

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŐİ PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN HESAP VEREBİLİRLİĞİ: ÖZEL BİR OKULDA  
DURUM ÇALIŞMASI**

Muhammet Emin TÜRKOĞLU

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Ahmet AYPAY

Eskişehir, 2015

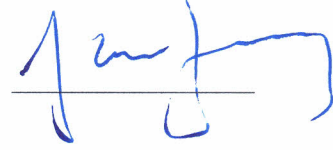
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Muhammet Emin TÜRKOĞLU tarafından hazırlanan “Öğretmen Hesap Verebilirliği:Özel Bir Okulda Durum Çalışması” başlıklı bu çalışma, 10/04/2015 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Selahattin TURAN



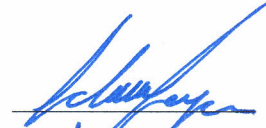
Danışman: Prof. Dr. Ahmet AYPAY



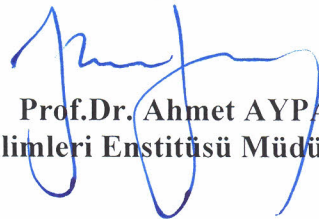
Üye: Prof. Dr. Cemil YÜCEL



Üye: Doç. Dr. Adnan BOYACI



Üye: Yard. Doç. Dr. Mustafa SEVER



Prof. Dr. Ahmet AYPAY  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## Teşekkür

Bu araştırmada pek çok insanın emeği var. Öncelikle araştırmamın başından itibaren maddi manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, mütevazı kişiliği ve hoşgörüsüyle beni yüreklendiren, değerli danışman hocam Prof. Dr. Ahmet AYPAY'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Yine araştırmamın başından itibaren çalışmamın her aşamasında sürekli desteğini gördüğüm, nitel araştırma konularında bana rehberlik eden Yard. Doç. Dr. Mustafa SEVER'e teşekkürü bir borç bilirim. Bu araştırma boyunca görüşlerinden faydalandığım, Prof. Dr. Cemil YÜCEL'e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Doktora eğitimi için Eskişehir Osmangazi Üniversitesine yaptığım ilk başvuruda yedek listede yer almıştım. O günlerde yazdığım e-postalara cevap veren, beni telefonla arayarak bilgilendiren, belki de hiç başlamayacağım bir yolculuğa çıkmam için beni cesaretlendiren Prof. Dr. Selahattin TURAN'a minnettarım.

Doktora ders döneminde ve sonrasında fikirlerinden istifade ettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN, Prof. Dr. Ayhan AYDIN, Prof. Dr. Bahaddin ACAT, Doç. Dr. Engin KARADAĞ, Doç. Dr. Adnan BOYACI'ya, yüksek lisans eğitimimde danışmanım olan Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e ve üzerimde emeği olan bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Değerli kardeşim ve meslektaşım Ramazan CANSOY'da büyük bir teşekkürü hak ediyor. Onun azmi ve gayreti benim de bu çalışmada daha hızlı yol almamı sağladı. Bir teşekkür de bu çalışma için yardımlarını esirgemeyen, araştırmada katılımcı olarak yer alan kıymetli öğretmen arkadaşlarım, idarecilerim, öğrencilerim ve velilerim için. Onların desteği bu çalışmanın ortaya çıkmasına sebep oldu.

Bu çalışmada ayrıca her türlü fedakarlığı gösteren, sevgili eşim Seda'nın, çocuklarım Ali Talha ve Ayşe Feyza'nın, annelerimin ve babalarımın da emeği var. Göstermiş olduğunuz sabır için teşekkür ediyorum.

## Öğretmen Hesap Verebilirliği: Özel Bir Okulda Durum Çalışması

### Özet

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı özel bir okuldaki öğretmenlerin öğretmen hesap verebilirliği ile ilgili düşüncelerini betimlemektir.

**Yöntem:** Bu araştırma özel bir lisede öğretmen hesap verebilirliğinin derinlemesine incelenmesi için durum çalışması olarak desenlenmiştir. Araştırma 2013-2014 öğretim yılında Özel Hedefim Lisesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 15 öğretmen, 6 öğrenci, 3 idareci ve 3 veli katılmıştır. Araştırma verileri 2013-2014 öğretim yılının 2. döneminde toplanmıştır. Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşmeler, saha notları ve belgeler yoluyla elde edilmiştir. Araştırma verilerinden, Yin'in (2009) durum çalışması veri analizi teknikleri esas alınarak bulgular oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

**Bulgular:** Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenler gün geçtikçe artan, çeşitli ve yoğun, akademik ve sosyal sorumluluklar taşımaktadırlar. Öğretmenler kendilerini sırasıyla öğrencilere, okul idaresine ve velilere karşı sorumlu hissetmektedirler. Öğretmenleri sorumluk almaya iten baskıları mesleki sorumluluklar, maddi kazanç kaygıları, vicdani duygular ve okulla yapılan karşılıklı sözleşmeler oluşturmaktadır. Okulda, öğretmen değerlendirme ölçütlerinin hazırlanması ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilme süreçlerinde aksaklıklar ve belirsizlikler bulunmaktadır. Öğretmenler okuldaki karar süreçlerinde çok az rol almakta olup daha çok uygulayıcı olarak görülmektedir.

**Tartışma ve Sonuç:** Bu çalışmada, öğretmen hesap verebilirliğinin okuldaki yoğun beklentiler ve iç hesap verebilirlik sisteminden kaynaklandığı görülmektedir. Öğretmen hesap verebilirliği okulda idareciler, öğrenciler ve velilerin beklentileri, ve kurumla öğretmen arasında imzalanan bir yıllık öğretmen sözleşmesinden kaynaklanan sorumlulukları yerine getirme zorunluluğuna bağlı olarak, öğretmenleri izleme, değerlendirme ve bunun sonucunda ödüllendirme ya da cezalandırma süreci olarak tanımlanabilir.

**Anahtar kelimeler:** Hesap verebilirlik, öğretmen hesap verebilirliği, okul yönetimi

## **Teacher Accountability: Case Study at a Private School**

### **Abstract**

**Aim:** The aim of this study is to describe teachers' thoughts about teacher accountability at a private school.

**Method:** This study was designed as a case study in order to examine teacher accountability in detail at a private high school. The study was conducted in the 2013-2014 Fall and Spring terms at Private Hedefim High School. The participants of the study included 15 teachers, 6 students, 3 administrators and 3 parents. The data were collected in 2013-2014 Spring term by compiling semi-structured interviews, field notes and documents. The findings of the research data were generated and interpreted based on Yin's (2009) data analysis techniques.

**Findings:** According to the result of the findings obtained in research, teachers carry increasing, diverse and intense academic and social responsibilities. Teachers feel responsible for students, school administration and parents, respectively. Pressures pushing teachers to take responsibility consist of concerns about professional responsibilities, financial gain, conscientious feelings and mutual agreement made between the school and the teacher. There are deficiencies and uncertainties in preparation of teachers' evaluation criteria and performance evaluation processes at school. Teachers are receiving very little role in the decision-making process at school and they are seen as more practitioners.

**Conclusion:** In this study, teacher accountability stemmed from the strong demands and internal accountability system in school. Teacher accountability can be defined as the process of monitoring, evaluation and consequently rewarding or penalizing the teachers, depending on the expectations of administrators, students and parents, and fulfillment of commitments arising from the annual contractual obligations of teachers.

**Keywords:** Accountability, teacher accountability, school management

## İçindekiler

Jüri Onay Sayfası.....	i
Teşekkür.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	vii
Şekiller Listesi.....	viii
I. Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Amaç.....	5
Önem.....	5
Kapsam ve Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar.....	7
II. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve.....	8
Hesap Verebilirlik Kavramı.....	8
Eğitimde hesap verebilirlik.....	10
Okulda hesap verebilirlik.....	13
Öğretmen hesap verebilirliği.....	16
Türkiye’de Özel Okullar.....	21
Okulda Hesap Verebilirlik Baskısı.....	23
Uluslararası Sınavlar ve Hesap Verebilirlik.....	28
ABD’deki Hesap Verebilirlik Uygulamaları.....	29
Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	30
Abelman ve Elmore Hesapverebilirlik Teorisi.....	34
III. Yöntem.....	43
Araştırma Deseni.....	43
Durum Çalışmasının Planlanması.....	47
Araştırma Sorularının Geliştirilmesi.....	47
Araştırma Ortamı ve Katılımcılar.....	48
Araştırmacı ve Araştırmacının Rolü.....	49
Verilerin Toplanması.....	49
Etik.....	52
Verilerin Analizi.....	53

Araştırmanın Raporlanması .....	56
Geçerlik ve Güvenilirlik.....	58
IV. Bulgular ve Yorumlar .....	60
Okulun Genel Görünümü.....	60
Öğretmen Sorumluluklarına İlişkin Bulgular.....	62
Sorumluluk Duygusuna İlişkin Bulgular .....	102
Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular .....	119
Performans Değerlendirmeye İlişkin Bulgular .....	126
Okulda Beklentilere İlişkin Bulgular .....	144
Hesap Verebilirliğin Eğitim ve Öğretime Etkisine İlişkin Bulgular .....	166
Okulda İşleyiş ve Ortama İlişkin Bulgular.....	180
V. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	215
Sonuçlar Üzerinde Genel Bir Tartışma .....	221
Öneriler .....	229
Kaynakça.....	233
Ek A. ....	245
Ek B.....	246

**Tablolar Listesi**

Tablo Numarası/Başlık	Sayfa Numarası
1. Durum Çalışması Deseninin Türleri	45
2. Veri Analizinde Kullanılan Form	55
3. Yapı ve Bunların Farklı Amaçlı Durum Çalışmalarında Uygulanışı	58



## Şekiller Listesi

Şekil Numarası/Başlık	Sayfa Numarası
1. Çekirdek Hesap Verebilirlik	40
2. Ortak Beklentiler	41
3. Kesişimler ve Kümelenme	42
4. Özel Hedefim Lisesinde Sorumluluklar, Beklentiler ve Hesap Verebilirliğin Kesişimi ve Kümelenmesi	227

## I. Giriş

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu açıklanarak, sırasıyla araştırmanın amacına, önemine, kapsam ve sınırlıklarına, ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

### **Problem Durumu**

Batı'ya ait bir kavram olan hesap verebilirlik son 50 yılda bütün dünyada farklı kurumlar düzeyinde tartışılmaya devam etmektedir. Türk Kamu Yönetiminde de son yıllarda sıkça gündeme gelen hesap verebilirlik konusu, eğitim alanında da tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar dünyadaki gelişmelere paralel bir seyir izlemektedir. Hoy ve Miskel (2010, s.27) özellikle ABD'de oluşan reform dalgaları neticesinde hesap verebilirlik, akademik başarı, performans standartları ve öğretmen niteliği gibi kavramların eğitimde giderek önem kazandığını, eğitimciler, politikacılar ve işadamları arasında tartışmalara yol açtığını belirtmektedir.

Hesap verebilirliğe eğitim alanındaki talebin oluşmasının bazı önemli temelleri bulunmaktadır. Bütün dünyada özellikle 1970'li ve 1980'li yıllardan başlayarak siyasi, sosyal, ekonomik, politik ve ideolojik alanlarda meydana gelen küresel gelişmeler kamu alanında da birçok büyük değişimi beraberinde getirmiştir. Geleneksel yönetim tarzının Weberyen anlayışından kaynaklanan kurallara dayalı, merkeziyetçi, sorgulamaya kapalı bir sistemden, Yeni Kamu Yönetiminin benimsediği yerinden yönetilen, şeffaf, vatandaş ve hizmet odaklı, sorgulamaya açık ve hesap verebilir bir düzene geçişin etkisi tüm kurumları derinden etkilemiştir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı beklentileri artırmış ekonomi, etkililik ve etkinlik ilkelerini benimseyen girişimciliği ve rekabeti esas alan özel sektörün önünü açan bir yapıya bürünmüştür (Kurt ve Uğurlu, 2007).

Yeni Kamu Yönetimi 1980'li yıllarla birlikte gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de etkilerini göstermiştir. Bunda Dünya Bankası, IMF ve OECD gibi uluslararası kuruluşların etkileri bulunmaktadır. Bu gelişmeler devletin kamudaki etkisini azaltmış ve özel sektör giderek ağırlık kazanmaya başlamıştır (Çevikbaş, 2012). Diğer yandan, Avrupa Birliğine giriş süreci de kamudaki dönüşümü hızlandırmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği ile resmi ilişkileri 1963 yılında Ankara Antlaşması ile başlamış, 2000 yılı sonrasında hızlanan katılım müzakerelerine dayalı olarak AB uyum

paketleri ile kamu yönetiminde yeniden yapılanma ve reformların önü açılmıştır (Kurt ve Uğurlu, 2007). Yeni Kamu Yönetimi vatandaşa hizmeti esas alan, kamu yararının bir amaç değil araç olduğu, sorumlulukların önemsendiği, sadece üretimin ve verimliliğin değil insanın da ön plana çıkarıldığı, daha demokratik bir anlayışı beraberinde getirmiştir (Genç, 2010).

Kamunun özel sektöre göre daha hantal bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Yeni Kamu Yönetimi sadece basit bir yönetim anlayışı olmaktan öte piyasa şartlarına göre kendini konumlandırabilen, müşteriye karşı sorumluluk bilinciyle çalışan, sonuç odaklı bir yaklaşımla daha iyi bir örgütsel performansa ve bu performansın ölçülebilirliğine odaklanmaktadır. Bu yönüyle Yeni Kamu Yönetimi kamudaki verimliliğin artırılmasında özel sektörden faydalanmayı bir ihtiyaç olarak görmektedir (Özer, 2005).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının izlerini taşıyan kamudaki ve özel sektördeki okullar gevşek yapıları örgütlerdir. Bu gevşek yapı eğitim politikalarının okullara, idarecilere ve öğretmenlere yansımalarında da geçerliliğini korumaktadır. Okullar amaçları pek belli olmayan, çıktıları ölçülemeyen kapalı bir yapıdadır. İdareci ve öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmediklerinde bunun bir sonucu bulunmamaktadır. Örneğin, öğretmenler öğrenci başarısından sorumlu tutulmamaktadırlar. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı özel sektörden birçok dersler çıkartarak ABD’li politikacıların Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın (NCLB) yasasıyla okulların gevşek yapılarını sıkılaştırarak daha hesap verebilir bir hale dönüştürme hedefinde büyük bir rol oynamıştır. Bu, okullara karşı büyüyen tatminsizliğe karşı bir tepki olarak okulları daha itinalı bir şekilde, sıkı performans ve hesap verebilirlik standartlarına kavuşturma çabası olarak düşünülebilir (Fusarelli ve Johnson, 2004). Avrupa’da da Yeni Kamu Yönetimi anlayışının etkilileri en büyük kamu sektörleri olan eğitim ve sağlık alanlarında hissedilmiş; eğitim ve sağlık daha fazla değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu durum, performans sonuçlarının ilan edilmesiyle birlikte eğitimde kalitenin artmasını ve gençlerin daha iyi iş olanaklarına kavuşmasını sağlamıştır (COCOPS, 2012).

Yaşanan bu gelişmeler eğitim örgütlerini de derinden etkilemiştir. Kantos ve Balcı’ya (2011) göre “bu durum örgütlerin bakış açısını değiştirmiş ve insan hayatında hep var olan sorumluluk ve hesap verebilirliği, örgüt olmanın zorunluluğu haline

sokmuştur. Zira hesap verebilirlikle örgüt, topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini sorgularken, aynı zamanda kendisini değişim ve yenileşmeye zorlayarak, hayatta kalabilmesi mümkündür” (s.110).

Ülke bütçesinden en büyük payı alan Millî Eğitimin bürokratik ve hantal yapısı sıkça eleştirilmektedir (Gedikoğlu, 2005). Millî Eğitim sisteminin nitelik ve nicelik bakımından birçok sorunu bulunmaktadır. (i) İlerlemeler kaydedilmekle birlikte okullaşma oranı gelişmiş ülkelerin seviyesinin altındadır. (ii) Kız öğrenciler eğitim imkanlarından daha az yararlanmaktadır.. (iii) Çalışan nüfusun ortalama eğitim süresi düşüktür. (iv) Her yıl yaklaşık 40.000 dersliğe ihtiyaç duyulmaktadır. (v) Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı yüksektir. (vi) Öğrencilerin başarı oranları en yüksek liselerde olmak üzere, ilk ve orta okullarda düşüktür. (vii) Ülke bütçesinden eğitime ayrılan pay OECD ülkelerine nazaran düşüktür. Gayri Safi Millî Hasıladan eğitime ayrılan bütçe payı yüzde olarak düşüktür. (viii) Yukarıdan aşağıya doğru merkeziyetçi bir yapı mevcuttur. (ix) Eğitimi büyük oranda devlet üstlenmiştir. Özel sektörün payı oldukça azdır. (x) Eğitim sadece öğretmen öğrenci ilişkileri üzerinden yürüyen bir yapıdadır. Öğretmenler göreve başladıktan sonra niteliklerini artırmaya yönelik herhangi bir sürece dahil olmamaktadır. Öğretmenlerin bilgi ve beceri bakımından nitelik olarak yetersiz kalma riski yüksektir (Erdoğan, 2002, s. 23-37). Eğitimde yaşanan problemlerle ilgili yoğun eleştiriler son 10 yılda bakanların, örgütün yapısının, ve eğitim sisteminin sürekli değişmesine yol açmıştır. Genel kanaat, eğitimde istenilen noktaya gelinemediği ve yapılan reformların işlevini yerine getiremediği yönündedir. Tüm bu olumsuzlukların bir sebebi olarak hesap verebilirliğe ve şeffaflığa dayalı bir sistemin henüz hayata geçirilememiş olması gösterilebilir.

Ülke çapında bulunan farklı türdeki liseler de tartışmalardan nasibini almaktadır. Liselere girişte uygulanan sınavlar öğrencilerin yoğun tempoda bir hazırlık yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple merkezi sınavlar veliler açısından bakıldığında öğrencilerinin iyi bir lisede eğitim alma beklentilerinin odağı haline gelmiştir. Açıkalın (1989) 1980’li yıllardan itibaren velilerin özel okullara olan ilgisini, velilerin beklentilerinden en önemlisi olarak gösterdiği, daha iyi bir eğitim ve öğretim alma beklentisi olduğunu açıklamıştır. Aynı zamanda özel okuldaki öğretmenlerin nitelikleri de velilerin ilgisini çekmektedir. Veliler, öğrencilerinin iyi bir üniversite kazanmalarını önemsemektedirler.

Üniversiteye giriş sınavlarının sonuçları incelendiğinde öğrenci başarısını birçok faktörün etkilediği görülmektedir (Köse, 1990; Titrek, 2003; Ekici, 2005 ). Buna bağlı olarak farklı türlerdeki devlet liseleri ve özel liselerde okuyan öğrencilerin akademik başarılarında öğretmenlerin rolünün önemi sıklıkla vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin okul içerisinde öğrencileriyle geçirdikleri nitelikli zamanın akademik başarıyla yakından ilişkisi bulunduğu ifade edilmektedir. “ Öğretmenler gün içerisinde öğrenci ile çok fazla zaman geçirdiğinden hem öğrenciyi yakından tanıma hem de öğrencide meydana gelen değişiklikleri kısa sürede fark edebilme olanağına sahiptir. Bu nedenle öğretmenler, öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanı sıra psiko-sosyal gelişiminde de vazgeçilmez bir role sahiptir” (Murrey, 1995 ve Myrick, 2003’ten akt. Siyez, 2009, s.68).

