaklarının hedeflere ulaşılacak şekilde hayata geçirilmesi ve eşgüdümlemesi sürecidir (Bayrak, 2001). Eğitim yönetiminin amacının toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuş eğitim örgütünün, önceden saptanmış amaçlarını yerine getirmek için ekili yenileştirmektir şeklinde tanımlayan Balcı (2002), bu doğrultuda etkililik kavramını, eğitim yönetimine ‘etkili okul’ yaklaşımı ile yansıdığını belirtmiştir. Okulun çok yönlü, karmaşık yapı ve amaçlarının olması okul etkililiğinin kavramlaşması zorlaştırmaktadır. Genel anlamda okul etkililiğini öğrencilere kazandırılan olumlu etkiler olarak tanımlayan Purkey ve Smith (1982), okul ve öğrencinin etkililiğinin ölçütünü büyük ölçüde öğrencilerde kazanılan bilgi, beceri ve davranışlarındaki gelişmenin derecesiyle belirlendiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin nihai amaçları da örgütün etkili olmasını sağlamaktır (Can, 1994). Okullar ve okul yöneticileri eğitim sistemi içinde kendilerinden eğitim beklentisi olan bireylere yüksek nitelikte eğitim vermek durumundadır (Açıkalın ve Çınkır, 2006).

Etkili yönetilen sınıf, düzenli işleyen, karmaşanın ve aksamaların meydana geldiği ve öğrenmek amacıyla öğrenmek için imkânların en üst seviyede olduğu sınıftır. Etkili öğretmen hedeflenen öğrenme çıktılarını ortaya koyan öğretmendir. “Amaç” ve “başarı” için etkili öğretimdeki kritik boyut denebilir. Öğrenciler hedeflenen öğrenme ürünlerini gerçekleştirmezse öğretmen etkili olamaz (Cooper, 1997). Göksoy, Yenipınar ve Sağır’ın (2013), ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyini araştırdıkları çalışmada, Bayram (Yaman)’nın (2012), İlköğretim okullarında müdürlerin yönetsel etkililiği ve okul iklimi ile öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada ve Şahin’in (2013) ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretmen

görüşleri üzerine yaptığı çalışmada da görülmektedir ki Türkiye’de yapılmış olan çalışmaların çoğunluğu yöneticilerin yönetsel etkililik düzeylerini belirlemeye ve bunlar üzerindeki değişkenler hakkında yargıya varmaya yöneliktir. Yine örgütsel etkililiğin farklı boyutları üzerinde durulmuş olan Sezer ve Ak’ın (2017) çalışmasında ilköğretim okullarında müdürlerin yönetsel etkililiği ve okul iklimi ile öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunların dışında sınıf yönetiminin etkililiği ile ilgili çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Güven’in (2012) alanyazında kazandırdığı modelin ilköğretim yerine ortaöğretim kurumlarında uygulanmış hali daha önce sınırlı sayıda çalışılmış olan sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki etkililiği ve buna yönelik yönetici görüşlerinin alınması, çalışma gruplarının niteliği ve çalışılan kurumların farklılığından dolayı diğer çalışmalara ek olarak alana katkı sağlayacaktır.

Problem Cümlesi

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin başarılı olup olmadıklarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?

Alt problemler

Okul yöneticileri;

1. Etkililik ve yönetsel etkililik kavramlarını nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Sınıf Yönetiminin etkililiğini nasıl tanımlamaktadırlar?
3. Öğretmenler açısından sınıf yönetiminin etkililiğini, entegrasyon, amacı gerçekleştirme, uyum ve değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutlarına göre nasıl ifade etmektedirler?
4. Sınıf yönetiminin etkililiğini etkileyen faktörlere ilişkin hangi görüşleri bildirmişlerdir?

5. Sınıf yönetiminin etkililiğini sağlamada öğretmenlere düşen rolleri nasıl tanımlamaktadırlar?
6. Öğretmenleri sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada ne kadar başarılı bulmaktadır?
7. Sınıf yönetiminde öğretmen cinsiyetinin başarıda etkili olup olmadığı konusunda neler ifade etmektedirler?
8. Sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada ne tür uygulamaların öğretmenleri çok geliştireceğini ifade etmektedirler?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği konusunda başarılı olup olmadıklarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin etkililik ve yönetsel etkililik kavramlarına ilişkin bakış açılarını da belirlemeyi amaçlayan sorulara da yer verilmiştir.

Araştırmanın Önemi

Etkili bir sınıf yönetimi öğretmenin alanına hâkim, donanımlı, mesleki yeterliklere sahip, iletişim becerileri yüksek olması ile sağlanır. Çünkü öğretmen sınıf yönetimi becerilerine yeterli düzeyde sahip değilse etkili bir eğitimden söz edilemez (Koçoğlu, 2013).

Müfettişlerin görevlerinden biri olan öğretmen değerlendirilmesi sisteminin değişmesi ve öğretmenleri değerlendiren en önemli unsur olarak okul müdürlerinin belirli aralıklarla sınıflara girmesi; okul yöneticilerinin öğretmenleri en iyi gözlemleyebilen kişiler olmalarını sağlamıştır. Bu sebeplerden dolayı bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği konusunda okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarla ilgili durum tespitlerinin yapılması ve öğretmenlerin mevcut sınıf yönetimi etkililiğinin analiz etmesi açısından önemlidir. Araştırma

öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği konusunda yeterlilik düzeylerini okul yöneticileri gözü ile tespit ederek, bu konudaki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olacaktır.

Ayrıca sınıf yönetimi etkililiğini oluşturan; amacı gerçekleştirme, uyum, entegrasyon, değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutları detaylı olarak incelenmiş, bu boyutların sınıf ortamında işleyişin sağlanması, etkili bir sınıf yönetiminin sunulmasına imkân tanımıştır. Araştırma sonucu elde edilecek bulguların sınıf yönetiminin farklı boyutlarda değerlendirilmesi açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu katkılar öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği becerilerin belirlenmesi, bu becerilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi için yapılması gerekenler, yönetsel ve örgütsel etkililiğinin sınıf yönetimine nasıl bir etkisi olduğu konularında literatüre farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen veriler öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiğini sağlamları konusunda daha tutarlı ve gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına yardımcı olacaktır.

Sınırlılıklar

Araştırmanın verileri okul yöneticilerine uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme ile sınırlıdır. Araştırmanın çalışma grubu ise 2017-2018 eğitim öğretim yılında Karabük ili merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Araştırma için geliştirilmiş olan görüşme formunun, araştırmanın amacını gerçekleştirecek verilerin elde edilmesini sağlayacak şekilde hazırlandığı, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sorulan soruları samimi olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Tanımlar

Sınıf Yönetimi: Öğrenme için uygun ortamın sağlanması ve sürdürülmesidir (Erdoğan, 2008).

Öğretmen: “Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir” (Milli Eğitim Temel Kanunu Madde 43).

Etkililik: Belirlenen hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi (Güven ve Karslı, 2014).

Örgütsel Etkililik: Örgütsel hedeflerin ve bu hedeflere ait işlevlerin gerçekleştirilme düzeyi (Balcı, 2001).

Yönetmel Etkililik: Tahmin edilemeyen durumlar veya çevresel baskılar karşısında örgütü yönetme becerisi (Farahbakhsh, 2007)

Bölüm 2: Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde “Sınıf Yönetimi” başlığı altında etkililik kavramından yola çıkılarak, sınıf yönetimi etkililiği, sınıf yönetimini etkileyen faktörler ile öğretmenlik mesleği, öğretmen yeterliliği, sınıf yönetiminde öğretmenlik, öğretmen-öğrenci ilişkisi, sınıf yöneticisi tipleri geniş bir çerçevede incelenmiştir.

Sınıf Yönetimi

Yönetim biliminde görülen gelişmeler eğitim yönetimini ve sınıf yönetimini büyük ölçüde değiştirmiştir (Çelik, 2003). Sınıf yönetimi, eğitim yönetiminin ilk ve temel basamağı olarak kabul edilmiş, eğitim yönetimindeki kalite sınıf yönetime bağlı olarak görülmüştür (Başar, 2014).

Bir okul sistemi içerisinde ele alındığında ise sınıf yönetimi, eğitim ve okul yönetiminin sınıf ortamında uygulanması olarak tanımlanmıştır (Toprakçı, 2004). Bu noktada sınıf yönetimi kavramının tam olarak anlaşılması, öncelikli olarak sınıf kavramının açıklanması gerektirmektedir. Sınıf, öğretmenin öğrencileri ile bulunduğu mekândır. Eğitimin temel amacı kabul edilen öğrenci davranışları bu mekânda oluşmaya başlar. Eğitim için gerekli olan ana kaynaklar öğrenci, öğretmen, ders programı ve diğer faktörler sınıf içinde yer alır (Çalık, 2002). Sınıflar ayrıca toplumsal bir kurum olarak kabul edilen okulların alt birimleri olarak ele alınırlar (Bayrak ve Erişti, 2005). Alanyazında sınıf kavramına ilişkin farklı tanımlar yer almaktadır:

Çelik (2005)'e göre sınıflar, öğrenme-öğretme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için düzenlenmiş özel mekânlar olarak tanımlanırken, Başar (2003) ise sınıfları aynı yaş grubunda ve benzer bilgi düzeyine sahip öğrencilerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlamıştır. Bir başka ifadeyle sınıf, ortak özellikleri bulunan bireylerin, aynı amaçları kazanmaları için

eğitim-öğretimlerinin yapıldığı dersliktir. Sınıf sözcüğü derslik kadar, o derslikte yer alan araç-gereçler, öğretmen, öğrenci ve programları da kapsamaktadır (Çalık, 2002).

Sınıf kavramının geniş bir açıdan ele alınabilmesi için sınıfın yapısal özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Sınıfın yapısal özellikleri Weinstein (1996, Akt: Kadı, 2014) tarafından bir sınıfta aynı anda birçok faaliyet yapılmaktadır ile açıklanan *çok boyutluluk*, sınıf ortamında anlık olarak gerçekleşebilecek olaylar ile açıklanan *yakınlık*, sınıf ortamında öğretmenin ya da öğrencilerin başına neler gelebileceğinin önceden bilinmemesi ile açıklanan *tahmin edememe*, sınıf ortamında yaşanan olayların öğrencilerin gözü önünde gerçekleştiğı için gizliliğın olmadığı ile açıklanan *açıklık* ve sınıf ortamında olumlu ve olumsuz birçok durumun gerçekleştiğı ve bunların hepsinin sınıfça yaşandığı ile açıklanan ortak tarih olmak üzere 5 basamakta toplanmıştır.

Sınıfın bütün bu özelliklerinin doğru ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi sınıf yönetimi ile mümkündür. Bu noktada sınıf yönetiminin amacı, sınıf içerisindeki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmektir (Bakioğlu, 2009).

Sınıf yönetimi, belirlenen eğitim hedeflerine ulaşılabilmesi için planlama, örgütleme, uygulama ve değerlendirme aşamalarına ait ilke, kuram, kavram, model, yöntem ve tekniklerin sistematik ve etkili bir biçimde uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2001). Turan (2011)' a göre ise sınıf yönetimi, sınıf ortamındaki faaliyetleri öğrenme merkezli düzenleme ve öğrenci davranışlarına rehberlik etme, sınıfta olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilmelerini ve potansiyellerini keşfedebilmelerini sağlayan aktif bir süreçtir. Bu noktada sınıf yönetimi, sınıf ortamındaki öğrenciler arasında sosyal etkileşim- işbirliğı kurulması ve sürdürülmesi olarak açıklanmaktadır.

Sınıf yönetimi, öğretmenin öğrenciler üzerinde istendik davranışları oluşturma, olumsuz ve sınıf düzenini bozan davranışları olumluya çevirme, sınıf ortamındaki iletişimi

güçlendirme ve etkili bir ekip ruhu oluşturma, zamanı verimli kullanma, sınıf içi iletişim ve ilişkilerin düzenlenmesi ve süreç içerisinde öğrencilerin motivasyonlarının sağlanması olarak Ada ve Ünal (2000) tarafından tanımlanmaktadır. Etkili sınıf yönetimini sağlayan ana esasları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kılbaş ve Köktaş, 2003):

- Sınıf yönetimi, öğretmenin sınıfında belirli bir düzeni oluştururken dikkate alacağı faaliyet ve stratejileri içerir,
- Öğrencilerin uyması gereken kurallar ile başarması gereken hedeflerin sınırlılıklarını belirler,
- Öğretimle ilişkili olarak diğer öğrencilerin öğrenme hakkını engelleyen, bireylerin ruhsal ve fiziki güvenliğini tehdit edebilecek ya da herhangi bir malzemeye zarar verebilecek istenmeyen davranışların önlenmesini sağlar,
- Öğrencilerin olumlu davranışlarını kapsayacak bir anlayışla ödevlerini yapmaları ve belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlar,
- Sınıf ortamında disiplini sağlamak için öğretmenin gerekli disiplin ortamını oluşturur,
- Sınıfı yönetmek ve belirlenen hedeflere yöneltmek için yapılan planlama, ders yılı programları ve çeşitli faaliyetler ile bir düzen oluşturulması ve bu düzenin sürdürülmesini sağlar,
- Olumsuz davranışa gerekli dönütü vererek, durumun olumluya çevrilmesini ve pozitif bir iklimin oluşturulmasını sağlar,
- Sınıf yönetimine ilişkin hedefleri, değerleri, inanışları, kararsız bir tutuma düşmeden uygulayarak hedeflenen yönetim biçimine karar verilmesini sağlar.

Sınıf yönetimi, bu ana esasları göz önüne alındığında toplumsal yaşam içerisindeki diğer yönetsel etkinliklere göre birçok açıdan farklı özellikler taşımaktadır.

Sınıf yönetiminin boyutları. Sınıf yönetimi boyutları, sınıf yönetiminde başarıyı yakalamada etkili olan faaliyetler bütünüdür (Başar, 2003). Bu boyutlar; sınıfın fiziki ortamı, plan-program etkinlikleri, zaman yönetimi, sınıf içi ilişkilerin düzenlenmesi ve davranış düzenlemeleri olmak üzere beş boyutta incelenmektedir (Çelik, 2003).

Sınıfın fiziksel düzeni. Sınıfın fiziksel ortamı, öğrenmenin sağlanabilmesi için temel faktörlerden biridir (Çalık, 2002). Bu boyutta sınıfın fiziksel ortamına etki eden bazı değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler arasında öğrenci sayısı, yerleşim düzeni, ısı, ışık, renk, gürültü, temizlik, estetik, görünüm, ders araç- gereçleri yer almaktadır (Aydın, 2008; Halis, 2002).

Sınıftaki faaliyetlerin düzenlendiği ortam, öğretmen ve öğrenci açısından süreklilik gösteren bir değişken olarak kabul edilir. Sınıf büyüklüğü incelendiğinde küçük sınıflardaki yönetimin daha verimli olduğu görülmüştür (Balyer, 2011). Sınıf ortamındaki ışık düzeni göz önüne alındığında, sınıfta güneş ortamından daha fazla yararlanılmalı, güneş ışığının yetersiz kaldığı durumlarda ise yapay ışık kaynakları kullanılmalıdır (Işık, 2012). Öğrencileri psikolojik olarak rahatlatıcı renkler tercih edilmelidir (Özden, 2009). Sınıf ortamının sıcaklığı ideal sıcaklık olarak kabul edilen 20°C olmalıdır (Aydın, 2011). Ses düzeyi de öğrencinin derse olan ilgi ve dikkatini etkileyen bir değişkendir. Ayrıca sınıfın temizliği, oturma düzeni ve dersin niteliği fiziksel ortamı etkilemektedir (Çelikten ve Teyfur, 2009).

Plan- program etkinlikleri. Başarılı bir programın uygulanabilmesi planlamaya bağlıdır. Planlar öğrenci seviyesine uygun, bireysel farklılıkları dikkate alan, öğrencileri motive edici, esnek, bütüncül, sürekli ve mantıksal bir çerçevede olmalıdır (Başar, 2014). Öğretmen planlamayı yaptıktan sonra planı etkili bir şekilde uygulamak için farklı yaklaşımları ve yöntemleri kullanmalıdır. Öğretmenin davranışlarındaki tutarlılık, sosyal ilişkileri, kullandığı öğretim yöntem ve teknikleri, öğrencileri motive etme gücünü plan ve program etkinliklerinde kullanması bu boyutu daha etkili hale getirecektir (Edwards, 2000).

Sınıf içi ilişkilerin düzenlenmesi. Etkili ve kalıcı bir öğrenmenin sağlanabilmesi için idareci, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki iletişimde sağlıklı olması gerekmektedir (Güçlü, 2000). Bu boyutu etkileyen değişkenler arasında eşgüdüm sağlanmalıdır. Sınıf içi öğretim etkinliklerinin düzenlenmesinde sınıf kuralları etkilidir. Kurallar olumlu davranışları pekiştirmek ve disiplin sorunlarını ortadan kaldırmak için kullanılmalıdır. Bu nedenle kurallar demokratik bir ortamda belirlenmeli, işbirliğine dayalı olmalı ve öğrenci ilişkilerini geliştirici özellikler taşımalıdır (Emmer & Evertson, 2013).

Zaman yönetimi. Sınıf yönetiminin bir başka boyutu da zaman yönetimidir. Zaman yönetimi, eğitim ve öğretime ayrılan zamanın hedeflere ulaşmada zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Montero & Sieburth, 1989)

Davranış düzenlemeleri. Davranış düzenlemelerine ilişkin faaliyetler, sınıfta istendik davranışların ve olumlu bir havanın oluşturulması, problemlerin ortaya çıkmadan öngörülerek önlemlerin alınması, olumsuz davranışların olumluya çevrilmesi gibi etkinlikleri kapsamaktadır. Bu hedeften yola çıkarak sınıf ortamında belirlenen hedeflere ulaşma, zamanı etkin kullanma ve olumsuz davranışların önlenmesi için belli kuralların uygulanması gerekmektedir (Ağaoğlu, 2016).

Günümüzde öğretmen, dersini belli bir program çerçevesinde işlemeli, sınıf içinde iyi bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, olumsuz öğrenci davranışlarını olumluya dönüştürmeli, öğrenciyi süreç içerisinde takip ve kontrol etmelidir (Erden, 2003). Ayrıca öğretmen sınıf ortamında samimi ve demokratik bir tutum içerisinde olmalıdır. Öğretmenin bu tutumu öğrenciler arasındaki iletişime pozitif yönde etki edecektir. Böylece öğrencilerine rol model olan öğretmen, sınıfta etkili iletişim ve saygı ortamı oluşturacaktır (Güven, 2004).

Sınıf yönetimi modelleri. Sınıf yönetiminde öğretmenler tarafından belirlenen yönetim yaklaşımlarına göre farklı sınıf yönetimi modelleri ortaya çıkmıştır. Öğretmen bu modellerden herhangi birini temel alarak dersini işleyebilir ya da yapılan etkinliklere, konuya, koşullara göre farklı modellerden de yararlanabilmektedir (Başar, 2001). Son yıllarda eğitim alanındaki gelişmeler ve toplumsal değişimlere bağlı olarak sınıf yönetimi modelleri de değişim göstermiştir. Sınıf yönetimi modelleri baskıcıdan demokrasiğe, şekil yönelimliden amaç yönelimliye, öğretmen ağırlıklıdan öğrenci ağırlıklıya doğru farklılaşmıştır (Ağaoğlu, 2006; Başar, 2006; Dilmaç ve Sarı, 2004; Sarıtaş, 2005).

Sınıf yönetimi modelleri geleneksel yaklaşıma göre tepkisel, önlemsel, gelişimsel, bütünsel modeller olarak sınıflandırılmışlardır.

Tepkisel model. Tepkisel model, geleneksel yaklaşımlar içerisinde değerlendirilmektedir. Davranışların nedenlerinden çok sonuçlarına odaklanan bir modeldir. Davranış sonucunda bireye tepki verilir ve bireyin olumsuz davranışlarına karşı ceza uygulanır (Şentürk, 2006).

Önlemsel model. Önlemsel model, istenmeyen davranış ve sonucu, davranış olmadan önlemeye yönelik planlama mantığına bağlı bir modeldir. Amaç, sınıftaki sorunlara ortaya çıkmadan önlem almak ve böylece tepkisel modele olan ihtiyacı en aza indirmektir.

Gelişimsel model. Bu modelde uygulanan sınıf yönetimi öğrencilerin fiziksel, zihinsel ve duygusal gelişimlerine göre tasarlanmaktadır. Öğrencilerdeki gelişim özelliklerinin dikkate alındığı bu sınıf yönetimi modelinde, öğrencilerdeki olumlu davranışlar ve başarı da pekiştirilmiş olur. Ayrıca sınıf içi kurallar belirlenirken ve öğrencilere sorumluluklar verilirken de öğrencilerin gelişim özellikleri esas alınmaktadır (Şentürk, 2006).

Bütünsel model. Bütünsel modelde, yeri geldikçe birçok model birlikte kullanılmaktadır. Sınıf içi ve sınıf dışı faktörler bir bütün halinde ve birbiriyle etkileşim içinde kabul edilmektedir (Akan, 2014). “Sınıf yönetiminin sistem modeli” veya “karma model”

olarak da adlandırılmaktadır. Çünkü bu modelde tepkisel, önlemsel ve gelişimsel model birlikte eşgüdüm içinde kullanılmaktadır (Yılmaz, 2006). Öğretmen bütün modellere yeterince hâkim durumdaysa zaman zaman bütün sınıf yönetimi modellerinden yararlanır. Bu noktada öğretmenin sınıfı ve öğrencileri iyi gözlemlerse, hangi modeli ne zaman kullanacağını da öngörecektir (Taşkaya, 2014).

Bu sınıf yönetimi modellerine ek olarak Güven, (2012)' nin doktora tez çalışmasında ortaya koyduğu "Sınıf Yönetiminin Etkililiği Modeli" de aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Sınıf Yönetiminin Etkililiği Modeli

Sınıf yönetimi, eğitim ve öğretim ile iç içe olan bir süreçtir. Eğitim ve öğretimi kolaylaştıran, kalitesini arttıran bir yapıya sahiptir (Erden, 2005). Sınıf yönetimi etkililiği ise, sınıfın hedeflerine ulaşabilmesi için öğrenmeye uygun ideal ortamın oluşturulması ile sağlanır (Weinstein & Weber, 2011). Etkili bir sınıf yönetimi gerçekleştirmek isteyen öğretmenlerin, sahip olmaları gereken en önemli beceri, sınıftaki maddi kaynakları ve öğrencilerini sınıfın hedefleri doğrultusunda yönetme ve yönlendirme becerisidir. Öğretmenlerin sahip olması gereken bu beceriler; kaynakların etkili kullanımı, eğitim ve sınıf ortamlarının faaliyetlere göre düzenlenmesi, öğrencilerin özelliklerine göre gelişimlerinin takip edilmesi ve istenmeyen davranışların önlenmesi olarak açıklanabilir (Terzi, 2002). Sınıf yönetiminin etkililiği modelinin iyi bir şekilde anlaşılması öncelikli olarak etkililik, örgütsel etkililik ve yönetsel etkililiğini detaylı olarak anlamayı gerektirir.

Etkililik. Etkililik kavramı, ilk defa yönetim alanında 1930'lu yıllarda Barnard tarafından kullanılmıştır. Barnard (1938) e göre etkililik "örgütün amaçlarına ulaşma derecesi" olarak ifade edilmiştir (Akt: Balcı, 1993). Erkan (2008) etkililiği örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmesi olarak tanımlarken;

Tetik (2008) ise etkililiği, hedeflere en yüksek seviyede ulaşmak, ulaşılan hedefleri sürekli geliştirmek için çalışmak, olarak tanımlamaktadır. Etkililik kavramı, yapılan tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, bilim insanları tarafından tanımlanması zor ve karmaşık bir olgu olarak görülmüştür.

Örgütsel etkililik. Örgütsel etkililik kavramı incelendiğinde alanyazında farklı yönleri, bakış açıları, fonksiyonları, süreçleri, sonuçları, kaynakları ve çevresel etkenleri farklı Şekilde ele almaktan kaynaklanan farklı tanımları bulunmaktadır (Ayık, 2007). Pfeeffter ve Salancik (1978) rgtsel etkililiği, örgütün farklı grupların taleplerini hangi ölçüde karşıladığının dışsal bir düzeyi olarak ifade etmişlerdir. Karalı (2004) ve Akan (2007) a göre örgütsel etkililik, örgütsel hedeflere ulaşmadaki çabalar bütünü, örgütün fonksiyonlarını gerçekleştirme derecesi, çevreden kaynak sağlama becerisi, çevreye uyum sağlayarak yaşamını sürdürülme düzeyi ve örgütsel-yönetsel süreçlerin beklentilerini karşılayabilme becerisidir.

Başaran (1991)'a göre örgütsel etkililik; bir örgütün hedeflerini amaçlanan seviyede gerçekleştirebilmesi için, örgütün sistem değişkenlerinin birbiriyle etkileşime girerek eyleme geebilmesidir. Örgütün sistem değişkenleri; örgütün verimlilik durumu, yararlılığı, dirikliği, sağlığı ve iş gören bireyin işten aldığı doyum olarak sınıflandırılmaktadır. Sistem değişkenleri örgütsel etkililiğin sağlanmasıda büyük ölçüde etkilidirler. Bu duruma birbirine benzer öğrencilere sahip olan okulların farklı düzeylerde başarılı olması örnek verilebilir. Başarı farkının nedeni örgütsel etkililik yani sistem değişkenlerinin etkili olmasıdır.

Örgütsel etkililiğe etki eden birçok etken olsa da en önemli etken şüphesiz ki örgüt yöneticisidir. Çünkü rgt yöneten kişiler olan örgüt yöneticileri örgütteki insan ve madde kaynağına etki eden birinci derece kişilerdir. Okullarda ise bu yetkiyi kullanan kişiler okul yöneticileridir (Göksoy, Sağır ve Yenipınar, 2013). Okul yöneticilerinin amacı, okulların

örgütsel etkililiğini sağlamak olmalıdır. Okullardaki örgütsel etkililiğin sağlanması ise, okulun hedeflerine ulaşma seviyesinin yüksek olmasıyla mümkündür (Can, 2004).

Örgütsel etkililiğe ait bazı modeller bulunmaktadır. Bu modeller örgütsel etkililiği ölçmek için geliştirilmişlerdir. En çok bilinen ve kullanılan modeller; Amaç modeli, sistem-kaynak modeli, süreç modeli, ekolojik-çevresel model ve birleşik modeldir. Sınıf yönetiminin etkililiği modeline temel teşkil etmesi nedeni ile sadece birleşik modele ilişkin açıklama aşağıda verilmiştir.

Birleşik model (Fonksiyonel model). Birleşik model, diğer modellere göre oldukça yeni bir modeldir. Bu modelde örgütün etkililiği, örgütün kendi faaliyetlerinin sosyal sonuçları ile belirlenir. Örgütün faaliyetleri ise, toplum etkileme boyutu ile ilgilidir. Birleşik model, örgütsel etkililiği dört boyutta incelemiştir. Birleşik modelin boyutları; amacı gerçekleştirme, uyum ve entegrasyon, değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesidir (Karşlı, 2004). Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır:

Amaç gerçekleştirme. Örgütsel hedeflerin tespit edilmesi ve bunlara ulaşılmasını kapsar (Toprakçı, 2002).

Uyum ve entegrasyon. Uyum boyutu, daha çok örgütün çevresini kontrol etme ihtiyacı ile ilgilidir. Örgüt kendini toplumun ve üyelerinin ihtiyaçlarına göre şekillendirmektedir. Uyum boyutunun, uyabilme, esneklik, yenileşme, büyüme, gelişme ve donanım kontrolü gibi alt boyutları bulunmaktadır (Karşlı, 2004).

Entegrasyon boyutu ise, sosyal dayanışmayı ifade etmektedir. Eşgüdümleme, sosyal ilişkilerin düzenli bir şekilde sürdürülmesi, örgütlenme, örgütsel faktörler arasındaki dayanışma gibi anlamlara da gelmektedir. Entegrasyon boyutunun, doyum, işten ayrılma, çatışma- binişiklik, iklim ve açık iletişim gibi alt boyutları bulunmaktadır (Güven, 2012).

Değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi. Değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutu, örgütün kendi değerle sistemini kurmak ve sürdürmek temeline

dayanmaktadır. Bunun için örgütün norm ve değerlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutunun, örgüte bağlılık, merkezi yaşam ilgisi, kimlik ve ait olma duygusu, bireysel çalışma motivasyonu, rol-norm bağdaşımı gibi alt boyutları bulunmaktadır (Karlı, 2004).

Yönetmel etkililik. Yöneticiler, örgütsel etkililiği sağlamak için, örgütün veya bağlı bulunduğu birimin başarısından sorumludur (Artan, 1998). Yöneticinin gösterdiği performans ne kadar yüksek olursa örgütün amaçlarına ulaşması o kadar kolay olur. Yönetmel etkililik, yönetim konusunda, yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir etkililik şeklidir. Bradie ve Bennet tarafından “hedeflenen amaçlar ile gösterilen performans arasındaki ilişki” olarak tanımlanan yönetmel etkililik kavramı (Akt: Karatepe, 2005), Cammock, Niakant ve Dakin (1995)’e göre de, karmaşık ve iç içe ilişkiler dizisinin bir ürünü şeklinde ifade edilmiştir. Etkili bir yöneticinin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır.

- Zamanını nereye harcadığını bilir
- Kendine somut hedefler koyar.
- Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır.
- Daha yüksek bir performansın olağanüstü bir sonuç vereceği birkaç alan üzerinde yoğunlaşır.
- Etkili kararlar almak durumunda olan kişidir.
- Etkili bir yönetici zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir (Drucker, 1994).

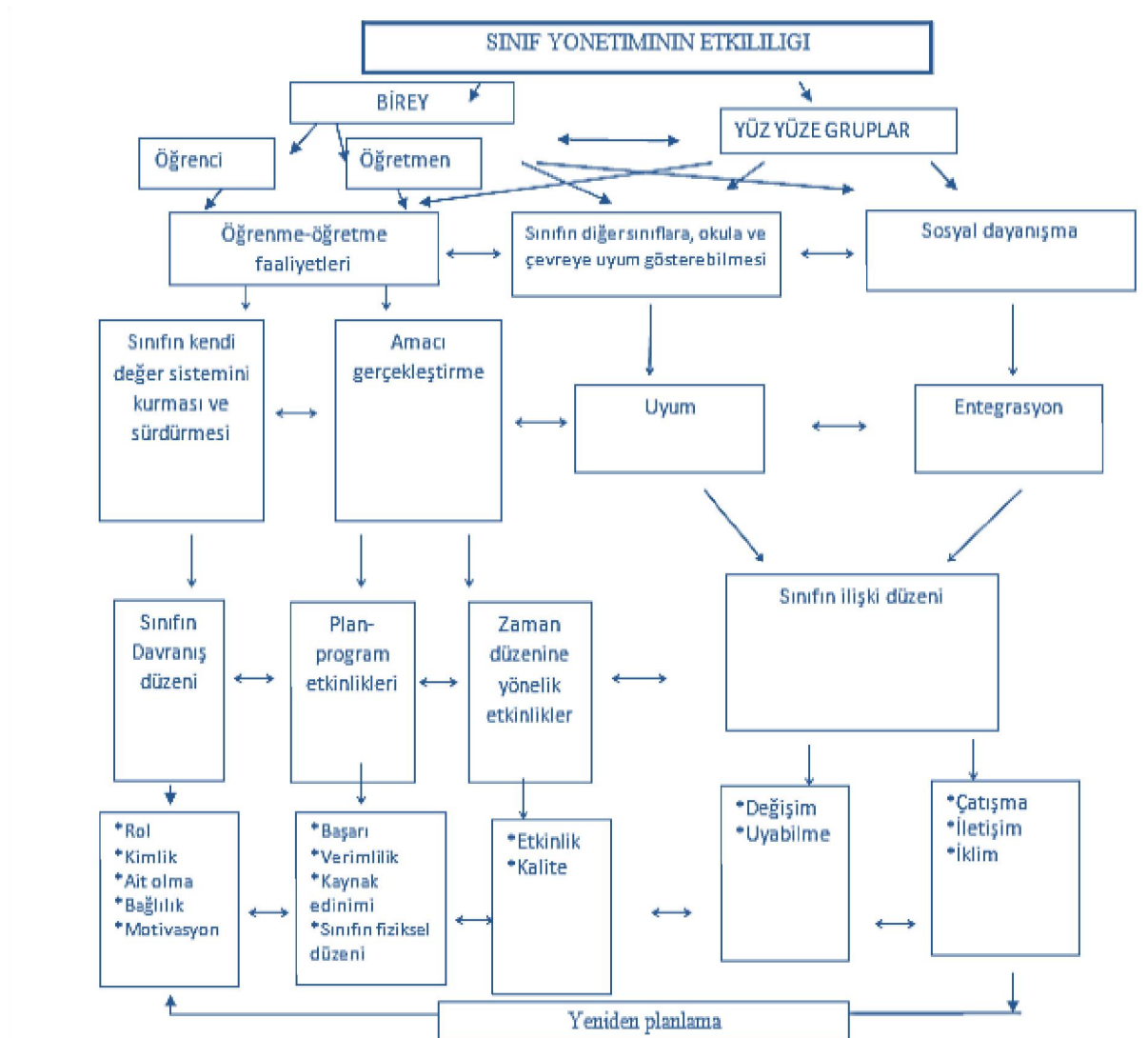
Okul etkililiği (Etkili okul). Etkili okul araştırmaları 1960’lı yıllarda Amerika’da ortaya çıkmıştır. 1966 yılında Coleman ve arkadaşları tarafından okul etkililiği konusunda bir dizi araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların özünde, eğitim kurumlarının niteliksel özelliklerindeki farklılığın, çıktılar üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı konusundadır. Okul etkililiği araştırmaları konusunda yapılan tartışmalar, okul ve sınıf içi

süreçlerin okulların etkililiği üzerindeki etkisine dikkati çekti. Bu da okul etkililiğinin sınıf yönetimi ile ne kadar yakından ilişkili olduğunu göstermiştir.

Sınıf yönetiminin etkililiği modeli. “Sınıf Yönetiminin Etkililiği Modeli”, Güven (2012) tarafından geliştirilerek sınıf yönetimi modellerine bir yenilik getirmiştir. Bu model sınıf yöneticisi olan öğretmenin sınıf ortamını düzenlemesi, istenmeyen davranışları değiştirmesi, sınıfta etkili bir öğretim ortamı oluşturması, dersini aktif olarak işleyebilmesi için gerekli koşulları ve öğretmenin nasıl bir yönetim sergilemesi gerektiği üzerine odaklanmıştır.

Güven (2012)’e göre sınıf yönetimini etkileyen faktörler; okulun yakın çevresi, okul yönetiminin işleyiş ve tutumu, aile faktörü, sosyal ve ekonomik faktörler olarak sıralanmıştır. Bu model etkililik boyutları olan amacı gerçekleştirme, uyum ve entegrasyon, değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesini yanı sıra sınıfın toplumsal değişkenleri olan öğrenci-öğretmen ve grupların incelenmesi ile oluşturulmuştur. Sınıf yönetiminde etkililik sınıf ortamında gerçekleştirilen öğrenme-öğretme etkinlikleri, sınıf ortamının çevre ile olan ilişkileri ve sosyal dayanışma boyutunu ifade eder. Sınıf yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için tüm boyutların birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu boyutlardan en önemlisi ise öğretmendir (Güven, 2012). Sınıf yönetiminin etkililiği modeli Karlı (2004)’nin yönetsel etkililik boyutlarından yola çıkılarak, Güven (2012)’in yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bir modeldir. Sınıf yönetiminin etkililiği modeli aşağıdaki gösterilmiştir.