Okulların ve öğretmenlerin okul toplumuna karşı hesap verebilirlikleri büyük önem arz etmektedir. Kamu kaynaklarını kullanan okulların çocukların eğitim alma hakları ve başarıları ile ilgili hesap verebilir olmaları beklenmektedir (Ladd, 2012). Hesap verebilirlik eğitimin vazgeçilmezidir. Oysa yapılan araştırmalar, Türkiye’de hesap verebilirlik ile ilgili uygulamaların yeterli düzeyde gerçekleşmediği gerçeğini ortaya koymaktadır. Hesap verebilirlik, okulların birincil ürünü olan akademik başarı ile ilgili sonuçları sunmaktan ibaret değildir. Aksine, birçok boyutu olan ve derin bir olgudur. Özellikle öğretmenlerin ne için, kime ve nasıl hesap verdiklerinin araştırılması ve bu konudaki kavramların net olarak ortaya konması gerekmektedir.

Dış hesap verebilirlik baskıları ve politikaları tüm okulları aynı standartlar içinde biçimlendirmeye çalışsa da her okulun ve öğretmenin kendine özgü bir “hesap verebilirlik dili” bulunmaktadır (Abelman ve Elmore, 1999). Bu araştırmada, hesap verebilirliği klasik tanımlarla kavramsallaştırmaktan öteye gidilerek canlı ve gerçek ortamda ortaya çıkan anlamlar ve dil üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kavram okulların günlük işleyişlerinde, yapılan uygulamalarda ve özellikle öğretmenlerin düşüncelerinde şekillenmektedir. Eğitim reformlarının başarısı her okulun ve öğretmenin kendi hesap verebilirlik kavramını nasıl oluşturduğunun anlaşılmasıyla mümkün olabilecektir. Günümüz toplumunda okulların ve öğretmenlerin eğitimdeki rolünün daha iyi anlaşılabilmesi için hesap verebilirlik olgusunun derinlemesine araştırılması ve kendi birikimlerimize dayalı çözümler bulunması zorunlu hale gelmiştir.

Bu düşüncelerden hareketle yapılan bu tez çalışmasında, önemli bir konu olan hesap verebilirlik kavramı öğretmen hesap verebilirliği boyutu ile gündeme taşınmıştır. Eğitimde hesap verebilirlik kavramını ortaya çıkaran tarihsel bağlam ve süreçler ortaya konmuş, hesap verebilirliğin tanımları yapılmış ve öğretmen hesap verebilirliği açıklanmıştır. Bu tez çalışmasının kavramsal ve kuramsal çerçevesini Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi ve teoriyi oluşturma sürecinde yapılan çalışmalar kapsamında kullanılan kavramlar oluşturmaktadır. Öğretmenler, öğrenciler, idareciler ve veliler ile yapılan görüşmelerde öğretmen hesap verebilirliği farklı bakış açılarıyla değerlendirilerek betimlenmiş ve raporlaştırılmıştır.

### **Amaç**

Bu araştırma özel bir okuldaki öğretmenlerin okulda hesap verebilirlik ile ilgili düşüncelerinin nasıl oluştuğunu betimlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada kullanılan Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisinin önermelerinden yararlanılarak oluşturulan alt amaçlara cevaplar aranmıştır.

- Öğretmenlerin okulda hesap verebilirliğin temelini oluşturan günlük sorumlulukları nelerdir?
- Öğretmenler kime karşı, ne için ve nasıl sorumludurlar?
- Öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütlerini kimler, nasıl düzenlemektedir?
- Öğretmenlerin performans değerledirmeleri nasıl yapılmaktadır?
- Öğretmenlerden beklentiler nelerdir?
- Okuldaki hesap verebilirlik sistemi eğitim ve öğretim faaliyetlerini nasıl etkilemektedir?
- Öğretmenlerin okuldaki işleyişe dair düşünceleri nelerdir?

Araştırma kapsamında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formları yukarıdaki alt amaçlara bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Bu çerçevede okulda gerçekleşen hesap verebilirlik öğretmenlerin düşüncelerini yansıtacak şekilde derinlemesine ve ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

### **Önem**

Türkiye'de sayıları 1 milyona yaklaşan öğretmenler kamudaki en büyük memur gurubunu oluşturmaktadır. Eğitimle ilgili sorunların çözümünde öğretmenler üzerinden

çözümler aranmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin farklı boyutlarıyla ilgili araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Sever ve Aypay, 2014).

Türk Millî Eğitim sistemindeki devlet okulları ile ilgili yapılan hesap verebilirlik çalışmaları yüzeysel bilgiler vermektedir. Çalışmanın ayrıntılı bir şekilde özel bir okulda öğretmenlerin hesap verebilirlik düşüncelerini ortaya koymaya çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda, kamudaki devlet okulları için de faydalı olacaktır. Okul yöneticileri ve öğretmenler okulda gerçekleştirilen tüm etkinliklerle ilgili hesap verebilmelidirler. Bu şekilde öğrencilerin velilerin ve okul toplumunun beklentileri karşılanabilir.

Türk Millî Eğitim sisteminde özel okulların payı oldukça azdır (Erdoğan, 2002). Özel okullar yapılan SBS, YGS ve LYS sınavlarında aldıkları başarılarla ön plana çıkmaktadırlar. Özel okulların daha hesap verebilir bir yapıda olabileceği göz önünde bulundurulduğunda bu okullarda konunun derinlemesine araştırılması önem kazanmaktadır.

Bu araştırma, ayrıca, hesap verebilirlik sürecinin, toplumsal talepler neticesinde daha şeffaf bir özellik kazanması, eğitim alanında yeni ve üzerinde tartışılan bir kavram olması ve de Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında da benzer araştırmalara öncülük edecek örneklerin ortaya çıkarılması bakımından önemlidir.

### **Kapsam ve Sınırlılıklar**

Bu araştırma Özel Hedefim Lisesinde 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında yapılan hesap verebilirlik uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin bu kurumdaki öğretmenler, öğrenciler, idareciler ve velilerin görüşleri ile sınırlı olması bakımından farklı durumlara ve okullara genelleme yapılamayacağı açıktır. Ancak yapılacak diğer çalışmalarla birlikte ele alındığında, özel okulda öğretmen hesap verebilirliği konusunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.

**Tanımlar**

**Hesap verebilirlik:** Hesap verebilirlik, bir kurumda çalışanların yetki ve sorumlulukları alanına giren konularda hesap vermeye hazır durumda olmaları, eleştiri ve talepleri göz önünde bulundurma, başarısızlık ve ihmalde sorumluluk bilincine sahip olma durumudur.

**Okulda hesap verebilirlik:** Okul hesap verebilirliği öğrencilerin akademik başarılarını esas alan hem kamu hem de özel sektörde okulların performansını ölçmek amacıyla bir dizi net, ölçülebilir, performans standartlarıyla tüm paydaşların okulların performans sonuçlarını görebilecekleri bir değerlendirme sistemidir.

**Öğretmen hesap verebilirliği:** Öğretmen hesap verebilirliği okulda idareciler, öğrenciler ve velilerin beklentileri ve kurumla öğretmen arasında imzalanan bir yıllık öğretmen sözleşmesinden kaynaklanan sorumlulukları yerine getirme zorunluluğuna bağlı olarak, öğretmenleri izleme, değerlendirme ve bunun sonucunda ödüllendirme ya da cezalandırma sürecidir.



## II. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde, hesap verebilirliğin kavramsal olarak özellikle kamu alanında nasıl anlaşıldığından yola çıkarak, eğitimde hesap verebilirlik, okulda hesap verebilirlik, okulda hesap verebilirlik baskısı ve öğretmen hesap verebilirliği konuları tartışılmıştır. Araştırma ortamının bir özel okul olması sebebiyle özel okullar konusu ele alınmış, uluslararası sınavlar ve hesap verebilirlikten bahsedilmiş ve ABD'deki hesap verebilirlik uygulamalarına değinilmiştir. Ardından yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar özetlenmiş ve araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### Hesap Verebilirlik Kavramı

Özellikle kamu yönetiminde dünyada yaşanan değişimler, verimliliğe ve insan kaynaklarına yapılan vurgu, kalitenin artırılmasına yönelik çabalar, hesap verebilirliği zorunlu hale getirmiştir. İnsanların sorumluluklarını kayıt altına alma ve onları cevap verebilir hale getirme kamu yönetiminde bu durumun önemini daha da artırmıştır. Dünyadaki birçok uluslararası kuruluş kamu yönetiminde kaynakların daha etkili ve verimli kullanılması amacıyla hesap verebilirlik ve şeffaflığa vurgu yapmaktadır.

Demokratik politik sistemin temel taşlarından biri olan hesap verebilirliğin literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar daha çok hesap verebilirliği kavramsal açıdan en uygun tanımları bulmaya ve açıklamaya yöneliktir. Hesap verebilirliğin farklı tipleri ve kavramsal tanımları üzerindeki tartışmalar sürmektedir. Hesap verebilirlik kavramsal olarak tartışılırken süreçler üzerinde de araştırmalar yapılması gerekmektedir (Brandsma ve Schillemans, 2012).

Merriam Webster'a (2015) göre hesap verebilirlik, "hesap verme durumunda olma ya da hesap verebilme niteliği taşıma; sorumluluğu kabul etme veya yaptığı işle ilgili hesap vermede gönüllü ya da mecbur olma durumudur". Oxford Dictionaries'e (2015) göre ise "hesap verebilir olma durumu ya da gerçeğidir". Cambridge Dictionary (2015) hesap verebilirliği, "yaptığı işten sorumlu olma ve yaptığı işle ilgili tatmin edici bir sebep sunabilme" olarak tanımlamaktadır.

Cook-Sather (2010, s.1) hesap verebilirliği, "Sosyal bir gücün talep ettiği eylemler dizisi, bir kişinin gücü, kontrolü ve yönetimi altında cevap verebilir ve hesap verebilir olma, bağlı bulunduğu gruba kuralları dahilinde anlamlı işler üretme ve uygun tepkiler

verme ve bir kişinin kendine ve diğerlerine karşı bağlılık ve cevap verebilirliği esas eylem yapma durumudur” şeklinde açıklamaktadır.

Hesap verebilirlik, bir hükümet, sivil toplum ya da piyasa kuruluşundaki yetkili kişilerin icra ettikleri işlerle ilgili sorumluluğu üstlenme durumudur. Bu yönüyle hesap verebilirlik hizmet veren ile hizmet alanlar arasındaki hakları ve sorumlulukları kapsamaktadır (UNDP, 2010, s.8). Bir başka yönüyle hesap verebilirlik, sosyal bir ilişkide taraflardan birinin yaptığı işlerle ilgili kendi üstlerine cevap verme sorumluluğudur (Bovens, 2005). Doğal olarak insanlar etki ve ilgi alanları içerisinde birçok olayla karşılaşmakta ve bunlara tepki vermek zorunda kalmaktadır. Bu durum iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği haline dönüşmüştür. Bir kamu kurumunda ya da özel bir kurumda çalışan kişilerin işe başlama ve bitiş saatleri, bu saat diliminde yaptıkları işler, kullanılan izinler, hizmet alan vatandaşlar ile iletişim ve benzeri birçok konu hesap verebilirlik sınırları içerisinde gerçekleşmektedir; ve çalışanlar üstlerine birçok konuda hesap vermektedirler.

Hesap verme kavramı kamu yönetiminde daha çok kişinin yaptığı iş ve eylemlerle ilgili cevap verebilme anlamında kullanılmaktadır. Ancak cevap verebilme hesap verebilirlik kavramını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Daha geniş anlamda ele alındığında hesap verebilirlik kamu kuruluşlarının ve çalışanlarının kurum içinde ve dışındaki farklı beklentileri yönetebilmesini de içine alan bir kavramdır (Romzek ve Dubnick, 1987, s.228).

Hesap verebilirlik etik bir kavramdır. Uygun olan davranışların nasıl olacağı, kişilerin ve kurumların başka insanlara ve kurumlara olan sorumlulukları ile ilgilidir. Hesap verebilirlik kavramı, şeffaflık, cevap verebilirlik, sorumluluk ve hesap verme beklentileriyle ilgili fikirlerle aynı manada kullanılmaktadır. Dolayısıyla hesap verebilirlik ile ilgili farklı tanımlardan ve algılardan söz etmek mümkündür (Levitt, Janta ve Wegrich, 2008, s.1).

Hesap verebilirliğin dışsal bir süreç olarak da tanımları yapılmaktadır. Buna göre, hesap verebilirlik dış otoriteye karşı bir sorumluluğu ifade eder; etkileşim ve karşılıklılık ilkelerine dayanır. Kişiler sorumlulukları dahilinde cevap verir ve kendi sorumlulukları dahilindeki yaptırımları önceden kabul eder. Daha farklı bir ifade ile kişiler üstlerine karşı belli konularda sorumludurlar (Balcı, 2002, s.116).

Hesap verebilirliğin artması yolsuzluğun engellenmesinde önemli bir araçtır (Khan ve Chowdhury, 2007). Hesap verebilirlik kamudaki yolsuzluk, adam kayırma ve belli gruplara rant sağlama gibi ahlaki çürümenin emniyet sübabıdır. Gelişmekte olan dünyada iyi yönetimin bir şartı da hesap verebilirliği güçlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında hesap verebilirlik bir kişinin veya bir şeyin hesap verme kabiliyeti ya da ihtimalidir. En basit ifadeyle hesap verebilirlik yapılanların kayıt altına alınmasıdır. Hesap verebilirlik aynı zamanda kayıt altına alınan şeylerin istediğinde görebilecek kişilerin de varlığını gerektirmektedir (World Bank, 2005, s.4).

Hesap verebilirlik ve şeffaflık son yıllarda gelişimin sağlanması ve demokratik noksanlıkların azaltılmasında anahtar kavramlar olarak kullanılmaktadır. Özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında hesap verebilirliğin talep edilmesi ve güvence altına alınması, hizmet alan vatandaşların güçlendirilmesi, ihtiyaçlarının etkili bir şekilde karşılanması ve seslerini hizmet verenlere duyurmaları anlamına gelmektedir (Gaventa ve McGee, 2011, s.2). Hesap verebilirlik ve şeffaflık iyi bir yönetimin iki temel unsurudur. Şeffaflık ısrarla uygulandığında kamudaki ahlaki çöküşü önlemede etkili bir araç olduğu gibi yönetimi geliştiren ve hesap verebilirliği destekleyen önemli bir güçtür (INTOSAI, t.y.). Bu yönüyle “hesap verebilirlik gelişimi elde etmek için bir sıçrama tahtasıdır” (Adam ve Kirst 1999’dan *akt.* Leithwood, Steinbach ve Jantzi, 2002).

### **Eğitimde hesap verebilirlik.**

Ülkelerin en büyük yatırımları yetişmiş insan gücüdür. Bilginin sürekli arttığı ve güç haline geldiği çağımızda eğitimin ve okulların önemi artmıştır. Bu sebeple, okullar kaçınılmaz olarak daha etkili oldukları göstermek zorunda kalmışlar, kalitelerini göstermek için toplumu aydınlatıcı bilgiler ortaya koymaya başlamışlardır. Ancak okulları neyin etkili kıldığı konusu sürekli bir tartışmanın da başlamasına yol açmıştır. Hoy ve Miskel’e (2010) göre bu soruya cevap vermek, neyin etkili olduğunu araştırmak için hesap verebilirlikle ilgili araştırmalar 1980’li yıllarda gitgide yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu durum, 1990’larda akademik başarıyı esas alan zorlu bir hesap verebilirlik baskısıyla devam etmiştir.

Eğitimde hesap verebilirlik, okul reformları ve okulda etkililik tartışmalarının bir ürünü ortaya çıkmıştır. Dünyada yaşanan hızlı değişimler birçok alanda olduğu gibi eğitim alanı ile ilgili beklentileri de artırmıştır. Bunun sonucu olarak eğitimciler daha etkili olduklarını göstermek durumunda kalmışlardır (Şişman, 2011). Etkili bir okulun

nasıl bir şey olduğunu ortaya koymanın zorluğu velilerin, öğrencilerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin niteliklerinin sürekli değişmesi, buna bağlı olarak etkililik tanımının da farklı şekillerde ifade edilmesinden ileri geldiği söylenebilir. Paydaşların tercihleri değiştiğinde sınırlıklar ve beklentiler de okul etkililiğini dolayısıyla okulun hesap verebilirliğini yeni biçimlerde tanımlamak üzere değişmektedir. Elmore (2002) özellikle bir konuya dikkat çekmektedir. Okullar performans talebiyle artan baskılara dayanıklı olamadıkları gibi, bu başarısızlık durumu eğitimin geleceği açısından tehlike sinyalleri vermektedir. Buna göre eğitim açısından ele alındığında “hesap verebilirlik kuralları ve prosedürler gibi birçok şeyle ilgili olabilir. Ancak esas itibarıyla, öğrencileri, okulları ve eğitim bölgelerini akademik performans sonuçları bakımından sorumlu tutan sistemleri tanımlayan bir kavramdır” (s. 5).

1980’li yılların başında eğitimde hesap verebilirlik konusu özellikle ABD’de bütün ülke çapında ilgi odağı haline gelmiştir. Bu tarihten günümüze ülkede eğitim alanında birçok reform ve girişim gerçekleştirilmiştir. Bu reform ve girişimlerle birlikte üniversiteler de dahil olmak üzere artan hesap verebilirlik baskısıyla tüm okullar için hedefler ve ihtiyaç belirlenmiş, farklı okul türlerinin kurulmasına olanak sağlanmış, okulların özel hizmetler almalarının önü açılmış ve öğrenciler için mali destek programları teşvik edilmiştir. Tüm bu uygulamalar hükümetlerin politikaları çerçevesinde eğitim alanında değişik etkiler oluşturmuştur (Mintrom ve Vergari, 1997; Aypay, 2001).

1980’li yıllardan günümüze kadar her yönüyle yoğun bir şekilde tartışılmaya devam edilen eğitimde hesap verebilirliğin amacı tüm ülke çapında, belli standartlar çerçevesinde bütün öğrenciler için eşit eğitim imkanı sağlamak olarak belirlenmiştir. Jacobsen ve Young’a (2013) göre bu amacı gerçekleştirmek için eğitim politikalarını belirleyen aktörler hesap verebilirliği daha etkili hale getirmede farklı geleneksel ve yeni stratejiler denemişlerdir. Uygulanan politikalar kurumsal yapıları ve normları derinden etkilemiş, gücün ve kaynakların dağılımında farklılıklar meydana gelmiştir. Bu politikalar hesap verebilirliği etkili kılmak için daha çok hesap verebilme anlayışına dayalı olduğu için demokratik hesap verebilirlikten ödün verildiği de görülmektedir.

Eğitimde hesap verebilirliği savunanların temel tartışması, hesap verebilirliğin akademik standartlar, müfredat, pedagoji ve öğrenci çıktıları arasında sıkı bir bağ kurarak öğrenciler arasında eşitsizliğin ortadan kaldırılabileceğidir. Bu durumun

öğretmenlere yansımaları da araştırılmış ancak araştırma sonuçları farklılıklar göstermiştir. Hesap verebilirliğin öğretmenlerde daha titiz çalışmalar ortaya koymaya ve öğrencilerin öğrenmelerini geliştirmeye yol açtığını ifade edenler olduğu gibi, bu durumun çok yüksek maliyetli, sınıfta değişim gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, daha öğretmen merkezli, basmakalıp, dar bir içerikli, başarısız öğrencileri kutuplaştıran bir sonuca yol açtığını savunanlar da bulunmaktadır (Louis, Febey ve Schroeder, 2005; Diamond, 2012).

Eğitim alanında üç farklı hesap verebilirlikten söz edilebilir. Bunlar sırasıyla kurallara uyum sağlama, profesyonel normlara bağlılık, sonuç odaklı hesap verebilirliktir. Okullardaki hesap verebilirlik birçok kurala dayanmaktadır. Aynı zamanda teknik ve politik yönü de bulunmaktadır. Önceki hesap verebilirlik sistemleri ile yeni hesap verebilirlik sistemleri arasındaki fark ne için ve kime karşı sorularının cevabında gizlidir. Eğitimciler bu üç farklı hesap verebilirlik türünü aynı anda kullanmaktadırlar (Anderson, 2005, s.1). Eğitimde hesap verebilirlik farklı izleme, değerlendirme ve raporlama süreçlerine dayanmaktadır. Hesap verebilirlik süreci sistemli bir şekilde uygulanması gereken karmaşık bir durumdur. Süreci etkileyen faktörlerin sürekli değiştiği bir ortamda sürekli üzerinde düşünülen ve yenilenen bir sistemin oluşturulması gerekmektedir (Scheerns, Glas ve Thomas, 2003).