Tablo 1

Sınıf Yönetimi Etkililiği Modeli (Güven, 2012)

Bu modele göre sınıfta temel olarak 3 öge bulunur. Bunlar birey olarak öğretmen, birey olarak öğrenci ve sınıftaki yüz yüze gruplardır. Öğrenme öğretme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için sınıflar, okulla diğer sınıflarla ve dış çevreyle uyum içinde sosyal dayanışma çerçevesinde çalışmak zorundadır. Örgüt olarak devamlılığın sağlanması ve akademik başarının devamlılığının sağlanması, sınıfın amacı gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Bunun içinde sınıfın değer sistemini kurması ve sürdürmesi gerekmektedir. Amacı gerçekleştirme ve değer sisteminin kurulması ve sürdürmesi bu aşamada modelde iki boyut

olarak verilmekte, sınıfın davranış düzeni, plan program etkinlikleri ve zaman düzenine yönelik etkinlikler bu başlıklar altında verilmektedir. Bu iki boyut ile birlikte sınıfta bulunan üçüncü öge olan yüz yüze grupların varlığı uyum ve entegrasyon boyutlarını da modelde aktif olarak kullanılmayı gerektirmiştir. Böylece aslında modelin örgütsel etkililiğin 4 boyutu olan amacı gerçekleştirme, uyum, entegrasyon ve değer sistemini kurması ve sürdürmesi üzerine temellendirildiği görülmektedir.

Sınıf Yönetiminde Öğretmen

Nitelikli ve etkili bir eğitimin sağlanabilmesi, sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi; öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerine bağlıdır (Demirtaş, 2005). Öğretmene düşen görev, öğrencilerde istendik davranış değişikliği oluşturmak ve öğrencilere etkili bir sınıf yönetimi sunmaktır (Şahin, 2002). Bu durum ise öğretmenin yönetici özelliği ile ilgilidir. Yönetici; örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcayan ve örgütteki bireyleri denetleyen kişidir (Coatney, 1982). Öğretmeni yönetici olarak tanımlamış ve yönetici görevlerini de planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon, yönetme, denetleme, kontrol, değerlendirme, iletişim ve raporlama olarak ifade etmiştir.

Öğretmenler bu görevleri yerine getirirken iyi bir yönetici olduğu kadar iyi bir lider özelliği de taşımalıdır. Öğretmenin yönetici özelliğinin yanı sıra lider özelliği de taşıması, öğrencileri etkilemesini ve benimsenmesini sağlar (Erden, 2005). Öğretmenin öğrencilere öğrenme hevesi kazandırması ve karşılaştıkları sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını öğretmesi gerekir. Bu noktada öğretmenin öğrencileri etkileme gücü yüksektir. Öğretmen öğrencinin notlarına değil, başarısına odaklanmalıdır. Böylece öğrencinin performansından kaynaklı başarısını paylaşmış ve öğretimde etkililiği sağlamış olur. Öğretmen öğretim yöntem ve tekniklerini, ders araç ve gereçlerini konuya uygun seçse bile, liderlik özelliklerini gösteremiyorsa öğretimde etkililiği sağlayamaz (Can, 2005).

Sınıf yönetiminin en temel öğelerinden biri sınıf liderliğidir. Sınıf lideri olarak öğretmen, eğitim vizyonunun meslektaşlarıyla ve öğrencileri ile paylaşan, öğrencileri için uygun öğrenme ortamları oluşturan, farklı öğretim yöntem ve tekniklerini uygulayan, tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanan ve sınıfla birlikte okulu da etkileyen kişidir (Can, 2009).

Öğretmenlerin etkili bir sınıf yönetimi becerisine sahip olması, öğrencilerin öğrenme zamanlarını etkili kullanmaları, akademik başarıları, motivasyonları, sorumluluk bilincinin oluşması ve öğrenci davranışlarının kontrol edilmesi açısından önemlidir (Ada ve Ünal, 2000). Öğretmenlerin sahip olması gereken bilgi ve beceriler şöyle sıralanabilir:

- Öğretmen, öğrencilerin davranış ve tutumlarını etkileyen faktörleri bilmelidir. Bu faktörleri bilmek için, öğrencilerin kişilik ve gelişim özelliklerini bilmeli, bu özelliklerin belirlediği psikolojik ve sosyal ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Sınıf içinde etkili bir iletişim ortamı yaratmalı ve duygu, düşünce ve beklentilerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmelidir.
- Öğretmen sınıf içinde olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Sınıf koşullarını farklı öğretim yöntem ve tekniklerine göre tasarlayarak öğrencilerin güdülenmesini sağlamalıdır.
- Öğretmen öğrencilerde istedik yönde davranış değişikliği oluşturmaktadır (Erden, 2005).

Öğretmenlerin sınıf yönetiminde etkili olmaları konusunda farklı anlayışlar benimsenmiştir. Bu noktada Pedota (2007) tarafından öğretmenlere yardımcı olacak on kural şöyle sıralanmaktadır:

1. Kendiniz olun. Başka birinin taklidi olmayın. Kendi kişiliğinizi gösterirseniz başarılı olursunuz.
2. Öğrencilerinize kendinize davrandığınız gibi davranın.

3. Öğrencilerinize ümit verin. Onlara daima başaracaklarını hissettirin.
4. Aileleri sürekli bilgilendirin.
5. Konuşmaya başlamadan önce dikkat çekin. Anlatmak istediğiniz şeyi söyleyin, söylemek istediğinizi de anlatın.
6. Sınıf içerisinde hareketli olun ve göz teması kurun.
7. Kendiniz için önemli olan özsaygının öğrenciler içinde önemli olduğunu unutmayın. Alay etmekten veya bireysel küçümsemekten uzak durun.
8. Öğrencilerden beklediğiniz davranışları onlara gösterin ve rol model olun.
9. Sınıf kurallarını adil, açık, akla ve mantığa uygun, tutarlı bir şekilde belirleyin.
10. “Ben” den çok “Biz” felsefesini kullanın ve bu felsefeyi geliştirin.

Yukarıdaki kurallar doğrultusunda sınıf yönetimindeki diğer önemli faktörün öğretmen-öğrenci ilişkileri olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır.

Sınıf Yönetiminde Öğretmen-Öğrenci İlişkileri

Sınıf yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, öğrenci-öğretmen arasındaki iletişimin açık, anlaşılır ve doğru bir iletişim olmasına bağlıdır. Bu noktada öğretmen ilk dersinden itibaren öğrenciye güven vermeli, öğrenciye karşı açık ve anlaşılır bir dil kullanmalıdır (Erden, 2008). Öğretmen eğitim faaliyetlerini planlarken, öğrenilenleri değerlendirirken öğrenciler ile iletişim halinde olmalıdır. Çünkü öğretmenin bu konularda başarıyı yakalayabilmesi, sınıf içerisinde kuracağı iletişime bağlıdır (Erdoğan, 2010). Öğretmenin etkili iletişim kurabilmesi için, etkili konuşma becerisi, etkin dinleme becerisi, empati yeteneği ve sözel olmayan iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir (Büyükalın, 2007). Etkili bir iletişim için öğretmenin dikkat etmesi gerekenler şunlardır:

- Öğretmen öğrencileri ile diyalog kurmaktan zevk almalı ve onlara arkadaşça yaklaşmalıdır.

- Öğrencilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmelidir.
- Öğrencilere olumlu yaklaşmalı ve onları anlayabilmelidir.
- Öğrencilere anlaşılabilir ve kendilerini güvende hissettikleri bir ortam yaratmalıdır (Erden, 2008).

Ayrıca öğretmen öğrencilere iyi bir model olmalıdır. Öğrencinin beklentilerine uygun, öğrenci tarafından kolay anlaşılabilir davranışlar sergilemelidir. Bu davranışlar öğrenci tarafından kazanıldığında belirli aralıklarla pekiştirilmelidir. Çünkü başkaları tarafından onaylanmayan ve belli zamanlarda pekiştirilmeyen davranışların devam etme olasılığı düşer (Aydın, 2011).

Sınıf Yöneticisi Tipleri

Öğretmenlerin sınıf yöneticisi tipleri; otoriter (otokratik), koruyucu, destekçi, birlikçi (collegial), serbest (ilgisiz) ve demokratik sınıf yöneticisi olarak sıralanabilir.

Otoriter (Otokratik) sınıf yöneticisi. Bu yönetim anlayışında güce dayalı kurallar hâkimdir. Tüm yetki sınıf yöneticisine aittir ve öğrenciler bu kurallara uymak zorundadır. Eğer öğrenciler bu kuralları yerine getirmemezse disipline başvurulur, baskıcı ve sert davranılır, öğrencileri korkutma, tehdit etme (zayıf not ile), başkalarıyla kıyaslama, ödüllendirmeme gibi yöntemler uygulanır. Bu yüzden otokratik sınıflarda koşulsuz bir itaat vardır. Öğretmenler dersin içeriğini, faaliyetleri kendileri belirlerler ve öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı ederler. Bu tip sınıflardaki öğrencilerde güçsüzlük, güvensizlik duygusu, başkalarına bağımlı olma, karşılaştıkları sorunlardan kaçma, öz denetim eksikliği gibi davranışlar gözlenir (Ağaoğlu, 2006; Demirbolat, 2003; Erdoğan, 2008).

Koruyucu sınıf yöneticisi. Bu yönetim anlayışında öğretmen öğrencilere sürekli koruma algısı ile yaklaştığı için öğrencilerde bağımlı olma özelliği görülür. Öğretmen

öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir. Bu anlayışta “siz yapamazsınız, ben size yardım etmeliyim” düşüncesi hâkimdir (Erdoğan, 2008).

Destekçi sınıf yöneticisi. Bu yönetim anlayışında öğretmen, öğrencilerin geçmişleri, ilgi, ihtiyaç ve beklentileri, değerleri konusunda bilgi sahibidir. Öğrencilere kişilik gelişimleri için rehberlik etmektedir. Öğretmen sınıf ortamında öğrencileri sorumluluk almaya ve işbirliğine yöneltir, öğrencilerin faaliyetlere aktif olarak katılmalarını sağlar (Erdoğan, 2008).

Birlikçi (collegial) sınıf yöneticisi. Bu anlayışa sahip öğretmenler, öğrencilerin kendi öz denetimlerini ön planda tutarlar. Öğrencilerin kendi kendilerini denetlemelerine ve kontrol etmelerine olanak sağlar. Öğrencilerin faaliyetlere etkin ve üretken bir şekilde katılarak yaratıcılıklarının geliştirilmesi amaçlanır. Bu anlayışta işbirliği oldukça önemlidir (Erdoğan, 2008).

Serbest (İlgisiz-Başiboş) sınıf yöneticisi. Bu anlayışta öğretmenler, yönetme becerisini en az düzeyde kullanmaktadır. Öğrenciler kendi hallerine bırakılarak, ilgiden yoksun bir sınıf ortamı meydana gelmektedir. Öğretmen kararsız, tutarsız ve plansızdır. Bu durum sınıf ortamında bir takım huzursuzluklar oluşturmaktadır. Öğrencilerin güdülenme düzeyleri eksik olduğu için, başarı seviyeleri de düşüktür. Bu tür sınıf yöneticileri süreç içerisinde pasif konumdadır. Fikirlerine başvurulduğunda fikirlerini söyler, ders materyallerini temin eder. Öğrenciler kendi hedeflerini kendileri belirler, problemlerini kendileri çözerler, kararları kendileri alırlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde öğrencilere bazı olumlu özellikler de kazandırabilir. Ancak olumsuz özellikleri daha fazla olduğu için nadiren uygulanmalıdır ya da üst öğretimlerde uygulanması uygun görülmektedir (Ada ve Ünal, 2000; Demirbolat, 2003; Erdoğan, 2008; İlgar, 1996, Tezcan, 1997). Kısaca bu yönetim anlayışını uygulayan öğretmenlerin öğrencilere karşı olan davranışları şöyle özetlenebilir:

- Öğrenciler derste serbest olarak zaman geçirmektedir.

- Öğrenciler derste belirli bir hedefe yönlendirilmez, bu nedenle hayatta da belli bir hedefe yöneltilmemiş olurlar.
- Derste öğrencilere disiplin uygulanmaz.
- Sınıf ortamında öğretim yöntem ve tekniklerinin uygulanma oranı düşüktür.
- Öğrenciler derste serbest bırakıldıkları için, aralarında sıklıkla disiplin sorunları ve çatışmalar meydana gelmektedir (Tezcan, 1997).

Demokratik sınıf yöneticisi. Bu anlayışı benimseyen sınıf yöneticileri, öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve gereksinimlerini dikkate alan, öğrencilerin sürece aktif katılımlarını sağlayan, problemlerin çözümünde yardımcı olan, öğrencilerine objektif davranan, belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışan, görüş ve önerilere açık olan yöneticidir. Öğrencileri eleştirmekten kaçınır ve sınıf içi faaliyetlerde öğrencilerin aktif katılımını sağlar. Öğrencilerin üreticilik ve performans seviyeleri, işbirliği, paylaşım yüksektir. Öğretmen uygulayacağı faaliyetler hakkında öğrencileri bilgilendirir, onların görüşlerini önemser, öğrencilerin öz denetim kazanmalarını sağlar. Öğrenci öz denetim kazandığı için sorumluluk almayı öğrenir. Öğrenci özgür düşünme, bağımsızlık ve sağlıklı kişilik gelişimi kazanır. Sınıf ortamı da demokratik bir ortamdır (Ada ve Ünal, 2000; Ağaoglu, 2006; Çelik, 2008; Demirbolat, 2003; Erdoğan, 2008; İlgar, 1996; Tezcan, 1997). Kısaca bu yönetim anlayışını uygulayan öğretmenlerin öğrencilere karşı olan davranışları şöyle özetlenebilir (Tezcan, 1997):

- Öğrenciler karar verme ve araştırma becerileri kazanır.
- Dersi özümseyerek öğrenirler. Öğrenilen bilgiler kalıcı olur.
- Öğrencide doğal bir disiplin ve sorumluluk duygusu oluşur.
- Öğrenciler arasındaki işbirliği ve yardımlaşma duyguları gelişir.
- Öğretmene olana saygı ve güven duyguları gelişir.

Özetle öğretmenin sınıf ortamında belirlediği yönetim anlayışı, öğretilen ders, anlatılan konu, sınıfın başarı düzeyi, sınıf ortamı, öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve becerileri, okulun eğitim

politikası gibi özelliklerden etkilenmektedir (Tertemiz, 2002). Bu noktada otoriter sınıf yönetimi anlayışını benimseyen öğretmen, sınıf ortamındaki tüm yetki ve sorumlulukları kendinde toplar. Serbest sınıf yönetimi anlayışını benimseyen öğretmen, tüm yetki ve sorumlulukları öğrencilere bırakır, ilgisizdir. Demokratik sınıf yönetimini benimseyen öğretmen ise, tüm yetki ve sorumlulukları öğrencileri ile paylaşır, onların sorumluluk duygularının gelişimine katkıda bulunur.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında sınıf yönetimi etkililiğine ilişkin yapılan araştırma örneklerine yer verilmiştir. Ayrıca sınıf yönetimi etkililiği konusu ile yakından bağlantılı olduğu düşünülen “yönetimsel etkililik” ve “etkili sınıf yönetimi” çalışmalarına da yer verilmiştir.

Yurt içinde yapılan araştırmalar. Bu bölümde sınıf yönetimi ile ilgili yurt içinde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Literatürde sınıf yönetimiyle ilgili doğrudan yapılmış çalışmalara rastlanmaması nedeniyle, bu konuyla ilgili yapılan dolaylı çalışmalara ver verilmiştir.

Aksu (1997), “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimindeki Etkililiği” başlıklı araştırması, öğretmenlerin sınıf yönetimindeki etkililik derecelerini belirlemek amacıyla, genel liselerde öğrenim gören öğrencilerin algıları dayalı bir çalışmadır. Bu çalışmada İzmit ili merkezinde bulunan 6 genel lisede öğrenim gören 1378 öğrenciye “Sınıf yönetimi etkililiği anketi” uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğrenci algılarına dayalı olarak sınıf yönetimi boyutlarından plan- program, fiziksel çevre ve iletişimde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğrenciler, öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda etkili olduklarını düşünmektedirler.

Gündüz (2001) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimindeki Yeterlikleri” başlıklı çalışmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterlikleri müfettiş görüşleri dikkate alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterliklerinin belirlenmesi amacıyla, araştırma yöntemi olarak genel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul İli Avrupa yakasında görev yapan 150 ilköğretim müfettişinden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, sınıf yönetimi yeterlikleri konusunda öğretmenlerin “bazen” yeterli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Karatepe (2005), “Yönetmel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililiğinin Astlarla İlişkiler Boyutu” başlıklı araştırmasında, verimlilik kavramı üzerinden yola çıkarak örgütlerde yönetmel etkililiği sağlamanın yollarını açıklamıştır. Bu araştırmada öğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetmel etkililik boyutları astlarıyla olan ilişkilerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkezde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 94 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada, yöneticilerin yönetmel ve kişisel özellik ve yeteneklerinin, astları ile olan ilişkilerini büyük oranda etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akın (2007) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi ve Öğretmen Yetiştirme Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışması, öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin tespit edilerek, bu becerilerin çeşitli değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini ise Tokat ilinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu random örnekleme yoluyla seçilen 140 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak Delson (1982) tarafından geliştirilen, Tonbul ve Yalçın (2002) tarafından Türkçe’ ye çevrilen “Sınıf Yönetimi Beceri

Ölçeği” uygulanmıştır. Çalışma sonucunda genel olarak öğretmenlerdeki sınıf yönetimi becerilerinin “iyi” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerdeki sınıf yönetimi becerilerinin “derste farklı faaliyetleri uygulama” ve “sınıf ortamını dikkat çekici hale getirme” alt boyutlarında “orta” seviyede olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin öğrencilere “isimleriyle hitap etme” konusunda ise “çok iyi” düzeyde oldukları görülmüştür. Yapılan çalışmada öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri konusunda eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarının diğer fakülte mezunlarına göre, ortaöğretim öğretmenlerinin diğer öğretmenlere göre daha iyi oldukları saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerde 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip olanların, 21-30 yıl kıdeme sahip olanlardan sınıf yönetimi becerileri konusunda daha iyi durumda olduğu görülmüştür.

Çubukçu ve Girmen (2008), “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışması Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görev öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin belirlenmesi ve tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin kendilerini sınıf yönetimi becerileri konusunda değerlendirmeleri için “Sınıf Yönetimi Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” uygulanmıştır. Yapılan araştırma tarama niteliğinde bir çalışma özelliği taşımaktadır. Araştırma Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı ilköğretim kurumlarında görev yapan 305 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin en az yeterli oldukları boyut “planlama”, en fazla yeterli oldukları boyut “alan hâkimiyeti” olarak tespit edilmiştir. Ayrıca “alan hâkimiyeti” boyutunun alt boyutları olan “sınıf içi liderlik”, “sınıf içi iletişim”, “planlama”, “zaman yönetimi”, “faaliyet yönetimi” ve “değerlendirme” boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Epçaçan ve Okçu (2009) tarafından yapılan “Ortaöğretimde Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimine İlişkin Yeterlilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin

değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmada betimsel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Siirt ili merkezindeki okullarda görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma araçlarından anket kullanılmıştır. Yapılan araştırmada sonucunda sınıf yönetimine yeterlilik düzeyleri “çoğu zaman yaparım” şeklinde saptanmıştır. Araştırmada sınıf yönetimi yeterliliği lise türü, öğretmenlerin cinsiyeti, hizmet yılı, hizmet içi faaliyetlere katılım düzeyleri, sosyoekonomik düzeyleri dikkate alınarak değerlendirilmiş ve tüm bu boyutlar arasında büyük bir fark olmadığı görülmüştür. Sınıf yönetimi yeterliliğinde öğretmenlerin branşları, sınıfın öğrenci mevcudu ve görevleri arasında büyük bir fark olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre yönetici olarak görev yapan öğretmenlerin “sınıf ortamının fiziksel düzeninin sağlanması” ve “sınıf içi ilişkiler” gibi sınıf yönetimi boyutlarında kendilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf yönetimi yeterliliği branşlara göre değerlendirildiğinde ise sanat ve spor bilimleri branşlarında görev yapan öğretmenlerin fen ve sosyal bilimler branşlarında görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı oldukları görülmüştür. Ayrıca sınıf yönetimi yeterliliğini etkileyen bir faktör olan sınıf mevcudu için ideal sayının da 25-30 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Keskin (2009), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimindeki Yeterlikleri” başlıklı doktora tezinde resmi kurumlara bağlı ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İli Anadolu yakasında görev yapan 5000 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise Kadıköy, Kartal ve Sultanbeyli ilçelerinde görev yapan 50 öğretmen oluşturmuştur. Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, sınıf yönetimi konusunda öğretmenlerin çoğu kendileri “yeterli” görmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, “plan- programların hazırlanması”, “sınıf içi ilişkiler”, “zaman yönetimi”,

“sınıf ortamının fiziksel düzeni”, “öğrenci davranışlarının düzeltilmesi ve geliştirilmesi” gibi sınıf yönetimi alt boyutlarında bazı problemler görülmektedir. Yapılan çalışmada sınıf yönetimi yeterliliği konusunda cinsiyete bağlı anlamlı bir fark görülmezken; öğretmenlerdeki mesleki kıdeme (kıdem yılı) bağlı anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Karacaoğlu (2009) “Öğretmenlerin Sınıf İçi Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)” başlıklı araştırması bir durum araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Delphi tekniği ile hazırlanan öğretmen yeterliklerini tespit etme amaçlı gözlem formu kullanılmıştır. Araştırma çalışma evreni, Ankara İli Mamak ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 115 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin sınıf içi öğretmen davranışları konusunda kısmen yeterli oldukları görülmüştür.

Kasap (2010), “Okul Yöneticilerinin Yönetsel Etkililik Düzeyi” başlıklı araştırmasında, okul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir sorusuna cevap aramıştır. Araştırmanın örneklem grubunu, Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan merkezdeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu örneklem grubu 107 okul yöneticisi ve 1279 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Güven (2012) “İlköğretimde Sınıf Yönetiminin Etkililiği” adlı çalışmasında sınıf yönetiminin etkililiği sağlanırken yönetsel etkililik boyutlarının nasıl işlediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmış olup, tarama modelinde yöntemin çeşitlenmesi için baskın ve daha az baskın desen kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Çanakkale İli merkez okullarında görev yapmakta olan 287

öğretmen ve 11 okul müdürü oluşturmuştur. Yapılan araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesi için “İlköğretimde sınıf yönetiminin etkililiğini belirleme ölçeği”, nitel verilerin elde edilmesi için görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda; sınıf yönetiminin etkililiği konusunda okul müdürleri ile öğretmenlerin farklı görüşte oldukları görülmüştür. Araştırmaya göre okul müdürleri, öğretmenlerin çoğunun sınıf yönetimi konusunda yetersiz olduğunu vurgulamış; bu yetersizliğin nedenini ise öğretmenlerin değişime kapalı ve isteksiz olması, yenilikleri takip edememeleri olarak açıklamıştır.

Akbaş (2015) “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Alanlara Göre Sınıf Yönetimi Yeterliliklerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında öğretmenlerin sınıf yönetimi beceri düzeylerini inceleyerek, sınıf yönetimi becerisine etki eden olumlu veya olumsuz etkenleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterlilik seviyelerinin yaşa, cinsiyete, okuttukları derse ve bransa göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada yöntem olarak betimsel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul İli Anadolu liselerinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya örneklemini ise İstanbul İli 10 ilçeden seçilen 30 genel lisede görev yapan 267 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada Gündüz (2001) tarafından geliştirilen 5 alt boyut ve 50 sorudan oluşan “Sınıf Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek ile öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterlilikleri çeşitli boyutlarda tespit edilmek istenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterlilikleri yaşa göre değişmezken, cinsiyete ve bransa göre değişmektedir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, sosyal bilimler branşındaki öğretmenler fen bilimleri ve yabancı diller branşlarındaki öğretmenlere göre sınıf yönetimi yeterliliği konusundaki başarıları daha yüksektir. Ayrıca hizmet yılı 2-5

yıl olan öğretmenlerin hizmet yılı 5 yıldan fazla olanlara göre sınıf yönetimi konusunda daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Arslan (2016) “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğrenci Görüşleri” başlıklı araştırmasında öğrenci görüşlerine göre öğretmenlerin sınıf yönetimi yeterliliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada yöntem olarak, nitel ve nicel araştırmayı kapsayan karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmı 2014-2015 eğitim- öğretim yılında İstanbul İli Kadıköy ilçesinde ortaokullarda 5. 6. 7. ve 8. sınıftan 1016 öğrenciye uygulanmıştır. Araştırmanın nicel verileri için “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi İlkelerine Uyma Düzeyini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Bu veriler istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında veri toplama aracı olarak görüşme kullanılmıştır. Nitel veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen nicel verilere göre, öğretmenlerin “öğretmen öğrenci ilişkilerine uyma” durumunda “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin sınıf yeterliliğinin cinsiyete göre değişmediği tespit edilmiştir.

Yurt dışında yapılan araştırmalar. Bu bölümde sınıf yönetimi ile ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Literatürde sınıf yönetimiyle ilgili doğrudan yapılmış çalışmalara rastlanmaması nedeniyle, bu konuyla ilgili yapılan dolaylı çalışmalara ver verilmiştir.

Daugherty (2005) “Öğretmen Yeterlikleri ve Bunun Sınıftaki Öğretmen Davranışları ile İlişkisi” adlı çalışmasında öğretmen yeterlikleri ile öğretmenlerin öğrenim düzeyleri, eğitim-öğretim tecrübeleri, gelişimleri arasındaki ilişki ile öğretmen yeterliklerinin öğrenci uyumu ve öğrenme ortamlarına etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmen yeterliklerinin sınıftaki öğretmen davranışları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin öğrenim seviyesi ve deneyimleri ile öğretmen

yeterlikleri arasında bir ilişki olduğu ve tecrübeli öğretmenlerin kendilerine daha çok güvendikleri görülmüştür.

Garret (2005) “Öğrenci ve Öğretmen Merkezli Sınıf Yönetimi” başlıklı araştırmasında nitel araştırma yöntemini kullanarak, üç farklı ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin eğitimsel ve yönetsel açıdan kullandıkları stratejileri incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin kullandıkları öğrenci merkezli eğitim-öğretim ve sınıf yönetimi stratejileri incelenmiştir. Garrett yaptığı araştırmasında, geleneksel eğitim anlayışının daha çok kurallara yoğunlaştığını ve ödüllendirmeye önem vermediğini; modern eğitim anlayışının ise öğrencilerin sürece aktif katılımını, problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerini desteklediğini vurgulamıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; sınıf yönetimi anlayışlarının, yönetim ve eğitim anlayışlarından büyük ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Shin ve Sook Koh (2007) “Amerika ve Kore’nin Şehirlerinde Okul Sistemlerindeki Sınıf Davranış Yönetiminde Öğretmenlerin İnanç ve Stratejileri” adlı çalışmada Amerika ve Kore deki devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin sınıf yönetimine ait inançlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Amerika’da liselerde görev yapmakta olan 116 öğretmen ile Kore’de liselerde görev yapmakta olan 167 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Sınıf Kontrolü Üzerine Tutumlar ve İnançlar Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre; Amerika ve Kore’de görev yapmakta olan öğretmenlerin sınıf yönetiminin, öğrenci ve öğretim boyutlarıyla ilgili kültürel farklılıkların olduğu görülmüştür. Amerika’da görev yapan öğretmenler sınıftaki kontrolün tamamen öğrenci tarafından sağlanması gerektiğine inanırken, Kore’de görev yapan öğretmenler sınıftaki kontrolün sağlanmasında öğrencinin de etkili olduğunu savunmaktadır.

Bölüm III: Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması için kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ve verilerin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, elde edilen verilerin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgu bilim kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, bireylerin yaşam biçimlerini, öykülerini, örgütsel yapılarını, davranışlarını ve toplumsal değişmeyi anlamaya yönelik bilgi üretme süreci adlandırılır (Strauss & Corbin, 1990). Nitel araştırmalar, özel durumları yansıtan ortamlardaki farklı öğelerin keşfedilmesine olanak tanır (Büyüköztürk, 2002).

Olgu bilim (Fenomenoloji) çalışmalarında veri kaynakları, çalışmanın odağındaki olguyu yaşayan ve bunu dışa vurabilecek ya da yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Olgu bilim çalışmaları genellenebilir çalışmalar olmasa da bu araştırmalar bir olgunun daha iyi anlaşılması açısından anlaşılır sonuçları sağlayan örnekler, yaşantılar ve açıklamalar sunabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2013).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Karabük İlinde merkezde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve yardımcıları olmak üzere toplam 34 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada okullar baz alındığında okullarda çalışan okul müdürü ve yardımcılarının sayısı 50 olarak belirlenmiştir. Ancak araştırmanın gönüllülüğe dayanması nedeni ile araştırmaya katılmayı kabul eden 34 okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırma kapsamında görüşme

yapılan okul yöneticilerinin çalıştıkları ortaöğretim kurumlarının isimleri ve bu kurumlarda bulunan okul yöneticisi sayıları aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir. Ayrıca Tablo 2’de bu kurumlarda yapılan görüşme sayıları da belirtilmiştir.

Tablo 2

Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan Okul Yöneticileri, Çalıştıkları Ortaöğretim Kurumlarının İsimleri ve Uygulanan Görüşme Sayıları

Okul Adı	Okul Yönetici Sayısı	Yapılan Görüşme Sayısı
75.Yıl Karabük A.L.	3	2
Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik A.L.	5	3
Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik A.L.	4	3
Cumhuriyet A.L.	2	1
Karabük Kız İmam Hatip Lisesi	4	3
Demir Çelik A.L.	3	1
Fevzi Çakmak A.L.	2	2
Karabük Anadolu İmam Hatip Lisesi	4	2
Alparslan Gazi A.L.	4	4
Prof. Dr. Süheyl Ünver Mesleki ve Teknik A.L.	4	2
Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi	4	4
Karabük Teknik ve Endüstri M.L.	6	3
Kıymet ve Mustafa Yazıcı A.L.	2	1
Vakıfbank Zübeyde Hanım A.L.	3	3
Toplam	50	34

Tablo 2’de Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan okul yöneticileri, çalıştıkları ortaöğretim Kurumlarının İsimleri ve Yapılan Görüşme Sayıları verilmiştir. Tablo 2’ye göre araştırmanın çalışma grubunu 50 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Ancak görüşme yapılan okul yöneticisi sayısı 34 olarak görülmektedir. Tablo 2’ye göre, araştırmaya dâhil edilen okul isimleri, okullardaki yönetici sayıları ve görüşme yapılan sayı incelendiğinde, Karabük Kız İmam Hatip Lisesinde 4 okul yöneticisi bulunduğu üçü ile görüşme yapıldığı, Alparslan Gazi

Anadolu Lisesinde 4 okul yöneticisi bulunduğu hepsi ile görüşme yapıldığı, Vakıfbank Zübeyde Hanım Anadolu Lisesinde 3 okul yöneticisi bulunduğu hepsi ile görüşme yapıldığı, Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde 5 okul yöneticisi bulunduğu üçü ile görüşme yapıldığı, Karabük Anadolu İmam Hatip Lisesinde 4 okul yöneticisi bulunduğu üçü ile görüşme yapıldığı, Mehmet Vergili Fen Lisesinde 4 okul yöneticisi bulunduğu hepsi ile görüşme yapıldığı, Mustafa-Kıymet Yazıcı Anadolu Lisesinde 2 okul yöneticisi bulunduğu biri ile görüşme yapıldığı, 75.Yıl Anadolu Lisesinde 2 okul yöneticisi bulunduğu ikisi ile görüşme yapıldığı, Fevzi Çakmak Anadolu Lisesinde 2 okul yöneticisi bulunduğu hepsi ile görüşme yapıldığı, Demir Çelik Anadolu Lisesinde 3 okul yöneticisi bulunduğu biri ile görüşme yapıldığı, Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde 4 okul yöneticisi bulunduğu üçü ile görüşme yapıldığı, Prof. Dr. Süheyl Ünver Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde 4 okul yöneticisi bulunduğu ikisi ile görüşme yapıldığı, Karabük Mesleki ve Teknik Meslek Anadolu Lisesinde 6 okul yöneticisi bulunduğu üçü ile görüşme yapıldığı ve Cumhuriyet Anadolu Lisesinde 2 okul yöneticisi bulunduğu biri ile görüşme yapıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılara ait bulgular. Bu bölümde araştırmaya katılan ortaöğretim kurumları okul yöneticilerine ait bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 34 okul yöneticisinin cinsiyetleri, branşları, öğrenim durumları, mesleki kıdemleri, çalıştıkları kurum bilgileri ile yüksek lisans yapıp yapmama durumları frekans dağılımı ve yüzdelik dilim olarak açıklanmıştır.

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ait katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ait bilgiler Tablo 3' te verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Ait Bilgiler

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde(%)
Erkek	28	82.35
Kadın	6	17.65
Toplam	34	100.00

Tablo. 3.'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %82.35'inin (f= 28) erkek, %17.65'inin (f= 6) kadın olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin branşlarına ait katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan okul

yöneticilerinin branşlarına ait bilgiler Tablo 4' te verilmiştir.

Tablo 4

Katılımcıların Branşlarına Ait Bilgiler

Branş	Frekans (f)	Yüzde (%)
Türk Dili ve Edebiyatı	4	11.80
Tarih	4	11.80
Biyoloji	3	8.85
Kimya	3	8.85
İngilizce	2	5.90
Rehberlik	2	5.90
Matematik	2	5.90
Fizik	2	5.90
Bilişim Sistemleri	2	5.90
Coğrafya	1	2.95
Beden Eğitimi	1	2.95
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	2.95
İHL Meslek Dersleri	1	2.95
Sağlık Hizmetleri	1	2.95
Giyim üretim Teknolojisi	1	2.95
Makine Teknolojisi	1	2.95
Metal Teknolojisi	1	2.95
Yiyecek-İçecek Hizmetleri	1	2.95
Toplam	34	100.00

Tablo. 4'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %11,8'inin (f=4) branşı "Türk Dili ve Edebiyatı", %11,8' inin (f=3) branşı " Tarih", %8,85'inin (f=3) branşı "Biyoloji", %8,85'inin (f=3) branşı "Kimya", %5,9'unun (f=2) branşı "İngilizce", %5,9'unun (f=2) branşı "Rehberlik", %5,9'unun (f=2) branşı "Matematik", %5,9'unun (f=2) branşı "Fizik", %5,9'unun (f=2) branşı "Bilişim Sistemleri", %2,95'inin (f=1) branşı "Coğrafya", %2,95'inin (f=1) branşı "Müzik", %2,95'inin (f=1) branşı "Beden Eğitimi", %2,95'inin (f=1) branşı "Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi", %2,95'inin (f=1) branşı "İHL Meslek Dersleri", %2,95'inin (f=1) branşı "Sağlık Hizmetleri", %2,95'inin (f=1) branşı "Giyim Üretim

Teknolojisi”, %2,95’inin (f=1) branşı ”Makine Teknolojisi”, %2,95’inin (f=1) branşı “Metal Teknolojisi”, %2,95’inin (f=1) branşının “Yiyecek-İçecek Hizmetleri” olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına ait katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına ait bilgiler Tablo 5’ te verilmiştir.

Tablo 5

Katılımcıların Öğrenim Durumları Açısından Dağılımları

Öğrenim Durumları	Frekans (f)	Yüzde (%)
Ön lisans	-	-
Lisans Tamamlama	-	-
Lisans	28	82.35
Yüksek Lisans	6	17.65
Toplam	34	100.00

Tablo 5.’e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinden ön lisans ve lisans tamamlama yapanların bulunmadığı, % 82.65’inin (f= 28) lisans, % 17.65’inin (f= 6) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine ait katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine ait bilgiler Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Mesleki Kıdemleri Açısından Dağılımları

Mesleki Kıdem	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	-	-
6-10 Yıl	2	5.90
11-15 Yıl	5	14.75
16-20 Yıl	18	53.10
21 Yıl ve üzeri	9	26.55
Toplam	34	100.00

Tablo 6 'ya göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 0-5 yıl mesleki kıdemi olanların bulunmadığı, %5,9'unun (f=2) 6-10 yıl mesleki kıdemi, %14,75'inin (f=5) 11-15 yıl mesleki kıdemi, %53,1'inin 16-20 yıl mesleki kıdemi ve %26,55'inin 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin çalıştıkları kurum bilgilerine ait katılımcı özellikleri.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara ait bilgiler Tablo 7' de verilmiştir.

Tablo 7

Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Bilgileri Açısından Dağılımları

Çalıştığı Kurum	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı
75.Yıl Karabük A.L.	38	542
Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik A.L.	47	261
Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik A.L.	51	366
Cumhuriyet A.L.	26	437
Karabük Kız İmam Hatip L.	24	442
Demir Çelik A.L.	31	576
Fevzi Çakmak A.L.	24	312
Karabük Anadolu İ.H.L.	65	377
Alparslan Gazi A.L.	27	381
Prof. Dr. Süheyl Ünver Mesleki ve Teknik A.L.	25	383
Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi	32	460
Karabük Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	112	737
Kıymet ve Mustafa Yazıcı A.L.	22	410
Vakıfbank Zübeyde Hanım A.L.	32	505
Toplam	556	6189

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullardan en fazla öğrenci ve öğretmen sayısına sahip okulun “Karabük Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi”, en az öğretmen sayısına sahip okulun “Mustafa Kıymet Yazıcı Anadolu Lisesi”, en az öğrenci sayısına sahip okulun ise “Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi” olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yüksek lisans yapıp yapmama durumlarına ilişkin katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yüksek lisans yapıp yapmama durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8

Katılımcıların Yüksek Lisans Yapıp Yapmama Durumları Açısından Dağılımları

Yüksek Lisans Yapma Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	6	17.65
Hayır	28	82.35
Toplam	34	100.00

Tablo 8 ‘e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 82.35’inin (f= 28) yüksek lisans yapmadığı % 17.65’inin (f= 6) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme ile toplanmıştır. Görüşme, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda en yaygın kullanılan veri toplama yöntemidir. Görüşme ile insanların deneyimlerine, başından geçenlere, tutumlara kolaylıkla inilebilir, onların iç dünyasının dışavurumu araştırmacı tarafından kolaylıkla incelenebilir. Buradan hareketle görüşmenin amacının bireylerin iç dünyasına girmek ve onların bakış açısı anlamak olduğu söylenebilir (Patton, 2014). Araştırmanın amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Bu görüşme türünde, araştırmacı sormak istediği

soruları amacına ulaşana kadar genişletebilir. Görüşmeci önceden hazırladığı konuların dışına çıkmayarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Araştırmacı görüşme sırasında yorumsamacı sorular kullanmıştır. Bu tür sorularda, araştırmacı, katılımcının belli belirsiz söylediği ifadeler hakkında daha fazla şeyler söylemesini ve açıklama getirmesini sağlamayı amaçlar (Merriam, 2013).

Araştırma kapsamında önce görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu oluşturulduktan sonra Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma için gerekli olan tüm izinler alınmıştır. Araştırma sürecinde kullanılan araştırma izni Ek-1'de verilmiştir. Görüşmelerden önce okul yöneticilerine araştırmanın amacı anlatılmış ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul edenlerden randevu alınmıştır. Görüşmeler okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda kendi ofislerinde yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, ses kayıt cihazı yardımıyla kaydedilmiştir. Yapılan görüşmeler en az 20 dakika, en fazla 33 dakika sürmüştür. Görüşme sorularında anlaşılmayan bir yer olduğunda, sorular araştırmacı tarafından katılımcılara tekrar açıklanmıştır.

Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması

Nitel araştırmalarda, insanların karmaşık bir doğaya sahip oldukları temel alınmış, bu nedenle bu araştırmalarda hazırlanan sorular bütüncül bir şekilde ve geniş kapsamlı olarak hazırlanmıştır (Arastaman ve diğerleri, 2018). Araştırma kapsamında "Okul Yöneticisi Görüşme Formu" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formları araştırmacı tarafından önceden hazırlanan sorulardan oluşmakta olup, herkese aynı soruların sorulması sağlanmıştır. "Okul Yöneticisi Görüşme Formu" iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde katılımcıların kişisel özellikleri yer almıştır. Katılımcıların kişisel özellikleri olarak, cinsiyetleri, branşları, kıdemleri sorulmuştur. Bu bölümde ayrıca, okuldaki öğretmen sayıları,

okuldaki öğrenci sayıları, okul idare işbirliği yapılıyor mu?, okulunuzda disiplin sorunları ne sıklıkla yaşanmakta ve okulunuzda sınıf yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim düzenlendi mi? Gibi sorulara da yer verilmiştir. Görüşme formunun ikinci kısmında araştırmanın amacı ve alt amaçlarına görüşmeciyi ulaştırmayı amaçlayan 9 soruya yer verilmiştir. Bu sorular aşağıda sıralanmıştır:

1. Etkililik sizce nedir? Yönetimsel etkililik işiniz açısından ne kadar önemli?
2. Sınıf Yönetiminin etkililiğini tanımlar mısınız?
3. Öğretmenler açısından sınıf yönetiminin etkililiğini nasıl değerlendirirsiniz?
 - Öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarıları nedir?
 - Öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutunu kullanabilme başarıları nedir?
 - Öğretmenlerin uyum boyutunu kullanabilme başarıları nedir?
 - Öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutunu kullanabilme başarıları nedir?
4. sınıf yönetiminin etkililiğini etkileyen faktörler sizce neler olabilir?
5. Sınıf yönetiminin etkililiğini sağlamada öğretmene düşen rol nedir?
6. Öğretmenlerinizin sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada başarılı buluyor musunuz? Hayır ise neden?
7. Kadın öğretmenler mi erkek öğretmenler mi sınıf yönetiminde sizce daha başarılı? Neden?
8. Sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada ne tür uygulamalar öğretmenlerin daha başarılı olmasını sağlayabilir?
9. Sınıf yönetimi etkililiği konusunda eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Araştırmanın soruları alanyazında bağlı olarak araştırmacının amacını tam olarak yansıtabilecek şekilde hazırlanmıştır. Sorular formun son şekli verilemeden önce biri Türkçe ikisi eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman olmak üzere alan uzmanlarına kontrol ettirilmiş böylece forma son şekli verilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde, betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler; okuyucuların algılayacağı şekle dönüştürülür, veriler temalara göre özetlenerek yorumlanır. Yapılan çözümlemede gözlenen bireylerin farklı görüşlerini tespit etmek için, sık sık doğrudan alıntılar yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yapılan araştırmanın analizi şu aşamalarda gerçekleştirilmiştir:

Okul yöneticileri yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Kayıt edilen görüşmeler dikkatlice araştırmacı tarafından dinlenmiş, dökümleri Word'e aktarılmıştır. Bu süreçte araştırmacı verilerin üzerinde hiçbir değişiklik yapmamış olduğu gibi yazmaya özen göstermiştir. Daha sonra ses kayıtları ve ses kayıtlarının Word'e aktarılmış hali alan uzmanına gösterilmiştir. Görüşme kodlama anahtarı hazırlanmıştır. Görüşme kodlama anahtarının oluşturulmasında araştırmanın kuramsal boyutu ve araştırmanın amacına göre oluşturulan görüşme soruları dikkate alınmıştır. Araştırmacı yansız atamayla belirlediği görüşme veri dökümü formlarını ve görüşme kodlama anahtarını bir uzmana vermiştir. Uzman ve araştırmacı görüşme kodlama anahtarına birbirlerinden bağımsız olarak her bir soru için işaretleme yapmışlardır. Böylece öncelikle soru maddelerinin geçerliliği belirlenmiştir.

Verilerin güvenilirlik analizinde Miles ve Huberman (1994)'ın formülü kullanılmıştır. "Uzlaşma Yüzdesi = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100". Yapılan hesaplama sonucunda güvenilirlik %86,7 çıkmıştır. Güvenirlik sonucunun %80 ve üzerinde olması araştırmanın güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada daha sonra bulgular bölümüne geçilmiştir. Görüşler temalar aracılığıyla belirlenip, tekrarlanma sıklıkları frekanslarla gösterilmiştir. Görüşler ve frekanslar tablolar şeklinde gösterilmiştir. Her tablonun altına açıklama yapılmış ve okul yöneticilerinin doğrudan görüşlerine yer verilmiştir. Doğrudan alıntılarda okul yöneticilerine kod adı ve

görüşlerine yer verilmiş, görüşme numarası parantez içinde gösterilmiştir. Bulgulamada veriler tablolar halinde sunulmuş ifadeler aynı olduğu için tekrardan kaçınmak adına frekans değerleri olarak verilmiştir.



Bölüm IV: Bulgular

Bu bölümde okul yöneticileri ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen bulgular görüşme soruları ve bu sorulardan elde temalardan oluşturulan başlıklara yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde ilk soru olarak, “etkililik nedir, bir okul yöneticisi olarak etkililiği nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Etkililik	Frekans (f)
Herhangi bir konuda yeterli olmaktır	3
Faydalı olmaktır	5
Etkili olmaktır	7
Davranış değişikliği oluşturmaz	4
Etki edebilmektir	4
Amaca ulaşmaz	5
Öğrencinin bir bütün olarak gelişmesidir	1
Hedefe ulaşma seviyesidir	5
Öğrencinin derse aktif katılımıdır	1
Etkili ders işleyebilmedir	1
Mevcut işini diğerlerinden farklı yapmaz	4
Bireyleri motive etmez	2
Kendini kabul ettirmez	2
Kendini iyi ifade etmez	2
Okulun hedeflerine ulaşmasıdır	4
Öğretmenin yeterli olmasıdır	1
Öğretmenin ve öğrencinin hazır olmasıdır	1
Kalıcı öğrenme bırakabilmedir	3
Kalıcı etki uyandırmaktır	4
Etkili öğrenme yöntemlerini kullanmaz	1

İnsanlara iz bırakabilmedir	2
Merak uyandırmadır	2
Değişim meydana getirmedir	3
Öğrencilere anlattığı bilgiyi ulaştırma sürecidir	1
Öğrenci üzerinde hâkimiyet kurmadır	1
Öğrenciyi bir üst kuruma hazırlamaktır	1
Sınıfa karşı bir duruştur	3
Sınıfta kontrolü sağlamaktır	2
Dış etkenleri sistem içinde en iyi şekilde kullanmadır	1
Mevcut sistemin iyi kanalize edilmesidir	1
Doğru iletişim kurmadır	3
Karşılıklı empatidir	1
Görüşler Toplamı	81

Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerinin etkililiğinin ne olduğuna ilişkin olarak farklı düşüncelerde oldukları görülmektedir. Tablo 9'a göre okul yöneticilerinin 4'ü; "faydalı olma, davranış değişikliği oluşturma, hedefe ulaşma seviyesi, etki edebilme, kalıcı öğrenme oluşturma, amaca ulaşma, işini diğerlerinden farklı şekilde yapma, okulun hedeflerine ulaşması, doğru iletişim kurma" sonucu etkililiğinin sağlanacağını düşünmektedir. Okul yöneticilerinden 3'ü ise etkililiği; "doğru iletişim kurmadır, değişim meydana getirmedir, kalıcı öğrenme bırakabilmedir ve herhangi bir konuda yeterli olmaktadır" şeklinde tanımlamıştır. Tablo 9'a göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 2 tanesinin "dış etkenleri sistem içinde en iyi şekilde kullanmadır, merak uyandırmadır, insanlara iz bırakabilmedir, bireyleri motive etmedir, kendini kabul ettirmedir, kendini iyi ifade etmedir" gibi tanımlar yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevaplarından elde edilen 81 tanımdan "karşılıklı empatidir, dış etkenleri sistem içinde en iyi şekilde kullanmadır, mevcut sistemin iyi kanalize edilmesidir, öğrencilere anlattığı bilgiyi ulaştırma sürecidir, öğrenci üzerinde hâkimiyet kurmadır, öğrenciyi bir üst kuruma hazırlamaktır, etkili öğrenme yöntemlerini kullanmadır, öğretmenin yeterli olmasıdır, öğretmenin ve öğrencinin hazır olmasıdır, öğrencinin bir bütün olarak gelişmesidir, öğrencinin derse aktif katılımıdır,

etkili ders işleyebilmedir” gibi tanımların birer okul yöneticisi tarafından yapıldığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin etkililiğin ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Etkililik, herhangi bir konuda yeterli donanıma sahip olan bir kişinin konuyla ilgili daha faydalı olması, daha etkili olması anlamına gelir. Etkili olmak için de faydalı olmak, kişilerde bir takım davranış değişiklikleri oluşturmak yani onlara etki edebilmek şart diye düşünüyorum. Kısacası bireylere, topluma, öğrencilerimize, çevreye ne kadar faydalıysak o kadar etkiliyiz.” (K, OY3)

“Öğrencilerin psikolojik olarak, davranışsal olarak kısaca bir bütün olarak geliştirilmesi diyebiliriz etkililiğe. Ayrıca amaca ulaşma, amaca ne kadar ulaştığımızda ne kadar etkili olduğumuzu gösterir. Bu etkililiği sağlamanız için de, öğrenciyi bir bütün olarak yani psikolojik, davranışsal ve ruhsal yönden ele alıp bu doğrultuda amaca ulaşmanız lazım. Tabi her zaman amaca tam olarak ulaşmanız mümkün olamıyor. Bu nedenle, öğrencide küçük bir davranış değişikliği bile sağlayabiliyorsak etkili olmuşuzdur diye düşünüyorum.” (E, OY8)

“Etkililik, bir öğretmenin ve bir yöneticinin kalıcı öğrenmeler bırakabilmesi ve kalıcı etki uyandırabilmesidir. Çünkü bir geçici öğrenmeler var bir de kalıcı öğrenmeler var. Bu kalıcı öğrenmeleri ancak etkili öğrenme yöntemlerini kullanarak sağlayabiliriz. Bu boyutta etkili öğrenmenin çok önemli olduğunu söyleyebiliriz.” (E, OY9)

“Benim aklıma ilk gelen etkili olmak. Etkili faaliyetler yapabilmek, etkili ders işleyebilmek, amaçlara ulaşabilmek. Bu duruma öğretmenin derse girdiğinde öğrencinin dikkatini çekip öğrencinin derse katılımını sağlamasını örnek verebiliriz. Yani kısaca bu. Öğrenciyi sınıfa derse odaklayabilme, öğrencinin konsantre olabilmesini sağlayabilme etkililik bu bence.” (E, OY14)

“Amaca ulaşmak için karşıdaki bireyleri en iyi şekilde motive etmek. Hedeflerin gerçekleşmesi. Amaç olarak belirlediğimiz hedeflerin ne kadar gerçekleştiği o konuda ne kadar etkili olduğumuzu belirler bence. Kısaca belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığıdır etkililik diye düşünüyorum.” (E, OY17)

“Öğretmenin veya idarecinin kendini iyi ifade edebilmesi, öğrenci üzerinde baskı kurmadan kendini kabul ettirebilmesidir. Bu noktada etkili olmak için en önemli faktörün doğru iletişim kurmak olduğunu düşünüyorum. Ne kadar doğru iletişim kurarsak, anlatmak istediklerimizi karşı tarafa ne kadar doğru ve düzgün anlatırsak o kişiler üzerinde o kadar etkili oluruz.” (K,OY20)

“Eğer okul bağlamında düşünecek olursak, öğretmenin sınıfta muhatabı olan öğrencileri karşısında kendisini dinlettirebilme ve öğrencilere anlattığı bilgileri ulaştırma sürecidir diyebiliriz.” (E, OY23)

“Bir mesleğin ya da bir örgütün en iyi şekilde amacına hedefine ulaşabilmesidir. Bu hedefler açısından örgütsel çerçevede dış etkenlerle en iyi şekilde, bu dış etkenlere en iyi şekilde kullanarak hedefine ulaşmasıdır. Burada dış etkenler nedir; dış etkenler sosyal çevre okul olarak düşünürsek okul çevresi öğrencilerin etkisi ve bu etkileri en iyi şekilde sistem içerisinde kanalize edilmesi olarak tanımlanabilir etkililik.” (E, OY24)

“Sınıfta öğretmenin öğrenci üzerinde hâkimiyetini kurması, bir taraftan da öğrenci merkezli olarak dersini işlemesi, derslerinde verimli olmasıdır. Öğrenciyi bir adım daha yukarıya taşıyabilmektir etkililik.” (E, OY25)

“Bence etkililik; insanların birbirlerine doğru iletişim kurarak, birbirlerine sevgi ve saygı göstermesi, karşılıklı empati kurarak, karşılıklı birbirini anlayarak, böylelikle birbirlerini etkilemeleri diye düşünüyorum.” (E, OY31)

“Benim fikrim etkililik insanlar üzerinde iz bırakmaktır, ilk aklıma gelen. İnsanlar üzerinde merak uyandırmaktır. Onun hayatından herhangi bir şeyleri değiştirebilmektir veya insanlara dokunabilmektir. Yani kısacası insanlarda değişim meydana getirmektir onları etkilemektir etkililik.” (K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Yönetsel Etkililiğin Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde

Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde ikinci soru olarak, “ yönetsel etkililik nedir, bir okul yöneticisi olarak yönetsel etkililiği nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

Okul Yöneticilerinin Yönetsel Etkililiğin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Yönetsel Etkililik	Frekans (f)
Alanında donanımlı olmaktır	2
Uzmanlık alanının olmasıdır	2
Yöneticinin gerekli hazır bulunuşluğunun olmasıdır	4
İnsanları yönetme yeteneğidir	6
Etkili iletişim becerisidir	3
İnsanları ve kurumları organize etmedir	3
Kanunları ve yasaları bilmedir	5
Öğrenciyi bir potansiyel olarak kabul etmedir	1
Doğru yönlendirmedir	2
Öğrencinin bir bütün olarak gelişimini sağlamaktır	3
Öğrenci ile okul arasında bağ kurmadır	2
İnsan ilişkileri ve iletişimdir	7
Velileri okulla kaynaştırmadır	1
Öğrencileri bir üst kuruma hazırlamaktır	2
Görev ve sorumlulukları yerine getirmedir	5
Personeli motive etmedir	1
İdare edebilmedir	2
Riskleri avantaja dönüştürmedir	4
Çalışanları olumlu yönde etkilemektir	3
Çalışanların karar sürecine dahil edilmesidir	3
Öğretmen ile idare arasında bağ kurmadır	2
İdarenin etkili olmasıdır	7
Eşgüdüm sağlanmasıdır	2
Okuldaki iş ve işlemlerin yürütülmesidir	4
İşbirliğidir	2
Okulu en iyi şekilde yönetmedir	2

Eğitimin en üst düzeyde gerçekleşmesidir	2
Tüm paydaşları kanalize etmedir	2
Okulun misyon ve vizyonuna uygun davranmadır	4
Empati kurmadır	1
Personeli yönetirken hassas davranmaktır	1
Görüşler toplamı	90

Tablo 10 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetsel etkililiğın ne olduğuna ilişkin görüşleri ile ilgili 90 görüş elde edildiği görülmektedir. Tablo 10’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin 4’ü yönetsel etkililiği; okulun misyon ve vizyonuna uygun davranma, çalışanları karar sürecine dahil etme, çalışanları olumlu yönde etkileme, yöneticinin gerekli hazır bulunuşluğunun olması, kanun ve yasaları bilmesi, insan ilişkileri ve iletişim, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, risklerin avantaja dönüştürülmesi, öğretmen ile idare arasında bağ kurulması, öğrencinin bir bütün olarak gelişiminin sağlanması şeklinde tanımlamıştır. Tablo 10’a göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaptığı tanımlara göre 3’er okul yöneticisi yönetsel etkililiği; etkili iletişim becerisidir, insanları ve kurumları organize etmedir, öğrencinin bir bütün olarak gelişimini sağlamaktır, çalışanları olumlu yönde etkilemektir, çalışanların karar sürecine dâhil edilmesidir şeklinde tanımlamıştır. Yine Tablo 10 incelendiğinde okul yöneticilerinden 2 tanesinin yönetsel etkililiği Eğitimin en üst düzeyde gerçekleşmesidir, Tüm paydaşları kanalize etmedir, işbirliğidir, okulu en iyi şekilde yönetmedir, eşgüdüm sağlanmasıdır, öğretmen ile idare arasında bağ kurmadır, İdare edebilmedir, öğrenci ile okul arasında bağ kurmadır, öğrencileri bir üst kuruma hazırlamaktır, doğru yönlendirmedir, alanında donanımlı olmaktır, uzmanlık alanının olmasıdır şeklinde tanımladığı görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevaplarından elde edilen 90 tanımdan empati kurmadır, personeli yönetirken hassas davranmaktır, personeli motive etmedir, velileri okulla kaynaştırmadır, öğrenciyi bir potansiyel olarak kabul etmedir gibi tanımların birer okul yöneticisi tarafından yapıldığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetsel etkililiğın ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Yöneticinin hazır bulunuşluğu bu noktada önemli. İnsanları yönetme yeteneği, iletişim becerisi, insanları ve kurumu organize etmesi tabi bunlar bir idareci için çok önemli şeyler. Ayrıca kanunları, yasaları iyi bilmesi lazım, bunları iyi bir şekilde uygulaması lazım. Yasayı, yönetmeliği bulunduğu kuruma göre, içinde bulunduğu yani okulun öğrencisine, öğretmenine, çevresine, öğrenci başarısına gibi durumlarda iyi uygulaması lazım. Çünkü yönetmeliği kâğıtta yazan gibi uygulamanız imkânsız olabiliyor bazen. İşte bu noktada idarecinin bilgisi, tecrübesi, yönetim becerisi devreye giriyor.” (E, OY1)

“Yönetmelikte; eğer öğrenciyi potansiyel kabul ediyorsak, öğrenciyi ruhsal, davranışsal ve psikolojik yönden kanalize etmek. Öğrencinin ruhunu, beynini doğru şeylere yönlendirebilme diyebiliriz. Bu noktadan hareketle öğrenciyi yönlendirebilmek ve öğrencinin bir bütün olarak gelişmesini sağlamak için yönetmelik önemli.” (E, OY4)

“Bir yönetici olarak düşündüğümde öğrencileri okula bağlamak diyebilirim. Yani öğrenciyle okul arasında bir bağ kurmak. Yönetmelik bu bence. Okulla öğrenci arasında bir bağ kuramazsanız yönetmelik anlamda etkili olamazsınız. Bu anlamda yönetmelik çok önemli. Tabi burada yöneticinin etkili olabilmesi için her şeyden önce iyi bir yönetmelik bilgisi ve insan ilişkilerinin iyi seviyede olması gerekiyor. Yöneticinin etkili olabilmesi için bazı şartlar sağlanması gerekiyor. Yönetmelik bilgisi, iyi iletişim, koordine etme becerisi gibi. Bunlar olmadan etkili yönetici olmaz, dolayısıyla yönetmelikte olmaz.” (K, OY7)

“Etkililiği bir yönetici olarak değerlendirdiğimde hem öğrencileri hem de okulun diğer çalışanlarını olumlu yönde etkilemek, motive etmek diye tanımlamak mümkün olabilir. Bu boyuttan bakarsak tabi günümüzde artık yönetim anlayışları her geçen gün değişiyor. Ben şahsen bu konuda yönetim anlayışını bu anlamda çok önemsiyorum. Okulu, okulda bulunan öğretmenlerle, öğrencilerle ve diğer çalışanlarla, yönetici arkadaşlarla birlikte yönetmek benim açımdan çok önemli. Çünkü artık günümüzde belli bir hedefe yönlendirebilerseniz başarılı olursunuz, 1980’lerin, 90’ların anlayışıyla otoriter bir yönetim anlayışıyla günümüzde etkili olamazsınız. O yüzden günümüz yöneticilerinin bu anlamda karşısındakini motive etmesi, onları karar sürecine dâhil etmesi ve çalışanları vicdanlarıyla baş başa bırakmanın çok daha etkili olacağını düşünüyorum.” (E, OY9)

“Tabi işimizde önemli hele ki yöneticilik boyutunda. Çünkü işimizde gerek personelin, çalışan öğretmen arkadaşları veya çalışan diğer yardımcı hizmetlileri veya memurlarımızı, yine okulun paydaşı olan velilerimizi okulla kaynaştırıp, birbirlerine en iyi şekilde motive etme boyutunda etkilidir. Bizim zaten buradaki esas hedefimiz öğrencileri bir yükseköğretim programına hazırlamak. Burada amaçta doğal olarak okulun tüm paydaşlarını motive etmek oluyor. Bir idareci olarak da, öğretmen- öğrenci, öğretmen- öğretmen, öğrenci- öğrenci veya idare ile olan ilişkileri en iyi şekilde düzenlemek diyebilirim. (E, OY12)

“Yöneticinin kendi rolü var. Bu rolü karşısındaki kişilere zor kullanmadan, gerçekçi bir şekilde ifade etmesi ve bunu kabul ettirebilmesidir yönetsel etkililik. İşimizde de gerçekten önemli. Çünkü tabii ki, öğretmen, öğrenci, idareci vasfı noktasına geliyor ve herkesin kendi pozisyonuna göre görev ve sorumlulukları var. Herkesin de görev ve sorumluluklarını bilip yerine getirmesi gerekiyor. Bu boyutta da yönetsel etkililik önemlidir.” (E, OY13)

“Şimdi okulda bir yönetici olduğumuzdan dolayı, bu kurumun hedef ve amaçlarına ulaşılması boyutunda bizim rolümüz çok önemli. Buradaki öğrenciyi, öğretmeni ve destek personelini motive edebilmemiz gerekiyor, okulun amaçları noktasında. Herkesi gönüllü bir biçimde bu amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmemiz gerekiyor.” (E, OY18)

“Yönetim önemli bir durum, yönetebilmek ekstra bir iş. Bizde bir idareci değiliz çünkü hepimiz öğretmen olarak göreve başladık. İdare edebilmek tüm şartları göze alıp, bunları sahada uygulayabilmek çok çok önemli. Yönetsel etkililik bu bağlamda risk alabilmek, alınan bu riskleri doğru zamanda avantaja dönüştürebilmek ve çalışanları da iyi bir şekilde motive etmek diye düşünüyorum.” (E, OY22)

“Yönetsel etkililik yöneticinin okulunu en iyi şekilde yönetmesidir. Bu etkililik yönetim amaçları doğrultusunda MEB'in stratejisi ve yönergeleri doğrultusunda eğitim amaçlarını en iyi şekilde en üst düzeyde gerçekleştirilmesidir. Tabii bu hedeflerin %100 uygulanması mümkün değil. Çünkü bazı sorunlar problemler hedeflere ulaşmada engel teşkil edebiliyor. Bu engeller bazen bir öğrenci olabiliyor, bazen ailelerin eğitime bakış açısı olabiliyor, bazen öğretmenin anlayışı algısı davranışları olabiliyor. Yöneticinin bu etkinliği kişi kişileri grupları en iyi şekilde kanalize ederek en üst seviyeye getirmesini sağlamasıdır, diyebilirim. Yani yönetici bütün unsurları bütün paydaşları kanalize etmelidir bana göre.” (E, OY24)

“Şimdi yönetsel etkililik deyince? Öncelikle şunu unutmamak gerekir. Bizler yöneticiyiz ancak aslında öğretmenleriz ve bu mesleğe öğretmen olarak başladık, daha önce de yıllarca öğretmenlik yaptık. Şimdi de yönetmelikler, yasal çerçeveler ve okulun misyonu çerçevesinde işimiz yapıyoruz Ama öğretmenken yapılmasını veya yapılmasını istediğimiz birtakım şeyleri; yönetmeliklere uygun, yasalara uygun, okulun misyon ve vizyonuna uygun bir şekilde yönetici olduğunuzda yapmak zorundasınız. İşte burada yine sonuçta empati kurmak şart diye düşünüyorum. Empati kurmak derken de gerçekten ama gerçek empatiden bahsediyorum. Geçmişte bizde öğrenciydik ve hala öğrenci olduğumu düşünüyorum. Bu yüzden öğrenci doğru tanımak, doğru anlamak ve onunla doğru iletişim kurmak gerekiyor. Geçmişte öğretmen olarak çalışıyorduk, bu nedenle öğretmenlerimizle ilişki kurarken onları yönetmeye çalışırken birtakım şeylere dikkat etmek gerekiyor. Okulu fiziksel açıdan ya da karşılıklı etkileşim olarak insanları etkilerken de, bunlar ne istiyor diye sormak lazım. Ya da niye istiyorduk geçmişte, bunu düşünmemiz lazım. Geçmişte neler yaşadığımızı neler istediğimizi beklentilerimizi unutmamamız gerekiyor Tabii günümüzün şartlarının baz aldığımızda geçmiş yönelik bazı şeyler değişiyor tabii ki ama yine de geçmişimizi unutmamamız gerekiyor diye düşünüyorum” (E, OY30)

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde

Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde üçüncü soru olarak, “ sınıf yönetimi etkililiği nedir, bir okul yöneticisi olarak sınıf yönetimi etkililiğini nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf Yönetimi Etkililiği	Frekans (f)
Öğretmenin donanımlı olmasıdır	4
Sistem etkileşimidir	1
Öğretmenin alan bilgisidir	4
Öğrenciyi yönlendirebilmektir	2
Yaşam boyu eğitimidir	2
Tüm faktörleri geliştirmektir	1
Öğrencinin bir bütün olarak gelişmeyi sağlamaktır	2
Tüm faktörlerin aktif kullanımındır	1
Verimli ders işlemedir	1
Derse aktif katılımıdır	2
Farklı öğretim tekniklerini kullanmadır	2
Öğretmen ve öğrenci arasında uyum olmasıdır	3
Ders dışı etkinliklerin önüne geçmedir	2
Derse ilgiyi sağlamadır	1
Velilerden gelen olumlu dönütlerdir	2
Zamanı ve kaynakları etkili kullanmadır	2
Öğrenci merkezli davranmadır	4
Kazanımların yerine getirilmesidir	3
Müfredatın iyi uygulanmasıdır	3
Öğrenci seviyesine inebilmektir	4
Doğru geribildirim verebilmektir	4
Demokratik yaklaşımı benimsemektir	3
Kazanımları davranış haline dönüştürmedir	2
Öğrenciye dönük olmadır	2
Öğretmen merkezli sınıf yönetimidir	1

Sınıflardaki seviyenin artırılmasıdır	1
Ders dışı etkenlerden uzaklaşmadır	1
Öğrenci ihtiyacının karşılanmasıdır	2
Derste uygulama yapılmasıdır	1
Grup çalışmalarının yapılmasıdır	2
Beklentilerin iyi analiz edilmesidir	1
Üretime dönük uygulamaların yapılmasıdır	1
Görüşler Toplamı	70

Tablo 11’de okul yöneticilerinin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 11’ de toplam 70 görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 11’e göre okul yöneticilerinin 4’ünün sınıf yönetimi etkililiğinin; öğretmenin donanımlı olması, öğrencinin bir bütün olarak gelişiminin sağlanması, farklı öğretim tekniklerinin kullanılması, öğretmen ve öğrenci arasında uyumun olması, öğrenci merkezli davranma, müfredatın iyi uygulanması, öğrenci seviyesine inebilme, kazanımların davranış haline dönüştürülmesi, derse aktif katılımın sağlanması, öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması, öğrenciye örnek olma ve grup çalışması yapılması olarak düşündüğü görülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan 3 okul yöneticisinin sınıf yönetimi etkililiğini; öğretmenin alan bilgisinin olması, öğrenciyi yönlendirebilme, yaşam boyu eğitim, tüm faktörlerin aktif kullanımı, zamanın ve kaynakların etkili kullanımı, kazanımları davranış haline dönüştürme, öğretmen merkezli sınıf yönetimi, beklentilerin iyi analiz edilmesi olarak algıladıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda açıklanmıştır. Tablo 11’ de görüldüğü gibi 2 okul yöneticisi “beklentilerin iyi analiz edilmesidir, öğrenci ihtiyacının karşılanmasıdır, kazanımları davranış haline dönüştürmedir, öğrenciye dönük değildir, velilerden gelen olumlu dönütlerdir, zamanı ve kaynakları etkili kullanmadır, ders dışı etkinliklerin önüne geçmez, derse aktif katılımdır, farklı öğretim tekniklerini kullanmadır, öğrencinin bir bütün olarak gelişmeyi sağlamaktır, öğrenciyi yönlendirebilmektir, yaşam boyu eğitimidir” şeklinde sınıf yönetiminin etkililiği

üzerinde yargıya vardıkları görülmektedir. Yine Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevaplarından elde edilen 70 görüşten “beklentilerin iyi analiz edilmesidir, üretime dönük uygulamaların yapılmasıdır, derste uygulama yapılmasıdır, öğretmen merkezli sınıf yönetimidir, sınıflardaki seviyenin arttırılmasıdır, ders dışı etkenlerden uzaklaşmadır, derse ilgiyi sağlamadır, tüm faktörlerin aktif kullanımındır, verimli ders işlemedir, tüm faktörleri geliştirmektir, sistem etkileşimidir” şeklinde 1’er okul yöneticisinin görüş bildirdiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir;

“Sınıf yönetimi etkililiğinde de öğrencilerle alakalı olarak, öğrencileri gerek sosyal anlamda gerek psikolojik anlamda yönlendirebilmek, bir bütün olarak gelişmelerini sağlamak. Yani bütün alanı kapsayacak bütün faktörleri geliştirecek uygulamalar yapmak. Bütün hayatı kapsayacak bütün hayatı etkileyecek faaliyetler yapmak. Bu duruma örnek olarak herhangi bir doğrunun doğruluğunun bütün faktörleri irdeleyerek ortaya koyulması diyebilirim. Sınıf yönetimi anlamında söyleyecek olursam sınıf yönetimini etkileyen faktörlerin en aktif ve en verimli şekilde sisteme dahil edilmesidir. Yani sınıf yönetiminde etkili olan bu faktörleri ne kadar aktif kullanırsak o kadar etkili sınıf yönetimi sağlamış oluruz ya da sınıf yönetimi etkililiğini sağlamış oluruz.” (E, OY2)