Eğitimde hesap verebilirlik politikaları eğitim ve öğretimin yeniden yapılanmasını ve eğitimin iyileştirilmesini öngörmekle birlikte yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir kontrol ve etki iklimi oluşturmaktadır. Buna karşın öğrencilerin öğrenmelerinin nasıl gerçekleştirileceğini açıklamamaktadır. Bu politikalarının ne ölçüde etkili olduğunun sorgulanması gerekmektedir (Ryan, 2004; McDonnell, 2012). Yapılan araştırmalar ve uygulamalar beklentilerle sonuçlar arasında ciddi bir fark olduğu yönündedir. Eğitim standartlarının farklı yaş ve grupların ihtiyaçlarını karşılayamadığı, demokratik bir eşitliğin sağlanamadığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Brigham, Tochtermann ve Brigham, 2000; Powers, 2004; Harbin, Rous ve Mclean, 2005; McDermott, 2007; Levinson, 2011; Trujillo ve Woulfin, 2014). Test temelli dış hesap verebilirliğin etkileri ile ilgili yapılan birçok araştırma toplumsal bazda eğitim eşitsizliğinin ortadan kaldırıldığına dair yeterli bir kanıt sunamamıştır (Lee, 2008).

Eğitimde hesap verebilirlik literatürü incelendiğinde daha çok çıktılar ve sonuçlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Okulun içindeki süreçler ve sınıfın içi

ihmal edilmektedir. Öğrencilerin öğrenmelerinin nasıl gerçekleştiği, öğretmenlerin derslere girişte yeterli hazırlık yapıp yapmadıkları, aktif ders süresinin ne kadar olduğu, öğretmenlerin okulda geçirdikleri süre, mesai saatleri, velilerin öğretmenlere ulaşabilirlikleri, öğretmenlerin akademik olarak kendilerini yetiştirmeleri vb. konulara pek az değinilmektedir. Dolayısıyla hesap verebilirlik yüzeysel bir konu olarak ele alınmakta; derine inilememektedir (Bülbül, 2011). Oysa öğretmenlerin yaptıkları etkinlikler neticesinde eğitim ve öğretim gerçekleşmektedir.

### **Okulda hesap verebilirlik.**

Tüm dünyada okullar öğrenciler için bir eğitim öğretim ortamıdır. Okullar öğrencilerin günlerinin belli bölümlerini geçirdikleri, eğitim aldıkları aynı zamanda sosyalleştikleri mekanlardır. Okulların varlık amacı, etkili öğrenmelerin gerçekleştirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda okullar farklı etkinliklerde bulunurlar. Bu etkinlikler öğrenciler açısından ciddi bir öneme sahiptir. Etkinliklerin kalitesi öğrenme çıktıklarına da yansır. Her okul kendi varlık sebebine uygun etkili sonuçlar üretmeyi hedeflemek zorundadır. Etkili okul aynı zamanda hesap verebilirliğin olduğu okuldur. Okul etkili ise hesap verebilirlikten söz edilebilir. Goddart, Legerfo ve Hoy'a (2004) göre öğrenci başarısı ile okulda algılanan kolektif etki arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bütün gelişmiş ülkelerde kamu tarafından zorunlu olarak finanse edilen okulların kamu yararına çalışmaları gerekmektedir. Bu sebeple çoğu gelişmiş ülkede her okulun kamu yararı ile ilgili yaptığı işle ilgili hesap verebilirlik süreçleri yürütülmektedir. Okulda hesap verebilirlik, okulların ne için hesap verdiği ve okul hesap verebilirliği programlarının ne ölçüde işe yaradığının ortaya konması bakımından önemli bir kavramdır. Okulda hesap verebilirlik Batı'da test temelli sonuçlara dayalı bir sistemle gerçekleştirilirken, birçok gelişmiş ülkede okulda teftiş süreçleri işletilmektedir. Okulda hesap verebilirlik sosyal, kültürel ve ekonomik geçmişleri farklı öğrencilerin eşit eğitim imkanlarına kavuşması bakımından önemlidir. Okulda hesap verebilirliğin gerçekleşmesi için okulların kendilerine verilen kaynakları yerinde ve verimli bir şekilde kullanması, okulda yapılan uygulamaların işlevsel olması, öğrencilerin akademik başarılarının hedeflenen düzeylere ulaştırılabilmesi gerekmektedir (Ladd, 2012).

Okulda hesap verebilirlik bir ülkede ödenen vergilerin eğitime verimli bir şekilde yansıyor yansımadığını görmek için bir araç olarak düşünülebilir. Okulda hesap verebilirlik, eğitim adına yapılan reformlar neticesinde okulları neyi nasıl yaptıkları ile ilgili daha fazla hesap verebilir tutmakla ilgili bir durumdur. ABD’de 1980’li yıllarla başlayan bu süreç Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın (NCLB) yasasıyla ilgi odağı haline gelmiştir (Leithwood, 2005, s.8).

Figlio ve Loeb’e (2011) göre okul hesap verebilirliği öğrencilerin akademik başarılarını esas alan, tüm dünyada yaygınlaşmaya devam eden bir süreçtir. Okul hesap verebilirliği ilk olarak 1980’li yıllarda ABD’de hem kamu hem de özel sektörde okulların performansını ölçmek amacıyla bir dizi net, ölçülebilir, iddialı performans standartları tanımlanmasıyla başlamıştır. Bu amaçla belli konularda öğrencilerin performanslarını ölçerek hem müfredatın hem de öğrencilerin bu beklentileri karşılayacak seviyeye getirilmesi hedeflenmiştir. Bunun sonucunda tüm paydaşların tüm okulların performans sonuçlarını görerek değerlendirme yapabileceği bir sistem oluşturulması öngörülmüştür.

Okul hesap verebilirliği bir sistem olarak ele alındığında okuldaki akademik başarıyı esas almaktadır. Bunun bir sonucu olarak okullar test temelli sonuçları önemsemektedir. Okullar sorumlu oldukları konular ve testler üzerinde yoğun bir ilgi göstermek mecburiyetindedir. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin daha çok test edilebilir alanlara yoğunlaştıkları, diğer alanlardan ise uzaklaştıkları gözlenmiştir (Figlio ve Loeb, 2011). Hesap verebilirliği yüksek olan okullarda yapılan bir diğer araştırmada ise anlamlı bir değişimin, öğretmenlerin hesap verebilirlik politikalarını nasıl yorumladıkları ve algıladıkları, hesap verebilirliğe ilişkin gösterdikleri uyum ve sınıf içi pratiklerde yapılan değişikliklerle ilgili olduğu sonucuna varılmıştır (Louis, Feby ve Schroeder, 2005). Okullar sağlıklı bir örgüt özellikleri taşıdığına daha hesap verebilir hale gelebileceği düşünülebilir. Bu bakımdan okullarda amaçların paylaşılmış olması, sorunların açıkça konuşulması, kararların net olması ve uygulanması, sorumlulukların yerine getirilmesi ve iş birliği hayati derecede önemlidir (Balcı, 2002).

Okul hesap verebilirliğindeki artan baskı, halihazırda yaşanan döneme ayırt edici bir şekilde damgasını vuran en önemli özelliktir. Günümüzde sıklıkla tanımlanan hesap verebilirlik dört ana fikir etrafında şekillenmektedir. (i) Okul eğitimin verildiği esas birimdir ve bu yüzden öğretmenlerin ve idarecilerin hesap vermekle yükümlü

tutuldukları yerdir. (ii) Okullar öncelikli olarak öğrencilerin akademik başarılarından sorumludur. (iii) Okullardaki öğrenci performansları ülke çapında yapılan testlerle değerlendirilerek okulun başarılı olup olmadığı ortaya konulmaktadır. (iv) Okulların performansı ödül ve ceza ile sonuçlanan bir sistem çerçevesinde değerlendirilmektedir. (Ladd, 1996'dan akt., Abelman ve Elmore, 1999).

Diğer taraftan bir okulun hesap verebilir olabilmesi için etkili işler yapması gerekmektedir. Okul etkililiği ile ilgili literatür incelendiğinde okulun dinamik ve organik bir kültürden meydana geldiği görülmektedir. Okul kültüründeki değişim okulun gelişimini sağlayacak bir değişimi ortaya koyabilir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan en önemli sonuç ise işbirliğinin öğretmenler arasında yaygın olduğu okul kültürlerinin başarıyı elde edebileceğidir (Harris, 2002, s.12). Buradan da anlaşılacağı üzere öğretmenin tek başına etkili ve sorumlu olması okul çapında değişime sebep olmayabilir. İşbirliğinin olduğu bir ortamda ancak ilerleme sağlanabilmektedir. Dolayısı ile öğretmenlerin birbirlerine karşı sorumlulukları vardır. Bu onlara kurum kültürü içerisinde karşılıklı hesap verebilirlik ve önemli bir güç kazandırır. Örneğin öğretmenlerin okulda öğrencileri ile ilgili yaptıkları değerlendirmeler ve verdikleri notlarla ilgili Verkuyten'in (2000) araştırması ilginç noktalara temas etmektedir. Öğretmenler verdikleri notlarla kayda değer bir gücü ellerinde tutmakta ve öğrencilerin gelecekte elde edecekleri fırsatları bir nevi tayin etmektedirler. Öğretmenlerin öğrencilerin notları ile ilgili yaptıkları toplantılar, notlarla ilgili açıklanan gerekçeler, öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda ve başlatılacak olan girişimlerde önemli bir rol oynamaktadır.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de okulda hesap verebilirlik okulların etkili sonuçlar üretmesiyle ilgilidir. Okulların etkili sonuçlar üretmesi ve etkililik konusu hem çeşitli ortamlarda tartışılmakta hem de araştırmalara konu olmaktadır. Burada etkili olmanın öncelikle tanımını yapmak gereklidir. "Etkililik, sözlük anlamında beklenen etkiyi meydana getirme yeteneği, çıktılar, çok belirli ve olgusal sonuçlar gibi anlamları karşılamaktadır. Burada dikkati çeken nokta, etkililiğin sözlük anlamında daha çok sonuçlarla ilgili bazı anlamlar ifade etmesidir" (Şişman, 2011, s.3).

Etkililik kavramı fark edilebilir bir gelişimi, ayırt edici bir özelliği ortaya koymaya çalışmak olarak algılanabilir. Etkililik kavramı bir kişi veya bir kurumun etki meydana getirmesi olarak ta düşünülebilir. Cevizci'ye (2010) göre etkililik kavramı



herhangi bir şey ya da kurumlar açısından dönüşümü de içeren bir özelliktir. Etkililikte dönüşüm en önemli özelliktir. Okulda yapı, müfredat, ilişkiler, sağlıklı iklim, paydaşların motivasyonu, liderlik, öğretim kalitesi, ve eğitim teknolojilerinin dönüşümde büyük payı olduğunu vurgulamaktadır. Cevizci (2010), etkili okul ile etkili olmayan okul arasındaki farkı şu şekilde vurgulamaktadır:

Eğitim bağlamında, etkililiğin eğitim kurumları olarak okulların bir özelliği olduğu söylenebilir; o, öğrencilerin bir eğitim kurumunda aldıkları eğitimin sonunda ulaştıkları performans düzeyinden daha öte bir şeyi ya da durumu ifade eder. Etkililik kavramı belli bir dönüşümü varsayar. Eldeki malzeme veya alınan öğrenci grubunun önceki durumuyla sonraki durumu arasında ortaya çıkan en önemli yapısal farklılık, bir eğitim kurumunun etkililiğini belirleyen en temel ölçü olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, etkililik kavramının gerisindeki ana düşünce, öğrencilerin başarı ve kazanımlarıyla okulun başarısının, öğrencilerin eğitimsel olarak dönüştürülme ölçüsü veya dereceleriyle ölçülmesi gerektiği düşüncesidir. Buna göre öğrencilerini üst başarı gruplarından alan veya öğrencileri kuruma yüksek sınav puanlarıyla giren bir okul, hayli nitelikli öğrencilerinde ciddi bir dönüşüm yaratmayabilir. Buna mukabil daha düşük sınav puanları olan öğrencilerin girdiği bir okul, öğrencilerinde bilgi bakımından olduğu kadar kavrayış gücünü geliştirme, davranış ve beceri bakımından gerçek bir dönüşüm gerçekleştirebilir. Söz konusu iki okuldan etkili olanın, elbette ikincisi olduğunu söylemek gerekir (s. 215).

Okulda hesap verebilirlik okulların etkili olduğunu göstermek zorunda kalmalarının sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır. Tüm bu bilgiler ışığında öğretmen hesap verebilirliğinin etkili bir okulda etkili işler yapan bir öğretmen tarafından yapılabileceği düşünülmektedir.

### **Öğretmen hesap verebilirliği.**

Hesap verebilirlik literatürü incelendiğinde okul hesap verebilirliği ve öğretmen hesap verebilirliğinin birçok araştırmada birlikte ele alındığı görülmektedir. Okul hesap verebilirliği daha geniş bir kavram olarak bir okulun bütün olarak hesap verebilirliğini, öğretmen hesap verebilirliği de okul sisteminin büyük bir parçası olarak ele alınmaktadır.

Öğretmen hesap verebilirliği kavramı, özellikle ABD'deki eğitim reformlarının ve "hesap verebilirlik çağı" olarak nitelendirilen yeni dönemin bir ürünüdür. Bunun sonucu olarak ülkede özellikle devlet okullarında öğretmenlerin hesap vermeleri ile ilgili talepler günden güne artmaktadır. Ancak öğretmen hesap verebilirliği ile ilgili üzerinde uzlaşılmış tek bir cevap bulunmamaktadır. Öğretmen hesap verebilirliği kavramına öğretmenler, okul toplumu, okul yönetimleri, iş dünyası ve aileler farklı anlamlar yüklemektedirler. Öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmelerinden sorumlu olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin işlerini hakkıyla yerine getirebilmeleri için okulların mali açıdan desteklenmesi ve yeterli donanıma sahip olmaları

beklenmektedir. Öğretmenlere temel kaynaklar sağlandığında, gerekli mesleki gelişim olanakları verildiğinde, karar verme süreçlerine katılımları sağlandığında öğretmen hesap verebilirliği için adil bir ve etkili sistemlerin düzenlenmesinden bahsedilebilir (Teacher Accountability Conference, 2012, s. 1-2).

“Öğretmen hesap verebilirliği, çocukların eğitiminde zorlu, çaba gerektiren ve ilham verici öğretmenlik mesleğinde öğretmen yeterliliği, yeteneği ve etkiliğinin değerlendirilmesinin sonucudur” (Sambar, 1998’den akt., Knight, 2008, s.11). Öğretmen, okuldaki bir çok sürecin temel aktörüdür. Her okulun kendine has özellikleri bulunmasıyla farklı bazı özelliklere sahip olsa da öğretmenin sınıf içinde etkin bir rol oynadığı ve öğrenci ile en yakın iletişimi kuran kişi olması sebebiyle birçok sorumlulukları olduğu bir gerçektir. Bu konu birçok araştırmanın konusu olmuştur. Araştırmalar daha çok okulda ve sınıfta öğretmen davranışı konusunda yapılmaktadır (Şişman, 2011). Coleman Raporu da dahil olmak üzere, ABD’de son 50 yılda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu öğrenci başarısında en önemli etkenin öğretmen kalitesi olduğu konusunda hemfikirdir (Goldhaber, Goldsmidt ve Tseng, 2013). Öğretmenlerin bu denli belirleyici özelliklerinin bulunmasından dolayı okulda öğretmenin hesap vermesi gereken konular bulunduğu düşünülebilir.

“Öğretmen hesap verebilirliği, sürekli değişen öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak için öğretmenlerin yeterliliklerini ve sürekli profesyonel gelişimlerini garanti altına almak için yapılan bir değerlendirme ve profesyonel gelişme sistemidir” (Eaton, 2003’ten akt., Knight, s.11). Bütün okulların teknik temeli öğretme ve öğrenmedir (Hoy ve Miskel, 2010, s.39). Teknik temeli gerçekleştirmek ise öğretmenin görevidir. Dolayısıyla öğretmenin birinci görevi öğrenme ve öğretme yaklaşımları sayesinde okullarda öğrencilere bilgi aktarmak olduğu söylenebilir. Okulun en önemli işlevini gerçekleştiren öğretmenlerin hesap verebilirliğini artırmak, etkili bir okulun sorumluluklarındandır. Okulların ve öğretmenlerin öğrencilerin başarısından sorumlu olduğu (Haberman, 1991) fikrinin arkasında, dolaylı olarak öğretmenlerin bu başarıyla ilgili bir şeyler yapabileceği inancı yatmaktadır. Bu konuda Schlechty (2011) şunları ifade etmektedir:

Eğer öğretmenler öğrenci başarısı üzerinde etkili olmak için ne yapacaklarını bilmiyorlarsa ne iş yaparlar? Diğer yandan okulların öğretmenlerin yanı sıra birçok şey öğrenci başarısını etkiler. Zihinsel olarak özürü öğrenciler zihinsel kapasitesi daha iyi olan öğrenciler kadar çabuk veya onlar kadar çok öğrenemezler. İyi çalışma alışkanlıklarına sahip yetişkinlerin direktiflerine ve isteklerine uyum sağlamaya eğilimli olarak okula gelen öğrenciler, daha az gelişmiş çalışma alışkanlıkları ve kişisel davranışlara sahip öğrencilere göre muhtemelen testlerde daha iyi

sonuçlar elde ederler. Aslında daha önceden tartışıldığı gibi daha fazla sorumluluk baskıları karşısında öğretmenlerin kendilerini güçsüz ve tehdit altında hissetmelerine yol açan bu tür faktörlerdir. Sınıflarındaki öğrencilerin genel başarısı için öğretmenleri sorumlu tutmak, özellikle de standartlaştırılmış testleri kullanarak bunu yapmak, tıpkı çalıştıkları şirketin kar veya zararları için orta düzeydeki yöneticileri sorumlu tutmaya benzer. Orta düzey yöneticilerin şirketin genel başarısına katılı sağlamaları gibi öğretmenlerin de öğrencilerin genel başarısına katkıda bulunması biraz kuşku götürür, fakat tam olarak kimin sorumlu olduğunu ortaya çıkarmak imkansız ve belki zararlı bir şeydir. Bu öğretmenlerin öğrencinin öğrenmesinden hiçbir şekilde sorumlu olmadığı anlamına mı gelir? Kesinlikle hayır. Demek istediğim şey, öğretmenler, öğrencilerin öğrenme olasılığını arttıran sonuçlar doğuracak çalışmalar gerçekleştirmeye konusunda doğrudan, kişisel olarak ve acilen sorumlu tutulmalıdırlar (s.78).

Öğretmen sorumluluğunu ve hesap verebilirliğini öne çıkaran bir başka durum da öğrencilerin bir fiziki mekan içerisinde yani sınıflarda eğitime devam edilmesi ve orada bulunan tek yetişkinin de öğretmenin olmasıdır. Öğretmenlerin hesap verme durumları ve sorumlulukları ile ilgili daha net bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Miller, 2003, s.3). Ancak eğitim ile ilgili yapılan araştırmalarda daha çok sınıfın dışındaki süreçlerle ilgilenildiği söylenebilir. Sınıfın içinde olup biteni anlamak bir bakıma öğretmeni anlamak ve onun niteliklerini anlamak demektir. Eğitimde teknik özün gerçekleştiği ve öğretmenin hesap verebilirliğinin gerçekleştiği en büyük alanın sınıf olduğu söylenebilir. Sınıfta tek başına eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürüten öğretmenlerin etkili işler yapması beklenmektedir.

Öğretmenlerin hesap verebilirliği ve okulun etkililiği kavramları birlikte ele alındığında öğretmenlerin sorumlulukları üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir. “Bir okulda öğrenmenin kalitesi üzerinde çeşitli etkenlerin rolü vardır. Bunlardan biri de kuşkusuz öğretmendir. Sınıf içindeki öğrenmelerin kalitesi ise amaçların belirlenmesi, sınıfın örgütlenmesi, içeriğin düzenlenmesi, geri bildirim ve düzeltme gibi etkinliklere bağlıdır” (Şişman, 2011, s.155). Ancak bu durum sanılanın aksine çok farklı bir durum arz etmektedir. Öğretmenler genel olarak ihtiyaç duydukları bilgileri derse girmeden önce telafi etmektedirler (Elmore, 2002, s. 7). Bilginin özümsemeden aktarıldığı, öğrencilerin bilişsel düzeylerine uygun olmayan öğretim metotlarının kullanıldığı, derslere hazırlıksız girildiği yönünde eleştiriler öğretmen hesap verebilirliğine olan ihtiyacı artırmaktadır.

Öğretmenlerle ilgili eleştiriler ve öğretmenlerin öğrencilerin üzerindeki etkileri çeşitli araştırmaların konusu olmuştur. Birçok araştırmacıya göre öğretmenlerin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ciddi bir öneme sahiptir. Hoy ve Miskel’in (2010) Sanders’tan (1998, s.27) aktardığına göre öğrencilerin okul başarılarını etkileyen faktörlerden en önemlisinin öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmeleri için gerçekleştirdikleri etkinlikler

ve gayretleri olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerin başarısı üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğunu ifade eden yalnızca Sanders değildir. Hoy ve Miskel'in (2010) Rice'tan (2003) aktardığına göre, yapılan literatür araştırmaları öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki etkisinin önemli olduğunu işaret etmektedir. Öğretmenlerin öğrenci üzerindeki etkisini ortaya koyan bir başka araştırmada Stronge (2007) şunları ifade etmektedir.

Öğretmenlerin öğrencileri üzerinde çok güçlü ve uzun süreli etkileri vardır. Öğretmenler öğrencilerin nasıl öğrendikleri, ne öğrendikleri, ne kadar öğrendikleri, insanlarla ve çevreleriyle nasıl iletişim kurduklarını direkt etkilerler. Öğretmenlerin bu yüksek etkisi hesaba katıldığında, öğrencilerin okul başarısını artırmak, okulla ilgili olumlu düşünceler geliştirmek, öğrenmeye ilgi duymak, ve arzu edilen diğer olumlu sonuçlara ulaşmak için öğretmenlerin ne yapmaları gerektiğini anlamak durumundayız. Bu anlamının temeli uzmanların ve paydaşların düşüncelerine, araştırmaların sonuçları ışığında öğretmenlerin uygulamalarının nasıl yapılması gerektiğine dayanmalıdır (s. ix).

Öğretmenlerin hesap verebilir olma durumları, daha kaliteli öğretmen istihdamını da zaruri hale getirmiştir. Bu problemin sebepleri ile farklı bakış açılarından birisi olarak öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan durumlara göz atmak gerekir. Ingersoll'un (2012, s.98) ifade ettiği tüm öğretmenlerin hesap verebilir olmaları, sebeplerden bir tanesi olarak ele almaya değerdir. Oysa okullar düşük standartları, öğretmenlerin uyumsuzlukları, denetimin az olması vb. sebeplerle öğretmenlerin esas işleri olan öğrenci ile ilgili sorumlulukların göz ardı etmelerine sebep olmaktadır. Dahası sınıfların kapıları kapandıktan sonra içeride olup bitenler hakkında hesap veren kimse de bulunmamaktadır. Ingersoll'un (2012) Amerikan okulları için sarf ettiği bu sözler Türkiye'de ki okullar için tartışmaya açık bir konudur.

Etkili ve hesap verebilir bir okulun dönüşümünde birçok faktörün etkisi olduğu gibi birçok süreçte rol alan öğretmenlerin belirleyici bir özelliği bulunmaktadır. Okulların örgütlenme biçimi, fiziksel özellikleri, kadrosu, bulunduğu yer vb. birçok konu okulun etkililiğinde önemli olsa da öğrenmelerin gerçekleştirilmesinde belirleyici olan öğretmendir. Sınıf içerisinde öğretmen davranışlarının etkisi konusunda yapılan araştırmalar öğretmen niteliklerini sorgulamaya yoğunlaşmaktadır. Sınıf içindeki uygulamaların kalitesi öğrenmelere yansıtıldığı için, etkili okulun çıktıları üzerinde öğretmenin rolü büyük önem taşımaktadır (Şişman, 2011). Şişman'a (2011) göre etkili okulda öğretmenlerin sahip olduğu ya da sahip olması ön görülen davranışlar şöyle sıralanabilir: (i) Eğitim öğretimle ilgili konularda işbirliği içinde çalışma (ii) Birlikte planlama değerlendirme ve karara katılma (iii) Mesleki yönden sürekli gelişme çabası içinde olma (iv) Yeni yöntemler-teknikler bulma ve uygulama içinde olma (v)

Öğrenciler için iyi bir rol davranış modeli olma (vi) Okulun ve programın amaçlarını öğrencilere açıklama (vii) Öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarının farkında olma (viii) Öğrencilerle ilgili yüksek beklentilere sahip olma (ix) Öğrencilerin öğrenmesini sürekli izleme (x) Öğrencilerin öğrenmesine liderlik etme ve sürekli yol gösterme (xi) Öğrencilerin çalışma ve ödevlerine yardımcı olma (xii) Öğrencilerin aileleriyle iyi ilişkiler kurma (s. 154-164).

Türkiye’de eğitimle ilgili birçok konu tartışılmaktadır. Bunlar arasında öğretmen niteliği, eğitim fakültelerinin durumu, öğretmen yetiştirme modeli gibi konular vardır. Daha az gündeme gelen öğretmen hesap verebilirliği kavramı, mesleğe başlamak için büyük zorluklar yaşayan ve sınava giren öğretmenlerin mesleğe girdikten sonra deyim yerindeyse vicdanları ile baş başa bırakılmamaları ve etkili hesap verebilirlik sistemi ile çalışmalarının belli standartlar çerçevesinde denetlenmesi gerekmektedir. Türkiye’de eğitim adına yapılan birçok değişim ülke çocuklarını derinden etkilemektedir. Türkiye nüfusunun demografik özelliklerine bakıldığında hala genç bir nüfusa sahip olduğu gerçeğine dayanarak eğitimin, öğretimin ve öğretmenin önemi daha da artmaktadır. Turan’a (2012, s.9) göre eğitimde başarılı sistemlere sahip ülkelerde okulların sorun çözme kapasiteleri güçlüdür. Türkiye’nin özgün koşulları dikkate alınarak modeller üretilmelidir. Artık yeni okullara ve yeni öğretmenlere ihtiyaç vardır.

Ülkelerin refahı arttıkça farklı alanlara olan ilginin artması ve toplumun beklentilerindeki değişiminden söz etmek mümkündür. Ekonomik refah toplumlarda eğitim alanındaki standartların artırılması, okulların fiziki şartlarında ve altyapılarında iyileştirmeler, öğretmen istihdamında ve öğrenci başına harcanan para miktarında artış olarak ortaya çıkabilmektedir. Okullarda sağlıklı bir değişim ve dönüşüm sürecinin başlatılması gerekmektedir.

Türkiye’nin en büyük memur grubunu oluşturan eğitimcilerle ilgili Türkiye’nin kendi hesap verebilirlik modelini ortaya koyması önemlidir. Bu denli büyük bir topluluğu yönetmenin belli zorlukları olduğu açıktır. Böyle büyük bir toplulukla ilgili değişik sorunlar iyi yönetilmeli ve kalıcı çözümler ortaya konulurken o ülkenin şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Özdemir’e (2007, s.3 ) göre her ülkenin eğitim ile ilgili sorunları kendine özgüdür. Çözüm sürecinde her ülke kendi telif modelini ortaya koyarsa başarılı olabilir.

Türkiye’de ilkokul, ortaokul ve liseye kayıtlı öğrenci sayısı 17 milyonu aşmıştır. Böyle büyük bir genç nüfusa sahip olan Türkiye’nin avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. Yeni neslin eğitiminin hesap verebilir bir sistem üzerinden tartışılması ve yapılan eğitimin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum son derece önemli olmasına karşın ihmal edilmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi öğretmenin performansının iyileştirilmesine yardımcı olur (Barutçugil, 2002). Ailelerin ve toplumun beklentisi eğitim standartlarının yükseltilmesi, çocuklarının daha iyi eğitim almalarıdır. Bu beklentinin anlamlı olabilmesi için belli standartların olması ve bunların paydaşlar tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak öğretmen hesap verebilirliği, öğretmenleri öğrenci başarısı konusunda sorumlu tutma ve okul örgütünde sistemli bir yaklaşımla sağlanabilir. Burada uygulanacak değerlendirme yöntemlerinin ayrıntılı ve titiz bir sürecin sonucunda ortaya çıkması gerekmektedir.

### **Türkiye’de Özel Okullar**

Özel okulda öğretmen hesap verebilirliğini anlamak için öncelikle özel okul kavramını açıklamak gerekmektedir. “Genel olarak giderleri devlet bütçesinden karşılanmayan eğitim ve öğretim kurumları özel okul olarak adlandırılır. Günümüzde yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulmuş olup Millî Eğitim Bakanlığı denetim ve gözetimi altında bir ücret karşılığında örgün eğitim veren tüm özel okullar esas olarak aynı yasal düzenlemeler içinde yer almaktadırlar” (Uygun, 2003, s. 108).

Özel okulların giderlerinin devlet bütçesinden karşılanmıyor olması bu okulda çalışan öğretmenlerin ve çalışanların durumunu da etkilemektedir. Sayısı gün geçtikçe artan özel kurumlar, hayatta kalmak için rekabet etmek, ve rakipleri ile mücadele etmek durumundadır. “Günümüzde, anaokulundan üniversiteye kadar her düzeyde eğitim ve öğretim veren özel okulların sayısı her geçen gün artmakta ve devlet bu okulları teşvik etmektedir. Bu okullar eğitimde rekabet ortamı oluşturarak, nitelikli eğitim ortamları sağlayabilmektedir” (Uygun, 2003, s. 107).

Türkiye’deki özel okulların payı gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında oldukça düşüktür. Bu payın artırılması ve özel okulların yaygınlaştırılması sürekli gündemdedir. Özel okulların devletin üzerindeki ağır eğitim yükünü hafifletmede ciddi bir alternatif olarak görülmektedir. Özel okulların ayrıca farklı yenilikleri daha hızlı ve etkili biçimde öğrencilerine sunacağı ve eğitimde ilerlemeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özel

okullardaki öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora eğitimi bakımından devlet okullarına oranla daha nitelikli öğretmenlerden oluşmaktadır. Ayrıca özel okullardaki öğrencilerin üniversiteyi kazanma oranları devlet okullarına göre daha yüksektir (Erdoğan, 2002).

Özel okulların içinde bulunduğu rekabet ortamı hesap verebilirlik bakımından da devlet okullarından farklılık göstermektedir. Bu durum okuldaki öğretmenlerin hesap verebilirlik durumunu derinden etkilemektedir. Türkiye’de devlet okullarına kıyasla az bir bir paya sahip olan özel okulların böyle bir rekabet içerisinde olması şaşırtıcı değildir. Devlet okullarındaki öğrencilere nazaran özel okula devam eden öğrencilerin daha çok üst gelir grubuna ait ailelerden gelmesi, bu öğrenci kesimine verilen hizmetin kurum ve hizmet alıcı, yani müşteri arasında gerçekleştiği, dolayısıyla parasıyla alınan bir hizmetin karşılığında, hizmet alanların daha sorgulayıcı olduğu, bu sebeple okuldaki öğretmenlerin bundan etkilendiği söylenebilir.

Dünyadaki hızlı değişim özel okulları devletin yükünü hafifletmede bir alternatif haline getirmiştir. Ülkemizdeki okullaşma problemine ve eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik çabalarda özel okullar bir çözüm olarak düşünülmektedir (Parlar, 2006, s. 18-19). Bundan 40-50 yıl önce çocukların eğitiminden kimin sorumlu olduğu sorulduğunda muhtemelen anne ve babalar cevabı alınması doğal karşılanmaktaydı (Corporan, 2012). O günden günümüze hesap verebilirlik anlayışında birçok değişim yaşanmıştır. Artık okullar daha hesap verebilir, daha şeffaf hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bunlar genel bir kavram olarak görülmeyle birlikte hesap verebilirliği daha ayrıntılı bir hesap verebilirliğe geçiş için arayışlar devam etmektedir. Bunun en güzel örneği özel okullarda yaşanmaktadır. Özel okullar kendilerine özgü kanunları, kuruluş amaçları ve felsefeleri, ekonomik yapılarıyla devlet okullarından oldukça farklıdır. Velilerin özel okulları tercih etmeleri birçok farklı sebebe dayanmaktadır. Bu sebeplerden birinin de daha hesap verebilir bir ortamda verilen eğitim olarak gösterilebilir. Veliler için oluşturulan özel görüşme imkanları, öğretmenlerin iletişim biçimleri, ayrıntılı raporlama sistemleri sebebiyle tercih edilmektedirler.

Özel okullarda çalışan öğretmenler tabi oldukları kanunlar bakımından da devlet okullarındaki öğretmenlerden farklıdır. Özel okullar 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları kanununa göre faaliyet göstermektedir. Bu okullarda çalışan öğretmenler süreli, genellikle bir yıllık sözleşmeler ile istihdam edilmektedirler. Bir eğitim ve

öğretim yılında çalıştığı kurumla anlaşılan öğretmenin ertesi sene sözleşme yenileme garantisi bulunmamaktadır. Bu durum 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi ve devlet kurumlarında çalışan öğretmenlerin ömür boyu iş garantileri ile kıyaslandığında kayda değer bir durumdur. Bu sebeple özel okullar, kurumlarına yapılan başvuruları değerlendirerek istediği öğretmenlerin başvurularını kabul etmekte ve sözleşme imzalamaktadır. Sözleşmedeki hükümler kanundaki hükümler çerçevesinde, öğretmene ve işverene belirli haklar tanımaktadır. Sözleşmenin süresi dolduğunda ise özel kurumlar sözleşmeyi yenileyip yenilememede serbesttirler.

Bununla birlikte, özel okul öğretmenleri hesap verebilirlik bakımından hizmet verdikleri kurumların hesap verebilirlik politikaları ile karşı karşıya bulunmakta ve öğretmen olarak etkili olduklarını sürekli ispat etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu sebeple, yapılan olan bu tez çalışmasında öğretmen hesap verebilirliği özel okul öğretmenlerinin düşünceleri çerçevesinde ele alınacaktır.

Araştırmacı 15 yıldır özel okullarda çalışmakta olduğu için özel okullardaki öğretmenlerin sorumlulukları ile ilgili hesap verebilirlik durumları hakkında tecrübelidir. Yapılan bu tez çalışması özel okullardaki uygulamaların açığa çıkarılması bakımından önemlidir.

### **Okulda Hesap Verebilirlik Baskısı**

Bütün sosyal örgütlerde olduğu gibi okulda da öğretmenlerin yaptığı uygulamalar kontrol edilmektedir. Bu kontrolün ne kadar etkili olduğu kullanılan gücün niteliğine bağlıdır. Öğretmenlerin etkili hesap verebilir duruma gelebilmeleri için onların güç ile olan ilişkilerini incelemek gerekmektedir. Parlar'a (2012) göre öğretmenler bu durumdan en çok etkilenen meslek grubudur. "Öğretmenler günümüzde değişimle en fazla baş etmek zorunda kalan kesim olmuştur. Tıpkı diğer insanlar gibi, günümüz küresel ortamında hem geçmişteki olaylar hem de şu anda ortaya çıkan olaylar ve dünyadaki çeşitli olguların getirdiği baskıya karşı koymaktadırlar" (s.48).

Okuldaki hesap verebilirliğin kontrol altında tutulabilmesi için bir güç sisteminin varlığından bahsedilmektedir. Hoy ve Miskel'in (2010) Mintzberg'den (1983, s.214) aktardığına göre dörtlü güç sistemi okulda kullanılan gücü kavramsallaştırmıştır. Buna göre, otorite, ideoloji, uzmanlık ve politika sistemi örgütün resmi hedeflerini kontrol altında tutmaktadır. Bu dörtlü güç sistemi aşağıdaki şekilde tartışılmıştır:



**Otorite sistemi**, gücün yasal kanallardan resmi akışıdır. Burada bireysel ve bürokratik iki alt sistem vardır. Bireysel kontrol, kontrolü elinde tutan kişinin komutlar verip kararlar almasıdır. Bürokratik kontrol ise bireysel olmayan dayatmalardır. Örneğin, öğretmenin zamanında okulda olması, nöbetleri ve notlandırmayı zamanında yapması gibi kuralların uygulanmasıdır.

**İdeoloji sistemi**, öğretmenlerin okul ve diğer gruplarla olan gayri resmi antlaşmalarıdır. İklim ve kültür bakımından çalışma grubunun karakteri ideoloji sisteminin özünü oluşturmaktadır. Okul kültürünün temel değerleri güç ve kontrol anlamında güçlü kaynaklar sağlar.

**Uzmanlık sistemi**, profesyonellerin ve tecrübeli bireylerin örgütün karşılaştığı hayati sorunları çözmek için etkileşim içinde olmasıdır. Öğretme ve öğrenme alanında yüz yüze gelinen sorunlar için okul uzmanlar çalıştırır. (Öğretmenler, danışmanlar, psikologlar ve yöneticiler). Mesleki kararlar vermek için otonomi ihtiyacı, çoğu kez resmi otorite sistemiyle çelişir, bu belki de bürokratik yapılar içerisinde çalışan profesyonelleri karşılaştığı kaçınılmaz bir sonuçtur. Öğretmenler günden güne profesyonelleşir. Otorite ve güce duyulan ihtiyaç ve onu elde etme çabası, onları yasal otorite sistemine dahil eder.

**Politik sistem**, örgütsel politika ağırdır ve dolayısıyla bu diğer üçüne göre daha az meşrudur. Bu sistemde fikir birliği ve düzen diğerlerinde olduğundan azdır. Birlik ve ortak bir amaç yoktur. Güç sahiplerinin oynadığı politik bir oyun olarak adlandırılabilir. Bu oyunlar akıcı sistemlerin içinde, olanlara düşman ya da olanlara vekaleten bulunabilir.

Örgütlerde gücün kullanımı kaçınılmazdır. “Örgütü anlamlı kılan kültürel yapıya özellikle örgütün dış çevresinden, farklı kişisel ihtiyaçları olan üyelerden ve güncel gelişmelerden çok çeşitli güç dengeleri etki etmektedir” (Mintzberg, 2014, s.288). Bütün örgütler çalıştırdıkları bireylere istediklerini yaptırmak için gücü kullanır. Başkalarına iş yaptırtabilmek örgütte gücün kullanımını ifade eder (Hoy ve Miskel, 2010). Politik açıdan bakıldığında baskıyı oluşturan birçok farklı temel unsur bulunmaktadır. Bolman ve Deal (2013) bu durumu şu şekilde özetlemektedir:

Politik bir perspektiften bakıldığında amaçlar, yapı ve politikalar büyük çıkar grupları arasında sürekli devam eden pazarlık ve müzakere sürecinde ortaya çıkar. Bazen meşru otoriteler koalisyonun baskın üyeleridir, genellikle küçük, sahipleri tarafından yönetilen örgütlerde olduğu gibi. Ama büyük şirketler genellikle hisse sahipleri veya yönetim kurulu yerine üst yönetim tarafından kontrol edilirler. Kamu kurumları tepedeki politik liderlerden daha çok daimi kamu görevlileri tarafından kontrol edilebilirler. Bir okul gölgesinde baskın grup okulu kurulu, ya da millî eğitim müdürlükleri yerine öğretmen sendikası olabilir. Böyle durumlarda akılcılar (rasyonalistler) gündemin yanlış insanlar tarafından belirlendiğini görürler. Ama politik görüş gücün kullanımının devam eden yarışmaların doğal bir parçası olduğunu söyler. Gücü alan ve kendi avantajına kullananlar kazanacaktır (s. 238).