“Bu daha öce söylediğim konularda olduğu gibi, bu da öğretmenin ya da idarecinin alanında donanımlı olması anlamına geliyor. Donanımlı olduğu zamanda sistem etkileşimi de iyiyse sınıfta daha faydalı olacağı anlamına geliyor diye düşünüyorum.”(E, OY5)

“Etki sınıf yönetimi denilince akla gelen, öğrenciyi dersin ilk başlama anından bitiş anına kadar derste aktif olmasını sağlamak. Yani öğrenciyi konuya veya derse ilgisini çekebilme. Etkili olabilmek için, öğrenciyi bir şeyler kazandırabilmek için, bazı kazanımları sağlamak için farklı öğretim ve tekniklerini kullanmak. Bu yöntem ve teknikler her sınıfta farklı olabilir. Bu teknikleri sınıfın durumuna göre öğrencinin durumuna göre belirleyebilme. Dersin başında etkili başlayıp konu hâkimiyetine göre dersi etkili bir şekilde bitirebilme. Bütün bunu sağlayabilmek için de ilk başta öğrenci öğretmenini sevecek bir kere. Öğretmen ile öğrenci arasında uyum olacak.” (K, OY7)

“Öncelikle bir öğretmenin etkili sınıf yönetimi anlamında başarılı olabilmesi için, alanını çok iyi bilmesi gerekiyor. Özellikle bizim okulumuzda alanıyla ilgili konulara hakim olmuş ve öğretmenlik formasyon bilgisiyle de kendisini iyi yetiştirmiş olmaları gerekiyor. Bir sınıfta her seviyeden öğrencinin bulunabileceğini göz önünde bulundurarak öğretmen arkadaşımızın bütün bu öğrenci kitlelerine hitap edecek çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerini kullanması gerekiyor. Çünkü bazı öğrenciler görerek öğrenmeyi çok fazla önemserken, bu yöntemle daha kolay öğrenirken bazı öğrencilerimiz duyarak

bazı öğrencilerimiz yaparak, yaşayarak öğrenme konusunda daha istekli olabilirler. Dolayısıyla öğretmenlerimiz bütün bu öğrenci gruplarına hitap edecek bir yöntemi esas almalıdır. Ancak böyle bir yöntemle sınıf yönetimi anlamında başarılı olabilir. Çünkü günümüzde öğretmen gündemi takip eden, alanında sürekli kendini yenileyen, geliştiren yeterli formasyon bilgisine sahip bir anlayışta olması gerekiyor. Kısacası hem okulumuzda hem de sınıflarımızda demokratik bir yaklaşımı hayata geçirmeliyiz. Çünkü bizim için her öğrenci özel ve değerlidir. (E, OY9)

“Etkili sınıf yönetimi, bu boyutun daha çok o dersin öğretmeni ile alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Öğrenciye 40 dk lık dersi, ders boyutunda en iyi şekilde motive etmek. Konuları olabildiğince etkili şekilde anlatıp, verimli olmak. Bu boyut tamamen öğretmenin alanına hâkimiyeti, sınıfa hâkimiyeti, öğrencilere olan tutumu ile ilgili. Öğretmen alanına hâkimse, sınıfa hâkimse, davranış boyutunda da iyi durumda ise sınıfta etkili olur diye düşünüyorum.” (E, OY10)

“Birincisi müfredat dediğimiz bir olgu var. Dolayısıyla kişinin bu müfredatı bilmesi için hazır olması gerekir. Derse giren öğretmenin yeterli olması lazım. Yeterli olması derken branşına hâkim olması lazım. Sınıfa girdiğiniz zaman o sınıf düzeyine göre, öğrencilerin seviyesine göre zamanında ve etkili uyarılarda bulunabilmek çok önemli. Çünkü hazırlıklı olduğumuz zaman bir plan dâhilinde hareket edersiniz. Plan yapıp o müfredatın neresinde olduğunuzu iyi bilip sonrasında gelen soruları özellikle yerinde ve zamanında verebilmek bu önemli yani. Kısacası doğru zamanda doğru geri bildirim verebilmek.” (E, OY15)

“Sınıf yönetimi etkililiği, derse giren arkadaşlar açısından yorumlayayım. Derse giren öğretmen arkadaşım, tamamen bir otorite figürü olmamalı. Sınıf içerisinde dersini öğrencilerin katılımıyla birlikte, etkili bir şekilde anlatmak, zamanı ve kaynakları da etkili bir şekilde kullanmak gerekir. Tabi ki direk olarak otoriter öğretmen merkezli değil, öğretmenin gözetiminde öğrencinin katılımıyla bir ders işlenmesi.” (K,OY20)

“Sınıf yönetimi etkinliği öğretmenin sınıfta öğrencilerine dersinin anlatacağı vereceği objeleri ders dışı etkenlerden tamamen uzaklaştırılmasıdır. Dersi sırasında öğrenciyi anlattığı verdiği hedeflere amaçlara anlamasını kavramasını en iyi şekilde sağlamasıdır. Etkili öğretmen sınıftaki etkinliğini hedeflerini davranışlarını açısından planlar, plan program çerçevesinde hedefleri en iyi açıdan sağlar. Sınıf yönetimi etkinliğinde öğretmenin çok iyi bir şekilde sosyal alanda özellikle öğrencileri psikolojik düzeyde bilmesi lazım. Bu da alan bilgisine sahip olmasıyla mümkün.” (E, OY24)

“Şimdi öğretmenlerimizin kuru kuruya ders anlatmadığı bir dönemdeyiz. Mutlaka etkileşimli tahtaları kullanıyorlar. Öğrencilerimize ders materyali olarak ders kitaplarının dışında mutlaka bir şeyler gösteriyorlar. Bunun yanında eğer öğretmenin öğrenciler açısından göze ve kulağa hitap eden bir ders işlerse, mutlaka öğrenciler açısından daha etkili bir öğretmen olarak görülüyor. Ve daha iyi dinlendiğini ve o derse katılımın daha aktif olduğunu, dolayısıyla da o dersin daha etkili olduğunu söyleyebilirim.”(E, OY27)

“Yöntem ve teknikler değiştikçe öğrenci modeli değiştikçe etkililik kavramı da değişime uğruyor. Bazen öğretmen merkezli, bazen öğrenci merkezli oluyor. Kısacası yeni sistem eğitime bazı avantajlar getirdiği kadar dezavantajlarda getirdi. Teknoloji ilerledikçe, eğitim seviyesinin kalitesini yükseltelim dedikçe bazı noktalarda sıkıntılara yaşamaya başladık. Ben eğitim seviyesinin kalitesinin yükseldiğini asla düşünmüyorum. Öğrenci modeli, öğrencinin isteği işte öğrenci merkezli bu modellerin çok etkili olduklarını düşünmüyorum. ... Yani öğrenci başarısı yoksa etkililik zor oluyor.”(E, OY32)

“Tabii sınıfta veya okulda belli bir disiplin veya yönetmelikler çerçevesinde belli bir kurallar çerçevesinde bunu yapmak gerekiyor diye düşünüyorum, yönetim sergilemek gerekiyor diye düşünüyorum. Sadece gözlerin tahtaya dikildiği öğretmenin egemen olduğu bir ortam olmamalı sınıflar. Ben böyle bir sınıf yönetimi etkililiğinden bahsetmek istemiyorum. Branşımda İngilizce olduğu için. Sınıfta karşısındaki bir şeyler anlatırken dinlemesini istiyoruz, günlük hayatımızda dinlenmek istiyoruz ama sınıfta özellikle İngilizce derslerinde öğrencilerin konuşmaları gerekiyor. Zaten konuşmadıkları için sınıf yönetiminde sıkıntı çıkıyor konuşmak yok dinlemek denildiği için. Geçmişte de sıkıntı vardı, şimdi de var. O yüzden de İngilizce dersinde uygulama yapılmadığı için konuşulamıyor deniliyor. Çünkü derste öğrencileri sürekli dinlemeye alıştırıyoruz yani onlara konuşarak deneyim kazanabilecekleri bir ders sunamıyoruz maalesef. Öğrencilerin birbirleri diyalog kuracakları zaman ikili çalışma yapacakları zaman grup çalışmaları yapacakları zaman tabii ki bir düzen içerisinde yeri gelecek gürültüleri çıkacak ama bu durum dozunda olursa sıkıntı yok diye düşünüyorum. Ama disiplin dediğimizde sınıf yönetimi disiplini dediğimizde hazır ol da dimdik duran öğrenciler değil kurallar çerçevesinde bir üretim sağlayan öğrenciler geliyor benim aklıma. Öğrencilerimize yeri geldiğinde sorulması gereken, unutmaması gereken İngilizce dersinden beklentiniz nedir Coğrafya dersinden beklentimiz nedir bunların analiz edilmesi gerekiyor bunları da uygun bir şekilde kullanarak değerlendirmek diye düşünüyorum.”(E, OY33)

“Bu noktada öncelikle sınıf yönetimini iyi bilmek lazım. Öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerini bilmek lazım. Ben ne olursa olsun dersimi anlatır giderim şeklinde bir anlayış sergilerseniz burada başarılı olmanız imkânsız. O andaki havayı bilerek davranışlarınızı o havaya göre belirleyerek etkili olmanız lazım. Öğretmen burada etkili öğretim yöntem ve tekniklerini, kendi kazandırmak istediği davranış ve kazanımları ne şekilde kazandıracadığını ve bunu nasıl davranış haline dönüştüreceğini iyi bilmesi ve bu durumu sergilemesi lazım. Burada yöntemler, öğretmenin derste hangi yöntemleri kullandığı öne çıkıyor. Öğretmenin öğrenciye neyi, ne şekilde ve nasıl kazandıracadığını iyi bilmesi gerekiyor. Bazen saatlerce anlattığınız herhangi bir şeyi düşük bir kelime ile anlatabilirsiniz.”(K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde dördüncü soru olarak, “ öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği nasıl, bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiğini nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar ve frekans dağılımları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Etkililiğinin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Etkililiği	Frekans (f)
Öğrenciyi merkeze alan sınıf yönetimidir	2
Hedef iyi insan yetiştirmektir	2
Alanına hakim olmaktır	6
Öğrencilerin kişisel özelliklerini bilmedir	4
Öğretmen yeterliliğidir	8
Derse aktif katılımın sağlanmasıdır	3
Dersin tekrarının sağlanmasıdır	1
Öğrenciye örnek olmaktır	3
Öğrencinin dikkatini çekebilmedir	2
Mesleki tecrübedir	5
Müfredata hâkim olmaktır	2
Yenilik ve gelişmeleri takip etmedir	3
Öğretim tekniklerini etkin kullanmadır	3
Verimli olmaktır	2
Öğrenciye olan genel tutumdur	1
Öğrenciyi motive etmedir	4
Farklı materyal kullanımıdır	2
Eğitimin yaşama yakın olmasıdır	2
Öğrenciyi sevmedir	3
Güven ortamının oluşmasıdır	1
Öğretmenlerin şartlarının iyileştirilmesidir	1
Toplumda öğretmene değer verilmesidir	1
Görüşler Toplamı	61

Tablo 12’ de Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşlerine incelendiğinde elde edilen 61 görüşten okul yöneticilerinin 8 tanesinin öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiğinin; öğretmen yeterliliğidir şeklinde ifade ettiği görülmektedir. Tablo 12’ ye göre bu ifadeyi 6’şar okul yöneticisinin alanına hâkim olmaktır ifadesi takip etmektedir. Bu ifadeleri araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 4 tanesinin öğrenciyi motive etmedir, öğrencilerin kişisel özelliklerini bilmedir görüşleri takip etmektedir. Yine tablo 12’ye göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşlerine bakıldığında 3 okul yöneticisinin derse aktif katılımın sağlanmasıdır, yenilik ve gelişmeleri takip etmedir, öğrenciyi sevmedir, öğretim tekniklerini etkin kullanmadır ifadeleri yer almaktadır. Tablo 12 incelendiğinde güven ortamının oluşmasıdır, öğretmenlerin şartlarının iyileştirilmesidir, toplumda öğretmene değer verilmesidir, öğrenciyi olan genel tutumdur, dersin tekrarının sağlanmasıdır görüşlerinin 1 ‘er okul yöneticisi tarafından ifade edildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Her şeyden önce kişisel olarak öğretmen merkeze koyduğu öğrenciyi hedefinde iyi insan yetiştirmek olmalıdır. Hedefte iyi insan yetiştirmek olduğuna göre; öğretmen kendi alanında da, branşında da daha etkili daha başarılı olur diye düşünüyorum. Bu noktada öğretmenin alanını çok iyi bilmesi lazım, öğrencilerin kişisel özelliklerini bilmesi lazım, öğrenciyi çok iyi hitap etmesi lazım.” (E, OY6)

“Öğretmenlerimizin bizim okuldaki öğretmenlerimizin genel olarak sınıflarını iyi bir şekilde yönettiklerine inanıyorum. Yani sınıfını yönetemeyen sınıf yönetimi konusunda yeterli bilgisi olmayan öğretmenimizin olmadığını düşünüyorum. Öğretmenlerimiz genel olarak sınıf yönetimi boyutunda öğrenciyi merkeze alan bir yaklaşımla öğrencinin derste olabildiğince derse aktif katılımını sağlayarak derslerini işlemekteler. Ayrıca mümkün olduğunca tenefüslerde de öğrencilerin eksik konuları ve sormak istedikleri sorular öğretmenlerimiz tarafından cevaplanıp anlatılmakta. Kısacası sınıf yönetimi konusunda okulumuzdaki öğretmenlerimiz üzerine düşen sorumlulukları fazlasıyla yapmaktalar.” (E, OY10)

“Etkili bir sınıf yönetimi olabilmesi için yine, derse müfredata öğrencinin ilgisini çekebilecek şekilde vererek onların konuya derse bir şekilde dâhil olmalarını sağlamak diye tanımlayabilirim. Bu noktada şunu da söyleyebilirim; etkili sınıf yönetimi için öğretmenin alanına hâkim olması, alanındaki yenilik ve gelişmeleri takip etmesi, öğretim yöntem ve tekniklerini etkili bir şekilde kullanması.” (K, OY11)

“Öğretmen açısından etkililik, öğretmenin öğrenciyi yönetebilmesi bence. O sınıfta o öğretmen duruşuyla, davranışıyla öğrencinin sınıfa derse ilgi duymasını sağlamalı. Yani örneğin elinizde şu sıradan bardakla bile girdiğinde öğrencinin dikkatini çekebilmeli. Öğrenci öğretmen sınıfa girdiğinde,” acaba öğretmen bugün hangi konuyu anlatacak? Diye bir merak uyandırmalı, ilgi uyandırmalı. Bu noktada tecrübeye önemli bir nokta tabi ki. Mesela ben ilk mesleğe başladığım yıllarda ilk derse girdiğim zaman sürekli anlatıyorduk. İlk andan son ana kadar sürekli anlatıyorduk. Benim bir müdürüm vardı, Salih PORTAKAL. Bir gün dersimi dinledi. Bana “ sen böyle devam edersen öğretmenliği bitiremezsin” dedi. Yani şimdi ben ilk derse giriyorum bir heyecan, her şeyi öğrenciye anlatıyorum, her şeyi verebiliyorum zannediyorum. Hâlbuki böyle bir şey yok. 40 dakika ders anlatılamıyor, anlatsanız bile öğrenci bunu anlamıyor. Ama biz ilk heyecanla her şeyi verebileceğimizi zannediyorduk ama öyle değilmiş. Bunu zaman geçtikçe meslekte tecrübe ettikçe anladık. O yüzden tecrübe çok önemli.” (E, OY12)

“Az önce söylediklerime paralel şeyler çıkıyor ortaya. Bir öğretmen de mutlaka uygun ve farklı materyalleri kullanarak, öğrencilerin hem gönlüne hem zihnine hitap ederek dersini yapmasıdır öğretmen açısından etkili sınıf yönetimi. Tabi yaşam tarzı olarak da düşünebilirsiniz bu durumu. Nasıl ailede anne baba yaşayarak öğretiyorsa, çoluk çocuğunun yaşamını etkiliyorsa, öğretmende etkililiğini bir şekilde yaşayarak geliştiriyor. Söylediği ile yaptığı arasında çelişki olmaması lazım öğretmenlerimizin.”(K, OY20)

“Şimdi sınıf yönetimi bu noktada, öğrencilere o dersin amaçlarına yönelik yani dersin kazanımlarına yönelik olarak öğrencilerin ders bitiminde bu kazanımları elde etmiş olması gerekiyor. Bunun için de işte ders içerisinde öğretmen kendi dersinin kazanımları doğrultusunda gerekli etkinlikleri yerine getirmesi gerekiyor.”(E, OY21)

“Öğretmenler açısından etkili sınıf yönetimi dediğimizde, yine bu noktada da öğretmen konuyu çok iyi bilecek ve alanına hâkim olacak. Çünkü alanına hâkim olmayan bir öğretmenin öğrencilerine etkili bir sınıf yönetimi sunması mümkün değil. Öğretmen alanına hâkim olabilsin ki, etkili sınıf yönetimi sunabilsin. Ayrıca öğretmenin öğrencilerine yaklaşımı, kullandığı dil ses tonu, tecrübesi, kullandığı materyaller, kullandığı öğretim teknikleri de çok önemli.”(E, OY25)

“Öncelikle öğrenciyi sevecekler ve insanca muamele edecekler. Öğrencide öğretmenini sevecek. Daha sonrada karşılıklı güvenin olması lazım. Bunlar olduğu zaman hem başarıyı yakalamak kolay oluyor hem de başarı kalıcı oluyor. Mesela bir öğrenci bir dersten çok başarılı olurken bir başka dersten başarısız olabiliyor. Bunun nedeni de öğrencinin öğretmenle kurduğu iletişim. Öğrencinin öğretmen ile olan diyalogu ne kadar iyiye o derste o kadar başarılı oluyor. Ama öğrenci öğretmenle iyi iletişim kuramadığı zaman başarılı olabileceği dersten de başarısız oluyor, dersi sevmemeye başlıyor.”(E, OY27)

“Öğretmenler açısından sınıf yönetimi... Şu an ki gençliğin hayatı bilgisayar ortamında, oyun ortamında görmesinden dolayı çocuklar biraz daha eğitimden uzaklar ve her şeyin hazırım bekliyorlar. Belki bu konuda çok farklı düşünceler içerisinde olabiliyorum. Ama sınıf yönetiminde de öğretmenlerin etkili rol oynamaları lazım. Çünkü öğretmen sınıfa karşı ne kadar etkili bir rol modelse, öğrenci öğretmenin anlattıklarını dinleyebilecek yani dinlemesi gerektiğini anlayabilecek seviyede olması lazım. Bu noktada öğretmenlerin çok iyi bir rol model olmaları gerekiyor.”(E, OY28)

“Öğretmenlerin etkililiği boyutunda genel anlamda konuşmak istiyorum. Öğretmenlerin genel durumunu ilgili. Bu konuda yorum yapmak istiyorum, genel konuşacak olursak ülkemizde öğretmenler maddi ve manevi açıdan özellikle günümüzde çok iyi değiller. Tek maaşla çalışan öğretmenin ders anlatırken Kafasında bir sürü şey var iki maaşlı çalışıyorsa ona göre harcaması var. Öğretmenlere verilen değer öğrenci açısından gerek veli gerek toplum giderek azalıyor. Tabii bütün bunlar da belki öğretmeninde suçu var ama değer verilen önem gittikçe düşmüş vaziyette öğretmenlerin. En büyük sıkıntımız da bu bence.”(E, OY31)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Entegrasyon Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde beşinci soru olarak, “ öğretmenlerin entegrasyon boyutu nasıl, bir okul yöneticisi olarak okulunuzdaki öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarıları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar ve frekans dağılımları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Entegrasyon Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Öğretmenlerin Entegrasyon Boyutunu Kullanabilme Başarıları	Frekans (f)
Teknolojiyi takip etmedir	6
Farklı öğretim yöntemlerini kullanmadır	2
Eşgüdüm halinde çalışmadır	3
Yeni sisteme adapte olmaktır	2
Sorunlara çözüm bulabilmektir	2
Sorunların dile getirilmesidir	1
İş doyumunun sağlanmasıdır	5
Uyumlu ve olumlu ortam oluşturmazdır	4
Yenilikleri öğrencilere aktarabilmedir	1
Rehber olmaktır	2
Kurumsal kimliğin oluşmasıdır	4
Hizmet öncesi eğitimin iyi seviyede verilmesidir	5
Değişime ayak uydurmadır	2
Öğretmenlerin okulla bütünleşmesidir	4
İdarenin yol gösterici olmasıdır	3
Tüm paydaşların okulu benimsemesidir	4
Mesleki tecrübenin yeterli olmasıdır	2
Motivasyonun artırılmasıdır	3
Öğretmenin kendini gösterebilmesidir	1
Mesleğin zevkini tadabilmesidir	3
Görüşler Toplamı	59

Tablo 13’ de okul yöneticilerinin öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarılarının ne olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde 59 görüşün ortaya çıktığı

görülmektedir. Tablo 13'e göre 6 okul yöneticisinin öğretmenlerin entegrasyon boyutunu; teknolojiyi takip etme, iş doyumunun sağlanması, uyumlu ve olumlu bir ortam oluşturma, kurumsal kimliğin oluşturulması, hizmet öncesi eğitimlerin iyi bir şekilde verilmesi, adapte olma, değişime ayak uydurma, tüm paydaşların okulu benimsemesi ile sağlanacağını düşündüğü görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 2 tanesinin öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarısının ne olduğuna ilişkin görüşlerini “mesleki tecrübenin yeterli olmasıdır, değişime ayak uydurmaktır, rehber olmaktır, yeni sisteme adapte olmaktır, sorunlara çözüm bulabilmektir” şeklinde belirttiği görülmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde okul yöneticilerinin 5 tanesinin öğretmenlerin entegrasyon boyutunun; iş doyumunun sağlanması ile sağlanacağını ifade etmiştir. Yine tablo 13 e göre 1'er okul yöneticisinin öğretmenlerin entegrasyon boyutunun; sorunların dile getirilmesi, yenilikleri öğrencilere aktarabilme ve öğretmenin kendini gösterebilmesi olarak belirttiği anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Öğretmenlerimiz özellikle son yıllarda yetişen öğretmenler, eski öğretmenlere göre, teknolojiyi ve bu alanda ülkemizde ve dünyada meydana gelen gelişmeleri, çok iyi takip ediyor ve kullanıyor diye düşünüyorum. Ayrıca öğretmenlerimiz bu teknoloji derslerinde de uyguluyorlar. Bunları farklı öğretim yöntemleri olarak uyguluyorlar. Genel olarak öğretmenlerin teknolojiyi aktif ve iyi bir şekilde kullandıklarını düşünüyorum. Bu noktada okulumuzda ki öğretmenlerde, sürekli kendilerini yeniliyorlar, yeni sisteme kendilerini adapte ediyorlar. Ayrıca şunu da diyebilirim; günümüzde okulların yönetimi artık öğrenci, veli, hizmetli, öğretmen, idare beraber yönetiyor. Dolayısıyla; herhangi bir konuda aksaklık olduğu zaman bu aksaklığın bu aksaklığın beraber eşgüdüm halinde olduğu zaman daha kolay çözülür.” (E, OY2)

“Öğretmenlerin entegrasyonu öğretmen mesleki bilgi ve beceri de kendisini gösterebilmesidir. Yani öğrencilerimizin olumsuz hallerinden ziyade velilerimizin de eğitim seviyesi yüksek bu okulda. Dolayısıyla sorunlu bir eğitim seviyesi eğitim yapısı olan, sorunlu veli kategorisi olan bir okul değiliz. Onun için öğretmenler burada mesleklerini çok iyi icra ettiklerinden dolayı burada hiçbir sıkıntı çekmiyorlar. Dolayısıyla kendisini mesleğini en iyi şekilde yapacak öğretmenlerimiz var.” (K, OY3)

“Ben idareciyim bu yüzden öğretmenlerin entegrasyon boyutları nasıldır bunu tam olarak bilemiyorum bu yüzden. Ben genel olarak gördüğüm kadarıyla öğretmenlerin entegrasyon boyutunda da sıkıntı olduğunu düşünmüyorum. Zaman zaman idare ile sıkıntı yaşayan arkadaşlarımız muhakkak ki oluyor. Böyle bir durumda bile sıkıntıyı öğrenip hemen çözüme ulaşabiliyoruz. Öğretmen arkadaşlarımız herhangi bir sorunları olduğunda bu sorunu rahatlıkla gelip bize anlatabiliyorlar. Ben bu durumun hem bizim açımızdan hem de öğretmen arkadaşlar açısından çok iyi bir durum olduğunu düşünüyorum. Yani öğretmen sıkıntısı rahatlıkla paylaşıp çözüm yolu bulabiliyor. Ayrıca kurumumuza yeni atanman öğretmenlerimizle de entegrasyon boyutunda bir sıkıntı yaşamadık.” (E, OY8)

“Bu boyutta tabi başka okullarda hatta zaman zaman yurtdışında okul ziyaretleri yaptığımızda projeler aracılığıyla en önemli problemin entegrasyon problemi olduğunu görmekteyiz. Özellikle belli bir yaş ortalamasının üstüne çıkmış, tecrübesi 30’lu yıllara yaklaşmış öğretmen arkadaşlarımızın hem bizim okulumuzda hem başka okullarda gerçekten öğrencilerin gündemiyle entegre olması, eğitim teknolojileriyle entegre olması anlamında birtakım problemlerin olduğunu görüyoruz, duyuyoruz ve işitiyoruz. Bu anlamda okulumuzda 10 ile 20 yıl arasında tecrübesi olan bir öğretmen kitlesiyle çalışıyoruz. Çok fazla bu konuda bir problemimiz olduğunu düşünmüyorum. Öğretmen ile öğrenci arasında iyi bir diyalog oluşmuş durumda. Bunu sağlayabilmek için de zaman zaman öğretmenlerimizle toplantılar yapıyoruz. Bu toplantılarda da hayatımızın ne kadar çabuk değiştiğini, teknolojinin hayatımıza ne kadar çabuk entegre olduğunu anlatıyoruz. Dolayısıyla bu değişime ayak uydurmaları gerektiği hususunda onları motive etmeye çalışıyoruz.” (E, OY9)

“Öğretmenlerimizi entegrasyon boyutunda değerlendirecek olursam bu boyutta başarılılar, bir iki öğretmenimiz dışında herhangi bir sıkıntı yok. Bazen öğrencilerden öğretmenlerle ilgili şikâyetler geliyor. Öğretmenlerin çeşitli boyutlarda sıkıntıları ve yaşanan sıkıntılarla ilgili. Bir iki öğretmen dışında herhangi bir şikâyet gelmedi. Öğrencilerle sıkıntı yaşayan öğretmenimiz yok. Ancak bazı öğretmenlerimize baktığımızda iş doyumunu boyutları sıkıntılı. Mesela 2 yıllık öğretmenimize bugün emekli olabilirsin desen, yarına emekli olur. Böyle öğretmenlerimizde var maalesef. Bu durum genç nesilden mi kaynaklanıyor, sistemden mi kaynaklanıyor bilmiyorum. Ben mesela her sene başında yeni bir sınıfa girdiğimde o ilk günkü heyecanımı yine yaşıyorum. Ama öğretmenlere baktığımız zaman tükenmişlik var, bugün emekli ol deseler, emekli olacak öğretmenler de var yani.” (E, OY14)

“Açıkça söylemek gerekirse ben bu anlamda da şanslı bir okulda olduğumu düşünüyorum. Ben bu okula 1 buçuk yıl oldu geleli. Daha önce meslek lisesinde çalıştım. Karşılaştırma imkânı oluyor, dolayısıyla burada o anlamda üst düzeyde olduğumu düşünüyorum. Çünkü öğretmenlerin gerek öğrenci ile gerekse idare ile olan diyalogları çok iyi seviyede. Öğretmenler kendilerini geliştiriyorlar, teknolojiyi takip ediyorlar, alanlarındaki yenilikleri takip ediyorlar. Bu anlamda güncel gelişmelerden, alanlarıyla ilgili değişimlerden kopuk değil. Hepsi alanındaki gelişmeleri takip ediyor ve bu gelişmeleri, yenilikleri öğrencilere nasıl aktarabileceklerini düşünüyorlar. Bu yüzden de ben öğretmenlerimizi entegrasyon boyutunda başarılı buluyorum.” (E, OY19)

“Son yıllarda birkaç yıldan beridir öğretmenler mesleğe stajyer konumunda giriyorlar. Yani ilk 1 yıl stajyerlik geldi. Daha önceki yıllarda böyle bir şey yoktu. Mesela ben ilk olarak sınıf öğretmeni olarak başladım. İhtiyaca mezunlar cevap vermiyorlardı. Dolayısıyla felsefeciler, sosyologlar sınıf öğretmeni olmuşlardı. Ama şimdiki sistemde yeni atanan öğretmenler stajyer oluyorlar bu güzel. Derslere hazırlanıp ve bu derslere 1 sene boyunca öğretmenleri ile girip öğretmenliği uygulama sahasında görmüş oluyorlar. Dolayısıyla öğretmenin belli bir süreç içerisinde stajyer olması iyi bir durum. Çünkü öğretmenlik belli bir süreç istiyor. Bir konuyu anlatabilmeniz için belli bir uygulama deneyiminizin olması lazım. Gerçi şimdi mezun olan öğretmenler belli derecede formasyon dersleri alıp mezun oluyorlar. Dolayısıyla yeni mezun olan öğretmenlerimizin bu konuda daha iyi olduklarını düşünüyorum. Aynı şekilde okulumuz içerisinde de yeni mezun olmuş öğretmen arkadaşlarımız bu konuda daha başarılılar.” (E, OY22)

“Şimdi bizim okulumuz kendi kategorisi içerisinde değerlendirildiğinde başarılı bir okuluz. Üniversite sınavlarında iyi başarılar elde eden öğrencilerimiz mevcut. Öğretmenlerimiz öğrenciler için ellerinden geleni yapıyorlar. Gerek derslerde gerekse ders sonraları ve teneffüslerde. Öğle aralarında bazı öğrenciler ile test çözerler. Öğretmenlerimizin mesleki açıdan çok yeterli olduklarını düşünüyorum. Misyonu arttıracak öğretmenlerimiz var. Dolayısıyla entegrasyon boyutunda öğretmenlerimizin başarılı olduklarını düşünüyorum.” (E, OY26)

“Entegrasyon denilince aklıma öğretmenlerin okulla bütünleşmesi geliyor. Bu açıdan baktığımızda, öğretmen arkadaşlarımız okulla bütünleşmiş durumdadır. Ancak bu noktada biz idarecilere çok iş düşüyor. Yani bu noktada kucaklayıcı olmak lazım. Diğer öğretmen arkadaşlarda yeni öğretmenlerle bütünleşme konusunda, okula onu bütünleştirme konusunda yeni katılan arkadaşlara yol gösterici olmalı, kucaklayıcı olmalı. Bu şekilde davranış sergilenirse, okulu benimseme daha iyi olur. Kişi benimsediği işi de daha iyi yapar. Yani bu konuda bu şekilde düşünüyorum.” (K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Uyum Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde altıncı soru olarak, “öğretmenlerin uyum boyutu nasıl, bir okul yöneticisi olarak okulunuzdaki öğretmenlerin uyum boyutunu kullanabilme başarıları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Uyum Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Öğretmenlerin Uyum Boyutunu Kullanabilme Başarıları	Frekans (f)
Faaliyet ve etkinlikler düzenlemedir	4
Yeniliklere açık değildir	4
Farklılıklara adapte değildir	3
Uyumlu değildir	9
Uyum içinde çalışmaktadır	5
Olumlu bir iklim oluşturmadır	4
Sorumlulukları yerine getirmedir	2
Eğitim öğretimin verimli olmasıdır	2
Fikir alışverişi içinde olmaktır	2
Oryantasyon eğitimlerinin verilmesidir	2
Kurum kültürünün oluşmasıdır	4
Öğrencilerin bir bütün olarak değerlendirilmesidir	1
Eski eğitim anlayışının bırakılmasıdır	1
Kültürel farklılıkların olmamasıdır	1
Adapte değildir	3
Farklı fikir ve düşüncelere saygıdır	3
Okulda verimin en üst düzeye çıkmasıdır	1
Öğretmenin kendini iyi hissetmesidir	2
Okulda grup yönetimini sağlamaktır	2
Birlik olmaktır	3
Görüşler Toplamı	58

Tablo 14’de verilen okul yöneticilerinin öğretmenlerin uyum boyutunu kullanabilme başarılarının ne olduğuna ilişkin 58 görüşe bakıldığında 9 okul yöneticisinin öğretmenlerin

uyum boyutunu; uyumlu olmadır şeklinde ifade ettiği görülmektedir. Tablo 14 incelendiğinde 5 okul yöneticisinin uyum içinde çalışmaktadır şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu görüşleri okulda verimin en üst düzeye çıkmasıdır, öğretmenin kendini iyi hissetmesidir, sorumlulukları yerine getirmedi, eğitim öğretimin verimli olmasıdır, fikir alışverişi içinde olmaktır, oryantasyon eğitimlerinin verilmesidir görüşleri 2’şer okul yöneticisinin takip etmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevaplarından elde edilen 58 görüşten öğrencilerin bir bütün olarak değerlendirilmesidir, farklı fikir ve düşüncelere saygıdır, eski eğitim anlayışının bırakılmasıdır, kültürel farklılıkların olmamasıdır gibi görüşlerin birer okul yöneticisi tarafından belirtildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin uyum boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Öğretmenlerimiz genel anlamda uyumlular. İdare-öğretmen, öğretmen-öğretmen birbiriyle gayet uyumlu durumdadır. Okulumuzda herhangi bir faaliyet yapıldığında herkes üzerine düşen sorumluluğu yerine getiriyor. (K, OY4)

“Okulumuzda ben bu okula geleli iki ay oldu, öğretmenlerin uyum içerisinde olduğunu gördüm. Yani bir bütünün parçaları olarak gayet güzel çalışıyor, etkinlikler faaliyetler olarak gayet güzel etkinlikler yapılıyor, yani okulda sıkıntı olmadığını görüyorum. Yani öğretmenler uyum içerisinde çalışıyor. Ayrıca öğretmenlerimiz gerek mevcut sisteme, gerekse öğrencilere yönelik, gerekse okulun faaliyetleri olarak yeniliklere açıklar ve hemen adapte oluyorlar.” (E, OY8)