Ingersoll’a (2002) göre birçok özel okul ve devlet okulu yüksek oranda içeride merkezileşmiş bir yapıya sahiptir. Farklı bir ifade ile idareciler ve okulların yönetim kurulları önemli kararların alınmasında büyük bir yetkiye sahip iken, öğretmenlerin böyle bir yetkileri yoktur. Okullara göre bu farklılık arz etmekle birlikte ortalama bir durum tespiti yapmak gerekirse öğretmenlerin elinde çok az bir güç ve nüfuz

bulunmaktadır. Bu sebeple öğretmenlerin kendi işleri ve çalışma alanları ile ilgili güçleri hemen hemen hiç olmamıştır (s. 100). Öğretmenlerin gün geçtikçe artan ve yoğunlaşan sorumlulukları, gücün kullanımının yaygınlaşmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Valli ve Buese (2007, s. 526) öğretmenlerin zor şartlarda ve müdahaleci yönetim tarzlarıyla karşı karşıya kaldığında tek bir sonucun ortaya çıktığını ifade etmektedir; öğretmenlerin kendi uzmanlıklarına olan güvenlerinin sarsılmakta, öğretmenler başkalarına bel bağlamakta ve giderek yeteneklerini kaybetmektedirler. Ingersoll'a (2012) göre öğretmenler müfredattan, kendi okutacakları kitapları seçmeye, okuldaki disiplin kurallarını belirlemekten, öğrencileri cezalandırmaya varıncaya kadar bir çok alanda çok az bir güce, etkiye ve katkıya sahiptir.

Okulda hesap verebilirlik baskısı etki bakımından farklı algılar oluşturmaktadır. İnsanlar doğaları itibarıyla her zaman hesap vermeye meyilli değillerdir. Hesap verme uygulamalarının artması ve yoğunlaşması stres, tatminsizlik duygusu, tükenmişlik ve erken yaşlarda mesleği bırakma gibi sonuçlar doğurmaktadır (Valli ve Buese, 2007).

Hesap verme bir bakıma sorgulama ve bir güç karşısında yaptıklarına ve sorumluluklarına dair rapor verme durumudur. Bu durum öğretmenlerde bazı olumsuz sonuçlar doğurmuş ve araştırmalara konu olmuştur. “Son 15 yılda stresle ilgili araştırmaların yönü değişmiştir. Günümüzde stres artık öğrencilerden çok öğretmenlerin başa çıkmak zorunda kaldıkları bir olgu haline dönüşmüştür. Öğretmenler artan sorumlulukları neticesinde yoğun bir strese maruz kalmaktadırlar. Kendini, yorgunluk, hasta olmaya meyilli olmak, işinden keyif alamamak gibi farklı şekillerde hissettiren stres, öğretmenleri farklı baş etme metotları ile karşı koymaya zorlamaktadır” (Hepburn ve Brown, 2001, s.692). Bu baş etme metotları ile ilgili olarak Anagnostopoulos'un (2003) tespitlerine göre, öğretmenler okulda müdürlerine karşı hesap verirken farklı stratejiler sergilemektedirler. Öğrenci başarısızlığının daha yüksek oranlarda seyrettiği, sınıfların kalabalık olduğu şehir merkezlerindeki öğretmenler hesap verebilirlik politikalarının oluşturduğu baskıyı kendi profesyonel özerkliklerine karşı bir tehdit olarak algılamakta ve sadece test sonuçlarına yönelik çalışma, beklentileri düşük tutma, müfredata kısmen bağlı kalma, ilgiyi başarılı öğrenciler üzerinde yoğunlaştırarak başarısız öğrencilere daha az zaman ayırmak gibi stratejiler ve koruma kalkanları üretmektedirler.

Hesap verebilirlik sistemlerinin etkilediği konulardan biriside öğretmenlerin adanmışlık duygusudur. Özellikle test temelli hesap verebilirlik sistemlerinin öğretmenlerin adanmışlıklarını kontrol etmeye çalışması, adanmışlığın ne ölçüde etkilendiğinin de sorgulanması gerekmektedir (Smith ve Rowley, 2005). Valli ve Buese (2007) adanmışlığın azalmasını hesap verebilirlik baskısıyla, sıkıcı ve rutin olarak ifade edilen öğretmen sorumluluklarının artması, buna bağlı olarak çok sayıda düzenlemenin hayata geçirilmesiyle birlikte öğretmenlerin rolünün değişmesi ile ilişkilendirmektedir. Hesap verebilirliğin getirdiği baskılar sert tepkilere neden olmaktadır. Okullarda hesap verebilirlik baskısı özellikle bilgi akışının engellemekte, karar verme süreçleri zorlaştırmakta ve öğretmenler üzerinde strese yol açmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek için okullarda yeniden güven ortamının tesis edilmesi ve liderliğin ön plana çıkarılması (Daly, 2009) gerekmektedir.

Öğretmenlerin etkilerinin azalmasına ek olarak test-temelli sınav uygulamaları, müfredatın sınırlandırılması, belli pedagojik yaklaşımların dayatılması öğretmenlerde stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır. İlk, orta ve lisede öğretmenliğin tam anlamıyla profesyonelleşmiş bir meslek olmaması sebebiyle öğretmenler artan hesap verebilirlik baskılarına daha kolay maruz kalmaktadırlar. Buna bağlı olarak test temelli sonuçların okulun başarısının belirlenmede kullanıldığı ilkökul 3. sınıftan itibaren test performansındaki artış baskıları sınıf kalitesinin (duygusal destek, sınıf düzeni, eğitim desteği) bozulmasına da sebep olmaktadır (Plank ve Condliffe, 2013; Eslinger, 2014; Mehta, 2014).

Bushnell (2003) gücün okullarda giderek artan baskısını, öğrencinin mahkum gibi izlendiği öğretmenlerin gardiyan olarak sembolize edildiği Foucault'un Panaptikonun'a atıfta bulunarak günümüzde öğretmenin mahkum gibi izlendiği yönünde eleştirel bir yaklaşımda bulunmaktadır. Öğretmenleri belirli bir çerçeve içerine hapseden ve sürekli izlemeyi besleyen unsurları sınırlayıcı müfredat, artan test odaklı başarı baskısı, pedagojik yaklaşımlardaki değişim, ve okullardaki hoparlörlerin öğretmenlerin işleyişine sürekli müdahale etmesi ile örneklendirmektedir.

Okullardaki öğretmenler ve yöneticiler hesap verebilirlik ile ilgili teşvikler neticesinde harekete geçmek için meyillidirler. Pek az eğitimci bu duruma kayıtsız kalmaktadır. Yöneticiler ve öğretmenler itibar kazanma, teşvik ve yaptırımlar gibi sebeplerle hesap verebilirlik ile ilgili durumlara göre davranış geliştirmeye çalışırlar.

Ancak bu dış etkenler iç motivasyon oluşturmadığı sürece kalıcı ve verimli değişimlerden söz etmek mümkün gözükmemektedir (Figlio ve Loeb, 2011, s.402). Schoen ve Fusarelli (2008) bu durumu yönetici ve öğretmenlerin 21. yüzyıla ait becerilerin ve yeniliklerin okullarda oluşturduğu hareketlilikle, hesap verebilirlik politikalarına bağlı test temelli öğrenci başarısı raporlarının oluşturduğu gerginlik arasında sıkışıp kalma ikilemine bağlamaktadır.

Okullardan beklentilerin artması ve hesap verebilirlik sistemlerinin hayata geçirilmesi okulların bazı stratejik davranışlar geliştirmesine sebep olmuştur. Hesap verebilirlik girişimlerine uyum sağlayabilmek amacıyla, okulların bazı suni yollara başvurduğu görülmektedir. Bu durum okulda kullanılan gücün farklı şekillerde ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bunların en başında ise hesap verebilirlik ile ilgili test alan öğrenci grupları üzerinde yapılan değişikliklerdir (Figlio ve Loeb, 2011). Buna bağlı olarak gücün kullanımının artmasıyla öğretmenlerin sorumluluklarının kontrolü de artmaktadır.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeylerini artırmak için sıklıkla olumsuz motivasyonun kullanıldığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin gün geçtikçe daha büyük bir baskı altına almaktadır (Leithwood, Steinbach, ve Jantzi, 2002). Okul yöneticileri aynı zamanda hesap verebilirlik politikalarının öğretmenlerin daha anlamlı bir şekilde algılamalarında arabuluculuk rolü üstlenmektedirler (Spillane, Diamond, Burch, Hallett, Jita ve Zoltners, 2002). Okulda hesap verebilirlik uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için yöneticilerin öğretmenleri motive etmesi gerekmektedir. Özellikle okullarda nitelikli dönüşümcü liderlik vasıfları olan müdürlerin öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada ve düşük öğrenci başarısı ve okul performansını yükseltmede kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Finnigan, 2012). Test-temelli hesap verebilirlik sistemlerinin uygun koşullar altında öğrencileri değerlendirmeye yönelik faydaları olmakla birlikte, duygu-durum ve davranış bozukluğu olan öğrenciler üzerinde ciddi zararları bulunmaktadır. Müfredatın daraltılması, fırsat eşitliğini ortadan kalkması, test sonuçlarının çok ön planda tutan test-temelli hesap verebilirlik sistemleri özellikle akademik başarısı düşük olan öğrencilerin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmaktadır (Brigham, Tochtermann ve Brigham, 2000).

Öğretmenlerin sorumlulukları ilgili tartışmayı destekleyen ve çok daha ileri götüren bir araştırmada öğretmen sorumluluklarının, sorumluluk boyutundan ihmal boyutunda incelenerek “öğretmen ihmali” adı altında yeni bir hesap verebilirlik kavramının ortaya atılması oldukça dikkat çekicidir. Nelson’un (1987) yaptığı araştırmada ihmali bulunan, yetersiz ve kalitesiz eğitim veren öğretmenlerin öğrenci üzerinde oluşturduğu hasarın yargıya taşınıp taşınamayacağı konusu tartışılmaktadır.

### **Uluslararası Sınavlar ve Hesap Verebilirlik**

Eğitimde hesap verebilirlik tüm ulusları ilgilendiren bir konudur. Batı’da ve doğuda gelişmiş birçok ülke eğitim ile ilgili standartlarını değerlendirecek ulusal standartları bulunmaktadır. Bu ülkeler öğrenci performans sonuçlarına göre değerlendirmelerde bulunarak kararlar almaktadırlar (Anderson, 2005).

Karşılaştırmalı performans ölçütleri ulusal ve uluslararası eğitim politikalarını yeni baştan şekillendirmektedir. PISA sonuçları tüm dünyada dikkatle izlenen eğitim verilerinden biri haline gelmiştir (Ozga, 2013). NCLB raporunun sonuç bildirisinde ABD’nin tüm dünyadaki sınavlarda birinciliği hedeflemesi şaşırtıcı değildir. Çünkü ABD hala ortalama bir başarı göstererek dünya sıralamalarında geride kalmaktadır. Bu durum ise kendini dünyanın her alanda yöneticisi olarak gören ABD’nin bu sonuçlardan ciddi anlamda etkilendiğini göstermektedir. Abelman ve Elmore’un (1999) dikkat çektiği gibi, okulların daha da şeffaf hale gelen okul performans sonuçları neticesinde, okulların başarı durumlarının siyasetin önemli bir malzemesi haline dönüşmesi ve bu durumun hem eyalet hem de yerel düzeyde tartışmaya açık hale gelmesi ve artan eğitim harcamaları hesap verebilirlik tartışmalarını artırmıştır. Üstüne üstlük bir de TIMSS sınavı ve Ulusal Eğitimde İlerleme Raporu’nun sonuçları tartışmaları iyice alevlendirmiştir (s. 1).

ABD’de olduğu gibi ülkenin eğitiminin başarı kriterleri arasında yer alan ve hesap verebilirliğe dolaylı da olsa bir vurgu da MEB’in hazırlamış olduğu PISA 2012 Ulusal Ön değerlendirme raporunda şu şekilde ön plana çıkmaktadır: “PISA 2012 sonuçlarının ilgili tüm kurum-kuruluşlar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından derinlemesine ele alınması ve böylece ülkemizin yüksek performans gösteren ülkelerin seviyesine çıkması için eğitim politikalarına katkı sağlayacak mahiyette çalışmaların ortaya konulması oldukça önem taşımaktadır. Rapordan da anlaşılacağı gibi ülkemizin son dört dönemde elde ettiği başarı artışının- eğitimdeki iyileşmenin yanı sıra sosyo-

ekonomik gelişimin de bir sonucu olduğu açıkça görülmektedir. Genel Müdürlüğümüz tarafından yürütülmekte olan önemli projelerle birlikte eğitimde yapılan yenilik ve iyileştirmeler, ülkemizin gelecekteki PISA uygulamalarında daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır” (MEB, 2012).

### **ABD’deki Hesap Verebilirlik Uygulamaları**

İnsana ve onun eğitimine verilen önemin arttığı ve daha da şeffaflaştığı günümüzde ABD’nin eğitim alanında yaptığı reformlar ve eğitime ayırdığı bütçe birçok araştırmamanın konusu olmuş, dünyadaki eğitim tartışmalarına da yön vermiştir. Eğitimde hesap verebilirlik konusu ise ABD için hayati önem taşımaktadır: “Ulusumuzda eğitim alanında her konu tartışılmakla beraber, yakın zamanda ilk ve orta eğitimdeki öğretmenlerin kalitesi kadar ilgiyi üzerinde toplayan pek az konu olmuştur. Öğretmenlerin kalitesine odaklanılmış olması şartıdır; çünkü ilk ve orta eğitimin zorunlu olduğu ABD’de, çocukların hayatının önemli bir dilimi öğretmenlerin himayesine bırakılmaktadır. Öğrencilerin öğrenme ve gelişimlerinin şekillenmesinde öğretmenlerin kalitesi, ve verilen eğitim hiç şüphesiz en büyük faktördür” (Ingersoll, 2012, s. 97).

ABD’de eğitim alanında daha anlaşılabilir bir hesap verebilirlik için ısrarlı bir tutumun ortaya çıkmasında iki olayın çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi medyada çok geniş bir şekilde 1995 TIMSS sonuçlarına ve 1996 Ulusal Hükümetler Birliği Eğitim Zirvesine yer verilmesidir. TIMSS sonuçlarına göre ülkedeki üçüncü sınıf öğrencileri gelişmiş ülkelere kıyasla az bir farkla geriye düşmüşlerdi. Bu fark daha yüksek sınıflarda ise artmaktaydı (Anderson, 2005, s.2). Toplantıdan çıkan sonuç ise doğal olarak daha sıkı bir hesap verebilirlik sistemine bağlılığı öngörmekteydi. Ancak, Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın (NCLB) raporunun etkisiyle oluşan yüksek hesap verebilirlik baskısı umulanın aksine taleplerin karşılanamaması riskine de neden olmuştur (Daly, 2009).

ABD test temelli bir hesap verebilirlik sistemi ile öğretmenleri ve okulları takip etmektedir. Eyalet Eğitim Ajansları (SEA) ülkedeki tüm öğrencilerin akademik başarılarına ilişkin verileri zorunlu temel 12 yıl boyunca ve bunun sonrasında Boylamsal Öğrenci Bilgi Sistemleri (SLSIS) ile detaylı bir şekilde kayıt altına almaktadır. Öğrencilerle ilgili bu kayıtlar öğretmen ve okullar ile ilişkilendirilmektedir.

Bu durum merkezi eyelet yönetimin gücünü artırmaktadır (Dorothea, Ruthledge ve Bali, 2013).

Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın (NCLB) raporunun etkileri ile test temelli hesap verebilirlik ile ilgili yapılan araştırmalar çoğunlukla öğrencilerin test sonuçlarına, çıktılara, müfredat ve öğretim ile ilgili okulların verdiği tepkilere odaklanmıştır. Öğrenci başarısında ne kadar artış olduğu sürekli gündemde kalmıştır. Ancak öğretmenlerin motivasyon ve moral durumları ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Test temelli sistemlerin, öğretmenlerin hesap verebilirliğini artırdığı söylene bile, öğretmenlerin motivasyon seviyeleri ile ilgili aynı cevabı vermek pek mümkün görünmemektedir (Finnigan ve Gross, 2007).

Öğretmenlerin performansları test temelli hesap verebilirlik sisteminde ile değerlendirilirken, diğer yandan okul müdürleri de öğretmenleri değerlendirmektedir. Test temelli başarısı yüksek olan öğretmenlerin genellikle okul müdürlerinden daha düşük puanlar aldığı araştırmalardan çıkan şaşırtıcı bir sonuçtur. Müdürler öğretmenleri sadece test başarıları ile değil okul içerisindeki işbirliği ve de özellikle paydaşlarla iletişim noktasında değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar (Douglas, Ingle ve Rutledge, 2014).

Hesap verebilirliğin daha çok gündemde tutulmasına bir başka sebep de Robertson'un (2003) tartıştığı gibi özellikle ABD'de serbest piyasa ekonomisinin oluşturduğu rekabet ortamının eğitime de yansıtılmasıdır. Bu durum daha çok iş dünyasının nicel verilere dayalı gelişme ve ilerleme anlayışı ile dış baskıların arttığı bir yaklaşımın eğitim için de uygulanmasını savunulmaktadır. Hesap verebilirlik konusu uzun bir süredir gündemde olması hesap verebilirliğin eğitimcilerin davranışlarında güçlü bir değişime sebep olacağı izlenimi uyandırır da her zaman arzu edilen sonuçlar elde edilememektedir (Ladd, 2007).

### **Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Eğitimde yaşanan sorunlara çözüm bulmak, daha şeffaf ve etkili okullar ve öğretmenlerin özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla son yıllarda eğitimde hesap verebilirlik alanında yapılan araştırmalar artış olduğu gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar daha çok eğitimde hesap verebilirliğe genel bir çerçeveden incelemektedir. Araştırmaların eğitimde hesap verebilirlikte daha ayrıntılı, ve konunun alt bileşenlerine daha çok değinilmesi gerekmektedir.

Bülbül (2011) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında Türk Millî Eğitim Sistemindeki hesap verebilirlik olgusunun incelenmesi ve yapılan uygulamalar çerçevesinde MEB’de görev yapan yöneticilerin, denetçilerin ve eğitim sendikası yöneticilerinin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Yapılan araştırma tarama modelinde tasarlanmış olup, araştırmada kullanılan “Türk Millî Eğitim Sisteminde Hesap verebilirlik Ölçeği” araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırma 2010-2011 eğitim ve öğretim yılında anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, Türk Millî Eğitim Sisteminde hesap verebilirlik ile ilgili uygulamaların yeterli düzeyde gerçekleşmediği sonucuna varılmıştır.