“Maalesef Türk toplumu olarak genel anlamda yeniliklere çok fazla açık bir toplum değiliz. Sonuçta öğretmenler de bu toplumun bir kesimini oluşturan bir kitle. Özellikle eğitim alanında yeniliklere uyum boyutunda öğretmenler arkadaşlarımızla zaman zaman sıkıntılar yaşanıyor. Son yıllarda yapılan birtakım program değişiklikleri, müfredat değişiklikleri zaman zaman bu değişikliklere itiraz eden bir kitleyi de beraberinde getiriyor. Ama son yıllarda görev yapan öğretmenlerin çok fazla değişimle iç içe olduğunu görmekteyiz. Bu kadar hızlı değişim ister istemez insanlarda uyum problemini beraberinde getiriyor. Ama şunu söyleyebilirim mesela akıllı tahta kullanımı konusunda çok hızlı bir şekilde sisteme uyum sağladılar. Bizim okulumuzda bütün öğretmenlerimiz akıllı tahtayı aktif bir şekilde kullanmaktalar. Genel olarak uyum boyutunda bir sıkıntımız yok. Ancak malumunuz ülkemizde sınav sistemi sık sık değişmekte ve mevcut sistemle başarıyı sınav odaklı değerlendirmekte. Bu noktada öğretmenleri, öğrencileri bir bütün olarak değerlendirmelerini tavsiye ediyoruz. Çünkü sistem sadece sınav odaklı olmamalı. Ben okulumda iki şeyi çok önemsiyorum; bunlardan bir tanesi öğrencilerin bu okuldaki mutlaka bir dil öğrenerek mezun olmaları ve diğeri de

mutlaka kitap okuma alışkanlığı kazanmaları. Maalesef bu noktada ciddi mesafeler alamıyoruz. Çünkü herkes üniversite sınavı seçme sistemi mantığıyla hareket ediyor, diyor ki ben dili sonra öğrenirim, kitabı sonra okurum. Dolayısıyla da öğretmenlerde de sınav merkezli bir anlayış mevcut. Geçenlerde PISA verileri ile ilgili bir röportaj yayınlandı. O röportajda diyor ki, sizin verdiğiniz eğitim eski bir eğitim. Siz sadece akademik eğitim veriyorsunuz, akademik eğitimin artık modası geçti. Çocuklarımızın kültürel, sosyal, sanatsal başarılarını önemsememiz gerekiyor diyordu. Ben de bu noktada bu düşünceye sonuna kadar katılıyorum. Çocuklarımızın sadece akademik başarılarına değil sosyal, sanatsal, kültürel başarılarına da bakmamız lazım. Günümüzde bakıyoruz ki çocuklarımız internet, sosyal medya, okul üçgeninde yaşıyorlar. Bir sosyal çevreleri yok. Sosyal hadiseler herhangi bir ilgileri yok. Dolayısıyla okulda sosyal hadiseler ilgi duyan bir kitle bir öğrenci kamuoyu oluşturmak istiyoruz. Bu anlamda yeteri kadar öğretmenlerimizden destek aldığımız düşünmüyorum. Çünkü onlar hala eski anlayışla bir eğitim sürdürmeye devam ediyorlar.” (E, OY9)

“Öğretmenler arasında herhangi bir sıkıntı yaşamıyoruz. Öğretmenlerimizde az öncede dediğim gibi kardeşlik ilişkisi var. Herkes ne yapması gerektiğini ve nasıl davranması gerektiğini çok iyi biliyor. Zaten hepsi bu meslekte tecrübe sahibi arkadaşlar. İlave olarak baktığımızda biz okul müdürüyle çok iyi bir şekilde anlaşabiliyoruz. Öğretmen arkadaşlarımızla da çok iyi bir şekilde anlaşabiliyoruz. Çok rahat bir biçimde birbirimize her konuyu danışabiliyoruz. İster istemez zaman zaman istemeyerek de olsa birbirimizi üzdüğümüz zamanlarda olabiliyor. Böyle zamanlarda bile o sıkıntılı durum 5 dakika sonra ortadan kalkıp gidiyor. Yani bir evde aile içerisinde ilişkiler nasılsa bazı şeyler sorun edilmiyorsa, dert edilmiyorsa veya varsa o problem 5 dakika sonra ortadan kaldırılabilir buraya da aynı şekilde aile ortamı gibi sorunlar çözüme kavuşturulabilir. Biz burada birbirimizin dertleriyle dertlenen, sevinçleriyle mutlu olan bir aile gibiyiz. Birbirimize her konuda yardımcı olmaya çalışırız. Mesela bir hastamız varsa veya bir öğretmen arkadaşımızın bir hastası varsa gidip onu hep birlikte ziyaret ederiz. Yine herhangi birimizin bir maddi problemi olduysa onu kendi aramızda çözüyoruz, hallediyoruz. Kısacası uyum boyutunda herhangi bir sıkıntımız yok.” (E, OY17)

“Uyum insanı bir örgüte veya okulda okula verimini en iyi şekilde en üst düzeye çıkarmaktır. Bu nedenle bir öğretmen bir idareci açısından uyum çok önemlidir. Kendini iyi hissetmeyen öğretmen mesleğini iyi bir şekilde ifade edemez. Bu her insan için geçerli bir durumdur. Biz burada öğretmen arkadaşlarımıza görüşlerini alarak, onları sürece dâhil ederek bir yönetim sergilediğimiz için sıkıntı yaşamıyoruz. Çünkü onlar da bu durumun farkındalar. Yani idare olarak tek bir elden yönetim değil, grup yönetimi sergiliyoruz. Öğretmen de bu duruma çok çabuk adapte oluyor, mesleğinin karşılığını bulduğu için uyumu çabuk sağlıyor. Biz burayı bir aile olarak görüyoruz, burada öğretmen arkadaşlarımızın dersi bitse bile hemen evine gideyim mantığında değil, burada otururlar, sohbet ederler, aile ortamı gibi. Hiçbir arkadaşımızla problemimiz yoktur yani çok güzel bir okul çok uyumlu bir okul burası diyebilirim.” (E, OY29)

“Öğretmenlerin uyumu genel boyutta iyi. Ama bazı kişilerde zaman zaman sıkıntılar yaşıyoruz. Burada bireysel farklılıklar çok önemli. Kişilerin yapıları çok önemli. Bazı kişiler hemen sizin içinize girebilir ve yahut ta yaşadığı o örgüt içerisine çok rahat girebilir. Ama bazı kişilerde yıllar geçmesine rağmen bunu başaramayan kişiler var. Yani bunun öğretmen boyutuna bakıyoruz. Bu toplumsal hayatta da böyledir. Aynı apartman içerinse oturup da belki de yıllarca selamlaşmadığınız, fakat bir hafta sonra gelip te kucaklaştığınız insanlar olabilir. Bu durum biraz da kişinin yapısıyla ilgili bir durumdur. Kişi birazda kişilik yapısına ve yaşadığı çevreye göre davranış sergiler. Bu noktada insan anne ve babasından ne görürse böyle davranır. Mesela benim rahmetli babam, hiç kimseye selam vermeden yanından bile geçmezdi, tanışın veya tanımasını. Bu özellik bende de var. Hiç tanıyım veya tanımayayım, göz göze geldiğimde mutlaka bir selam veriyorum. Bazen derler ki tanıyor musun? Hayır... Tanımıyorum. Selamlaşmak için tanımak gerekmez. İnsani ilişkiler bu noktada olmalı. Dolayısıyla öğretmenlerin de uyum konusunda biraz önce sıraladıklarımız hususunda dikkat etmeleri gerekiyor. Tabi ki dış etkenler var. Ama öğretmenlerin bu becerileri mutlaka kazanması gerekiyor ve adaylık sürecinde bu becerilerin öğretmenlere kazandırılması lazım. Kişiler bazen gerçekten bilmiyor, nasıl davranacağını bilmiyor, nasıl ve ne yapacaklarını bilmedikleri için onların bazı davranışları sanki kasıtlıymış ve yahut önemsemiyormuş gibi geliyor. Bazıları da gerçekten bunu bilmiyorlar. Bilmediği için de sizin istediğiniz davranışları gösteremiyorlar. Bu tip kişilerde mevcut öğretmen grubu içinde beğeni almıyor ve yahut ta kabul görmüyor. Ancak siz bunlara öğretici durumunda olanlar mesela idareciler, rehber öğretmenler gibi bunlara yardımcı olmaları lazım. Bu durumu okulumuz açısından değerlendirecek olursak okulumuz öğretmenleri arasında olsun idare ile olsun herhangi bir uyum problemi yok, okulumuz personeli genel anlamda birbiriyle uyumlular.” (K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Amacı Gerçekleştirme Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde yedinci soru olarak, “öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutu nasıl, bir okul yöneticisi olarak okulunuzdaki öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutunu kullanabilme başarıları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Amacı Gerçekleştirme Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Öğretmenlerin Amacı Gerçekleştirme Boyutunu Kullanabilme Başarıları	Frekans (f)
Öğrenci potansiyelinin yüksek olmasıdır	4
Öğretmenlerin özveri ile çalışmasıdır	5
İyi insan yetiştirmektir	4
Sınavlarda başarıyı yakalamaktır	8
Alışkanlıkların değiştirilmesidir	1
Öğretim yöntemlerinin değiştirilmesidir	2
Yeni sisteme uyum sağlamaktır	2
Öğretmenin sisteme entegre olmasıdır	2
Okul başarısıdır	11
Kaynakların doğru kullanımınıdır	2
Başarı seviyesini korumadır	2
Öğrencileri bir üst kuruma hazırlamadır	3
Rehberlik çalışmalarının iyi seviyede yapılmasıdır	3
Öğrencilerin ön bilgilerinin olmasıdır	1
Okulun fiziki ortamlarının iyi olmasıdır	1
Müfredatın uygulanmasıdır	3
Asgari düzeyde genel kültür seviyesine sahip olmadır	2
Meslek sahibi olmadır	2
Amaçların iyi şekilde tespit edilmesidir	4
Manevi değerlerin kazandırılmasıdır	3
Sosyal kültürel açıdan gelişmedir	2
Öğretmenin mesleğinden zevk almasıdır	1
Görüşler Toplamı	68

Tablo 15’ de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutunu kullanabilme başarılarının ne olduğuna ilişkin 68 görüşe ulaşıldığı görülmektedir. Tablo 15 incelendiğinde 11 okul yöneticisinin öğrencilerin amacı gerçekleştirme boyutunu kullanabilme başarılarının okul başarısı olduğu görüşünü belirttikleri görülmüştür. Bu ifadeleri 8 okul yöneticisinin belirttiği “sınavlarda başarıyı” yakalamaktır görüşü takip etmektedir. Bu görüşleri 5 okul yöneticisinin belirttiği öğretmenlerin özveri ile çalışmasıdır görüşü ve 4 öğretmenin belirttiği öğrenci potansiyelinin yüksek olmasıdır, iyi insan yetiştirmektir, amaçların iyi şekilde tespit edilmesidir görüşleri takip etmektedir. Tablo 15 de görüldüğü gibi 2 okul yöneticisi sosyal kültürel açıdan gelişmedir, asgari düzeyde genel kültür seviyesine sahip değildir, meslek sahibi değildir, öğretmenin sisteme entegre olmasıdır, kaynakların doğru kullanımıdır, başarı seviyesini korumadır, öğretim yöntemlerinin değiştirilmesidir, yeni sisteme uyum sağlamaktır şeklinde yargıya vardıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevaplarından elde edilen 68 görüşten öğretmenin mesleğinden zevk almasıdır, öğrencilerin ön bilgilerinin olmasıdır, okulun fiziki ortamlarının iyi olmasıdır, alışkanlıkların değiştirilmesidir gibi görüşlerin birer okul yöneticisi tarafından belirtildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Amacı gerçekleştirme seviyesi olarak, şunu diyebilirim; bizim okula gelen öğrenciler düşük puanlı öğrenciler oldukları için amaca, tam yönelik olarak amacı gerçekleştiriyoruz diyemeyiz. Çünkü amacı gerçekleştirme boyutunda öğrenci potansiyeli çok önemli. Öğrenci potansiyeli yeteri değilse öğretmenin yapabileceği eğitim de sınırlı. Ancak okulumuzdaki öğretmenlerimiz özveri ile çalışıyor, amacı gerçekleştirme açısından iyi insan yetiştirme açısından sıkıntı yok, ama üniversite akademik başarı açısından bir sıkıntı var diye düşünüyorum. Şuan da bizim okulda 11. sınıf öğrencisi var, vasat öğrenci geliyor iyi öğrencilerimizin sayısı az. Dolayısıyla merkezi sınavlarda başarı oranları düşük.” (E, OY1)

“Bu noktada biz üç önemli amacımızın olduğunu düşünüyoruz. Bunlardan bir tanesi öğrencilerinin bir üst eğitim kademesine yerleşmelerini sağlamak. İkincisi asgari bir düzeyde genel kültür bilgisine sahip olmalarını sağlamak. Üçüncüsü de bir meslek sahibi olmalarını sağlamak. Akademik başarı anlamında okulumuzdaki tüm öğretmenlerin özveri ile çalıştığını düşünüyorum. Öğretmenlerimiz gerek deneme, test boyutunda gerek öğrenciyle birebir çalışma boyutunda iyi düzeyde olduklarını görüyoruz. Bizim okulumuza dışarıdan gelen öğretmenler şu cümleyi kurarlar; sizin okulunuz, sisteminiz özel okul sistemi gibi derler. Çünkü öğrenci gelir öğretmene şu konuyu anlamadım der, öğretmen o konuyu ders arası, bos ders veya okul çıkışı öğrenciye mutlaka anlatır. Bu davranışı da okulumuzda çok sayıda öğretmen arkadaşımız yapar. İkinci amacımız da öğrencilerimize asgari düzeyde bir genel kültür bilgisi vermek. Bu konuda büyük bir gayret içerisindeyiz. Bunun için her ders bizim için aynı derecede önemli. Bir müzik kültürünün, resim kültürünün, tarih kültürünün asgari bir düzeyde oluşması şart. Bu kültürü sağlamak amacıyla da birtakım faaliyetler yapıyoruz. Özellikle Karabük Üniversitesi ile işbirliği içerisindeyiz. Buradan çeşitli akademisyenleri okulumuza davet ediyoruz, çeşitli konularda öğrencilerimizin bilgilenmelerini sağlıyoruz. Bu konuda da öğretmen arkadaşlarımızın üzerine düşen görev ve sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünüyorum.” (E, OY9)

“Şimdi bu konuyu ben şöyle açıklayayım; ben kendi açımdan da aynı şekilde açıklayabilirim. Şimdi genel olarak alışık olduğumuz şeyleri bırakmamız, alışkanlıkları değiştirebilmeniz çok zor. Mesela bir müfredat değişikliği yapılıyor ve o müfredat değişikliği gereği yeni bazı konuları öğrencilere anlatmanız lazım. Ben matematik öğretmeniyim. Bazen müfredatta değişen ya da yeni eklenen konuların bazılarını bize öğretmeyin diyorlar. Ama öğrenciye diğer önemli olan onun için sınavlarda gerekli olan konuları anlatabilmemiz öğretebilmemiz için o konuları da öğretmemiz lazım. Durum böyle olunca o konuları kenara köşeye sıkıştırıp işlemek zorunda kalıyoruz. Yani insanların alışkanlıklarını, öğretme yöntemlerini değiştirmek yenilemek çok zor. İşte bu değişen sistem öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutunu zorlaştırıyor. Yani sistemi değiştiriyoruz ama kafaları değiştiremezsek sistemin değişmesi çok bir anlam ifade etmiyor. Zamanla kafalar da değişir ama o kafaların değişmesi için biraz zamana ihtiyaç var. O sisteme o kafaların entegre olması için zamana ihtiyacımız var. Biraz da o sistemi yapanların bu konuda entegre olma konusunda biraz çabalamaları gerekiyor diye düşünüyorum. Yani öğretmen yeni sisteme uyum sağlamaya çalışıyor çünkü sistemin uygulayıcısı öğretmen. Ama öğretmenin bu sistemi uygulayabilmesi için değişen sisteme entegre olabilmesi için zamana ihtiyacı var. Öğretmene sisteme alışması için biraz zaman verilip bu zaman diliminde de öğretmenlere sistemi yapanlar tarafından gerekli eğitimlerin verilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (K, OY11)

“Bizim öğrencilerimiz zaten TEOG sınavlarında belli bir başarının üstüne çıkmış başarılı öğrenciler. Dolayısıyla da iyi seviyede öğrenciler. Bu noktada yani öğrencilerdeki o başarı seviyesini korumada ve onları daha iyiye götürme konusunda başarılı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü öğrencilerimiz istekli, çoğu hırslı ve bilinçli. Bu yüzden güzel sonuçlar elde ediyoruz. Üniversiteye yerleşmede de öyle, ders işlerken de öyle, yani meraklı ve sürekli ektiğini sürekli gözeten, bazen ben bunu niye yapamıyorum şeklinde dersin konunun peşine düşen öğrenciler. Yapamıyorum, olmuyor deyip de bırakan öğrencimiz yok. O yüzden amacı gerçekleştirdiğimizi düşünüyorum.” (E, OY16)

“Tabi burada amaca ulaşmada etkili birçok etken var aslında. Öğrenci profiliniz çok önemli, okulun fiziki ortamları çok önemli. Bu yüzden bunların hepsini ayrı ayrı değerlendirmek gerekiyor. Şimdi baktığımız zaman amacı gerçekleştirme boyutuna bunu okul okul değerlendirirsek daha doğru olur diye düşünüyorum ben. Bir fen lisesindeki amaca ulaşma boyutu ile bir meslek lisesinde amaca ulaşma boyutu birbirinden çok farklıdır. Şimdi okulumuza baktığımız zaman öğrencilerin seviyelerini baz alarak hareket ediyoruz. Kazanımları basit düzeyde ya da zor düzeyde bunları ayrı ayrı düşünürüz. Bu kazanımları öğrencinin açısından değerlendirerek düşünürüz. Öğrencilerimizin farkındayız hepsinin hangi seviyede olduğunu çok iyi biliyoruz. Bu durumda da bu amaçlar içerisinde hangi noktaya kadar ulaşabilecekse onu o noktaya kadar götürmeye çalışıyoruz.” (E, OY18)

“Şimdi amaç derken, her dersin kendine göre bir müfredatı var. Tabi amaç Anadolu liselerinde öğrenciyi üniversiteye hatta iyi bir programa yerleştirmektir. Bu anlamda yani ders ve müfredat anlamında bu amaçları gerçekleştirdiğimizi düşünüyorum. Eğitim öğretimi dediğimizde bu çok geniş bir boyut. Belki öğretim noktası yeterli seviyededir ama eğitim noktası tartışılır. Eğitim düzeyinin de istenilen seviyede olmadığını söyleyebilirim.” (E, OY23)

“Şimdi ben yine aynı şey söyleyeceğim ama az önce söylediğim şeyi. Şimdi bunun gerçekleşmesi için amacı gerçekleştirmenin öğretmenlikten zevk almak gerekiyor. Önemli olan bu tabii ki bu mesleği maaşı için yaparız ama sınıfa girdiğinizde bu meslekten zevk almamız gerekiyor. Ben bu okula yine mi geldim demek yerine iyi ki geldim mutlu oldum demek gerek. Ya da akşam eve giderken bugün yine çok kötü bir gün geçirdim tüh ya den memesi gerekiyor. Kötü bir gün geçti of ya yine diyeceğimiz günler illaki olacaktır elbette. Ama bu durum süreklilik arz etmediği sürece sıkıntı yok diye düşünüyorum böyle olursa gerçekten öğrencileri faydası olur diye düşünüyorum.” (E, OY29)

“Bu noktada amacın ne olduğunu çok iyi tespit etmek lazım. Şimdi bizim gibi okulların hedefi nedir? Bizim en baş hedefimiz iyi insan yetiştirmek. Yani bütün okulların vazifesi, Türk Milli Eğitiminin amaçlarında yazdığı gibi iyi insan yetiştirmektir. Devletine, milletine bağlı, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, demokratik, laik, vatansever insanlar yetiştirmektir asıl amaç. Bunu gerçekleştirme boyutunda tüm öğretmenlerin, zaten bu bilinci kazanarak okullardan, Türkiye Cumhuriyetinin üniversitelerinden mezun olduklarını düşünüyorum. Bu durumu da genç kuşaklara aktarma konusunda ellerinden gelen vazifeyi yapacaklarını düşünüyorum. Bunun dışında amacı gerçekleştirmenin diğer boyutu ise bizim gibi okullar yükseköğretime öğrenci hazırlayan kurumlar.” (K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Değer Sisteminin Kurulması ve Sürdürülmesi Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde sekizinci soru olarak, “öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutu nasıl, bir okul yöneticisi olarak okulunuzdaki öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutunu kullanabilme başarıları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Değer Sisteminin Kurulması ve Sürdürülmesi Boyutunu Kullanabilme Başarılarının Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Öğretmenlerin Değer Sisteminin Kurulması ve Sürdürülmesi Boyutunu Kullanabilme Başarıları	Frekans (f)
Değerlerin yaşatılmasıdır	7
Özveri ile çalışmadır	2
Faaliyet ve etkinlik yapmadır	5
Öğrencilere değerleri anlatmadır	3
Değerleri insanlara kazandırmadır	4
Değerler konusunda ekstra çalışmadır	1
Öğrenciyi sahiplenmedir	2

Ders dışı faaliyetleri düzenlemedir	2
Belli bir bilinç seviyesine ulaşmadır	3
Kişinin kendini geliştirmesidir	1
Kurumsal kimliğin oluşturulmasıdır	2
Örnek değildir	2
Projeler yapılmasıdır	3
Değerleri topluma yansıtmadır	3
Kültür erozyonunun önlenmesidir	4
Kültürel yozlaşmanın kontrol altına alınmasıdır	1
Değerlerin günlük hayatla bütünleştirmedir	2
Değerlerle şekillendirilmiş derslerin verilmesidir	1
Değerlerin tüm paydaşlarca kabul edilmesidir	3
Değerlerin davranışa dönüştürülmesidir	2
Değerlerin sürekli gündemde tutulmasıdır	2
Değerler eğitiminin planlı ve programlı olmasıdır	1
İşbirliği yapılmasıdır	5
Görüşler Toplamı	61

Tablo 16 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutunu kullanabilme başarılarının ne olduğuna ilişkin 61 görüşün elde edildiği görülmektedir. Tablo 16'ya göre en çok 5 okul yöneticisinin faaliyet ve etkinlik yapmadır, işbirliği yapılmasıdır görüşlerini bildirdiği tespit edilmiştir. Yine Tablo 16'ya bakıldığında 4 okul yöneticisinin değerleri insanlara kazandırmadır, kültür erozyonunun önlenmesidir ifadelerini belirttiği görülmektedir. Bu ifadeleri 3'er okul yöneticisinin değerlerin tüm paydaşlarca kabul edilmesidir, değerleri topluma yansıtmadır, kültür erozyonunun önlenmesidir, öğrencilere değerleri anlatmadır, belli bir bilinç seviyesine ulaşmadır görüşleri takip etmektedir. Değerler eğitiminin planlı ve programlı olmasıdır, değerlerle şekillendirilmiş derslerin verilmesidir, kültürel yozlaşmanın kontrol altına alınmasıdır, kişinin kendini geliştirmesidir, değerler konusunda ekstra çalışmadır ifadelerini araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 1'er tanesinin belirttiği tablo 16'da görülmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir:

“Değer sistemi boyutunda toplum olarak iyi seviyede değiliz. Çünkü zaaflarımız var. Tabii eski değerlerden geriye gidiyoruz gibi bir durum var. Artık bu da görsel, yazılı basın sürekli “ben” kavramını insanların hafızasına yerleştirmesinden kaynaklanıyor. Bu yüzden bu “ben” kavramının biz idareciler veya öğretmenler olarak önüne geçmemiz lazım. ”biz “ veya birliktelik kavramını toplum olarak kabul etmemiz ve bunu yerleştirmemiz lazım. Aksi takdirde bu değerler konusunda gelecekte daha büyük sıkıntılar yaşayacağımızı düşünüyorum. Okulumuza gelince değerler eğitimi konusunda çalışmalar, faaliyetler yapıyoruz. Ama bunların tamamen yeterli olduğunu düşünmüyorum.” (K, OY7)

“Son yıllarda değerler eğitimi gerçekten eğitim sistemimizin temel taşlarından biri haline geldi. Bu, çok sevindirici bir gelişme. Çünkü akademik olarak çocukları ne kadar iyi yetiştirseniz yetiştirin, değerler konusu eksik kaldığında gerçekten çok ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalıyoruz. Toplumda birtakım iş ve işlemlerin yanlış gittiğini, saygısızlığının ciddi boyutlara geldiğini, adaletsizliğinin arttığını, çevre konusunda duyarlı bir kitlenin yok olduğunu, bencil bir insan kitlesinin olduğu bir dünya ile karşı karşıyayız. Topumda bu noktada ciddi sıkıntılar var. Dolayısıyla değerler eğitiminin bu süreçte önemseniyor olması son derece önemli. Buna dönük olarak da okulumuzda birtakım faaliyetler yapılmakta. Hayır çarşısı projesi gibi, her sınıfta ve yetim kardeşi projesi gibi projelerimiz mevcut. Ayrıca değerler eğitimi konusunda okulumuzda seminer ve konferanslar düzenlemekteyiz. Çünkü değerlerin gelecek kuşaklara aktarılması konusunda korkarım ciddi bir kültür erozyonu yaşamaktayız.” (E, OY9)

“Değerler konusuna gelince öğretmenlerimiz genel anlamda başarılı öğretmenler. Şöyle söyleyeyim biz ekstra konularımız da değerler öğretiyoruz. Değerler eğitiminin çokça önemsendiği bir dönemdeyiz. Ben müdürümüzün dediği gibi insanlara belli değerleri kazandırmak için önce onları sahiplenmek gerektiğini düşünüyorum. Öğrenciye değer eğitimi kazandırmak ekstra çalışmayı gerektirir. Ekstra çalışmakta sahiplenme ile olur. Sahiplenmeden ekstra çalışmayı kimse yapamaz ki öğretmenlerimizin hepsinin ekstra çalıştığını ve öğrenciyi sahiplendiğini düşünüyorum.” (E, OY12)

“Değer sistemi önemli bir konu. Biz öğrencilerimizin değerler konusunda belli bir bilinç seviyesine ulaşması ve belli değerleri kazanması konusunda öğretmenlerimizle birlikte çalışmalar yapıyoruz. Gerek öğretmenlerimiz derslerinde değerler konusunu işliyor, gerekse bu konuda çeşitli faaliyetler yaparak bu bilincin oluşması için çalışıyoruz.” (E, OY13)

“Değerler konusuna gelince öğretmenlerimiz genel anlamda başarılı öğretmenler. Şöyle söyleyeyim biz ekstra konularımız da değerler öğretiyoruz. Değerler eğitiminin çokça önemsendiği bir dönemdeyiz. Ben müdürümüzün dediği gibi insanlara belli değerleri kazandırmak için önce onları sahiplenmek gerektiğini düşünüyorum. Öğrenciye değer eğitimi kazandırmak ekstra çalışmayı gerektirir. Ekstra çalışmakta sahiplenme ile olur. Sahiplenmeden ekstra çalışmayı kimse yapamaz ki öğretmenlerimizin hepsinin ekstra çalıştığını ve öğrenciyi sahiplendiğini düşünüyorum.” (K, OY20)

“Değer sistemi önemli bir konu. Biz öğrencilerimizin değerler konusunda belli bir bilinç seviyesine ulaşması ve belli değerleri kazanması konusunda öğretmenlerimizle birlikte çalışmalar yapıyoruz. Gerek öğretmenlerimiz derslerinde değerler konusunu işliyor, gerekse bu konuda çeşitli faaliyetler yaparak bu bilincin oluşması için çalışıyoruz.” (E, OY21)

“Değerler konusuna gelince öğretmenlerimiz genel anlamda başarılı öğretmenler. Şöyle söyleyeyim biz ekstra konularımız da değerler öğretiyoruz. Değerler eğitiminin çokça önemsendiği bir dönemdeyiz. Ben müdürümüzün dediği gibi insanlara belli değerleri kazandırmak için önce onları sahiplenmek gerektiğini düşünüyorum. Öğrenciye değer eğitimi kazandırmak ekstra çalışmayı gerektirir. Ekstra çalışmakta sahiplenme ile olur. Sahiplenmeden ekstra çalışmayı kimse yapamaz ki öğretmenlerimizin hepsinin ekstra çalıştığını ve öğrenciyi sahiplendiğini düşünüyorum.” (E, OY25)

“Değer sistemi önemli bir konu. Biz öğrencilerimizin değerler konusunda belli bir bilinç seviyesine ulaşması ve belli değerleri kazanması konusunda öğretmenlerimizle birlikte çalışmalar yapıyoruz. Gerek öğretmenlerimiz derslerinde değerler konusunu işliyor, gerekse bu konuda çeşitli faaliyetler yaparak bu bilincin oluşması için çalışıyoruz.” (E, OY28)

“Değerler eğitimi ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı'nın müdürlere, öğretmenlere yönelik görgü kuralları, değerler eğitimi konusunda birçok faaliyeti var. Şimdi bu değerler eğitimi geçmişte öğretmenlerimiz adı konulmamış bir şekilde zaten veriyorlardı. Şimdide adı konulan bir değerler eğitimi başladı, adını koymadan önce bize bu değerler zaten veriliyorduk. Geçmişte zaten bu değerleri öğrencilerimize vermeye çalışıyorduk. Şimdi ise biraz daha bunun değerler eğitimi konu adının konulduğunu düşünüyorum ben. Şimdi de gerek kulüplerde gerek derslerde gerek belirli gün ve haftalar da bu değerler öğrencileri vermeye çalışıyoruz. Şimdi biraz daha konu değerler eğitimi başladı, biraz daha somut almış bir durum haline geldi. Tabii ki planlı ve programlı olduğu için geçmişte plansız olarak verilen şeyler şu an daha planlı sistemik bir şekilde verilmeye çalışılıyor. Hatta 15 Temmuz sürecinden sonra başka şeyler de eklenerek, yeni değerler de eklenerek devam ediyor. Sadece şu var benim öğrencilik döneminde özellikle öğretmenliğinde 35inci yıllarında olanlar 2000li yılların başındakiler. Değerlerle biraz daha içli dışlıydı, biraz daha farkındaydı o değerlerin, şimdi o değerler farklılaştı gelişti diye düşünüyorum, ya da gelişmeye başladı diye düşünüyorum Ben bu sistemi değerler eğitimi gayet olumlu buluyorum ve okuldaki öğretmenlerin değerler eğitimi konusunda gerekli çalışmaları yaptığında düşünüyorum. Ayrıca değerler eğitimi konusunun ders olarak okutulması gerektiğini ama sınavını

yapılmaması gerektiğini, öğrenci kendisi özgün olarak değerler eğitimi öğrenmesini gerektiğini düşünüyorum. Bence değerler eğitimi, rehberlik dersi gibi sınıf rehber öğretmenin gözetiminde yapılmalı, hatta sadece sınıf rehber öğretmenin değerler eğitimi vermesi yeterli olmayabilir. Her hafta farklı öğretmenin o sınıfa girerek değerler eğitimi vermesini daha doğru buluyorum. Her hafta farklı değerlerin anlatıldığı görüşüldüğü ve bunların uygulamaya geçildiği bir eğitim daha kalıcı olacaktır. Okulumuzda da değerler eğitimi konusunda çeşitli kurumlarla işbirliği yapılarak faaliyetler yapılıyor. Emniyet Müdürlüğü üniversite fakültelerle vakıflarla farklı bir konularda farklı eğitimler veriliyor. Değerler eğitimi konusunda farklı kurumlarla işbirliğine geçilmesi gerektiğini farklı insanların farklı değerler katacağına inanıyorum. Yani kısacası bu konuda gerekli etkinlikleri yapıyoruz.” (E, OY30)

“Değerler eğitimi sadece öğretmenler olacak bir iş de değil. Değerler eğitiminin öğretmen idareci, veli ve toplum olarak hep birlikte yapılabilecek bir iş olduğunu düşünüyorum. Ne yaptık mesela, okula bir konuşmacı çağırdık çeşitli konularda öğrenci ve bilgilendirmeler yaptık, değerler eğitimi konusunda da yaptık. Konuşma bitince konuşmacıyı odama çağırdım, dedim ki bunun ikinci konuşma programını 2. dönem tekrar yapalım dedim. Dediğim gibi sadece öğretmenin yapması ile olmuyor. Bizim okulumuzda çocuklar ne yazık ki ailelerinden hiçbir şey görmüyorlar zaten. Bu değerleri kazanacak o zaman okulda. Bunu okulda kazandırmaya çalışıyoruz. Derslerde buna bazen zaman ayırmak yeterli olmuyor, ders zamanı ders dışında. Bir de öğrenciler ders dışında birileri tarafından bir şeyler anlatılmaya çalışıldığı zaman, manevi anlamda bir şeyler söylenmesi edilmesi, mesela öğrencilerde gördüğüm şeylerden birisi manevi değerleri inanç değerleri yeterli değil. Yeterli olmadığı içinde, bunlar yeterli değilse o zaman kendini topluma ondan sonra saygı olayı maalesef yok. Bunları nasıl kazandıracaksın okullarda, sadece öğretmenin derste bahsetmesi ile olacak iş değil bu konu. Ne yapılması lazım, bu konuda proje geliştirmek lazım. Yani bu değerleri alabilmeleri için. Bizim okulumuzda ne yapıldı, proje geliştirdi bizde bu projeyi uyguladık. Bu proje meslek liseleri öğrencileri ailelerimizle buluşuyor projesi. Proje kapsamında öğrencileri aldık yaşlı bakım evine götürdük. Öğrencinin öğrensin burada öğrenci bir şeyler kazandırmayı amaçladık. Orada insanlar yaşlandığı zaman ne durumda kalıyor, büyüklerimize nasıl davranmamız gerektiğini, büyüklerimizi sahiplenmesi gerektiğini aynı yollardan bizlerin de geçeceğini öğrencilerimize öğretmeye çalıştık. Bu anlamda biz elimizden geldiğince değerler eğitimi Yaşatmaya çalışıyoruz arkadaşlarımıza bu konuda yeterli katkıyı sağlıyorlar. (E, OY33)

“Değer deyince benim aklıma insani değerler geliyor. Tabi ki zaten değerleri olmayan toplum var olamaz. Maalesef son zamanlarda bizde var olan değerlerimizin, Türk toplumunda var olan bir takım değerlerin biraz aşındırıldığını düşünüyorum. Bu da sanırım yaşadığımız çağla ilgili. Bu çağda özellikle çok hızlı iletişim, sosyal medyanın bu kadar içeriye girdiği bu kadar insan hayatı içerisine girdiği bir süreçte bazı değerler yerlerde. İnsanlar utançlarını, ayıplarını bir takım şeylerini örtmek yerine tamamen ortalığa saçıyorlar. Herhangi bir insanın bir arkadaşıyla yemiş olduğu yemeğin bütün Türkiye ile veya bütün dünya ile paylaşıyor olması son derece üzücü bir durum. Hayatın gizliliğini, yardımlaşmayı, dayanışmayı kısacası birçok şeyi aşındırmış durumdayız. Bunları korumadıkça da daha ileriye gitmemiz bence mümkün değil. Bu kültürel yozlaşmanın bir an önce kontrol altına alınması lazım.” (K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Okul- İdare İşbirliğinin Sağlanması Boyutunun Ne Durumda Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde dokuzuncu soru olarak, ”okul- idare işbirliği nasıl sağlanıyor, bir okul yöneticisi olarak okulunuzda okul-idare işbirliğinin yeterince sağlandığını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Okul Yöneticilerinin Okul- İdare İşbirliğinin Sağlanması Boyutunun Ne Durumda Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Okul- İdare İşbirliği	Frekans (f)
Okul- idare işbirliği yeterince sağlanıyor	27
Okul- idare işbirliği kısmen sağlanıyor	5
Okul- idare işbirliği yeterince sağlanmıyor	2
Görüşler Toplamı	34

Tablo 17’ye göre okul yöneticilerinin okul-idare işbirliğinin sağlanması boyutunun ne durumda olduğuna ilişkin 34 görüşüne bakıldığında 27 okul yöneticisinin okul- idare işbirliği yeterince sağlandığı görüşüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 17 incelendiğinde bu

görüşü 5 okul yöneticisinin okul-idare işbirliğinin kısmen sağladığı görüşünün takip ettiği görülmektedir. En az görüşün okul-idare işbirliğinin yeterince sağlanmadığına yönelik 2 okul yöneticisinin görüşü olduğu yine Tablo 17'den tespit edilmektedir. Okul yöneticilerinin okul-idare işbirliğinin sağlanması boyutunun ne durumda olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Ben kendi okulum adına konuşunca okul idare işbirliğinin yeterli düzeyde olmadığını düşünüyorum. Çünkü bazı öğretmen arkadaşlarımızda sorumluluk bilincinin yeterli düzeyde olmadığını görüyorum. Okulumuzdaki bazı öğretmenlere yapılması gereken işler ağır bir yük gibi geliyor ve bu iş- işleri yaptırana kadar çok fazla çaba harcıyoruz. Hatta bazen bu kadar çaba sarf etmemize rağmen sonuç bizler açısından tatmin edici olmayabiliyor.” (K, OY11)

“Okulumuzda okul idare işbirliği kısmen sağlanıyor diyebilirim. Neden böyle söylüyorum biz idare ve öğretmenler ne kadar elimizden geleni yapsak da bazen bizim dışımızda olan olaylar durumlar oluyor. Bunlar nedir? Okulun imkânları, velinin tutumu, öğrenci faktörü vs. Bu faktörler sebebiyle bu faktörlerin süreçte dâhil olmasıyla ki dâhil etmek zorundasınız; işbirliği zayıflamış oluyor.” (E, OY15)

“Yani öğretmenlerimiz günümüzde, bilgiye ulaşma konusunda hiçbir sıkıntıları yok, okulla idare ile öğretmenlerle bir aile gibiyiz. Bütün sorunlarını rahatlıkla dile getirebilirler. Özellikle ders programlarının yapılması konusunda öğretmenlerimizin istekleri dikkate alınıyor ve ona göre programlar hazırlanıyor, öğretmenlerimiz de bunu karşılık özveri ile çalışıyor diye düşünüyorum.” (E, OY22)

“Okul- idare işbirliği konusunda da ben kendi hayatımdan örnek vereyim. Yaşamış olduğumuz bir olay var. Şimdi mesleğimizin 5.yılı falan, o dönem burada okulumuzda bir denetim oldu. Bakanlık müfettişleri denetime geldiler. Bu oda o zamanlar müdür beyin odasıydı. Herhangi bir şey lazım oldu, dışarıdan alınıp gelmesi gereken bir şey. Şimdi hatırladım asetat kâğıdı lazımdı. Evet, evet asetat kâğıdı... Ben şimdi bunu duydum, benim evde de asetat vardı. O zamanlar tepegöz kullanıyoruz, asetatlara yazıp onları derste materyal olarak kullanıyorduk. Ben müdür beye “ müdürüm benim evde asetat vardı evde okula 5 dakika uzaklıkta, araçla gidip hemen alır gelirim” dedim. O sırada da müfettiş bunu duymuş, kapının önünde benim koluma girdi ve “ sen niye böyle bir şey yapıyorsun, bu senin işin değil, bu senin görevin değil ki. Sen okul idaresinin yapması gereken işi niye sahipleniyorsun ki” dedi bana. Sanırım bunları müfettiş beni denemek için söylemişti. Çünkü normalde bir müfettiş böyle şeyler söylemez. Bende müfettişe “ bu okulda o senin işin, bu benim işim diye ayırım yoktur, herkes birbirine yardım eder” demiştim. Gerçekten de okulumuz böyle. Ben burada tek müdür yardımcısıyım. Bazen işler çok yoğun olabiliyor, öğretmen arkadaşlar gelir “hocam yapacak herhangi bir şey var mı “ diye sorarlar ve yardımcı olurlar bana. Ders programlarını

birlikte hazırlarız öğretmen arkadaşlarla. Yine her gün mutlaka öğretmen arkadaşlarla beraber öğretmenler odasında vakit geçiririz, sohbet ederiz, birbirimizi motive ederiz. Bu herhangi bir problemimiz yok diye düşünüyorum.” (E, OY27)

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde onuncu soru olarak, “sınıf yönetimini etkileyen faktörler nelerdir, bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf Yönetimini Etkileyen Faktörler	Frekans (f)
Teknolojik imkânların yeterli olması	4
Teknoloji ile bilginin birlikte kullanımı	3
Doğru iletişim kurma	4
Disiplinin sağlanması	2
Öğrenciyi sevmeye	5
Öğrencinin başarı durumu	6
Öğrencinin derse istekli olması,	4
Hazır bulunuşluğunun olması	2
Öğretmenin öğrenciyi tanıması	3
Öğretmenin ön hazırlık yapması	3
Öğretmenin alanına hâkim olması	5
Okulun fiziki koşullarının yeterli olması	3
Velinin okula olan ilgisi	2
Öğrencinin motivasyonu	2
Öğretmenin öğrenciye model olması	2
Derste uygulanan öğretim yöntem ve teknikleri	4
Öğretmenin huzurlu olması	1
Öğrencinin bir bütün olarak kabul edilmesi	1
Sınıf hâkimiyeti	2
Öğrencinin eğitim seviyesi	1
Sürekli değişen eğitim sistemi	3

Öğrencinin mevcut çevresi	2
Görüşler Toplamı	64

Tablo 18’de okul yöneticilerinin sınıf yönetimini etkileyen faktörlerin ne olduğuna ilişkin görüşlerine bakıldığında farklı görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 18’e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 6’sı bu faktörlerle ilgili öğrencinin başarı durumudur görüşünü bildirmiştir. Tablo 18 incelendiğinde 4 okul yöneticisinin teknolojik imkânların yeterli olması, doğru iletişim kurma, öğrencinin derse istekli olması, derste uygulanan öğretim yöntem ve teknikleri gibi değişkenlerden bahsettiği tespit edilmiştir. Bu görüşleri 3 okul yöneticisinin belirttiği öğretmen öğrenciyi tanıması, öğretmenin ön hazırlık yapması, teknoloji ile bilginin birlikte kullanımı, hazır bulunuşluğun olması, okulun fiziki koşullarının yeterli olması, sürekli değişen eğitim sistemi görüşleri takip etmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en az olarak derste uygulanan öğretim yöntem ve teknikleri, öğretmenin huzurlu olması fikirlerini belirttikleri yine Tablo 18’de görülmektedir. Okul yöneticilerinin sınıf yönetimini etkileyen faktörlerin ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Başlıca faktörler... Biz öğretmenlerimizle iyi iletişim içerisindeyiz öğretmenlerimizde öğrencilerimizle iyi iletişim içindeler. Şöyle söyleyebilirim; sevmeyen insanda saygı duymayı bilir. Herkes burada birbirini aman aman sevmek zorunda değil ama saygı duymak zorunda. Birbirimize saygı sevgi çerçevesi içinde davranırız. Öğrencilerimizi de çok severiz. Gerek idare olarak gerekse öğretmenlerimiz olarak öğrencilerimizi çok seviyoruz. Onlarla toplanıp konuşuruz, onların sıkıntılarını paylaşıyoruz, onlarla çeşitli faaliyetler yaparız. Onlarda bu sevgiyi hissederek, şımarırlar ama şımarmanın dozunu da ayarlarlar. Yani disiplinsiz bir okul değiliz disiplini de sağlarız ama öğrenciyle de olabildiğince iyi iletişim kurmaya çalışırız. Çünkü bence sınıf yönetimini etkileyen baş faktör öğrenciyi sevmek. Etkili bir sınıf yönetimi öğrenciyi sevmekten geçiyor. Bazen öğrencilerden herhangi bir şey istediğimizde öğrenci bunu yapmakta zorlanıyor ama bunu yapmak için çaba harcıyor istekli bir çaba bu. Ben bunun karşılıklı sevgiden kaynaklandığını düşünüyorum.” (K, OY3)

“Okulumuz TEOG başarısına göre öğrenci almakta ve öğrencilerimizin puanları da yüksek. İyi öğrenciler, %5’lik, %6’lık dilimden öğrenciler geldi bu yıl okulumuza. Dolayısıyla sınıflarda homojen bir dağılım mevcut. Ama ben sınıfların bu kadar homojen dağılmasını doğru bulmuyorum. Bana göre bir sınıfta her seviyeden öğrenci olmalı. Çünkü iyi seviyedeki öğrenciler alt seviyedeki öğrencilere model olacaklar diye düşünüyorum.” (E, OY9)

“Sınıf yönetimini etkileyen faktörler, burada birçok faktör sayabiliriz. Öncelikle öğrencilerin başarı durumu. Mesela başarılı bir sınıfa girdiğinde, iyi bir sınıfa girdiğinde, öğrenci bilgiyi zaten kendisi istiyor. Burada sınıf yönetimi de etkili oluyor. O yüzden öncelikle öğrencinin istekli olması şart. Böyle bir sınıfta öğretmen isteksiz dahi olsa, öğrenciye göre şekil alacak ve istekli hale gelecektir. Diğer türlü verimlilik de az olacaktır. Kıyaslama yapılıyor ama. Mesela Fen lisesinde derse giren bir öğretmen ne kadar çalışmak istemese de, öğrenci istekli olduğu için çalışır, çalışmak zorundadır. Kısacası etkili olmak için elinden geleni yapar. Ama endüstri meslek lisesinde veya öğrencinin akademik başarısının düşük olduğu bir okulda çalışan öğretmen, akademik olarak hiçbir çaba harcamasa bile elindeki bir soru ile bir dersi bitirebilir.” (E, OY12)

“Bence sınıf yönetimini etkileyen en önemli faktörler disiplin ve etkili iletişim. İletişimi de iyi ayarlamak çok önemli hani tatlı sert gibi böyle bir ifade kullanılır. Öğrenciye nerede durması gerektiğini ve sınırlarını bilmesini iyi ifade etmek gerekiyor. Çünkü öğrenciyi gevşek tuttukça karşı tarafta esnetme çabasına giriyor. Bu durumda da bazı sıkıntılar ortaya çıkıyor. Etkili sınıf yönetiminin olabilmesi için bence öğretmenin kurallarını, sınıfın kurallarını net algılayabilmesi gerekiyor.” (K, OY20)

“Evet, sınıf yönetimini etkileyen birçok faktör var. Öğrencinin hazır bulunuşluğu, öğretmenin o konuyla ilgili daha önceden araştırma yapıp o konuda yeterli bilgiye sahip olması sınıf yönetimini etkiler. Öğretmen ders kitabında şunlar şunlar yazıyor, şunların dışına çıkamayayım dememeli. Aksine konuyu olabildiğince farklı kaynaklarla zenginleştirmeli.” (E, OY23)

“Burada fiziki şartlar çok önemli, ders materyalleri çok önemli, işte hangi materyalleri, seçtiniz veya seçeceksiniz bunlar çok önemli, veli çok önemli, velinin olaya bakış açısı çok önemli, velinin öğrenciyi takip etmesi ve öğrenci hakkında bilgi sahibi olması çok önemli. Bazen bazı öğrencilere bakıyoruz o hedeflediğimiz kazanımları elde ettiğimizi görüyoruz, bazı öğrencilerde o kazanımlara ulaşamadığımızı görüyoruz veya o hedeflere çok az ulaştığımızı görüyoruz. İşte öğrencinin evde ders çalışması lazım, o günkü derslerde işlenen konuları tekrar etmesi lazım. Bazı veli bu konu üzerinde hassasiyetle duruyor, öğrenciyi takip ediyor, bazı veli ise ilgilenmiyor. Bu durumda da veli toplantılarında bazı sıkıntılar yaşanabiliyor. Fiziki şartlar açısından son zamanlarda şartlar yönüyle bakanlığımız okulları ciddi manada destekledi. Sınıflarda etkileşimli tahtalar mevcut ve internete bağlanabiliyor, oradan ders materyallerine görsel materyallere çok rahat ulaşılabilir. Onun dışında alana göre, mesela bir tarih dersinde harita olabilir. İşte coğrafya dersinde haritalar olabilir. Kimya dersinde deney araçları, gereçleri olabilir. Yani bunlar tabii ki çok etkili. Fakat bizim dersimiz açısından değerlendirecek olursak, kimya

açısından deney yapmanız lazım, dersi görsel hale getirmeniz lazım. Diğer taraftan da eğitim sistemimizde sınav baskısı, bizim eğitim kadrememiz için de üniversite baskısı var. Sistem o derste öğrencinin kazanımlara ne derecede ulaştığından çok, mesela kimyadan genel ortalama ne kadar başarılı olmuş ona bakıyor. Karabük ortalaması 3 ise veya 5 ise öğrenci bu ortalamanın altında mı kalmış üzerine mi çıkmış tamamen bunu baz alıyor. Tamamen test üzerine kurulu bir sistem olduğu için, sizde dersinizde yapmanız gerekenlerin dışına çıkmış oluyorsunuz.” (E, OY25)

“Şimdi bir defa öğretmenlerimizin sınıfa girdiklerinde huzur içerisinde olmaları lazım. Okul dışındaki işlerini, ailesini, çocuğunu, cebindeki parayı kazandığını düşünüyorsa, öğretmenin verimi düşecektir mutlaka. Bunlar önemli faktörler. Bu anlamda öğretmenlerimizi doyurduğumuz zaman, toplumun öğretmene bakışı ile ilgili ön yargıları kırdığımız zaman, mutlaka öğretmen daha verimli olacak, daha etkili olacak. Öğrenciye planlı müfredatı ve eğitimi daha rahat ve gönlü huzur içerisinde dolu olarak verecek diye düşünüyorum. Günümüzde öğretmenin durumunu değerlendirdiğimizde öğretmen günümüzde maddi olarak fena bir yerde değil. Maaşı ek derslerle filan düşündüğümüz zaman iyi ücret aldığımızı düşünüyorum. Memurlar genel anlamda orta sınıfı oluşturuyor. Bu orta sınıf içerisinde öğretmenin iyi bir yerde olduğunu düşünüyorum.” (E, OY29)

“Sınıf yönetiminde bence etkili olan en önemli etken çocuğa dokunmak diyebilirim. Çocuğu bir bütün olarak tanımak gerekiyor. Çocuk hangi ortamdan geliyor, aile ortamı nedir, aile değerleri nedir, aileden aldıkları nelerdir bunlara inmeden aslında sınıf yönetimi de zor oluyor. Çocuğu iyi tanıdığımız zamanda davranışın nedenini anlıyorsunuz ve çocuğa nasıl davranmanız gerektiğini biliyorsunuz. Dolayısıyla da çocuğa nasıl müdahale edeceğinizi veya ona nasıl yardımcı olacağınızı biliyorsunuz. Bu nedenle öğrencinin hayatına girmek ve ona dokunmak gerekiyor diye düşünüyorum.” (E, OY30)

“Düşündüğümüzde sınıf yönetimini etkileyen birçok faktör var. Bu faktörlerin en önemlisi; yani en önemli iki ayağı öğretmen ve öğrenci. Yine en başta söylediğim gibi işini severek yapması gerekiyor. A sınıfı B sınıfı fark etmez. Öğretmenlik yapmak amacıyla girmesi veya maaşım bu ile ben maaşımı kazanıyorum zihniyetiyle girmesi arasında çok fark var. Etkili olan öğrencilerin bulunduğu okullarda öğrencilerin profiline baktığım zaman günümüzde başarısız olarak gördüğümüz öğrenciler genelde ailevi problemleri var veya mahalle veya sosyal ekonomik sorunları var. Öğrenci akşam nerede yattı, evinde işte elektriğin var mı, suyu var mı, sobasının yanıp yanmadığı gibi. Tabii bu tür etkenler sınıftaki durumu etkiliyor. Öğrencinin uykusu varsa, hastaysa, ailevi problemleri, yaşam tarzı ile ilgili bir problem varsa geçmişten gelen, bu durum öğretmenin bu öğrenci iletişime geçmesini zorlayabilir. Dolayısıyla öğretmen sınıf yönetiminde zorluk yaşayabilir.” (E, OY33)

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetiminde Öğretmene Düşen Rolün Ne Olduğuna İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde on birinci soru olarak, “sınıf yönetiminde öğretmene düşen rol sizce nedir, bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetiminde Öğretmene Düşen Rolün Ne Olduğuna İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf Yönetiminde Öğretmene Düşen Rol	Frekans (f)
Tavır ve davranışları ile öğrencilere örnek olma	4
Sınıfta lider olma	4
Yeterli donanıma sahip olma	5
Beden dilini iyi kullanma	2
Sınıfta eşgüdümü yüksek düzeyde sağlama	2
Alanına hâkim olma	4
Farklı ortamlarda ders anlatabilme	2
Öğrenciyi iyi bir şekilde tanıma	3
Öğrenciyi motive etme	2
Derse hazırlıklı gelme	3
Öğrenciye kendini benimsetme	1
Öğrencilerin bilinç düzeylerini arttırma	1
Dersleri günlük yaşama uyarlama	2
Öğrenci gündemini takip etme	1
Teknolojiyi takip etme	4
Etik davranışlar sergileme	2
Sınıf ortamını iyi hazırlama	3
Öğrenci üzerinde etki yaratma	1
Aktif katılımı sağlama	3
Öğrenci ve veli ile bireysel görüşmeler yapma	2
Ödüllendirme yapma	2
Öğrenciye samimi davranma	1
Öğrencinin dikkatini çekme	2
Empati kurma	3
Tutarlı davranışlar sergileme	2
Görüşler Toplamı	61

Tablo 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin sınıf yönetiminde öğretmene düşen rolün ne olduğuna ilişkin görüşlerine bakıldığında farklı görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 19'a göre okul yöneticilerinin 4 tanesi sınıf yönetimde öğretmene düşen rolün; alanına hâkim olma olduğunu düşünmektedir. Tablo 19'a göre görüş bildiren okul yöneticilerinden 3 tanesi bu değişkenlerin aktif katılımı sağlama, empati kurma, öğrenciyi iyi bir şekilde tanıma, derse hazırlıklı gelme olduğunu ifade etmiştir. Tablo 19'da 1'er okul yöneticisinin belirttiği öğrenciye kendini benimsetme, öğrencilerin bilinç düzeylerini arttırma, öğrenci gündemini takip etme, öğrenci üzerinde etki yaratma, ödüllendirme yapma görüşleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin sınıf yönetiminde öğretmene düşen rolün ne olduğuna ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Öğretmen tavır ve davranışlarıyla öğrencilerinin gözünde zaten lider konumunda. Öğretmenler bir de yeterli donanıma sahip olduğu zaman öğrenciyi doğrudan doğruya bir tık daha yukarı çıkaracağına inanıyorum. Öğrencilerimizin gözünde öğretmenler ulaşılması biraz daha zor, öğrencilerimizin büyük bir çoğunluğunun hedefinde öğretmenlik olan öğrenciler değil. Dolayısıyla öğrencileri bir tık yukarıya çıkarmak için çok fazla çaba sarf etmeye gerek yok. Öğretmenlerimiz kendi tavır ve davranışlarını iyi bir şekilde sergilediği zaman zaten örnek olmuş oluyorlar. Bir başka deyişle öğretmenlerimiz, vücut diliyle bilgilerini pekiştirdiği zaman öğrencilerde etkili olacağına inanıyorum.” (E, OY5)

“Evet, öğretmende bu boyutta çok önemli. Öğretmenin öğrenciye yaklaşımı, öğretmenin davranışları, alanına hâkimiyeti bunlar çok önemli tabi ki. Öğretmen öğrenciye aşağılayıcı bir yaklaşımı varsa ya da öğretmen onlarında bir birey olduğunu göz ardı ediyorsa, o öğretmenin o sınıfa hâkimiyet sağlaması da güç olacaktır. Bu noktada öğretmen çok önemli. Ama şöyle de bir boyut var. Mesela biz burada 40 dakika ders yapıyoruz, sonra da bir başka öğretmen sınıfa girip ders anlatıyor. Sonuçta her öğretmen derse girip farklı konular anlatıyor. Her öğretmen sınıfa girip aynı yöntemle konu anlatırsa bu sıkıntılı bir durum. Çünkü öğrenci aynı yöntemle ders dinlemekten belli bir zaman sonra sıkılıyor. Öğrenciye farklı ortamlarda ders anlatmak lazım, bahçe, laboratuvar, atölye gibi. Bu noktada öğrenciye ne kadar farklı ortamda ders anlatırsak sınıf yönetimini o kadar verimli hale getiririz. Şimdi burada diğer bir boyutta mevcut sistem. Mevcut sistem öğretmene öğrenciyi sınıfa sok, 40

dakika dersini anlat diyor. Yani mevcut sistemde öğretmeni kısıtlıyor.” (E, OY6)

“Etkili sınıf yönetiminde öncelikle öğretmene düşen rol, öğrenciyi motive etmek. Derse öğrencilerin ilgisini ve şevkini çıkacak davranışlardan, sözlerden kaçınması gerekiyor. Sonuçta bu öğrenciler 16-17 yaşlarında genç çocuklar. En ufak bir şeyden psikolojik olarak etkilenip, okulu bırakabilirler ve ya o öğretmenin dersiyle ilgilenmeyebiliyorlar. Öğretmenlerin özellikle bu konuda çok dikkat etmesi gerekiyor.” (K, OY7)

“ Bu konuda öğretmenin yapması gereken şu, öğretmen ilk başta o konuyu çok iyi bilecek ve daha sonra öğretim yöntem ve tekniklerini çok iyi kullanacak. Çünkü dersi sadece anlatmak yeterli gelmiyor, çok fazla bir şey ifade etmiyor yani. Siz iyi bir pazarlamacı mısınız, o bilgiyi öğrenciye ne kadar pazarlayabiliyorsunuz? Önemli olan bu bence. Konuya hâkimiyet durumuna baktığımız zaman birçok öğretmen arkadaşımız hâkimdir. Zaten üniversiteden o alandan mezun olduysa konu hâkimiyeti anlamında zaten sıkıntı yaşamaz. Yalnız burada biraz önce dediğim gibi o bilgiyi öğrenciye ne kadar satabilirsin, bu önemli. İşte bu boyutu öğretmenlerin ders anlatmaya başlamadan önce düşünmesi lazım. Ben bu konuyu veya dersi öğrenciye nasıl verebilirim, hangi örneklemelerle, hangi yöntemlerle bunu öğrenciye kazandırabilirim?, öğretmenin bu boyut üzerinde durması gerekiyor. Bunun için de ilk başta öğrenciyi iyi tanıması lazım. Öğrenciyi iyi tanımazsa, ona göre uygun materyal ve yöntem seçemez. Öğrenciye uygun onun anlayabileceği türde ve yapıda cümle kuramaz.” (E, OY14)

“Bu noktada rehber öğretmenlere çok iş düşüyor. Yani o çocukların niye burada olduklarının iyi bilinçlendirilmesi lazım. Özellikle, sınıflarda buraya neden geldiklerinin bildirilmesi konusunda her öğretmenin, sadece rehber öğretmenin değil üzerine düşeni yapması gerekiyor. Öğretmenlerin dersin önemini öğrenciye iyi kazandırması lazım diye düşünüyorum. Mesela benim dersim fizik, fizik niçin gerekli öğrenciye bunun anlatılması lazım. Alan seçimlerinin daha dikkatli yapılması lazım. Daha önceden bu alan seçimi 11. sınıflarda yapılıyordu şimdi 10. sınıflara çekildi. Tabi bu yeterli midir, bana göre yeterli değil tam olarak. Alan seçiminde çocuğun iyi motive edilmesi lazım. İyi bir şekilde bilinçlendirilmesi lazım, burada niye var olduğunun iyi bir şekilde bildirilmesi lazım. Öğrenci o dersin iye gerekli olduğunu bilmesi lazım. Birçok ders var ve bu derslerin hayat bulması lazım diye düşünüyorum. Öğrettiğimiz bilgilerin karşılığının olması lazım. Eğitim ve öğretimin ikisinin bir arada gitmesi lazım. Bu noktaya çok dikkat edilmesi gerekiyor. Tabi tam olarak bunu başaramıyoruz çünkü formatta da bir takım farklılıklar var. “ (E, OY19)

“Her şeyden önce bu meslek hakkında ciddi bir eğitim şart. Sınıf yönetimi anlamında da etik davranışlar önemli. Bir öğretmenin öğrenciler arasında ayırım yaptığı, farklı muameleler yaptığı görüldüğünde birtakım sıkıntılar oluşur. Aynı şekilde öğretmen kendi öğrencisine özel ders vermemeli bence. Öğretmen kısacası alanında çok iyi yetişmesi lazım, teknolojiyi çok iyi takip etmesi lazım ve öğrencilerinin gündeminden uzaklaşmaması lazım.” (E, OY26)

“Öğretmenleri öğrenciyi daha iyi araştırmalı, ailesini de daha iyi araştırmalı ve tanımalı bana göre. Bireysel görüşmeler yapmalı. Ödüllendirmeyi de bilmeli. Öğrencide olumlu bir davranış olduğunda öğretmen bunu ödüllendirmeli. Bütün bunlar olduğu takdirde bir sıkıntı olmaz diye düşünüyorum.” (E, OY29)

“En başta herkes birbirini doğru bir şekilde anlayacak. Mesela öğretmen derse girmeden önce olumsuzluklar yaşadıysa yüzü asık farklı davranışlar sergileyebilir. 1 gün önce dersine girdiğinde aynı sınıfın 1 gün sonra dersine girmek bazen farklı olabiliyor. Bu nedenle herkes birbirini anlayacak, en çok da öğretmen öğrenciyi anlayacak. Bence öğretmene düşen en büyük rol, öğrenciyi anlamak, onunla empati kurmak diye düşünüyorum.” (E, OY31)

“Öncelikle öğretmenin kendini çok iyi geliştirmiş ve yetiştirmiş olması gerekiyor. Dersine hâkim olması gerekiyor. Öğretmenin fiziksel görünüşünden tutun da kendi öz bakımına kadar dikkat etmesi ve burada etki yaratacak bir görüntü ortaya çıkarması gerekiyor. İyi bir iletişim becerisi, güzel bir Türkçe kullanması veya hangi dil kullanacaksa bunu çok iyi kullanması gerekiyor. İtibar ve nezaketli hitap ve konuşma şeklide önemli. Bir de dersi etkili hale getirmesinde kendisine yardımcı olacak araç ve gereçleri de hazırlamış olması gerekir. İyi bir sınıf ortam hazırlaması gerekir.”(K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetiminde Başarılı Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde on ikinci soru olarak, “okulunuzdaki öğretmenleri sınıf yönetimi konusunda başarılı buluyor musunuz, bir okul yöneticisi olarak bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetiminde Başarılı Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf Yönetimi	Frekans (f)
Sınıf yönetiminde başarılılar	30
Sınıf yönetiminde yeterli değililer	4
Görüşler Toplamı	34

Tablo 20’de okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetiminde başarılı olup olmadıklarına ilişkin görüşlerine bakıldığında araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 30’unun sınıf yönetiminde başarılılardır görüşü belirttiği görülmektedir. Tablo 20’ye göre sadece 4 okul yöneticisinin sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetiminde yeterli olmadığı belirttikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetiminde başarılı olup olmadıklarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Sınıf yönetimi konusunda tüm arkadaşlarımız elinden geleni yapmaya çalışıyorlar. Sadece sınıf yönetimi konusunda değil, az öncede bahsettiğim gibi eğitimde etkili olan birçok faktör var. Sadece öğrenci değil, öğrencinin yetiştiği ortam yani ailesi de çok önemli burada. Çünkü bazen görüyoruz ki bu odaya çok sakin girende oluyor, kapıyı yumruklayarak giren de oluyor. Kapıyı nazik bir şekilde tıklayıp gireni de görüyoruz. Yine benzer durumları konuşurken, öğrencilerin konuşma tarzlarında da görebiliyoruz. Az öncede dediğim gibi başarılı sınıf yönetimini sadece öğrenciyle, öğretmenle veya okulla alakalı bir durum değil. Dış etkenlerde burada çok önemli. Ama genel anlamda okulumuzdaki öğretmenlerin ellerinden geleni yapmaya çalıştıklarını ve bu konuda başarılı olduklarını düşünüyorum.” (E, OY8)

“Bizimkiler yani bu konuda başarılar çocuklar dinliyor, yani başarıyı neye göre değerlendirmek istediğimize de bağlı bir durum bu. Akademik başarıya göre notlara baktığımız zaman başarılılar, öğrenci profili önemli işte, öğrenci başarılı ise her şey oluyor. Bunlar işi götürüyor, öğrenci başarısız ilgisi alakası yoksa orada yapacak bir şey yok zaten.” (K, OY20)

“Genel anlamda çok yeterli olduklarını düşünmüyorum. Öğretmenlerin teknoloji kullanma ve empati kurma boyutlarında sıkıntıları olduğu kanaatindeyim.”(E, OY28)

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Konusunda Erkek Öğretmenlerin mi Kadın Öğretmenlerin mi Daha Başarılı Olduklarına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde on üçüncü soru olarak, “okulunuzdaki öğretmenlerden erkek öğretmenleri mi, kadın öğretmenleri mi başarılı buluyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetimi Konusunda Erkek Öğretmenlerin mi, Kadın Öğretmenlerin mi Daha Başarılı Olduklarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf yönetimi	Frekans (f)
Her iki de başarılılar	24
Kadın öğretmenler daha başarılı	7
Erkek öğretmenler daha başarılı	3
Görüşler Toplamı	34

Tablo 21’de okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda erkek öğretmenlerin mi kadın öğretmenlerin mi daha başarılı olduklarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 21’e göre toplam 34 görüş bulunmaktadır. 24 okul yöneticisi her iki de başarılıdır görüşünü belirtmiş bu görüşleri 7 okul yöneticisinin kadın öğretmenler daha başarılıdır ve 3 okul yöneticisinin erkek öğretmenler daha başarılıdır görüşleri takip etmiştir.

Okul yöneticilerinin sınıf yönetimi konusunda erkek öğretmenlerin mi, kadın öğretmenlerin mi daha başarılı olduklarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Bu durumun bayanla erkekle pek alakası yok. Alınan eğitimle, kabiliyetle, kişinin karakteri ile alakası var. Bazı kişiler bayan diye cevap verebilir ama ben bu durumun cinsiyetle alakalı olduğunu düşünmüyorum.” (K, OY4)

“Bu durumu erkek veya bayan diye ayıramayız. Çünkü burada kişiye bakmak onun mesleğine bakış açısına bakmak lazım. Yani ben öyle yapıyorum. Yarın öyle erkek öğretmenler biliyorum, ders işlerken sınıfın kapısından geçerken hiç ders işlememiş gibi gürültü patırtı geliyor. Sanki sınıfta televizyondan birisi ders anlatıyor gibi. Herkes kendi halinde sınıfta. Yine bazı bayan ve erkek öğretmenler biliyorum alanına çok hâkim, öğrenci iletişimi çok iyi ve çok başarılılar. Bu yüzden bu konuda bir ayırım yapılmaması gerektiğini düşünüyorum.” (E, OY10)

“Şimdi bizim okulumuz bayan ağırlıklı bir okul. Dolayısıyla bayan öğretmenlerin bu noktada büyük bir avantajı var. Ama sınıf otoritesi olarak baktığımız zaman erkekler bu noktada daha başarılılar. Genel olarak bayan öğretmenler daha iyi. Bu durumda tamamen öğrenci potansiyeli ile ilgili.” (K, OY11)

“Tüm öğretmenlerimizin bu konuda ellerinden geleni yaptıklarını düşünüyorum. Bayan erkek ayırımı yapmak istemiyorum ama bayanların biraz daha zarafet kaybı olmasından dolayı belki de bazı sonuçlar ortaya çıkabilir. Tabi öğrencilerin de bayan öğretmenlere karşı yaklaşım tarzları farklı. Bir erkek öğretmenle konuştuğu gibi bir bayan öğretmenle konuşmuyor. Bu yüzden de öğretmenlik mesleğinde bayanlar biraz daha avantajlı durumdadır.” (E, OY17)

“Bence hepsi başarılılar. Ayırım yapamıyorum ama erkekler bir tık daha başarılı. Bu durumda bizim okulumuzdaki öğrencilerin hepsinin kız öğrenci olmasından kaynaklı bir durum olduğunu düşünüyorum. Yoksa bu başarı durumunu erkek bayan olarak cinsiyete indirgemek bence doğru değil. Her okulda olduğu gibi bizde de çok başarılı erkek öğretmenler çok başarılı bayan öğretmenler var. Bunun yanı sıra vasat durumda öğretmenler var, ama bu vasat durumdakilerin sayısı yok denecek kadar az. Ben kadın öğretmenler daha başarılı, erkek öğretmenler daha başarılı diye bir ayırım yapamıyorum açıkçası.” (E, OY21)

“Bence arada çok fark yok yani gözle görülür bir fark yok. Tabi okulumuzda görev yapan öğretmenlerin çoğu evli, çoluk- çocuk sahibi insanlar. İster istemez bazen evlerindeki işler biraz yoğunlaşabiliyor. O noktada Türkiye’ de enteresan bir durum mevcut. Evdeki işi bayan yapacak vasfı ön planda olduğu için, ister istemez biraz bayanlar, bir kademe daha ikinci planda gibi gözükebiliyor. Bu durumdan dolayı da bayan öğretmenler dezavantajlı duruma geliyor.” (E, OY32)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sınıf Yönetiminde Daha Başarılı Olmaları İçin Yapılacak Uygulamalara İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde on dördüncü soru olarak, “öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamalar sizce nelerdir, bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Okul Yöneticilerinin Sınıf Yönetiminde Daha Başarılı Olmaları İçin Yapılacak Uygulamalara İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf Yönetimi Uygulamaları	Frekans (f)
Fiziksel imkânların iyileştirilmesi	4
Ekip çalışması yapılması	3
Öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması	4
Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi	5
Eğitimle ilgili gerekli toplantıların yapılması	1
Öğretmenin özgür bırakılması	1
Bireyselleştirilmiş uygulamaların yapılması	2
Sınıf mevcudu sayılarının azaltılması	4
Derslerin öğrenci ilgi alanlarına göre belirlenmesi	3
Seçmeli ders sayılarının artırılması	3
Aile ziyaretlerinin yapılması	2
Sistemdeki eksiklerin doğru tespit edilmesi	3
Dil eğitimlerinin tekrar düzenlenmesi	2
Dersler için kullanılan materyal sayısının ve çeşidinin artırılması	2
Derslerdeki görselliğin artırılması	2
Öğretmen yeterlilik ve becerilerinin iyi analiz edilmesi	4
Hizmet öncesindeki uygulamalı eğitimlerin artırılması	3
Teknoloji ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi	1
Eğitim sistemi hakkında bilgilendirmelerin yapılması	2
Dersin planının tamamen öğretmene bırakılması	1
Rehberlik ve yönlendirme çalışmalarının artırılması	3
Öğrencilerin derse aktif katılımının artırılması	2
Ders sürelerinin kısaltılması	2
Görüşler Toplamı	59