Erdağ (2013) tarafından yapılan doktora tez çalışmasının amacı akademik başarının artırılmasına yönelik olarak okullarda var olan baskıları, bu baskılara yönelik cevap verebilirlik düzeyleri, akademik başarının artırılmasına yönelik olarak okuldaki idarecilerin ve öğretmenlerin hesap verebilirlikle ilgili nasıl politikalar geliştirdiklerini ortaya çıkarmak ve yaşanan hesap verebilirlik baskıları, politikalar ve hesap verme zorunluluklarının birbirine olan etkilerini ortaya çıkarmaktır. Yapılan araştırma nedensel bir desende tasarlanmıştır. Araştırma evrenini 2012-2013 öğretim yılında Kütahya ili Merkez ilçesi sınırlarında bulunan 144 öğretim kurumunda görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 58 öğretim kurumunda görev yapan 357 öğretmen ve 154 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler 3 farklı ölçek ile toplanmıştır. Bunlar sırasıyla Hesap Verebilirlik Baskıları Ölçeği, Hesap Verebilirlik Politikaları Ölçeği ve Hesap Verme Zorunluluğu ölçeğidir. Yapısal bir eşitlik modeli oluşturulan araştırmada Path analizi tercih edilmiştir. Araştırma sonucuna göre farklı okullarda farklı şekillerde oluşturulan hesap verebilirlik baskılarının akademik çalışmalarla ilgili sorumluluklara ve beklentilerle ilgili cevap verme zorunluluğunu artırdığını, ayrıca okuldaki öğretmen ve yöneticilerin yaptıkları uygulamalarla ilgili kendilerini savunmaya yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışma akademik başarının artırılmasına yönelik bir model sunduğu için eğitim politikaları geliştiricilerine önemli bir veri sunmaktadır.

Özen’in (2011) yılında yapmış olduğu doktora tezinde ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmenlerinin kamu ve özel ilköğretim okullarında hesap verebilirliğe ilişkin belirlenen 5 farklı boyutu benimseme ve uygulanabilir bulma düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma nedensel karşılaştırma türünde tarama modeli olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Türkiye’de devlet ve özel ilköğretim



okullarında görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise 734 yönetici ve 863 öğretmen bulunmaktadır. Örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenlere araştırmaya tarafından geliştirilen “Eğitimde Okul Geliştirme Aracı Olarak Hesap Verebilirlik Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye’de görev yapan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri öğrencilerin akademik başarısına ilişkin yapılacaklar, eğitim-öğretimde eğitim hakkı ve fırsat eşitliğine ilişkin yapılacaklar, okul paydaşlarına ilişkin sorumluluklarla ilgili yapılacaklar, okul örgütünün gelişme kapasitesine ilişkin yapılacaklar benimsenmekle birlikte uygulanabilir bulunmamaktadır. Yönetici ve öğretmenler farklı boyutlardaki konularda uygulanabilir bulmadıkları hesap verebilirlikle ilgili çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Bunlar sırasıyla şu şekilde açıklanabilir: Öğretim programlarındaki amaç ve kazanımlarda tüm öğrencilerden aynı sonuçların beklenmesinden dolayı, öğrencilerin sınav sonuçlarına göre hesap verebilirlikle ilgili sıkıntılar bulunmaktadır. Türkiye’de tüm çocukların eğitim ve fırsat eşitliğinden yararlanamadığı görülmektedir. Öğrenci velilerine karşı sorumluluklar düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Okul örgütünün gelişimi sağlayacak planlamalar yapılmamaktadır.

Kantos (2010) tarafından yapılan doktora tezinin amacı, Türkiye’deki devlet ve özel ilköğretim okulları için geliştirilen hesap verebilirlik modeline ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırma tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni 21 ili kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini devlet ve özel okullardaki 783 yönetici ve 737 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup 6 boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin yaptıkları uygulamalarla ilgili hesap vermek zorunda oldukları, hesap verebilirliğin varlık nedenin mesleki etik gereği olduğu, hesap verebilirliğin test sonuçlarına ve öğrenci davranış gelişimine göre verilmesi gerektiği saptanmıştır.

Kenneth Tse (2007) tarafından yapılan araştırmada ortaokul Fen öğretmenlerinin sınıfta kullandıkları pedagojik yaklaşımları ve mevcut hesap verebilirlik yaklaşımlarına gösterdikleri tepkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Özellikle yeni öğretim ortamı ile ilgili olarak sergilenen gayretler ve mevcut pedagojik metotlar ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Nitel olarak desenlenen araştırmada, mevcut hesap verebilirlik ortamında öğretmenlerin rolü, aynı zamanda hem sınıf içinde hem de sınıf dışında aktivitelerle ilişkileri sebebiyle pedagojik içerik bilgisinin ne derece oluşup, etkilendiğini

belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Fen öğretmenlerinin yeni fen alanı hesap verebilirliğine nasıl tepki verdiği, sınıf içinde ve dışında bu hesap verebilirliği karşılamak için öğretmenlerin hangi pedagojik yetenekleri kullandıkları, yeni hesap verebilirlik standartları ile bölge yönetiminin ve okul idaresinin öğretmenlere nasıl bir yardım sunduklarının, ve yeni pedagojik yaklaşımların öğretmenler tarafından nasıl kazanıldığı soruları çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda yeni hesap verebilirlik uygulamalarının STAR testi temelli uygulamalara dayandığı için öğretmenlerin, laboratuvar ve araştırma temelli uygulamalardan çok test başarısını sağlayacak çalışmalara yöneldiğini ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca yerel ve okul idarelerinin test temelli yaklaşımla ilgili pek yardımda bulunmadığı, resmi hizmet içi eğitimlerin verilmediği gözlenmiştir.

Corporan (2012) tarafından yapılan doktora tezi öğretmenlerin NCLB yasaları gereğince öğrenci başarısına ilişkin hesap verme zorunluluğu çerçevesinde, kültürel açıdan kendilerini yeterli hissetmelerini sağlayan faktörleri tanımlamak amacıyla yapılmıştır. Nitel fenomenolojik olarak desenlenen araştırma Kuzey Texas'ta bulunan okullardaki 20 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde açık uçlu 10 soru yöneltilmiştir. Araştırma bulgularına göre NCLB yasının öğretmenlerin hesap verebilirliğine ilişkin büyük bir stres ve endişeye sebep olduğu, yasanın hem olumlu hem de olumsuz manada birçok etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Gupta (2007) tarafından yapılan doktora tezinde, Hindistan'da kamuya ait, kamuya ait olmayan ve özel okul öğretmenlerinin hesap verebilirlik ile ilgili düşüncelerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel veriler kullanılmıştır. Nitel veriler durumsal bağlamı ortaya koymak için, nicel veriler ise daha çok öğretmenlerin demografik ve kişisel bilgilerini ve öz geçmişlerini incelemek amacıyla kullanılmıştır. Öğretmenlerle hem görüşmeler yapılmış hem de onlara anketler uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kamuya ait olan, kamuya ait olmayan, ve özel okullarda sosyo-ekonomik durum, eğitim kalitesi ve mesleki eğitim bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Ancak, hesap verebilirlikle ilgili düşünceler ise benzerlik göstermektedir. Öğretmenler, özellikle ne ve kime karşı sorumlu oldukları ile ilgili benzer düşüncelere sahiptirler. Yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre öğretmenlerin hesap verebilirlik ile ilgili düşüncelerindeki benzerlik 3 ana sebebe dayanmaktadır. Bunlar (i) zayıf dış performans odaklı hesap verebilirlik çevresi (ii)

öğretmenlerin mesleki eğitimlerinin nitelik olarak yetersiz veya ilgisiz konular içermesi (iii) devletin merkeziyetçi rolü olarak sıralanabilir. Ayrıca öğretmenlerin farklı okullardaki hesap verebilirlik düşüncesinin kaynağını o okulların yönetim yapısı ve finans kaynakları şekillendirmektedir.

Hay (2005) tarafından yapılan tez çalışması, eyalet seviyesinde hesap verebilirlik alanında bulunan 2 ilköğretim okulunda iç hesap verebilirlik sistemlerinin doğasını, hem okul hesap verebilirliği hem de profesyonel öğrenmeyi güvenceye almak amacıyla geniş ölçekli performans testi kullanarak araştırmaktadır. Araştırmanın 3 amacı bulunmaktadır. Birincisi iç hesap verebilirliğin bileşenlerini bulmak ve gücünü anlamak ve interaktif dinamiklerin dış sistemlerle ilişkisini keşfetmek; ikincisi okul-temelli hesap verebilirlik sistemini etkileyen anahtar konumundaki çevresel faktörleri tanımlamak ve üçüncü olarak bu iç hesap verebilirliğin öğretmenlerin değerlendirme pratikleri üzerindeki etkiyi ortaya çıkarmaktır. Nitel olarak desenlenen araştırmada öğretmenlerle yarı yapılandırılmış soru formu kullanılarak görüşmeler yapılmış, ayrıca gözlem ve doküman analizinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iç hesap verebilirlik sistemlerinin 5 ögeyi kapsaması tavsiye edilmektedir. Bunlar sırasıyla amaçlar, okul performans bilgileri, başarı değerlendirme ölçütleri, okul performansını değerlendiren kişiler ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamaları izleyen ve onlara rehberlik eden mekanizmalardır. Diğer bir sonuç ise, bu bileşenleri etkileyen iki dış etkenin olduğu ve bunların da büyük ölçekli performans testleri ile profesyonel liderlik etkenleridir. Araştırma iç ve dış hesap verebilirlik sistemleri arasındaki etkileşimi de ortaya çıkarmıştır. Buna göre dış hesap verebilirlik ile gözetim okulda değişime katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda iç hesap verebilirlik öğretmenler arası dayanışmayı kuvvetlendirdiği, öğretmenlerin uygulamalarında arabuluculuk vazifesi gördüğü ortaya çıkarmıştır. Son olarak, hesap verebilirliğin ve profesyonel öğrenmenin ortak amaçları, profesyonel olarak yönlendirilmiş dış hesap verebilirliğin iç hesap verebilirlik sistemlerinin işleyişini kolaylaştırdığında gerçekleşebileceği saptanmıştır.

### **Abelman ve Elmore Hesap Verebilirlik Teorisi**

Bu araştırmanın teorik çerçevesini Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi oluşturmaktadır. Bu teori bağlamında yürütülen çalışmada, öğretmenlerin okulda hesap verebilirlik kavramı ile ilgili düşüncelerini betimlenmesi amaçlanmaktadır. Hesap verebilirlik ile ilgili kavramların öğretmenlerin bakış açısıyla

incelenmesi, teörinin tartışmaya açılması ve genişletilmesi (Yin, 2009) bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış soru formları bu amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir.

Okulda yürütölen faaliyetlerin karmaşık ve sürekli bir akış halinde oluşu okulu anlamak için öncelikli olarak bir bakış açısının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Abelman ve Elmore'un (1999) ortaya koyduğu teorik çerçeve, öğretmen hesap verebilirliği ile ilgili literatürde genel kabul gören, sürekli artan hesap verebilirlik baskılarını okul çerçevesinde anlam kazandırmaya çalışan ve hesap verebilirlik ile ilgili ortak soruların cevabını bulmaya çalışan önemli bir teorik araçtır.

Abelman ve Elmore'a (1999) göre, yeni hesap verebilirlik anlayışı okulları var olan bürokratik yapının dışına çıkarmayı öngörmekte ve onları akademik kalite ve öğrenci performansına odaklamayı hedeflemektedir. Bu anlayışın ortaya çıkmasında önemli sebepler ise okul performanslarının çok şeffaf bir şekilde ortaya konması ve bunun bir politik malzeme haline dönüşmesi, okullardaki öğrenci başarısını izlemede yerel yönetimlerin ve eyalet düzeyinde kapasitenin yükseltilmesi ve eğitime yapılan harcamaların artırılması gösterilmektedir. Ayrıca uluslararası sınavlarda elde edilen başarıların farklı ölkelerin öğrencileriyle kıyaslanması hesap verebilirlik baskılarını arttırmaktadır.

Dışarıdan dayatılan yeni hesap verebilirlik baskıları okulların iç hesap verebilirliğini etkilemektedir. Bu durumdan başta öğretmenler olmak üzere, idareciler, öğrenciler ve diğer paydaşlar etkilenmektedir. Hesap verebilirlik anlayışı dört temel fikri ortaya çıkarmaktadır. (i) Okullar eğitimin verildiği, öğretmenlerin hesap vermekle yükümlü oldukları yerlerdir. (ii) Okullar ve öğretmenler öğrenci başarısından sorumlu tutulmaktadırlar. (iii) Okulların ve öğretmenlerin başarısı dış kaynaklı standartlara bağlı olarak ölçülmektedir. (iv) Okulların ve öğretmenlerin değerlendirilmesi bir ödöl ve ceza sistemine bağlıdır.

Dış hesap verebilirlik baskıları tüm okulları aynı standartlar içinde biçimlendirmeye çalışsa da, her okulun ve öğretmenin kendine özgü bir "hesap verebilirlik dili" bulunmaktadır. Araştırmada hesap verebilirliği klasik tanımlarla kavramsallaştırmaktan öteye gidilerek canlı ve gerçek ortamda ortaya çıkan anlamlar ve dil üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kavram okulların günlük işleyişlerinde, yapılan uygulamalarla ve özellikle öğretmenlerin düşüncelerinde şekillenmektedir. Eğitim

reformlarının başarısı her bir okulların ve öğretmenlerinin kendi hesap verebilirlik kavramlarını nasıl oluşturduklarının anlaşılmasıyla mümkün olabilecektir.

### **Teorinin Önermeleri.**

Abelman ve Elmore'un Okulda Hesap verebilirliği çalışmasının amacı okulda öğretmenlerin ve diğer paydaşların hesap verebilirlikle ilgili ne düşündüklerinin ortaya konmasıdır. Bu amaçla ilk, orta ve lise seviyesinde 20 okulda 2 hafta süre ile araştırma yapılmıştır. Bu okullar arasında özel okullar da bulunmaktadır. Araştırmacılar her okulda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve idareciler ile görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında oluşturulan sorularda öğretmenlerin özellikle ne için ve kime karşı sorumlu oldukları sorularının cevabı aranmıştır. Okullarda yapılan durum çalışmaları ile ilgili göreceli olarak bir teori geliştirilmiş, araştırma boyunca da bu teoriye ilişkin ayrıntılar incelemeye alınmıştır. Teori dört farklı önermeden oluşmaktadır (Abelman ve Elmore, 1999, s. 3).

- (i) Hesap verebilirlik kavramı okulun günlük uygulamalarındaki desenlerde bulunmaktadır. Okullar uygulamalarını gerçekleştirmek için resmi ya da gayri resmi kanallar oluşturarak işleyişi yürütürler ve bir hesap davranışı geliştirirler. Öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarla ilgili hesabı ne için ve kime karşı verdikleri okuldan okula değişebilmektedir.
- (ii) Okuldaki öğretmenler, öğrenciler, veliler ve idareciler okuldaki hesap verebilirlik kavramını oluşturan aktif elemanlardır. Farkında olarak ya da olmayarak günlük uygulamalarında kendi hesap verebilirlik anlayışlarına uygun hareket ederler. Çoğunlukla sabit olmakla birlikte, dış hesap verebilirliğe ya da kendi niyetlerine bağlı olarak bu hesap verebilirlik anlayışında değişiklikler görülebilir.
- (iii) Okuldaki hesap verebilirlik kavramı organiktir. Bu kavram okuldaki insan ilişkileri üzerine inşa edilmiş olup öğretim, öğrenme ve örgütün işletilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu durum okulun ortak beklentiler çerçevesinde oluşan kültürünü temsil eder. Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve idarecilerin okulla ilgili çok önemli meselelerde yaklaşımlarını, konuşmalarını, düşüncelerini ve hesap verebilirlik anlayışlarını ortaya koyar. Okulun öğretmenler, idareciler, öğrenciler ve velilerin hesap verebilirlik kavramlarında nasıl bir işleve sahip olduğunu ortaya çıkarır.
- (iv) Dış hesap verebilirlik ve yasal hesap verebilirlik, okulun iç hesap verebilirliğini etkileyen sebeplerden sadece bir tanesidir. Öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının oluşmasına sebep olan farklı sebepler daha çok okulun içinde gerçekleşmektedir.

### **Sorumluluklar Beklentiler ve Hesap Verebilirlik İlişkisi.**

Okullar hesap verebilirlik kavramlarını farklı kaynaklarla oluştururlar. Bunlar her bir öğretmenin ve idarecinin öğretme ve öğrenme inançları, ortak uygulama ve öğrencilerle ilgili düşünce kalıpları, işleri bitirmek için geliştirilen uygulama kalıpları, velilerin, okul toplumunun beklentilerinden meydana gelmektedir. Özetlenecek olursa

yukarıdaki dört önermenin ışığında Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi üç faktör arasında bir etkileşim olduğunu öngörmektedir. Bu faktörler şunlardır:

- (i) Bireysel hesap verebilirlik kavramsallaştırmaları (Sorumluluklar)
- (ii) Paydaşların ortak beklentileri (Beklentiler)
- (iii) İç ve dış hesap verebilirlik mekanizmaları (Hesap verebilirlik)

Abelman ve Elmore'un hesap verebilirlik teorisine göre bu üç faktör arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Örneğin öğretmenlerin, bireysel sorumluluk kavramsallaştırmaları beklentileri etkileyebileceği gibi, ortak beklentiler de bireysel sorumlulukları etkileyebilmektedir. Benzer bir şekilde öğretmenlerin bireysel sorumluluk kavramsallaştırmaları ya da öğretmenlerden beklentiler resmi ya da gayri resmi hesap verebilirliği etkileyebileceği gibi, bunun tersi de mümkün olabilmektedir.

Bu üç faktör farklı okullarda farklı türlerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum okullardaki öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının betimlenmesi ve açıklanmasında önemlidir.

### ***Sorumluluklar.***

Teorinin 1. faktörü olan sorumluluklar, daha çok iç hesap verebilirlikte öğretmenlerin ne için ve kime karşı sorumlu oldukları sorusuna odaklanmaktadır. Öğretmenlerin özellikle öğrencilerin öğrenmeleri ile ilgili yüksek bir sorumluluk anlayışı bulunabilir. Öğretmenlerin öğretim sorumlulukları çalıştıkları çevreden çok bireysel bir girişimdir. Öğretmenler sınıfların içinde bağımsız orkestra şefleri gibidir. Dış etkenlerin etkisi olmakla birlikte öğretmenlerin kişisel özelliklerinin ve değerlerinin en önemli etkenler olduğu savunulmaktadır. Her öğretmenin belli bir hesap verebilirlik anlayışı çerçevesinde düşünmekte ve hareket etmektedir. Bir öğretmen öğrencilerine verdiği ödevleri kontrol etmeyi, yapmadığı takdirde öğrencilerinin etüde kalmalarını sağlamayı bir sorumluluk çerçevesi olarak görebilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerin öğrenme kapasiteleri ile ilgili de kuvvetli inançları bulunabilmektedir. Ayrıca öğretmenler öğrencilerinin duygusal durumlarını, akıl ve ruh sağlıklarını hatta müfredatla ilgili öncelikleri belirlemeyi bile kendi sorumluluk alanlarına dahil edebilmektedir. Tüm bunlar öğretmenlerin bireysel sorumluluklar çerçevesini oluşturmaktadır.

### ***Beklentiler.***

Teorinin 2. faktörü beklentiler ise ilkinin aksine öğretmenlerin işlerini yaparken sergiledikleri paylaşılan normları ve değerleri temsil etmektedir. Bu durum bireyler arası ilişkilerden kaynaklanmakta ve güçlü bir şekilde öğretmenlerin davranışlarını ve değerlerini etkilemektedir. Örneğin bir öğretmen okuldaki diğer öğretmenler, öğrenciler ve velilerin beklentilerine uygun bir şekilde sınıftaki gürültü düzeyinin uygunluğunu kontrol etmeye çalışabilir. Bir branş öğretmeni velilerinin beklentisine uygun bir şekilde bazı temel kavramların ya da konuların etkili bir şekilde öğrenilmesini sağlayacak çalışmalarda bulunabilir. Öğretmenler sınıfta öğrencilere karşı takındıkları davranış biçimlerini ve kullandıkları söz ve ifadeleri idareciler ve velilerin ortak beklentileri çerçevesinde şekillendirebilir.

Öğretmenlerden beklentiler bir nevi idareciler, veliler, öğrenciler ve okul toplumunun konsensuslarını temsil etmektedir. Yazılı olmasa da ortak bir karar varmış gibi hareket edilmektedir. Öğretmenler beklentilere uygun davranış ve söz kalıpları sergilemektedirler. Bu beklentiler şiddetlerine göre öğretmenlerde baskı oluşturabilmektedir.

### ***Hesap verebilirlik.***

Son faktör olan hesap verebilirlik ise hesap verebilirlik mekanizmalarına odaklanmaktadır. Öğretmenlerin resmi ya da gayri resmi olarak okul içinde veya dışında kendi üst makamında olan birisine hesap verme yollarını anlamaya yardımcı olmaktadır. Okul hesap verebilirlik mekanizmaları iç ve dış mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin okul müdürünün öğretmenlerin tuttıkları günlük planların resmi olarak bir kopyasının idareye teslim edilmesini, okuldaki tahtaya günlük planın yazılmasını, ve nöbetlerin her an teftiş edilebilecek gibi tutulmasını istemesi iç hesap verebilirlik kapsamındadır. Dış hesap verebilirliğe ise, bazı eğitim bölgelerinde uygulanan öğrenci başarısının değerlendirme sınavlarının öğretmenlerin öğrettiklerin öğretim başarısını kontrol etmek için kullanılması örnek olarak verilebilir. Hesap verebilirlik ile uygulamalar yazılı ve resmi kurallar çerçevesinde gerçekleşebildiği gibi yazılı olmayan gayri resmi kurullarla da yürütülebilir. İdarecilerin gayri resmi olarak öğretmenlerle yaptıkları görüşmelerde sınıfların daha temiz

tutulması, sınıftaki düzeninin sağlanması, gürültü seviyesini daha aşağı çekilmesi konularında uyarmaları bu duruma örnek olarak verilebilir. Hesap verebilirlik mekanizmaları sonuçları bakımından farklılık gösterirler; başarılı olanlar olduğu gibi, etkisiz kalıp başarısız olanlar da bulunmaktadır. Hesap verebilirlik sistemleri öğretmenlerle ilgili ödül ve ceza uygulamalarına da düşük ya da yüksek etkili bir dayanak teşkil etmektedir.

Teoride sorumluluklar, beklentiler ve hesap verebilirlik ortak ve karşılıklı etkileşime dayalı çalışmaktadır. Bu ilişki farklı okullarda farklı şekiller almaktadır. Bireysel sorumluluk kavramı, beklentileri etkileyebildiği gibi, ortak beklentiler de bireylerin sorumluluk kavramını etkileyebilmektedir. Bireysel sorumluluk kavramları ve ortak beklentilerin okuldaki hesap verebilirlik mekanizmalarını da etkileyebildiği gibi bu durumun tam tersi de mümkündür. Bir okuldaki hesap verebilirlik, bireylerin kişisel değerleri, ortak beklentileri ve hesap mekanizmaları arasındaki gerilimleri, tutarsızlıkları ve ek ihtiyaçları nasıl çözümlendiği ve bireylerin kime ne için hesap verdiklerini ifade etmektedir.

Okulda bireysel sorumluluk kavramının, ortak beklentilerin ve okuldaki iç hesap verebilirlik mekanizmasının dengeli bir şekilde kesiştiği ve kümelenildiği durumlarda güçlü bir iç hesap verebilirliğin söz konusu olabileceği düşünülmektedir. Hangi konu olursa olsun okuldaki iç uyum gerçekleşirse daha güçlü bir iç hesap verebilirliğin gerçekleşmesi beklenmektedir.

Diğer taraftan, bir okulun dış hesap verebilirliğe vereceği tepki, dış hesap verebilirlik sisteminin ayrıntılarından değil, okulun iç hesap verebilirlik mekanizmaları ve dış hesap verebilirlik sisteminin gereklilikleri arasındaki uyumun derecesi ile belirlenmektedir.

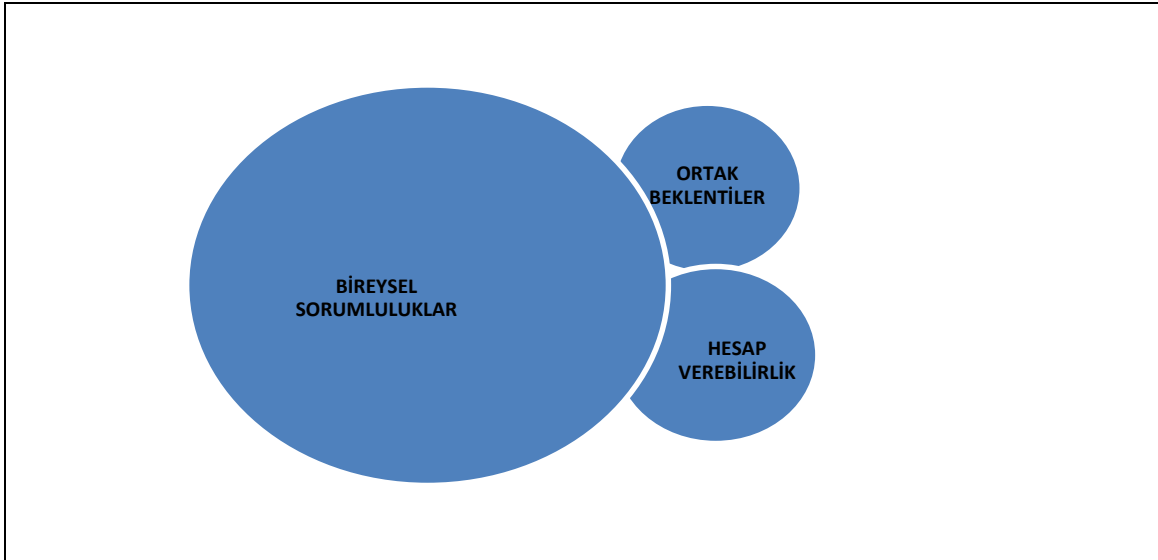
### **Öğretmenler ne için kime karşı ve nasıl sorumludur.**

Dış hesap verebilirlik mekanizmaları genellikle öğretmenleri akademik başarıdan sorumlu tutmaktadır. Ancak okul seviyesinden bakıldığında bu durum çok daha karmaşıktır. Öğretmenler çok farklı konularda sorumlulukları olduklarını ifade etmişlerdir.



***Çekirdek sorumluluk: Bireysel sorumlulukların baskın oluşu.***

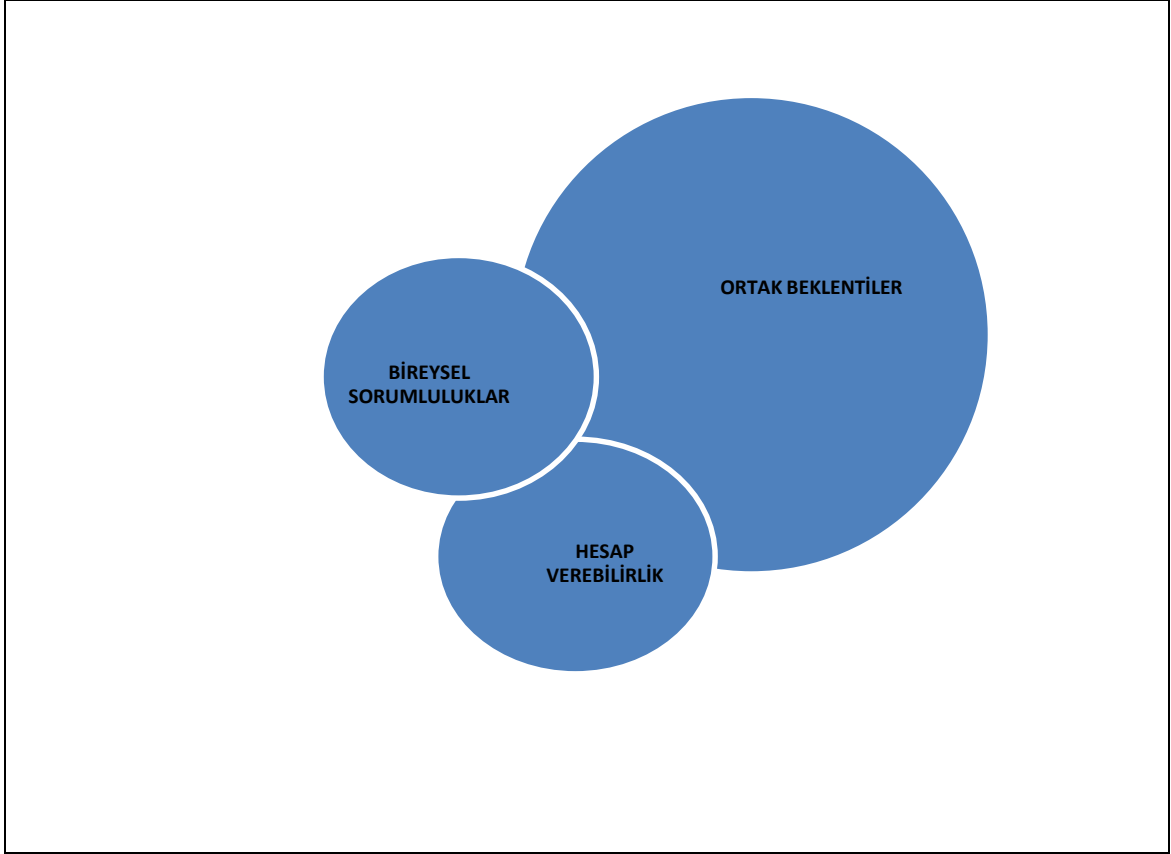
Bazı okullardaki hesap verebilirlik büyük ölçüde öğretmenlerin kişisel kararları neticesinde belirlenmektedir. Bu okullarda öğretmenlerin uymaları gereken kurallar olsa da, bunların öğretmenler üzerinde herhangi bir yaptırım gücü bulunmamaktadır. Her öğretmenin hesap verebilirliğini, öğrencilerinin duygusal ve akademik ihtiyaçları ile ilgili algıları oluşturmaktadır. Bu öğretmenler hiçbir şekilde bir üste karşı hesap vermemektedirler. Hesap verme günlük uygulamalarda gerçekleşmemektedir. Öğretmenler kendi değer yargılarına göre neyi nasıl öğreteceklerine karar vermektedirler. Okulda ortak beklentiler ve bir iç hesap verebilirlik sisteminden bahsetmek mümkün değildir. Bu durum Şekil 1’de görülmektedir.



**Şekil 1:** Çekirdek hesap verebilirlik: Bireysel sorumlulukların baskınlığı

***Ortak beklentiler: Beklentilerin öğretmen sorumluluklarını etkilemesi.***

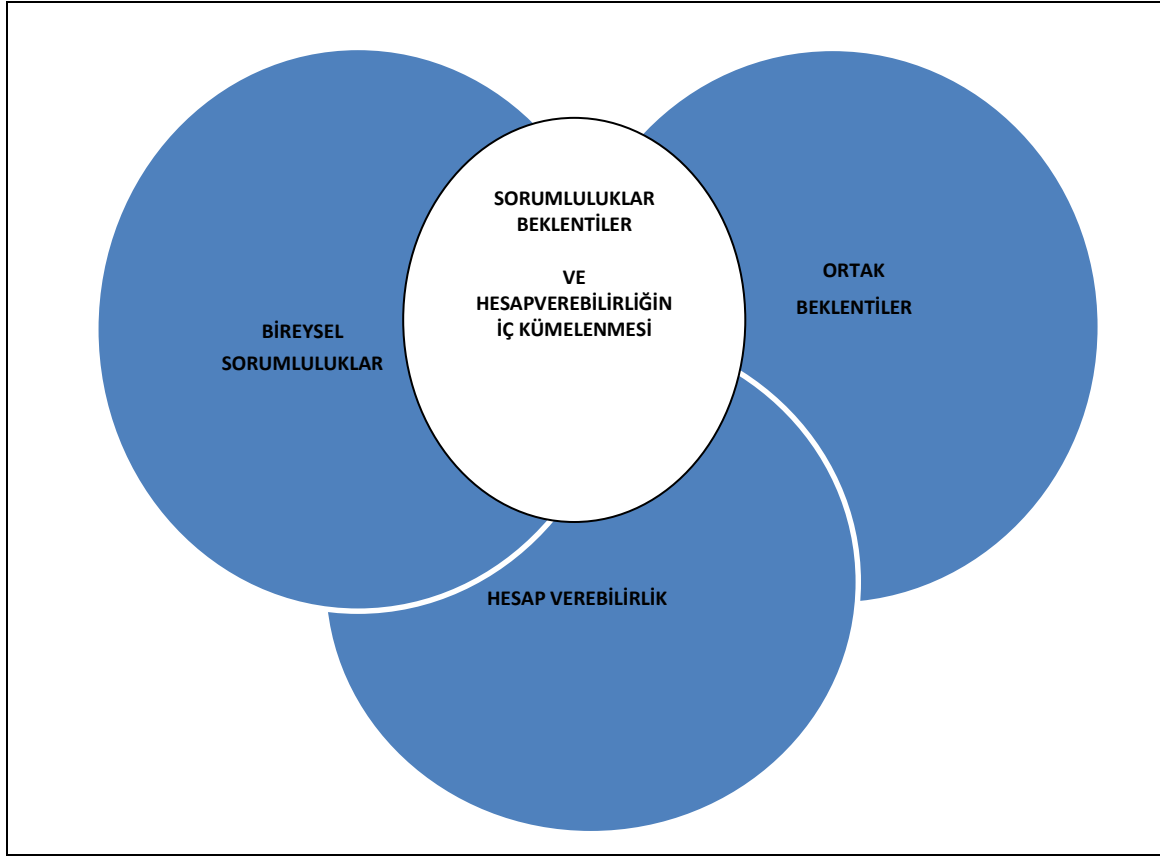
Bazı okullarda öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar ve sorumluluklar büyük ölçüde diğer öğretmenlerin, idarecilerden ve paydaşların ortak beklentilerinden etkilenmektedir. Bu beklentiler öğretmenlerin sorumluluk duygularını şekillendirmektedir. Ortak beklentiler ciddi bir şekilde ön plana çıkarken, öğretmenlerin bireysel sorumlulukları ve okuldaki iç hesap verebilirlik sistemi üzerinde baskı kurulmaktadır. Ortak beklentiler öğretmenlerin okuldaki sorumluluk davranışlarını etkilemekte ve öğretmenler okuldaki beklentilere uygun hareket etmediklerinde bir yaptırımı olmamakla birlikte okul toplumundan onay görmek için ortak hareketler sergilemektedirler. Bu durum Şekil 2’de görülmektedir.



**Şekil 2:** Ortak beklentiler

***İç hesap verebilirlik: Sorumluluklar, ortak beklentiler ve hesap verebilirliğin uyumu.***

Bazı okullarda sorumluluklar ve ortak beklentiler bir iç hesap verebilirlik sistemiyle uyumlu çalışmaktadır. İç hesap verebilirlik öğretmen sorumluluklarını ve ortak beklentileri şekillendirmektedir. İç hesap verebilirlik dış hesap verebilirlikle çatıştığı zamanlarda ise iç hesap verebilirlik daha ağır basmaktadır. Bu okullarda sorumlulukları ve beklentileri karşılayamamanın yaptırımları bulunmaktadır. Bu durum Şekil 3'te görülmektedir.



**Şekil 3.** Kesişimler ve Kümelenme

### III. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada yöntemle ilgili takip edilen yollar ve süreçler anlatılmıştır. Öncelikle araştırma modeli tanıtılmış, modelin seçilmesine dayanak teşkil eden temel mantık açıklanmıştır. Daha sonra araştırma ortamı ve katılımcılar, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

#### Araştırma Deseni

Bu araştırma, özel bir lisede öğretmen hesap verebilirliğinin derinlemesine incelenmesi için durum çalışması olarak desenlenmiş nitel bir çalışmadır. Son yıllarda sosyal bilimler alanında büyük ve hızlı bir değişimin yaşandığı konusunda birçok araştırmacı ortak görüşlere sahiptir (Glesne, 2013; Yin, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2007; Merriam, 1998). Yıldırım ve Şimşek'e göre (2008) dönüşüm hem nicelik hem de nitelik anlamında gerçekleşmektedir. Bu dönüşüm dönemsel olmaktan çok kalıcı özellikler taşımaktadır. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda bu durum, kullanılan araştırma yöntemlerini de etkilemiş ve nicel araştırmadan nitel araştırmaya doğru bir yönelim ortaya çıkmıştır (s.23). Nitel araştırmada durum çalışması, kültür analizi, kuram oluşturma, eylem araştırması vb. desenlerle birlikte önemli bir strateji olarak kullanılmaktadır (Cresswell, 2007; Patton, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel bir araştırma deseni olan durum çalışmaları bilimsel araştırmalarda sıkça kullanılmaktadır. Eğitim ile ilgili konuların çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı, durum çalışması birçok araştırmacı tarafından tercih edilmektedir. Merriam da (1998, s. 26-27) bu konuya dikkat çekerek hem nicel hem de nitel olarak kullanılabilen durum çalışmalarının eğitim alanında oldukça yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedir.

Yin'e göre (2003) durum çalışmasına duyulan ihtiyaç karmaşık bir sosyal olgunun anlaşılması arzusuna dayanmaktadır. Durum çalışması, araştırmacının "neden" ve "nasıl" sorularıyla sosyal olguyu derinlemesine açıklamaya çalıştığı durumlar için uygundur; ve güncel ancak manipüle veya kontrol edilemeyen olguları incelemek için tercih edilmektedir.

Durum çalışması bir kişi, sosyal bir ortam, bir olay ya da bir grupla ilgili durumun işlevinin nasıl gerçekleştiğinin etkili bir şekilde anlaşılabilmesi için araştırmacıya

olanak sağlayan, yeterince ve sistemli veri toplama sürecidir. Durum çalışması bir veri toplama tekniği olmayıp, birçok veri türünü bünyesinde barındıran yöntemsel bir yaklaşımdır (Hamel, Dufour, & Fortin, 1993'ten akt. Berg, 2001).

Durum çalışmalarında bir birey, bir kurum, bir grup ya da bir ortam, çalışılacak durumlara örnek oluşturabilir. Durum çalışmaları nitel olarak yapıldığında en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.77).

Öte yandan durum çalışması bir olgunun daha iyi anlaşılması için de kullanılmaktadır. Bu olgular arasında birey, grup ve toplumla ilgili olgular yer almaktadır. Durum çalışması çok karmaşık görünen olgularla derinlemesine çalışmalar yapmayı kolaylaştırırken, onların yapılarının daha iyi anlaşılmasına da yardımcı olur (Yin, 2003). Durum çalışmasında bir olayla ya da olaylarla ilgili elde edilen bilgiler önemlidir. Patton (2002, s. 447) durum çalışmasının belli bir durumun derinlemesine çalışılabilmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi için verilerin düzenlenmesini içerdiğini belirtmektedir. Nitel araştırmada durum çalışmalarının veri toplama, düzenleme ve verilerin analizi kendine özgü bir yaklaşımla gerçekleştirilir. Durum çalışması ifadesi hem sürece hem de sürecin çıktısı olan ürüne ya da her ikisine birden verilen isimdir.

Dawson ve Algozzine'ye (2006) göre durum çalışmalarının oldukça zengin tanımlarla bezenmiş olması, yapılan çalışmalarda çok çeşitli kaynaklara ait derinlemesine bilgilerin kullanılmasına bağlıdır. Cresswell'e (2007, s.72) göre durum çalışması "araştırmacının sınırları belli bir sistemi, belli bir zaman dilimi içerisinde farklı kaynaklar kullanarak (gözlemler, görüşmeler, işitsel görsel materyaller, belgeler ve raporlar) detaylı bir şekilde betimlenmesi ve bu duruma dayalı temaların ortaya koymasındır".