Tablo 22' ye göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamalara ilişkin görüşlerinde 59 frekansın ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 22'de okul yöneticilerinin 4'ü öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamaları; fiziksel imkânların iyileştirilmesi, ekip çalışması yapılması, öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, sınıf mevcudu sayılarının azaltılması, derslerin öğrencilerin ilgi alanlarına göre belirlenmesi, seçmeli ders sayısının artırılması, sistemdeki eksiklerin doğru tespit edilmesi, öğretmen yeterlilik ve becerilerinin iyi analiz edilmesi, hizmet öncesindeki uygulamalı eğitimlerin artırılması, rehberlik ve yönlendirme çalışmalarının artırılması olarak düşünmektedir. Okul yöneticilerinin 2 tanesi öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamaları; bireyselleştirilmiş uygulamaların yapılması, aile ziyaretleri yapılması, dil eğitiminin tekrar düzenlenmesi, dersler için kullanılan materyal sayısının ve çeşidinin artırılması, derslerdeki görselliğin artırılması, eğitim sistemi hakkında bilgilendirmeler yapılması, öğrencinin derse aktif katılımının artırılması, ders sürelerinin kısaltılması olarak ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin çok azı ise öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamaları; eğitimle ilgili gerekli toplantıların yapılması, öğretmenin özgür bırakılması, teknoloji ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, dersin planlamasının tamamen öğretmene bırakılması olarak düşündüğü Tablo 22'de görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamalara ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Şuan fiziksel olarak okulumuzda bazı imkânlarımız eksik. Mesela okulumuzda laboratuvarımız yok, başka bir okulun binasını kullanmaktayız şuan. Ama eğitim ve öğretim faaliyetlerimiz eksiksiz devam etmekte. Bu yüzden de kayda değer bir eksiğimiz var diyemem. Yani kısacası aklıma yapılabilecek çok fazla bir uygulama gelmiyor.” (E, OY2)

“Az önce söylediğim gibi bu bir ekip çalışması. Yani öğretmenlerimizin motivasyonlarının yüksek olması, morallerinin yüksek olması onların işlerinin verimli olmasını sağlıyor diye düşünüyorum. Öyle olunca da biz öğretmenlerimizi önemseriz, önemsedığımızı de hissettiririz. Biz onları önemsedığımız için, bu bir zincirleme olayı. Onlarda öğrencilerini önemsiyorlar. Bizde öğrencilerimizi önemseriz ve öğretmenlerimize de öğrencilerimizi önemsedığımızı hissettiririz. Yani öğretmenler bizim öğrencileri önemsedığımızı görerek onlarda öğrenciyi önemsemek zorundalar. O yüzden ben sevginin öğrenciyi sevginin aynı zamanda saygının öğretmenin motivasyonunda gerekse idareye olan bakış açısında etkili olduğunu düşünüyorum. Bu durumu toplantılarımızda, kurul toplantılarımızda dile getiririz. Öğrencilerimizin birer kıymet olduğunu, birer gelecek olduğunu çok sık vurgularız. Öyle olunca bu durumun öğretmenlere motivasyon kattığını düşünüyorum.” (K, OY7)

“Bu noktada öğretmeni öğretmene bırakmak lazım. Mesela ben şimdi sınıfa giriyorum. Sonrası sınıfta öğrencilerle benim aramda olan diyalog diye düşünüyorum. Yeni bir uygulama var her ders için modüller çıkarmışlar. Dersin şu dakikasında şu konuyu anlatın diye. Modüllere göre hareket dersini modüllere göre işle diye bir uygulama var. Şimdi derste benim ne yapacağıma dersi nasıl işleyeceğime benim karara vermem lazım diye düşünüyorum. Burada amaç şu dakikada şunu anlat dan ziyade o derste öğrenciye ne kadar verebilirim, ne kazandırabilirim olmalıdır. Bence burada dersin kazanım boyutu öğretim yöntem ve teknikleri boyutu tamamen öğretmene bırakılmalıdır.” (E, OY13)

“Herhangi bir öğrenciden kaynaklı bir sorun yaşadığımızda o sorunu ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Ailesiyle kavga etmiş bir problem yaşamış olabilir. Annesi babası da olmayabilir, bu tür öğrencilerimiz de var. O yaş grupları için en önemli olgu anne- baba, aile ortamı. Çocuğun aile ortamı iyi değilse, çocuğun çok ta hayata bağlanmasını bekleyemeyiz, okula tam anlamıyla adapte olmasını bekleyemeyiz. O konuda çocuğu motive etmemiz lazım, ama bu konuda öğrenciyi motive etmeniz de çok zor bir durum. O yaştaki çocuğun ilgi alanı çok farklı, önünde bir üniversite sınavının olduğunuz ama bu durum çocuğa göre çok uzak bir hedef. O yaşlarda hayattan beklentiler daha farklı oluyor yani. İşte bu noktada iyi olan öğrencileri biz destekliyoruz. Bu konuda sıkıntılı öğrenci varsa öğretmen arkadaşlarımız kendi alanlarına göre bu sıkıntıları çözmeye çalışıyorlar. Eğer kendi aralarında çözemedikleri idareye aksettirilmesi gereken bir sorunsu biz bu sorunu idare olarak çözmeye çalışıyoruz. Öğrenciyle konuşarak, ailesiyle görüşerek sorunu çözmeye çalışıyoruz. Aile ziyaretleri yapıyoruz, her ay 3-4 aileyi ziyaret ediyoruz. Aile ziyareti yaparken de şu noktalara dikkat ediyoruz. İşte maddi durumu olmayan, ailede kopukluğu olan veya ailevi sıkıntıları olan öğrencileri öncelikli olarak tercih ediyoruz. Kısacası öğrencileri bir bütün olarak düşünüp, onları aile ortamlarında da tanıyarak bir bütün olarak değerlendirmeye ve sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyoruz. Çünkü kimi nerden tutup koparabilirsek onun peşindeyiz yani.” (E, OY16)

“Bu noktada eksiklikleri ve yapılması gerekenleri doğru tespit etmek gerekiyor. Alt sınıflardan okullardan yapılan yönlendirmenin eksik olduğunu düşünüyorum ve bu yönlendirme boyutuna daha çok dikkat etmemiz lazım. Bana göre yönlendirmeler yetersiz. Çünkü mevcut duruma baktığımız zaman ders sayılarımız ve saatlerimiz azaltılırsa daha iyi olur diye düşünüyorum. Ders sayısı ve saati azaltılırsa öğrencinin ilgisi ve motivasyonu daha iyi sağlanmış olur. Alanlar bölündükten sonra derslerde hedef koydukları zaman genelde test, deneme gibi çalışmaları biraz daha arttırabiliriz. Bu konuda öğrencinin ihtiyacı var, öğrenci bunu istiyor. Ama isteyemeyende var, bu durumda problem oluşturuyor. Bazı derslerin gereksiz gibi görülme durumları oluyor. Mesela öğrenci İngilizce görüyor, ben mühendis olacağım için İngilizce benim için bir öncelik değil diyor. Dolayısıyla bu noktada da dil sınıflarının daha aktif hale getirilmesi lazım.” (K, OY20)

“Görsel anlamda da, işitsel anlamda da öğrencilerimizi doyuruyoruz. Her türlü materyale ulaşma imkânımız var. Öğrencilerimizin önüne gelen kitaplar şuan MEB in bastığı kitaplar hakikaten özel yayın kalitesinde eserler. Bunu dışında öğretmende isteyerek sınıfa girmişse, okul idare diyalogu iyi seviyede ise bunun dışında çok daha fazla ne gerekir bilmiyorum. Tabi doğayla ilgili bir konuyu dışarıda işlemek, sporu spor salonunda yapmak, bilgisayar dersini bilgisayarın başında yapmak mutlaka etkili. Biraz daha yaparak yaşayarak öğrenme aktif hale getirilebilir diye düşünüyorum.” (E, OY23)

“Sınıf yönetimi etkinliği anlamında, bizim okulda öğrencilerimizin rehberlik ve yönlendirme amaçlı sosyal faaliyetler yapılmakta. Daha önemlisi okul meclis temsilcileri var, okul idaresi ile öğrenciler arasında köprü görevi görüyor. Bunlar aylık toplantı yapıyor okul idaresi ile. Bu aylık toplantılarda bunların ihtiyaçlarını, derslerle ilgili bilgilerini öğretmenlerle ilgili tutumları hakkında bilgi alırlar. Bu durumda tabi öğrencilerin fikirleri alındığı için, öğrencilerden özgüven oluyor okula bağlılık artıyor. Dolayısıyla yani öğrencinin kararları da sürece aktif olduğu için sınıf yönetimini de etkiliyor. Başka neler yapılabilir, öğretmen sınıf yönetimi ve katılımcı bir yaklaşım benimsemeli, burada oluyor zaten. Yani bir sıkıntımız yok. Katılım anlamında öğrenciyi derse katmak lazım. Öğretmenin dersini tamamen kendisinin anlatması değil, karşı tarafı yönlendirip karşı taraftan sürece aktif katılımı sağlaması lazım. Eğitim sistemi de zaten onu öngörüyor. Öğretmenin sadece ders anlatması değil, öğrencilerden geri dönüt alması sistemi olması lazım. Etkili bir öğretmen zaten bunları sağlar. Bir de sınıf yönetimi görev dağılımı önemli bir faktör. Öğretmenin derste öğrencileri diğer gruplara görev verme sınıf yönetimi açısından önemli diye düşünüyorum.” (E, OY24)

“Sınıf yönetimi konusunda öğretmeni özgür bırakmak gerektiğini düşünüyorum. Öğretmeni öğretmene bırakacaksın, sınıfa girdiğinde artık öğretmenle öğrenci bir olacak. Dersin şu dakikasına şunu anlatacaksın, dersin bu dakikası bunu yapacaksın bırakın öğretmene. Dersi öğretmen bildiği gibi işlesin, sınıfın içinde benim ne yapacağımı planlamak yerine bırakın bana. Yani ben o sınıfta istediğimi anlatayım istediğim şekilde. Konu ile ilgili, ders ile ilgili kazanımı kazandırabilir miyim öğrenciye, ona bakılması lazım, yani ne kadar verebiliyorum. Öğretmen onu nasıl verirse versin, verebiliyor mu verebiliyorsa bitmiştir olay. İlle de şunu uygula, şunu yap, şunu yapma, takip etme şunu göster olay o değil; öğretmeni özgür bırakmak lazım. Çocukları gerekli bilgiyi verebiliyorum veremiyorum bu çok önemli. Bu çocuklara bu bilgiyi gerekli bilgiyi veriyorsam bu bitmiştir. Bir sınıfta farklı bir yöntem kullanırım, diğer sınıfta farklı bir yöntem kullanırım. Bunu sistematik hale getirmenin ben mantıklı olduğunu düşünmüyorum. Bu niye böyle olmamış dediğin zaman bir sınıftaki çocuk ağlar, bir diğer sınıftaki sana karşılık verir. Yani bir öğrenciye göre, sınıfa göre öğretim yöntem ve tekniği değişir diye düşünüyorum bunu öğretmene bırakmak lazım.” (E, OY27)

Okul Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen

Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde on beşinci soru olarak, “okulunuzda disiplin sorunları ne kadar sıklıkta yaşanıyor, en çok hangi konularda disiplin sorunu ortaya çıkıyor, bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23

Okul Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Disiplin Sorunlarının Yaşanma Sıklığı	Frekans (f)
Her gün	-
Haftada bir	3
Ayda bir	20
Bir aydan fazla	11
Toplam	34

Tablo 23 incelendiğinde okul yöneticilerinin okuldaki disiplin sorunlarına ilişkin görüşleri sonucunda 34 frekansın ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 23’e göre okul

yöneticilerin 20'si okuldaki disiplin sorunlarının ayda bir yaşandığını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin 11 tanesi ise disiplin sorunlarının bir aydan fazla bir sürede yaşandığını, okul yöneticilerinin 3 tanesi disiplin sorunlarının haftada bir yaşandığını düşündüğü Tablo 23'de görülmektedir. Okul yöneticilerinin okuldaki disiplin sorunlarına ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Okulumuzdaki öğrenciler genellikle akademik anlamda çok başarılı öğrenciler olmadığı için, ekstra ailevi problemleri olan çocuklar oldukları için disiplin sorunları biraz fazla oluyor. Bunlar ne oluyor sigara içme, okuldan kaçma, kendi aralarında kavga gibi. Dolayısıyla okulumuzda disiplin sorunlarıyla haftada bir karşılaşıyoruz diyebilirim.” (E, OY16)

“Çok sık disiplin sorunu yaşamıyoruz. Evet disiplin sorunları yaşanıyor ama daha yüzeysel ve küçük problemler bunlar. Sigara içme gibi ya da öğrencilerin gelişimsel özelliklerinden kaynaklanan olası sorunlar yaşanıyor. Bunların dışında çok ciddi bir disiplin sorunları yaşanmadı. Ne sıklıkla diyecek olursak ayda bir diyebilirim. Ortalama ayda bir disiplin sorunuyla karşılaşmaktayız.” (E, OY20)

“Okulumuzda disiplin olaylarının yaşanma durumu yok denecek kadar az diyebilirim. Zaman zaman sorunlar yaşanıyor. Ama bu sorunlar daha çok küçük çapta, öğrencilerin gelişimsel özelliklerinden içinde buldukları yaşla alakalı sorunlar. Bu yüzden disiplin anlamında çok büyük disiplin sorunları ile karşılaşmıyoruz. Yaklaşık olarak bir yılda 2-3 tane disiplin sorunuyla karşılaşmaktayız. 400-450 kişinin eğitim aldığı bir okulda yılda 2-3 tane disiplin sorununun olması okulumuzun bu konuda herhangi bir sıkıntısının olmadığını gösterir diye düşünüyorum.” (K, OY34)

Okul Yöneticilerinin Okulda Düzenlenen Sınıf Yönetimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerine yapılan görüşmelerde son soru olarak, “okulunuzda sınıf yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim düzenlendi mi, bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşleri ve frekans dağılımları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24

Okul Yöneticilerinin Okulda Düzenlenen Sınıf Yönetimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Sınıf Yönetimi Hizmet İçi Eğitim	Frekans (f)
Düzenlendi	4
Düzenlenmedi	30
Görüşler Toplamı	34

Tablo 24’e göre okul yöneticilerinin okulda düzenlenen sınıf yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde 30 okul yöneticisinin okullarında sınıf yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim düzenlenmediğini ifade ettikleri görülmüştür. Tablo 24 incelendiğinde sadece 4 okul yöneticisinin okullarında sınıf yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim düzenlendiğini ifade ettiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin okulda düzenlenen sınıf yönetimine ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

“Maalesef bu konuda çok zayıfız. Zorunlu hizmet içi eğitimler oluyor ancak onlara katılım sağlanıyor. Bir de proje hazırlama seminerlerine katılım var. Ama şöyle bir sıkıntımız var; bu hizmet içi eğitimlerin kalitesini arttırmamız lazım. Maalesef öğretmen kamuoyunda bu hizmet içi eğitimlerin çok kalitesiz olduğu, verimsiz olduğu, işe yaramadığı, zaman israfı olduğu yönünde çok ciddi geri dönüşler var. O yüzden bizim bu konuyu halletmemiz lazım. Öğretmenlerin çok ciddi bir hizmet içi eğitime alınması lazım ve bunun sonucunda öğretmenlerin bir şeyler kazanmaları lazım.” (E, OY9)

“Okulumuzda sınıf yönetimi konusunda ile ilgili seminer düzenlemedi ama zaman zaman milli eğitim tarafından kişisel gelişim seminerleri düzenleniyor. Milli eğitim tarafından zaman zaman çeşitli uygulamalar ve seminerler yapılıyor. Öğretmenlerimiz bu seminerlere katılıyorlar. Tabii zorunlu olan hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım oranı daha fazla oluyor. Ama geçmişte öğretmenlerimizden bazı seminerler konusunda da talep olmuştu. Şu seminerler yapılırsa bizim için iyi olur diye. Mesela akıllı tahta kullanımını ile ilgili seminer istemişti öğretmenlerimiz. Bu konuda da okulumuzda seminer düzenlenmişti ve katılım da gayet iyi seviyedeydi. Genel olarak zorunlu olmayan isteğe bağlı seminerlere de katılım oranı normal seviyede diye düşünüyorum.” (E, OY15)

“Okulumuzda şuana kadar 2 veya 3 tane sınıf yönetimiyle ilgili seminer düzenlendi. Zaten ilde olan seminerlerin bir kısmı bizim okulumuzda düzenleniyor. Ama okulumuzdaki öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım oranları düşük. Ancak mecburi olan seminerlere katılım oluyor. Onun dışında isteğe bağlı hizmet içi eğitim faaliyetlerine başvurup gönüllü katılan öğretmen sayımız oldukça az.” (K, OY34)

Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulgularından yola çıkılarak ulaşılan sonuçlar ve ileride yapılacak çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimi etkililiği konusunda başarılı olup olmadıklarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 34 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Nitel yöntemin kullanıldığı bu çalışmada toplanan veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiş, elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar tartışma ile birlikte verilerek aşağıda sıralanmıştır.

- Okul yöneticilerinin etkililiğin ne olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, etkililiği; etkili olmaktır, faydalı olmaktır, amaca ulaşmadır, hedefe ulaşma seviyesidir, mevcut işini diğerlerinden farklı yapmadır, davranış değişikliği oluşturmadır, etki edebilmektir ve okulun hedeflerine ulaşmasıdır şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Sözlük anlamı ile etkililik, beklenen bir durumu ya da etkiyi ortaya çıkarmak olarak alanyazında yer almaktadır. Konu ile ilgili araştırmaların artmaya başlaması kavramın yönetim biliminde de geniş bir yer bulmasına neden olmuştur. Etkililik, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi (Ak, 2017; Hoy ve Miskel, 2010), örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi (Akal, 2005) gibi tanımlarla açıklanır olmuştur. Bu çalışmada okul yöneticilerinin etkililik kavramına yüklediği anlamlar dikkate alındığında alanyazın ile yapılan tanımlar arasında paralellik olduğu söylenebilir.
- Okul yöneticilerinin yönetsel etkililiğin ne olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin yönetsel etkililiği, insan ilişkileri ve iletişimdir, idarenin etkili olmasıdır, insanları yönetme yeteneğidir, görev ve sorumlulukları yerine getirmedir,

kanunları ve yasaları bilmedir, riskleri avantaja dönüştürmedir, yöneticinin gerekli hazır bulunuşluğunun olmasıdır okuldaki iş ve işlemlerin yürütülmesidir ve okulun misyon ve vizyonuna uygun davranmadır şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin yönetsel etkililiği tanımlarında ilk göze çarpan bulgu, kavramın tamamen yönetici ağırlıklı özelliklere atıf edilmesidir. Yönetsel etkililik, yöneticinin davranışları sonucu oluşan etkililik şekillerinden biridir. Amaca ulaşmak için gösterilen çaba ve performans ne kadar yüksek olursa yönetici o kadar etkili olur. Kültürel, ekonomik ve sosyal amaçlı tüm örgütlerde yönetimin başarısı örgütü amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkililik ile ölçülmektedir (Kaya, Balay ve Tınaz, 2014). Yönetsel işler ile ilgili yapılmış araştırmalarda beceri ve yetenek kavramlarının yönetsel etkililik ile iç içe olduğu belirtilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992). İnsanlarla iletişim kurmak, onları anlamak bu anlamda bir yöneticinin kişisel iletişim becerileri ile yakından ilişkilidir. Yıldız (2012), Gökçe (2004) ve Argon ve Özçelik (2007) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin yönetsel etkililiği sağlamada yöneticilik özelliklerini başarılı bir şekilde yansıttıklarını, okullarında etkili olduklarını ve okulu iyi bir şekilde yönettiklerini ifade etmektedirler. Bu araştırmanın yönetsel etkililiğe ilişkin okul yöneticilerinin tanımları incelendiğinde yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda alanyazın ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

- Okul yöneticilerinin sınıf yönetimi etkililiğinin ne olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin sınıf yönetiminin etkililiğini farklı şekillerde tanımladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerine göre sınıf yönetiminin etkililiği öğretmenin donanımlı olması, öğretmenin alan bilgisi, öğrenci merkezli davranma, öğrenci seviyesine inebilme, doğru geribildirim verebilme ve öğretmen ve öğrenci arasında uyum olması şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca, sınıf yönetiminin etkililiğine olduğuna ilişkin olarak, öğretmen yeterliliğidir, alanına hâkim olmaktır, öğrenciyi

motive etmedir, öğrencilerin kişisel özelliklerini bilmedir derse aktif katılımın sağlanmasıdır, öğrenciye örnek olmadır güven ortamının oluşmasıdır şeklinde görüşler de sıralanmıştır. Hattie, 2003'e göre bir öğrencinin akademik başarısındaki %30'luk kısım öğretmenlerinin o çocuğun yaşantısına kattıklarından oluşmaktadır. Etkili bir öğretmen öğrencileri sınıf aktiviteleri doğrultusunda motive edebilen, konu merkezli, alana hakim, etkili dönütler sunan ve öğrenci çıktılarını iyi yönetebilen öğretmendir. Kısacası, etkili bir öğretmen sınıf yönetiminin etkililiğini sağlayabilen öğretmendir. Bu noktada karıştırılmaması gereken en önemli nokta etkili sınıf yönetimi ile sınıf yönetiminin etkililiğinin birbirine karıştırılmaması gerektiğidir. Sınıf yönetiminin etkililiği, sınıf yönetimini, yönetim biliminin bir altı dalı olarak ele alır. Yönetimsel etkililik düzeyleri ile örgütsel etkililik boyutlarının sınıfta kullanılması ile gerçekleşir (Güven, 2012). Sınıf yönetiminin etkililiği Güven (2012) tarafından sınıftaki birey olarak öğretmen, birey olarak öğrenci ve yüz yüze gruplar düzeylerinin, her birinde ve genel olarak tüm sınıfta, belirlenen etkililik ölçütleri olan amaçların gerçekleştirilmesi, çevreye uyum sağlanması, entegrasyonun sağlanması ve değer sisteminin kurularak sürdürülmesi ile öğrenme-öğretme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, sosyal dayanışmanın sağlanması ve sınıfın diğer sınıflara, okula ve çevreye uyum sağlaması, olarak tanımlanmaktadır. Sınıf yönetiminin etkililiği sınıfta işliyorsa orada bir takım çıktılardan söz etmek gerekir. Motivasyon, iletişim, verimlilik, ait olması sınıf iklimi ve bağlılık bunların bazılarıdır. Bu açıdan ele alındığında okul yöneticilerinin sınıf yönetiminin etkililiğine ilişkin görüşlerinin modelde geçen terimsel ifadeler ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

- Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlar okul yöneticilerinin amacı gerçekleştirme, uyum, entegrasyon ve değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutlarının öğretmenler tarafından kullanılabilme durumlarına ilişkindir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin

entegrasyon boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin olarak; teknolojiyi takip etmedir, hizmet öncesi eğitimin iyi seviyede verilmesidir, iş doyumunun sağlanmasıdır, uyumlu ve olumlu ortam oluşturmaktır, öğretmenlerin okulla bütünleşmesidir ve tüm paydaşların okulu benimsemesidir şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin uyum boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin olarak uyumlu değildir, uyum içinde çalışmaktır, olumlu bir iklim oluşturmaktır, kurum kültürünün oluşmasıdır, faaliyet ve etkinlikler düzenlemedir ve yeniliklere açık değildir şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Şahin (2002)'e göre uyum etkili bir öğretmenin kullanması gereken en önemli faktörler arasındadır. Uyum sadece öğretmenlerin sınıftaki öğrencileri arasında aranmaz, aynı zamanda öğretmenlerin diğer öğretmenler ile okul yöneticileri ile de uyumlu olması beklenir. Uyum, kurumsal iklimin en belirleyici anahtarlarından biridir.

- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutuna ilişkin olarak kullanabilme başarılarını, okul başarısıdır, sınavlarda başarıyı yakalamaktır, öğretmenlerin özveri ile çalışmasıdır, öğrenci potansiyelinin yüksek olmasıdır iyi insan yetiştirmektir, amaçların iyi şekilde tespit edilmesidir, kaynakların doğru kullanımını ve manevi değerlerin kazandırılmasıdır şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutunu kullanabilme başarılarına ilişkin olarak, değerlerin yaşatılmasıdır, değerleri insanlara kazandırmaktır, faaliyet ve etkinlik yapmadır, işbirliği yapılmasıdır, kültür erozyonunun önlenmesidir, değerlerin tüm paydaşlarca kabul edilmesidir, projeler yapılmasıdır ve değerleri topluma yansıtmadır şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.
- Okul yöneticilerinin okul- idare işbirliğinin sağlanması boyutunun ne durumda olduğuna ilişkin görüşleri kapsamında okul yöneticileri okul- idare işbirliğinin yeterince sağlandığını ifade etmişlerdir. Alan yazına göre, okul yönetiminin başarılı

olması yönetim (idare) ile okulda çalışan tüm personelin işbirliği içinde çalışmasına bağlıdır (Balyer, 2011; Şahin, 2002). Bir okul yöneticisi çalışanları ne kadar karara katarsa yönetsel etkililikte o kadar başarılı olacaktır.

- Okul yöneticilerinin sınıf yönetimini etkileyen faktörlerin ne olduğuna ilişkin görüşleri ilişkin olarak öğrencinin başarı durumu, öğretmenin alanına hâkim olması, teknolojik imkânların yeterli olması, öğrenciyi sevme, doğru iletişim kurma, öğrencinin derse istekli olması, derste uygulanan öğretim yöntem ve teknikleri olarak sıralamışlardır. Özellikle anahtar rol oynayan öğretmenin hem mesleki olarak hem de kişisel özellikler olarak öğrencilere iyi örnek olması gerekmektedir. Öğretmeni süreçte daha başarılı hale getirebilmek; öğretmenin konu alanına hâkim olması, konu alanına giren kavram, ilke ve genellemeleri bilmesi bunları diğer konu alanlarıyla ve günlük hayatla ilişkilendirerek alanındaki gelişmeleri yakından izlemesi, öğrenci gelişimini bilmesi, öğretimi planlayabilmesi gibi özellikleri dikkate almasını gerektirebilir (MEB, 1995). Buna bağlı olarak araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç okul yöneticilerinin sınıf yönetiminde öğretmene düşen rollerin yeterli donanıma sahip olma, alanına hâkim olma, teknolojiyi takip etme, tavır ve davranışları ile öğrencilere örnek olma, öğrenciyi iyi bir şekilde tanıma ve sınıfta lider olma olarak ifade etmişlerdir. Tüm bu sonuçlar alanyazın ile paralellik göstermektedir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetiminde başarılı olduklarını, sınıf yönetimi konusunda ise erkek öğretmenlerin mi, kadın öğretmenlerin mi daha başarılı olduklarına ilişkin olarak, okul yöneticilerinin cinsiyet ayrımı yapmadan hem kadınların hem de erkeklerin sınıf yönetiminde başarılı olduklarını ifade etmişlerdir.
- Okul yöneticilerinin sınıf yönetiminde öğretmenlerin daha başarılı olmaları için yapılacak uygulamalara ilişkin olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, fiziksel imkânların iyileştirilmesi, öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması,

sınıf mevcudu sayılarının azaltılması, öğretmen yeterlilik ve becerilerinin iyi analiz edilmesi, hizmet öncesindeki uygulamalı eğitimlerin artırılması, rehberlik ve yönlendirme çalışmalarının artırılması, derslerin öğrenci ilgi alanlarına göre belirlenmesi ve seçmeli ders sayılarının artırılması gereklilikleri üzerinde durmuşlardır. Bu sonuç alan yazında yapılan benzer araştırmalar ile paralellik göstermektedir (Engin ve diğerleri, 2012; Kıranlı ve Yıldırım, 2014; Nemli, 2017).

- Okul yöneticileri okullarında en az ayda bir disiplin sorunun yaşandığını ifade etmişlerdir. Disiplin problemleri, okullarda görülen istenmeyen davranışların başında gelmektedir. Yapılan araştırmalar her okulda disiplin ile ilgili sorunların yaşanabileceğini göstermektedir (Aslanargün ve Bozkurt, 2012; Demirtaş ve diğerleri, 2007, Özcan, 2008). Bu sonuç araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.
- Çoğu okul yöneticisi okullarında sınıf yönetimi ile ilgili her hangi bir hizmet içi eğitim faaliyetinin düzenlenmediğini ifade etmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan bir çok araştırmada (Budak ve Demirel, 2003; Engin ve diğerleri, 2012; Kıranlı ve Yıldırım, 2014; Nemli, 2017; Pepeler ve diğerleri, 2017; Şahin ve Türkoğlu, 2017) okul yöneticileri hizmet içi eğitimlerinin sadece sınıf yönetiminde değil her alanda yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmet içi eğitimlerinin tam olarak istenilen amacı karşılamadığı, çoğu öğretmen tarafından bir zorunluluk olarak görüldüğü, çok az öğretmen tarafından önemli bulunulduğu ifade edilmiştir. Mevcut hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeterince cazip bir şekilde verilememesi, uygun ortamların kullanılamaması, modern yöntem ve tekniklerin süreç içerisinde hayata geçirilememesi, hizmet içi eğitim etkinliklerini veren görevli personellerin alanlarına hâkim olmaması gibi durumlar hizmet içi eğitimlerinin neden yetersiz olduğunu ifade etmektedir (Güven, 2012). Oysaki hizmet içi eğitimler değişimi yakalamak adına

öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik olarak verilen en iyi uygulamalardan biri olarak kabul edilebilir (Demirel ve Budak, 2003).

Sonuç

Araştırma sonucunda ortaöğretim kurumları okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler çeşitli değişkenler ile ilişkilendirilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yönetici sayıları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
2. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
3. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin branşları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
4. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
5. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
6. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
7. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin yüksek lisans yapıp yapmama durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.
8. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin etkililik, yönetsel etkililik, sınıf yönetimi etkililiği, sınıf yönetimini etkileyen faktörler, sınıf yönetiminde öğretmene düşen rol ve sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada yapılması gereken uygulamalar hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

9. Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarında görüşmeye katılan okul yöneticilerinin sınıf yönetimi etkililiğinin alt boyutları olan; entegrasyon, uyum, amacı gerçekleştirme, değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda, okul yöneticilerine ve öğretmenlere, araştırmalara ve uygulamalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1. Bu çalışma Karabük ili şehir merkezindeki ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. İlerde sınıf yönetimi ile ilgili yapılacak olan çalışmalar ilçe, kasaba ve köy okullarında da uygulanabilir. Yapılacak olan araştırmaların sonuçları bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılabilir.
2. Öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda gelişme sağlayabilmeleri adına sınıf yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetlerinin özellikle uygulama boyutunda düzenlenmesi gerekmektedir.
3. Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçları okul yönetimi tarafından belirli aralıklarla sistematik şekilde tespit edilmeli ve bu ihtiyaçlar çeşitli konferans, kurs ve seminerler ile giderilmelidir.
4. Okullar sadece öğretmenin eğitimiyle değil, velinin eğitimiyle de ilgilenmelidir. Ancak bu şekilde sınıf yönetiminde tam anlamıyla bir etkililik sağlanabilir.
5. Okul yönetimi, okul dışında da öğretmenlerin sosyalleşebilmelerini sağlayacak imkânlar sunmalıdır.
6. Öğretmenler okulda alınan kararlara dâhil edilmelidir.

7. Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerini geliştirmek amacıyla yapılacak olan çalışmalar araştırılabilir ve bu konuda öğretmenler için kişisel gelişim programları geliştirilebilir.
8. Üniversitelerle özellikle eğitim fakülteleri ile okullar arasında işbirliği içinde ortak araştırmalar ve projeler yapılabilir.
9. Öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda bilgi, beceri, fikir ve tecrübelerini paylaşabilecekleri online ortamlar oluşturulabilir.
10. Sınıf yönetiminde öğrenci velilerinin etkisi araştırılabilir. Araştırmaya velilerin eğitim düzeyleri, kültürel yapıları, sosyo- ekonomik düzeyleri dâhil edilebilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. ve Çınkır, Ş. (2006). Farklı yönetici yeterlilikleri. *Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı*. (s. 119-127) İçinde. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Ada, S. ve Ünal, S. (2000). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Özel Basım.
- Ada, Ş. (2007). *Sınıf yönetimi*. Kaya, Z. (Edt.) Ankara. Pegem Akademi.
- Ak, M. (2017). Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililik üzerinde etkisi: bir değerlendirme. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2017, 1 (3), 27-42.
- Akbaş, S. (2015). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin alanlara göre sınıf yönetimi yeterliliklerinin incelenmesi*(yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E. (2006). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Kaya, Z. (Edt) *Sınıf yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ağaoğlu, E. (2007). Sınıf yönetimi ile ilgili olgular. Kaya, Z. (Edt) *Sınıf yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E. (2014). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Kaya, Z. (Edt.) Ankara: Pegem Akademi.
- Ağaoğlu, E. (2016). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Kaya, Z. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Akın, U. (2007) Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ve öğretmen yetiştirme açısından değerlendirilmesi. *16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Tokat*.
- Aksu, Filiz (1997). *Öğretmenlerin Sınıf Yönetimindeki Etkililiği*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmit: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arastaman, G. , Öztürk Fidan İ., Fidan T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 15, Sayı 1
- Artan, İ. ve Tevruz, S.(Ed.). (1998). *Yönetimsel Başarının Kaynağı: İnsan*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Argon, T. ve Eren, A. (2004).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Argon, T. Özçelik, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (16), s.70-89.
- Artan, İ. (1998). Yönetimsel Başarının Kaynağı. S. Tevruz (Ed.). *İnsan Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aslanargün, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (<http://sbe.gantep.edu.tr>) 2012 11(2):349 -368
- Aydın, A. (2008). *Sınıf yönetimi*. (9.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, A. (2008). *Sınıf yönetimi*. (9. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, A. (2011). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. (Erzurum İli Örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Bakioğlu, A. (2009). *Çağdaş sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (1993). Etkili okul. *Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balyer, A. (2011). Sınıf ortamının fiziksel düzeni. *Sınıf yönetimi*. Adana: Karahan Yayınevi.
- Başar, H. (2001). *Sınıf yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başar, H. (2003). Sınıf yönetimi. (Genişletilmiş 10. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başar, H. (2006). *Sınıf yönetimi*. (13. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başar, H. (2014). Sınıf yönetimi. (19.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bayrak, C. ve Erişti, B. (2005). Sınıfta grup etkileşimi. Kaya, Z. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bayrak, Ç. (2001). Bir sistem olarak okul. Ö. Demirel-Z. Kaya (Ed.), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bayram (Yaman), F.(2012). *İlköğretim okullarında müdürlerin yönetsel etkililiği ve okul iklimi ile öğrenci kontrol ideolojileri Arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (12.baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş.(2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Büyükalın, S.(2007).*Soru sorma sanatı*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Cammock, P. , Nilakat.V, and Dakin, S. (1995).Developing a lay model of managerial effecetiveness: a social constructionst perspective. *Journal Of Management Studies* 32 (4).
- Can, N.(2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 103-119.
- Can, N.(2005). Sınıfta lider olarak öğretmen. Şişman, M. ve Turan, S. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Öğreti Pegem Yayınları
- Can, N. (2007). *Öğretmen liderliğinde müdürün etkisi*. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 8.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Coatney, R. (1982). Classroom Management: Managerial Functions in Teaching, *Australian Journal Of teacher Educations*, Volume 7, Issue 1, article 5.
- Commock, P., Nilakant, V., and Dakin, S. (1995). Developing A Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social Constructive Perspective. *Journal of Management Studies*, 32(4), 443-474.
- Cooper, Robert K. ve Ayman Sawaf (1997). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, Çev.)Üçüncü Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çalık, T. (2002). Sınıf yönetimi özellikleri. Küçükahmet, L.(Edt.) *Sınıf yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (2003). *Sınıf yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (2005). Disiplin oluşturma ve kural geliştirme. Kıran, H.(Edt.) *Etkili sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2009). Yapılandırmacı sınıf yönetimi kuralları. Teyfur, M. ve Çelikten, M. (Edt.) *Yapılandırmacı yaklaşıma göre sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelikten, M., Şanal, M. Ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleğinin Özellikleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2) (207-237).
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2008). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri. *Bilig Dergisi*. Sayı: 44.

- Daft, R.L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak* (Ömür N. T. Ö. Çev.) Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Daugherty, S. G. (2005). *Teacher efficacy and its relation to teachers' behaviors in the classroom*. (Unpublished doctoral dissertation)University Of Houston, Texas.
- Demirbolat, A. (2003). *Sınıf Yönetimi* (ed. Leyla Küçükahmet), Ankara: Nobel Yayınları
- Demirel, Ö. Ve Budak, Y. (2003). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. *sayı 33, s. 62-81*.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. *2007, Sayı, 51, s: 421-455*
- Demirtaş, H. (2005). Sınıf Yönetiminin Temelleri. Kıran, H. (Edt.) *Etkili Sınıf Yönetimi* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Drucker, P. F. Etkin (1994). *Yöneticilik*. 2. Baskı (A. Özden, N. Tunalı Çev.) İstanbul: Eti Kitapları.
- Dilmaç, B. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Dilmaç, B. ve Sarı, H. (2004). Sınıf yönetiminin temelleri. Gürsel, M., Dilmaç, B. ve Sarı, H. (Edt.). *Sınıf yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Edwards, C. H. (2000). *Classroom dicipline and management*. John Wiley&Sons (Edt.) (3rd). Inc. New York. Effectiveness, Americal Sociological Rewiev, Vol. 32, No.6, 891-90.
- Ercan, L. (2009). Sınıfta istenmeyen davranışların yönetimi. Küçükahmet, L. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. (10.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Erden, M. (2003). *Sınıf yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Erden, M. (2005). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Erden, M. (2008). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Erden, M. (2008). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Erden, M. (2001). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2001). *Sınıf yönetimi- Ders, konferans, panel ve seminer etkinliklerinde başarının yolları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Sınıf yönetimi- Ders, konferans, panel ve seminer etkinliklerinde başarının yolları*. (12. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2010). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Engin, A. ve diğeri (2012). *Hizmet içi eğitim konularının belirlenmesine yönelik okul müdürlerinin görüşleri*, İstanbul Valiliği, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Eğitim Denetmenleri Başkanlığı: İstanbul.
- Epçaçan, C., Okçu, V. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinin sınıf yönetimine ilişkin yeterlik düzeylerinin değerlendirilmesi.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama- Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*, Ankara.
- Evertson, C. M. ve Emmer, E. T. (2013). *İlkokul öğretmenleri için sınıf yönetimi. (Classroom management for elementary teachers)*. Apaydın, Ç. ve Aypay, A. (Çev. Edt.) Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Farahbakhsh, S. (2007) Managerial Effectiveness In Educational Administration, Concepts And Perspectives, *British Educational Leadership Management & Administration Society*, Vol. 21(2): 33-36.
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Foncecal, C.M., and others (2017). Managerial effectiveness - a critical analysis. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 8. Ver. II. (August 2017), PP 47-52.*
- Garrett, T. (2005). *Student and teacher-centered classroom management: A case study of three teachers' beliefs and practices*. (Unpublished Doctoral Dissertation.) The State University of New Jersey. New Brunswick.
- Glasser, W. (2000). *Kaliteli eğitimde öğretmen*. (Çev: Kaplan, U.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Gibson, (2008). U.S. Restaurants push abroad. *Fortune*, 114-121.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. XVII (2), 2004.
- Göksoy, S. , Sağır, M. & Yenipınar, Ş. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi. (Managerial effectiveness levels of primary school and secondary school administrator). *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 18-31.
- Güçlü, N. (2000). *İletişim-Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güçlü, N. (2002). Örgüt kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, s:147.
- Gündüz, Y. (2011). *Öğretmenlerin sınıf yönetimindeki yeterlikleri* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, B. (2018). *Sınıf öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim programlarına ilişkin görüşleri (Mardin İli Midyat İlçesi Örneği)* (Yüksek lisans tezi) İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalı.

- Güven, S. (2012). *İlköğretimde sınıf yönetiminin etkililiği*. (Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güven, S., & Karslı, M. D. (2014). Sınıf yönetiminin etkililiğini etkileyen faktörlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 1-24.
- Güven, T. (2004). Etkili bir öğretim için öğretmenden beklentiler. *Milli Eğitim*, 164.
- Halis, İ. (2002). *Demokratik sınıf yönetimi için profesyonel sınıf yönetimi*. (2.Baskı). Konya: Mikro Yayınları.
- Hattie, J. (2003). Teachers make a difference. What is the research evidence? *International Journal of Educational Research*, 37, 449-481.
- Hoy, W. K. ve C. G. Miskel. (2010). *Eğitim yönetimi. teori, araştırma ve uygulama*(Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta
- Işık, H. (2012). *Öğrenme ortamlarının fiziksel düzeni. Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kadı, A. (2014). Sınıf yönetiminin temel kavramları. Arslan, H. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Paradigma Akademi.
- Kasap, H.(2010). Okul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi, *V. Ulusal eğitim bilimleri kongresi, 01-02 Mayıs Antalya*.
- Kaya, A. , Balay, R. Ve Tınaz, S. (2014). Yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 15, Sayı 2, Sayfa 79-97*
- Kanungo, Rabindra N. ve Sasi Misra (1992).Managerial resourcefulness: a Reconceptualization of management skills.*Human Relations*, 45(2), ss.1311-1332.
- Karatepe, S. (2005). Yönetsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(2), 307-326.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetsel etkililik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Keskin. E.(2009) *Orta öğretim öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki yeterlikleri*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılbaş Köktaş, Ş. (2003). *Sınıf yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Kıranlı, S. ve Yıldırım, Y. (2014). Okul yöneticileri ile öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:23, 219 - 251* .

- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmenlerinin mesleki yeterliliklerine ilişkin öğrenci algıları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:5 sayı:9
- Koçoğlu, A. M. (2013). *İlkokullardaki sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerilerinin çok boyutlu olarak incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi).Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- MEB (Millî Eğitim Bakanlığı), (1995). *Ülkelerin öğretmen yetiştirme sistemleri. Öğretmen yetiştirme ve eğitimi genel müdürlüğü yayını*. Devlet Kitapları Basımevi.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Montero- Sieburt, M. (1989). Classroom management: Instructional strategies and the allcation of learning resaurces. Bridges research report series. *Harvard Graduate School of Education*, 4. April.
- Nemli, S. (2017). *İlkokul Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğine Yönelik Görüşleri*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları Ve Öğretim Bilim Dalı .
- Özden, Y. (2009). Sınıf içinde öğrenme öğretme ortamının düzenlenmesi. Karip, E. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Maya Akademi.
- Özcan, H. Ö. (2008) *İlköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki disiplin yaklaşımları*.(Yüksek lisans tezi) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pedota, P. (2007). Strategies for effective classroom management in the secondary setting.. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 80(4), 163-168.
- Pepeler ve diğerleri (2017). Ortaokul öğretmenlerinin meb hizmetiçi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşleri (Muş ili örneği). *Journal of Research in Education and Teaching*, Cilt:6 Özel Sayı:1 Makale No: 08 ISSN: 2146-9199
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations- A resource dependance perspective*, New York: Harper &Row, Publishers.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1982). Too soon to cheer? Synthesis of research on effective schools, *Educational Leadership* (Vol. 40, pp. 64): Association for Supervision & Curriculum Development.
- Sarı, H. ve Dilmaç, B. (2004). Sınıf yönetiminin temelleri. Gürsel, M., Dilmaç, B. ve Sarı, H. (Edt.). *Sınıf yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Sarı, H. ve Dilmaç, B. (2011). *Sınıf yönetimi*. (3. Baskı). Gürsel, M. (Edt) Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

- Strouss, a. & Corbin, J.(1990). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Fourth edition.
- Şahin, E. (2002). Etkili sınıf yönetimi için kurallar oluşturmada pozitif disipline dayalı bazı öneriler.*Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: XV, Sayı: 1*
- Şahin, Ü. Ve Türkoğlu, A. (2017). Sınıf öğretmenlerine yönelik hizmet içi eğitim model önerisi.*Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute ,Cilt/Volume: 14, Sayı/Issue: 37, s. 90-104*
- Sarıtaş, M. (2005). Sınıf yönetimi ve disiplinle ilgili kurallar geliştirme. Küçükahmet, L. (Edt.) *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*. (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shin, S. & Sook-Koh, M. (2007). A cross-cultural study of teachers' beliefs and strategies on classroom behavior management in Urban American and Korean school systems. *Education and Urban Society, 39(2), 286-309*.
- Şahin, S.(2013). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmit ilçesi örneği)(Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Şentürk, H. (2006). Öğretmen adaylarının uygulama liselerindeki rehber öğretmenlerin kullandıkları sınıf yönetimi modellerine ilişkin algıları. *Kuram ve uygulamada sınıf yönetimi*, 48.
- Şentürk, T. ve Turan, S. (2012). Foucault'un iktidar analizi bağlamında eğitim yönetimine ilişkin bir değerlendirme. *Educational Administration: Theory and Practice, 18(2), 243-272*.
- Taşkaya, M. S. (2014). Sınıf yönetiminin temelleri. Dilmaç, B. ve Ekşi, H. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tertemiz, N.(2002). "sınıf yönetimi - disiplin" Sınıf Yönetimi.(4.baskı). (Editör:1.Küçükahmet). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2002). Sınıf Yönetimi Açısından Etkili Öğretmen Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi, 155, 1-20*.
- Tetik, V. (2008). *Genel Liselerde Sosyal Etkinliklerin Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Etkililiği*. (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. (11. Baskı). Ankara.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. (11. Baskı). Ankara.
- Toprakçı, E. (2004). *Sınıf örgütünün yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Toprakçı, E. (2002), *Sınıf örgütünün yönetimi. Yapılandırmacı yaklaşıma göre sınıf yönetimi*.

- Toprakçı, E.(2013). İlkokul öğretmenlerinin matematik odaklı risk alma davranışları: bir ölçek geliştirme çalışması. *E-International Journal Of Education Research*
- Turan, S. (2011). Sınıf yönetiminin temelleri. Şişman, T. ve Turan, S. (Edt.) *Sınıf yönetimi*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Ünal, S. ve Ada, S. (2000). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaa Birimi.
- Ünal, S. ve Ada, S. (2000). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi.
- Ünal, S. ve Ada, S. (2003). *Sınıf yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Weistein, C. S. & Weber, W. A. (2011). *Classroom Teaching Skills*. Classroom Management. (Edt: James M. Cooper). Mith Edition, USA.
- Yaman, F.(2012). *İlköğretim okullarında müdürlerin yönetsel etkililiği ve okul iklimi ile öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* içinde (Güz 2012, Cilt:12, Yıl:12, Sayı:2, 12: 177-198)
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2006) İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* içinde (Cilt: 39, Sayı: 2, 125-150).
- Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Ekler

EK : 1

GÖRÜŞME ÖRNEĞİ

A: İyi günler hocam. Konumuz ortaöğretim kurumlarında sınıf yönetimi etkililiği. Konuya geçmeden önce ben size “etkililik nedir?” sorusunu sormak istiyorum. Sizce etkililik nedir?

B: Bir mesleğin ya da bir örgütün en iyi şekilde amacına hedefine ulaşabilmesidir. Bu hedefler açısından örgütsel çerçevede dış etkenlerle en iyi şekilde, bu dış etkenlere en iyi şekilde kullanarak hedefine ulaşmasıdır. Burada dış etkenler nedir; dış etkenler sosyal çevre okul olarak düşünürsek okul çevresi öğrencilerin etkisi ve bu etkileri en iyi şekilde sistem içerisinde kanalize edilmesi olarak tanımlanabilir etkinlik.

A: Yönetimsel açıdan etkililik nedir? Bir okul yöneticisi olarak işinizde ne kadar etkili ve size hangi noktalarda yarar sağlıyor?

B: Yönetimsel etkililik yöneticinin okulunu en iyi şekilde yönetmesidir. Bu etkililik yönetim amaçları doğrultusunda MEB'in stratejisi ve yönergeleri doğrultusunda eğitim amaçlarını en iyi şekilde en üst düzeyde gerçekleştirilmesidir. Tabii bu hedeflerin %100 uygulanması mümkün değil. Çünkü bazı sorunlar problemler hedeflere ulaşmada engel teşkil edebiliyor. Bu engeller bazen bir öğrenci olabiliyor, bazen ailelerin eğitime bakış açısı olabiliyor, bazen öğretmenin anlayışı algısı davranışları olabiliyor. Yöneticinin bu etkinliği kişi kişileri grupları en iyi şekilde kanalize ederek en üst seviyeye getirmesini sağlamasıdır, diyebilirim. Yani yönetici bütün unsurları bütün paydaşları kanalize etmelidir bana göre.

A: Etkililik kavramını sınıf düzeyine indirgediğimizi varsayalım. Bu durumda sınıf yönetimi etkililiği sizce nedir? Bu kavramı nasıl tanımlarsınız?

B: Sınıf yönetimi etkinliği öğretmenin sınıfta öğrencilerine dersinin anlatacağı vereceği objeleri ders dışı etkenlerden tamamen uzaklaştırılmasıdır. Dersi sırasında öğrenciyi anlattığı verdiği hedeflere amaçlara anlamasını kavramasını en iyi şekilde sağlamasıdır. Etkili öğretmen sınıftaki etkinliğini hedeflerini davranışlarını açısından planlar, plan program

çerçevesinde hedefleri en iyi açıdan sağlar. Sınıf yönetimi etkinliğinde öğretmenin çok iyi bir şekilde sosyal alanda özellikle öğrencileri psikolojik düzeyde bilmesi lazım. Bu da alan bilgisine sahip olmasıyla mümkün. İyi bir yönetici sınıf hâkimiyeti olsa da eğer alan bilgisi yoksa öğrenci hemen bunun farkına varıyor, öğrenci ihtiyacını karşılaması lazım. Bu bağlamda sınıf yönetimi etkinliğini bu şekilde değerlendirebiliriz.

A: Öğretmenler açısından etkililik ya da sınıf yönetimi etkililiğini nasıl değerlendirirsiniz?

B: Öğretmenler açısından etkililiği değerlendirirsek eğer; etkililik biraz öncede bahsettiğim gibi öğretmenin etkili olması, sınıfına hâkim olması, öğrenci özelliklerini bilmesi, öğrencileri kişisel, sosyal ve psikolojik yönden tanınması ve sınıf yönetiminde de bu noktalara dikkat ederek dersini yapması diyebiliriz.

A: Öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarıları hakkında ne düşünüyorsunuz? Okulunuzda ki öğretmenler entegrasyon boyutunda nasıllar?

B: öğretmenlerin entegrasyonu öğretmen mesleki bilgi ve beceri de kendisini gösterebilmesidir. Yani öğrencilerimizin olumsuz hallerinden ziyade velilerimizin de eğitim seviyesi yüksek bu okulda. Dolayısıyla sorunlu bir eğitim seviyesi eğitim yapısı olan ,sorunlu veli kategorisi olan bir okul değiliz. Onun için öğretmenler burada mesleklerini çok iyi icra ettiklerinden dolayı burada hiçbir sıkıntı çekmiyorlar. Dolayısıyla kendisini mesleğini en iyi şekilde yapacak öğretmenlerimiz var. Bu noktada öğretmenlerimizin entegrasyon boyutunu başarılı olduğunu düşünüyorum.

A: Öğretmenlerin uyum boyutu ve bu boyutu kullanabilme başarıları desem, bu konuda neler düşünüyorsunuz?

B: öğretmenlerin uyum boyutu; uyum insanı bir örgüte veya okulda okula verimini en iyi şekilde en üst düzeye çıkarmaktır. Bu nedenle bir öğretmen bir idareci açısından uyum çok önemlidir. Kendini iyi hissetmeyen öğretmen mesleğini iyi bir şekilde ifade edemez. Bu her insan için geçerli bir durumdur. Biz burada öğretmen arkadaşlarımıza görüşlerini alarak,

onları sürece dahil ederek bir yönetim sergilediğimiz için sıkıntı yaşamıyoruz. Çünkü onlar da bu durumun farkındalar. Yani idare olarak tek bir elden yönetim değil, grup yönetimi sergiliyoruz . Öğretmen de bu duruma çok çabuk adapte oluyor, mesleğinin karşılığını bulduğu için uyumu çabuk sağlıyor. Biz burayı bir aile olarak görüyoruz, burada öğretmen arkadaşlarımızın dersi bitse bile hemen evine gideyim mantığında değil, burada otururlar, sohbet ederler, aile ortamı gibi. Hiçbir arkadaşımızla problemimiz yoktur yani çok güzel bir okul çok uyumlu bir okul burası diyebilirim

A: Eğitimde amaçların gerçekleştirilmesi önemli bir nokta. Bu noktada öğretmenlerin amacı gerçekleştirme durumları ve başarıları hakkında neler düşünüyorsunuz?

B: Amacı gerçekleştirme boyutu olarak, şunları söyleyebilirim. Öğrencilerimiz büyük çoğunluğu akademik beklenti içerisindedir. Bu yüzden okulumuzda sosyal faaliyetler biraz sürüncemede kalıyor. Yani çocuklar bazı dönemlerde özellikle 11. ve 12. sınıflarda üniversiteye hazırlandığı için bazı faaliyetlere katılmak istemiyorlar. Dolayısıyla üniversitede karşılığı olmayan sınavda karşılığı olmayan sosyal faaliyetleri sosyal kültürel açıdan sıkıntı çekiyoruz. Bu bir gerçek ama alt sınıflarda sosyal kültürel faaliyetler iyi bir şekilde gerçekleşiyor. Hepsinin elinde akademik bir hedefi var ancak sosyal faaliyet ve etkinlikler açısından sıkıntı çekiyoruz. Çünkü öğretilerde öğrenci de buna hazır , sosyal kültürel anlamda biraz istediğimiz hedefte değiliz sadece.

A: Değer sistemi ve değerler eğitimi son zamanlarda sıkça gündeme gelen bir konu. Bu konu hakkında yani öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi konusundaki durumları nasıl değerlendiriyorsunuz?

B: Değerler eğitimi MEB hedefleri olması bakımından oldukça önem kazandı son dönemlerde Ancak okullarımızda değerler eğitiminin uygulanması tamamen öğretmenlere bağlı Öğretmenler değerler eğitimi konusunda ne kadar uygularsa, bu konuda o kadar verim sağlamış olur. Bizim okul olarak ilk hedefimiz akademik yönden ziyade, seçmeli derslerde

değerler eğitimini öğrencilere verebilmek. Bu noktada seçmeli derslerde değerler eğitimini anlatan dersler seçiyoruz. Kültürümüze, inançlarımıza, dinimize yakın dersler seçiyoruz. Değerler eğitiminin bu derslerde verilmesi için çaba gösteriyoruz. Öğretmenlerimiz de zaten derslerinde olsun, rehberlik derslerinde olsun, diğer dersler de olsun, öğrencilerimizin bu konuda bilgilenmesini sağlıyorlar. Bu bazen örneklerde, bazen sunumlarla, bazen videolarla sağlanıyor. Okul olarak da konu hakkında gerekli konferans seminerleri düzenliyoruz. Okulumuzda bu noktada alt yapımızda müsait. Okulumuzda her sınıf seviyesinde dönüşümlü olarak 200 kişilik bir konferans salonunuz var. Normalde konferans salonumuz 500 kişilik ama biz yarı yarıya bölerek bir hafta bir grubu, diğer hafta bir grubu alıyoruz ve değerler eğitimi veriyoruz. O haftaya önemli olan konu hakkında konferanslar düzenliyoruz. Mesela bu haftanın konusu savaş ise savaş konusunda barış ise barış konusunda konferanslar veriyoruz. Geçen hafta emniyetten bağımlılıkla ilgili gelip konferans verdiler, ondan önceki hafta manevi değerlerimizle ilgili Hz Muhammed ile ilgili konferans verildi. Bunlar hep dışarıda olan kişiler tarafından veriliyor. Ayrıca üniversite ile protokolünüz var, emniyet ile protokolünüz var. Değerler eğitiminin sürekli gündemde aktif bir madde olarak tutmaya çalışıyoruz. Bir de son zamanda son hafta da Karne haftası öğrenciler için serbest zaman bu zamanda da bu tür etkinlikler yapacağız. Karabük Üniversitesi'nde Kütüphanesi var 50-60 öğrenci burayı ziyaret edece. Yine aynı şekilde Osmanlı medeniyetinin ve Osmanlı kültürünü anlatan Profesör Doktor Sadık Bey okulumuza gelip konferans verecek. Yine son hafta aynı şekilde eğitim bilimlerinde doçent bir arkadaşımız gelecek. Son haftayı bu şekilde değerlendirmeyi düşünüyoruz.

A: Okulunuzda okul- idare işbirliği nasıl ve yeterince sağlanıyor mu? Bu işbirliğini sağlamak için okulunuzda neler yapılmakta?

B: Okulumuzda okul idare işbirliği şu şekilde, öğretmenleri ilgilendiren her konuda istişare halinde kararlar veriyoruz. Öğretmenlerimiz olsun, hem biz idareciler olarak fikir birliği

içerisinde karar alıyoruz. Şunu yapacaksınız demek değil, ortak kararlar almak amaç. Öğretmenlerimizle paylaşıyoruz, uygun görünmeyen yerler tartışılır, eksiklikleri giderilir, daha sonra uygulamaya konulur. Ortak kararlar alındığı için herkesin işini benimsemesi daha kolay oluyor ve verimlilik artıyor. Her öğretmenimiz idareye olan isteklerini, arzularını bize gönül rahatlığı ile getirmektedir. Biz de bunları dikkate alıyoruz, okulumuzda amir- memur iletişimden ziyade bir ekip çalışması, bir eşgüdüm var. Bu konuda herkes mutlu, herkes ne yapması gerektiğini biliyor, sorumluluklarını biliyor. Böylece en iyi şekilde yönetim sağlanıyor okulumuzda. Yani biz de yönetim olarak değil, yönetişim olarak devam ediyor süreç.

A: Sınıf yönetimini etkileyen birçok faktör var. Bu faktörler sizce neler?

B: Bence sınıf yönetimini etkileyen faktörlerin başında öğretmen var, daha sonra öğrencinin eğitim seviyesi. Yani ailesinden ne aldı, sonra çocuğun o anki hazırbulunuşluğu sınıf yönetimini etkileyen faktörler bence bunlar. Sınıf yönetiminde öğretmene düşen rol, dersine hazırlıklı olarak gelmelidir, öğretmen dersine ne anlatacağını bilerek gelmelidir . Okula hazırlıklı ve planlı bir şekilde olmalıdır, bu konuda 40 dakika ders anlatmaktan ziyade arada az önce de belirttiğimiz gibi çocukları rahatlatacak değerler eğitimi verilebilir mesela Çünkü bu tarz aktiviteler sınıf yönetimi açısından önemli. Bir de dersi sürekli değişik unsurlar kullanarak sürdürmeli. Mesela bir hafta tahtayı kullanarak anlatıyorsa, diğer hafta dersini videolarla desteklemeli. Mesela bu şekilde aktivite yaparsa , sınıf yönetimi daha iyi sürer. Aynı şekilde süren sınıflarda sınıf yönetimi belli bir süre sonra zorlaşır. Aynı mantıkla ders anlatılır böyle düşünülen bir okulda sınıf yönetimi sene başında nasıl şekilde başlamışsa sene sonuna kadar o şekilde gidiyorsa eğer o artık israftır bence. Çünkü sürekli değişim lazım, sistem değişiyor , teknoloji değişiyor, bizler de değişmek zorundayız. Sürekli yeni aktiviteler, sürekli yeni faaliyetler uygulamak lazım. Bunlara öğretmen sınıfına yansıtılırsa, örneğin kimya dersi sınıfta işlemek yerine laboratuvar işlese dersini, deney yapsa, bunu sadece kağıt

üzerinde anlatmak yerine daha başarılı olur diye düşünüyorum. Bu şekilde uygulamalarla derslerimizi bütün dersleri desteklediğimiz de başarılı bir sınıf yönetimi sağlarız diye düşünüyorum.

A: Peki bu noktada öğretmene düşen rol sizce nedir? Etkili bir sınıf yönetimi için öğretmen sizce ne yapmalı?

B: öğretmen dersine hazır gelmeli, dersi planlamalı ve öğrencinin ilgisini çekmeli bence. Esas mesele bu hazırlıklı olmak ve ilgi çekmek. Ayrıca öğretmenin alanına hakim olması, alanı ile ilgili yenilikleri, teknolojiyi takip etmesi de gerekiyor.

A: Okulunuzdaki öğretmenlerin genel olarak sınıf yönetiminde başarılı olduklarını düşünüyor musunuz?

B: Evet etkili mesleki olarak tecrübeliler, alanlarında çoğu kendini geliştirme devam ediyor. Yüksek lisans eğitimleri yapmış olanlar var, olmayanlardan devam edenler var, kısacası bir gayret içindeler. Öğrencilerimiz iyi bir şekilde devam ediyor hedefine yönelmiş bir şekilde. Bu konuda öğretmenlerimiz öğrencileri motive etme konusunda sınıf yönetiminde başarılılar

A: Sınıf yönetimi konusunda okulunuzdaki erkek öğretmenler mi kadın öğretmenler mi daha başarılılar?

B: Öğrencilerimizin eğitim seviyesi yüksek olduğu için, sınıf yönetiminde herhangi bir sıkıntı yaşamıyoruz. Ancak öğrenci bazlı bir sıkıntılar olabiliyor. Sınıf kontrolü konusunda erkek öğretmenlerin, sınıf yönetimi konusunda ve bazı durumlarda da bayan öğretmenlerimiz erkek öğretmenlere göre daha iyi diyebilirim . Her ikisinin de daha başarılı olduğu noktalar var bu konuda ayırım yapamıyorum.

A: Öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı olabilmeleri için sizce ne tür uygulamalar yapılabilir?

B: Sınıf yönetimi etkinliği anlamında, bizim okulda öğrencilerimizin rehberlik ve yönlendirme amaçlı sosyal faaliyetler yapılmakta. Daha önemlisi okul meclis temsilcileri var,

okul idaresi ile öğrenciler arasında köprü görevi görüyor. Bunlar aylık toplantı yapıyor okul idaresi ile. Bu aylık toplantılarda bunların ihtiyaçlarını, derslerle ilgili bilgilerini öğretmenlerle ilgili tutumları hakkında bilgi alırız. Bu durumda tabii öğrencilerin fikirleri alındığı için, öğrencilerden özgüven oluyor okula bağlılık artıyor. Dolayısıyla yani öğrencinin kararları da sürece aktif olduğu için sınıf yönetimini de etkiliyor. Başka neler yapılabilir, öğretmen sınıf yönetimi ve katılımcı bir yaklaşım benimsemeli, burada oluyor zaten. Yani bir sıkıntımız yok. Katılım anlamında öğrenciyi derse katmak lazım . Öğretmenin dersini tamamen kendisinin anlatması değil, karşı tarafı yönlendirip karşı taraftan sürece aktif katılımı sağlaması lazım. Eğitim sistemi de zaten onu öngörüyor. Öğretmenin sadece ders anlatması değil, öğrencilerden geri dönüt alması sistemi olması lazım. Etkili bir öğretmen zaten bunları sağlar. Bir de sınıf yönetimi görev dağılımı önemli bir faktör. Öğretmenin derste öğrencileri diğer gruplara görev verme sınıf yönetimi açısından önemli diye düşünüyorum.

A: Okulunuzda disiplin sorunları yaşıyor mu? Ya da ne sıklıkla disiplin sorunları yaşanmakta?

B: Tabii yaşıyor tabii ne sıklıkta ayda bir gibi mesela. Şu ana kadar 3 tane disiplin vakası oldu sanırım. Okulumuzda nedir sorunlar öğrencinin uyum problemleri, topluluk içinde yaşanan yerlerde zaten uyum problemi ister istemez olur. Çünkü 600 kişinin olduğu bir okulda illaki problemler olacak. Biz görüşüyoruz sorunları küçükken halletmeye çalışıyoruz ve başarıyoruz. Sene başından beri 3-4 tane disiplin vakası oldu herhalde.

A: Okulunuzda sınıf yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim düzenlendi mi?

B: Öğretmenlerimiz zorunlu olarak katılmaları gereken seminerlere zaten zorunlu olarak katılıyorlar. Bizim öğretmenlerimize mesela geçen ayda faaliyetleri ve 2018 yılı değerlendirdiğimizde yeterli katılım olduğunu görüyoruz. Biz de idare olarak mesaj, tanıtım faaliyetleri yapıyoruz. Öğretmenlerden bu faaliyetlere katılanlar var. Neyse okulumuza sınıf

yönetimi ile ilgili seminer verilmedi ama mesaj zeka ile ilgili zeka oyunları semineri verildi. Mesela buna da okulumuzdan 7 tane öğretmenimiz başvuru yaptı, kursun 2. bölümünü alacaklar daha sonra. Eğitim sistemini güncellenen yapısına göre eğitim faaliyetlerini öğretmenlerimiz takip ediyorlar, gerekirse biz yönlendiriyoruz, gerekirse kendileri başvuru yapıyorlar MEBBİS üzerinden. Biz de onların katılımları için gerekli toleransı sağlıyoruz, bu şekilde kendilerini geliştirmeleri yardımcı oluyoruz diyebilirim.

A: Son olarak sınıf yönetimi etkililiği konusunda eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

B: Konu ile ilgili cümlemizin başında da söylediğimiz gibi, eğitim bir bütün. Eğitimi sadece okulun dışında kapalı örgütleri olarak değil, sosyal çevre içerisinde öğrenci ilişkileri içeride ve dışarıda iyi denk gelen bir sosyal süreç olarak değerlendirmek lazım. İçeride ve dışarıda engellenen bir süreç, geri bildirimleri dönütleri olan, sürekli yenilenen bir süreç olarak değerlendirmek lazım. Akademik başarıyı, hem de sosyal kültürel başarıyı aktarmak anlamında geliştirmek, anlamında düşünülmeli eğitim. Zaten sürekli çok değişen bir sistem var ama mesela YKS-TYT- AYT filan gibi sınav sistemleri. Mesela bu noktada sistemin biraz daha oturması öğrencileri ve öğretmenlerimizi rahatlatacaktır. Sürekli süregelen bir değişimden ziyade, biraz oturmuş süreci gören yaptıklarımızı hatalarımızı daha net gören bir değişim daha mantıklı diye düşünüyorum. Mesela bir değişikliğin faturası en az 3 ay 6 ay sürüyor, bunu biraz daha uzun vade düşünmek lazım. Bizim öğrencilerimiz bu yeni sınav sistemine %100 adapte olamadı. Bu da nedir öğrencileri büyük bir kısmını kaybetmek demektir. Onun için bu geçişler daha sistematik, daha esnek, daha yumuşak olursa daha faydalı olacağını düşünüyorum. Ve çalışmalarınızda başarılar diliyorum

EK : 3

TC MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Ayşe ÖZDEMİR
Kurumu	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Araştırma yapılacak iller	Karabük İli Ortaöğretim Kurumları
Araştırma yapılacak Eğitim kurumu ve kademesi	
Araştırmanın konusu	Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Etkinliği Konusunda Başarılı Olup Olmadıklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri
Kurum onayı	VAR
Araştırma/proje/ödev/tez/ önerisi	
Veri toplama araçları	1-Anket Formu
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Komisyonumuzca araştırma incelenmiş olup uygun görülmüştür:	
Komisyon Kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır
Muhalif Üyenin adı ve soyadı:	Gerekçesi: ..Oy birliği

KOMİSYON

08.11.2017
Komisyon Başkanı
Fuat ÜNLÜ

Erdem BÜRMÜ

Emrah AKTAR

EK: 4**GÖRÜŞME FORMU**

Araştırmanın Amacı: Ortaöğretimde sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada hangi boyutların etkili olup olmadığının belirlenmesidir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

-Amaç gerçekleştirme: Ortak amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılmasını ifade eder. Bu boyutun başarı, verimlilik, kaynak edinimi, değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi, etkenlik ve kalite gibi alt boyutları bulunmaktadır.

-Uyum: Toplumun ve toplum üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve toplum düzeni için gerekli düzenlemelerin yapılmasını ifade eder. Bu boyutun uyabilme, yenileşme, esneklik, büyüme, gelişme ve donanım kontrolü gibi alt boyutları bulunmaktadır.

-Entegrasyon: Toplumsal ilişkilerin sürdürülmesidir. Dayanışma, örgütlenme, eşgüdümleme ve sosyal dayanışmayı ifade eder. Bu boyutun doyum, işten ayrılma, çatışma-binişiklik , iklim ve açık iletişim gibi alt boyutları bulunmaktadır.

-Değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi: Toplum üyeleri tarafından paylaşılan değerleri ifade eder. Toplum ve yelerinin üstlendikleri sosyal rolleri yerine getirmeleri ve topluma gerekli uyumu sağlamaları ile ilgilidir. Bu boyutun örgüte bağlılık, kimlik ve ait olma duygusu, bireysel çalışma motivasyonu, merkezi yaşam ilgisi, rol-norm bağdaşımı gibi alt boyutları bulunmaktadır.

TARİH:

OKULDAKİ ÖĞRETMEN SAYISI:

CİNSİYET:.....Kadın.....Erkek

OKULDAKİ ÖĞRENCİ SAYISI:

CİNSİYET:.....Kadın.....Erkek

BRANŞ:

ÖĞRETMENLİK YILI:

OKUL-İDARE İŞBİRLİĞİ YAPILIYOR MU? EVET İSE NASIL?

OKULUNUZDA DİSİPLİN SORUNLARI NE SIKLIKLA YAŞANMAKTA?

.....Hiç.....Her gün.....Haftada bir.....Ayda bir.....Ayda birden daha fazla

OKULUNUZDA SINIF YÖNETİMİ İLE İLGİLİ HİZMETİÇİ EĞİTİM DÜZENLENDİ Mİ?

.....Evet.....Hayır

SORULAR

1-Etkililik sizce nedir? Yönetimsel etkililik işiniz açısından ne kadar önemli?

2-Sınıf yönetiminin etkililiğini tanımlar mısınız?

3-Öğretmenler açısından sınıf yönetimi etkililiğini nasıl değerlendirirsiniz?



- Öğretmenlerin entegrasyon boyutunu kullanabilme başarıları nedir?
 - Öğretmenlerin uyum boyutunu kullanabilme başarıları nedir?
 - Öğretmenlerin amacı gerçekleştirme boyutunu gerçekleştirme başarıları nedir?
 - Öğretmenlerin değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi konusundaki başarıları nedir?
- 4-Sınıf yönetimi etkililiğini etkileyen faktörler sizce neler olabilir?
- 5-Sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada öğretmene düşen rol nedir?
- 6-Öğretmenlerinizin sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada başarılı buluyor musunuz? Hayır ise neden?
- 7-Kadın öğretmenler mi erkek öğretmenler mi sınıf yönetiminde sizce daha başarılı? Neden?
- 8-Sınıf yönetimi etkililiğini sağlamada ne tür uygulamalar öğretmenlerin daha başarılı olmasını sağlayabilir?
- 9-Sınıf yönetimi etkililiği konusunda eklemek istediğiniz herhangi birşey var mı?