Glesne'ye (2013) göre ise "Sınırları içerisine ne alınıp ne alınamayacağını araştırmacı karar verse de bazen bir şeyi 'sınırlı' olarak tanımlamak genelde belirsiz bir anlam yaratmaktadır. Yine de böyle tanımlanmış durum çalışması katılımcı gözlemleri, derinlemesine görüşmeler ile doküman toplama yoluyla elde edilen ve analiz edilen verilerin derinlemesine ve boylamsal olarak incelenmesini içerir. Birden fazla durumun düzenli bir biçimde karşılaştırılması örüntülerin aranmasına neden olsa da yazım aşaması genelde tematikten ziyade betimsel ve bütüncüldür" (s.30-31).

Durum çalışmalarında bir olayın yoğun bir şekilde çalışılması gerektiğinin önemli olduğu söylenebilir. Stake'e (1995) göre nitel araştırmada durum çalışması, bir durumun yoğun şekilde çalışılması ile ilgilidir. Bu durum bir birey, bir topluluk olabileceği gibi bir olay ya da belirli bir programın uygulanması olabilir (Akt. Glesne, 2013, s. 30). Merriam da (1998, s. 27) yoğunluğa vurgu yaparak durum çalışmasını "Nitel durum çalışması yoğun ve bütüncül bir betimlemedir ve tek bir olayın, olgunun ya da toplumsal bir birimin analizidir" şeklinde tanımlamıştır.

Yapılan tanımlar dikkate alındığında durum çalışmasının kendine özgü özellikleriyle diğer araştırma desenlerinden farklı olduğu söylenebilir. Bir durum çalışması, nicel olarak analiz edildiğinde tam olarak anlaşılabilen konularda ayrıntılı araştırma yapmaya olanak sağlayan, çok sayıda farklı veri kaynağından beslenen, güncel olguların daha iyi anlaşılması ve açıklanması için tercih edilen bir stratejidir. Yin'e (2003) göre durum çalışmaları üç farklı strateji kullanılarak yapılabilir. Bunlar keşfe dayalı, açıklayıcı ve betimleyici stratejilerdir. Bu stratejiler birbirinden farklı gibi görünseler bile birbirlerinden çok keskin çizgilerle ayrılmış değildir. Dolayısıyla birbiriyle örtüşen birçok noktalar bulunmaktadır. En doğru yaklaşım her bir stratejinin üç farklı amacı, keşfe dayalı, açıklayıcı, betimleyici, gerçekleştirebilecek şekilde kullanılabilir (s. 2-3). Ünlüer (2010) farklı araştırmacıların durum çalışmalarını sınıflandırmalarını bir tabloda özetlemiştir.

**Tablo 1. Durum Çalışması Deseninin Türleri**

Davey (1991)	Yin (1994)	Bogdan ve Biklen (1998)	Merriam (1998)	Stake (2000)
Açıklayıcı/Tanımlayıcı	Keşfe dayalı	Organizasyonların geçmişini inceleyen	Etnografik	Gerçek
Keşfetmeye dayalı	Açıklayıcı	Gözleme dayalı	Tarihsel	Yardımcı
Kritik olay	Betimsel	Yaşam hikayesi	Psikolojik	Kolektif
Program yürütme		Çok durumlu	Sosyolojik	
Program etkilerine dayalı		Karşılaştırmalı		
Birikimli				

Kaynak: Ünlüer, 2010, s.63

Durum çalışmalarının dört deseninden söz edilebilir. 1- Bütüncül tek durum deseni 2- İç içe geçmiş tek durum deseni 3- Bütüncül çoklu durum deseni 4- İç içe geçmiş çoklu durum deseni (Yin, 2003). Cresswell (2007) ise durum çalışmalarını amaçlarını esas alarak üç farklı türde tanımlamıştır: (i) Tek durum deseni (ii) İçkin durum deseni (iii) Çoklu durum deseni.

Yin'e göre çoklu ya da tek durum çalışması yapmaya karar vermek, araştırma sorusunun cevabını bulmada veri toplamaya başlamadan önce atılması gereken bir adımdır (2003, s.39). Tekli durum çalışması belli şartlar altında ve bazı mantıki temellere dayanması halinde uygun bir araştırma türüdür. Yin (2003) bu durumu aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

- (i) **Kritik durum:** İyi formüle edilmiş bir teoriyi test etmede tek durum deseni kullanılabilir. Bu teorinin net olarak ortaya koyduğu doğru olduğuna inanılan, önermeler ve bu önermelerin geçerli olduğu şartlar bulunmaktadır. Bir teoriyi teyit etmek, ret etmek veya sınırlarını genişletmek için, tek durum çalışması gerekli şartları sağlayabilir. Dolayısıyla tek durum deseni, teorinin önermelerinin doğru olup olmadığı ya da daha farklı alternatif önerilerin daha uygun olup olmadığını araştırmak için kullanılabilir.
- (ii) **Uç ya da benzersiz durum:** Bu tür durumlar genellikle klinik psikolojide meydana gelmektedir. Bazı özel hastalıklar çok nadir olabilir ve bu durum analiz etmeye değer bir nitelik taşıyabilir.
- (iii) **Tipik durum:** Bu tür bir çalışmada amaç günlük hayatın içinden sıradan şartları ve durumları resmetmektir. Böyle bir durum çalışmasından elde edilecek veriler ortalama bir insanın ya da kurumun tecrübeleri hakkında bilgi verici olma özelliği vardır.
- (iv) **Keşfedici (ortaya çıkartıcı) durum:** Bir araştırmacının daha önce bilimsel araştırma yoluyla ulaşılmaması mümkün olmayan bir olguyu gün ışığına çıkartarak gözlem yapma fırsatını yakalamasıyla gerçekleştirilen durum çalışmasıdır.
- (v) **Boylamsal durum:** Tek bir durum çalışmasının farklı zamanlarda tekrar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Burada belli durumların zamanla nasıl değiştiğine odaklanılır.

Bu araştırmada bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül tek durum desenlerinde tek bir analiz birimi bulunmaktadır. Yapılan çalışmada Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi ile ilgili olarak ortaya koyduğu önermelerin öğretmenler açısından çerçevesinin genişletilerek tartışılması amaçlanmıştır. Teoride geçen okulda iç hesap verebilirlik, öğretmenlerin sesini yansıtmaktadır. Bu durum okul hesap verebilirliğinin büyük oranda öğretmenler üzerinden yürüdüğünü göstermektedir. Bu araştırma teoriye farklı bir açıdan bakılarak okuldaki iç hesap verebilirliğin öğretmen boyutuyla incelenmesine olanak sağlamaktadır. Yapılan araştırmada tek durum deseninin kullanılması kritik durum mantıksal temeline dayanmaktadır.

## **Durum Çalışmasının Planlanması**

Bu araştırmada kullanılan durum deseni belli bir plan dahilinde gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2008, s.280) göre "Araştırma deseni araştırma sorularını, araştırma verilerini ve sonuçta ulaşılan bulguları birbirine bağlayan mantıksal bir kurgudur. İlk aşama, araştırmanın başında sorulan ve yanıtı aranacak sorular; son aşama ise başlangıçta sorulan sorulara ilişkin bulunan yanıtları ve sonuçları ifade eder". Yıldırım ve Şimşek (2008) araştırmanın planlanmasının önemine vurgu yaparak süreci şu şekilde açıklamıştır:

Her araştırma deseni en azından şu soruyu hedef alır: "Çalışılacak (araştırılacak) sorular nelerdir, " Hangi tür veriler bu sorularla ilgilidir," " Toplanacak veri ne olmalıdır," "sonuçlar nasıl analiz edilecektir?" Bu anlamda desen, bir çalışma planından daha kapsamlıdır. Araştırma deseninin temel işlevi, toplanan veriler yoluyla araştırma sorularına yanıt oluşturmak ve aynı zamanda araştırma sorularının dışında kalan alanlarda veri toplamaktan kaçınmaktır. Örneğin, tek bir okulu çalışmak isteyen bir araştırmacı, araştırma sorularını oluştururken bu okulun diğer okullarla olan ilişkisini araştırmasının temel hedefi yaparsa, burada amaç ve sorulan sorular arasında bağlılık olduğu hemen göze çarpacaktır. Çünkü okullar arasındaki ilişkiyi çalışmak isteyen bir araştırmacı, başka okulları da araştırmasına dahil etmek zorundadır. Tek bir okulu çalışarak okullar arası ilişkiyi tanımlama ve buna ilişkin sonuçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Durum çalışmasını yaparken izlenebilecek belli başlı aşamalar sekiz başlık altında sıralanabilir:

- (i) Araştırma sorularının geliştirilmesi
- (ii) Araştırma alt problemlerinin geliştirilmesi
- (iii) Analiz biriminin saptanması
- (iv) Çalışılacak durumun belirlenmesi
- (v) Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi
- (vi) Verilerin toplanması ve toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesi
- (vii) Verinin analiz edilmesi ve raporlaştırılması
- (viii) Durum çalışmasının raporlaştırılması (s. 280-281).

## **Araştırma Sorularının Geliştirilmesi**

Yin'e (2009) göre birçok nitel ve nicel araştırmada olduğu gibi bir durum çalışmasında da beş soru önemlidir: ne, nasıl, niçin, nerede, kim. Durum çalışmalarında ise "ne", "nasıl" ve "niçin" soruları daha sık kullanılmaktadır.

Bu araştırmada, soruların geliştirilmesinde Abelman ve Elmore'un (1999) teorisindeki önermelerden hareketle oluşturulan alt amaçlara bağlı sorular üretilmiştir. Bu sorular araştırmacı tarafından Tez İzleme Kurulu üyeleri ile paylaşılarak revize edilmiş ve soru formları oluşturulmuştur. Daha sonra pilot görüşmeler yapılarak kurul üyelerine sunulmuş; ve alınan onayın ardından soru formlarına son şekli verilerek görüşmelere başlanmıştır.



## **Araştırma Ortamı ve Katılımcılar**

Bu araştırma özel bir lisede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gizliliği sebebiyle okulla ilgili gerçek bilgiler yansıtılmayacaktır. Araştırma ortamını oluşturan okula “Özel Hedefim Lisesi” takma ismi verilmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenler, idareciler, öğrenciler ve velilere kodlar verilmiştir.

Araştırma 2013- 2014 Eğitim ve Öğretim yılında Özel Hedefim Lisesinde öğretmenler, idareciler, öğrenciler ve veliler ile yarı yapılandırılmış soru formları ile gerçekleştirilecektir. Araştırma öncesinde tüm katılımcılardan gerekli izinler alınmıştır. Özel Hedefim Lisesinde yapılacak olan araştırmalar için öncelikle okul öğrenci işleri bürosundan öğretmen, idareci ve öğrenci sayıları elde edilmiştir.

Özel Hedefim Lisesinde 50 öğretmen, 1 müdür, ve 2 müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Okulda 157’ü erkek, 215’i kız toplam 372 öğrenci kayıtlıdır. Araştırma gönüllülük esasına dayalı amaçlı olarak seçilen 15 öğretmen, 3 idareci, 6 öğrenci ve 4 veli ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öğrenciler ile odak grup, diğer katılımcılarla bireysel görüşmeler şeklinde yapılmıştır. Katılımcılar, oluşturulmuş olan kriterler uyarınca amaca uygun olarak seçilmiştir.

Amaçlı örnekleme nitel araştırmaya özgü bir yöntemdir. Araştırma için amaca uygun bir ortam ve katılımcılar belirlerken kimin ya da neyin örnekleneceği ve bunların sayısı ile ilgili kararların verilmesi gerekmektedir. Böylece daha fazla bilgi edinilmesine olanak sağlanmaktadır (Cresswell, 2007). Katılımcıların seçiminde esas alınmış olan kriterler aşağıda açıklanmıştır:

- (i) **Öğretmenler:** Görüşmeler Edebiyat, Matematik, Fen Bilimleri, Rehberlik bölümlerinde görev yapan öğretmenlerle bireysel görüşme şeklinde yapılmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerin tecrübelerinin çeşitlendirilmesi maksadıyla 1-5 yıl, 5-10 ve 10-15 yıl arasında tecrübesi olan öğretmenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüksek lisans ya da doktora eğitimi almakta olan tüm öğretmenlerin gönüllük esasına dayalı olarak katılımcılar içerisinde yer alması kriteri de esas alınmıştır.
- (ii) **İdareciler:** Özel Hedefim Lisesinde görev yapan toplam 3 idareci bulunmaktadır. Bu üç idarecinin hepsi ile görüşme yapılmıştır.
- (iii) **Öğrenciler:** Görüşme yapılan öğrenciler 12. sınıf öğrencilerinden seçilmiştir. 12. sınıf öğrencilerinin katılımcı olmaları 4 yıllık lise tecrübelerini aktarabilmeleri açısından önemlidir. Ayrıca üniversiteye hazırlık sürecinin son aşamasında oldukları için okul ve verilen eğitimle ilgili düşüncelerini rahat ifade ediyor olmaları bakımından da araştırmacıya daha iyi katkı sağlamışlardır. Odak grup görüşmesi 6 lise 12. sınıf

öğrencisi ile gerçekleştirilmiştir. Seçilen öğrencilerde en az 4 yıldır Özel Hedefim Lisesi öğrencisi olma şartı aranmıştır.

(iv) **Veliler:** Görüşme yapılan veliler 3 adet olup, 4 yıldır lise velisi olma şartı aranmıştır. Bu durum velilerin okulla ilgili daha detaylı bilgi vermeleri açısından önemlidir.

### **Araştırmacı ve Araştırmacının Rolü**

Araştırmacı 2011 yılından beri Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde doktora öğrencisidir. 1998 yılından beri farklı özel okullarda İngilizce öğretmeni olarak çalışmaktadır.

Bogdan ve Biklen'e (2003) göre içeriden katılımcı olmak detaylı, net ve yoğun veri sağlamada önemli katkılara sağlamaktadır (s.111). Araştırmacı, verileri içeriden katılımcı ve gözlemci olarak toplayacaktır. Hesap verebilirlik konusunda içeriden biri olarak çalışmanın, gerekli güven ortamının sağlanması, okuldaki gerekli dokümanlara ulaşılabilirlik ve mesleki kıdem gibi avantajları bulunmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Durum çalışmaları bir ya da birkaç durumu kendi sınırları içinde bütüncül olarak analiz etmeye dayalı olduğu için veri toplama sürecinde çok boyutlu ve yoğun bir veri toplamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple bireysel görüşmeler, odak grup görüşmeleri, gözlemler ve doküman analizleri yapılmaktadır. Veri analizinde ise betimleme, örnekleme, tema ve örüntüleri ortaya çıkaracak karşılaştırmalı analizlere yer verilmektedir (Yıldırım, ve Şimşek, 2008). Verilerin birçok kaynaktan toplanması ve çeşitleme yaparak araştırma sonuçlarının farklı kaynaklarla raporlama sürecinde desteklenmesi önemlidir (Cresswell, 2005).

Durum çalışması olarak desenlenen bu araştırmada veriler 3 farklı veri toplama aracıyla elde edilmiştir. Bu veriler, araştırmacının yapmış olduğu görüşmeler, gözlemler ve elde edilen belgelerden oluşmaktadır. Bu üç farklı kaynaktan toplanan verilerle yapılan çeşitleme araştırmanın güvenilirliğini artırmak için kullanılmıştır.

#### **Veri toplama araçları.**

Veriler okuldaki müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile yapılan görüşmeler ve araştırmacı günlüğüne kaydedilen saha notları sonucunda elde edilmiştir.

Öncelikle okul ortamında gerçekleştirilen gözlemler araştırmacı günlüğüne kaydedilmiştir. Araştırmacı sürekli olarak okul içinde öğretmen hesap verebilirliği ile ilgili yaşanan durumları gözlemlemiştir.

### ***Görüşmeler.***

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler belli ilkeler ve aşamalar ışığında gerçekleştirilmiştir. Hancock ve Algozzine (2006) görüşmelerle ilgili bazı kritik önerilerde bulunmaktadır. Katılımcıların belli kriterler dahilinde seçilmesi, soru formlarının sağlıklı bir şekilde hazırlanması, görüşmelerin uygun ortamlarda gerçekleştirilmesi, ses kayıtları öncesinde katılımcılardan izin alınarak etik kuralları riayet edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu önerilerden hareketle araştırmacı, katılımcıların özel okuldaki hassasiyetlerini göz önünde bulundurarak bir dizi ilkeler çerçevesinde hareket etmiştir. Araştırma ortamı özel bir kurum olduğu için randevu talebi ve konu ile ilgili bilgilendirme sürecine özellikle riayet edilmiştir. Araştırmacı, katılımcılardan randevu talebi ve ön görüşmeler esnasında okuldan izin alındığını bildirmiştir.

Özel Hedefim Lisesinde çalışan öğretmenler ve idareciler hafta sonu da dahil olmak üzere mesailerinin “yoğun” olması sebebiyle, öncelikle katılımcılara araştırmanın konusu tanıtılarak böyle bir araştırmada gönüllü katılımcı olup olmayacakları ile ilgili bir soru yöneltilmiştir. Olumlu cevap alındıktan sonra gönüllüler listesine eklenmiştir. Gönüllü katılımcılara daha sonra randevu talebinde bulunulacağı bildirilmiştir. Bu süreç zaten “yoğunluk” duygusunu üst düzeyde yaşayan ve uzun mesai yapan katılımcıların araştırmaya daha rahat katılmalarını sağlamak amacıyla özellikle uygulanmıştır. Bazı katılımcılar birkaç defa üst üste randevularını iptal etmiştir. Araştırmacı, görüşmeleri katılımcıların daha rahat hissedecekleri farklı bir zamana ertelemiştir.

Araştırmacı, daha sonra aday katılımcılara girerek daha önce gönüllü olabilecekleri ile ilgili açıklamada bulduklarını bildirilmiş ve randevu için uygun zaman dilimi belirlenmiştir. Bu zaman dilimi araştırmacıların yaşadıkları endişeler ve okulda görüntülü ve sesli kayıt yapan kameralar olması dolayısıyla, araştırmacının evinin salonunda oluşturduğu sessiz bir ortamda ve oldukça az müdavimi olan önceden belirlenen sessiz bir kafeterya ortamından gerçekleştirilmiştir. Sesli ve görüntülü kayıt yapılan okul ortamında kendilerini “sürekli huzursuz” hisseden katılımcıların rahatlamaları, görüşmenin kalitesi bakımından önemlidir. Özellikle akşam mesai bitimi, katılımcılar tarafından uygun bir vakit olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılar servis kullanamayacakları için ulaşımı kendi aracıyla gerçekleştirmiştir.

Katılımcılar bu imkandan dolayı kendilerini oldukça rahat hissettiklerini ve görüşmeye de bu durumun yansıdığını, doğal ve içten bir görüşme olduğunu ifade etmişlerdir (Saha notları, s. 28).

Görüşme öncesinde ise özellikle bazı konularda dikkatli davranılmıştır. Öncelikle farklı konulardan bir sohbet ortamı oluşturulmuş, katılımcının rahat bir ortamda, neşeli ve keyifli olmasının ardından araştırma soruları ile ilgili genel olarak bilgi verilmiş ve anlaşılmayan bir konu olup olmadığı özellikle sorulmuştur. Araştırmacı olumsuz bir ihtimale karşı iki adet kayıt cihazını katılımcıyı rahatsız etmeyecek şekilde uygun bir yere yerleştirdikten sonra görüşmelere geçmiştir. Katılımcılara gerektiğinde kaydı durdurulabileceği; bir ihtiyaçları olması durumunda bunu rahatlıkla bildirebilecekleri özellikle vurgulanmıştır. Katılımcı öğretmenlerin ortalama görüşme süresi 45-50 dakika arasında gerçekleşmiştir.

Görüşülen kişilerin özel talepleri doğrultusunda, gizlilik sebebiyle ses kayıtları bizzat araştırmacı tarafından çözümlenmiştir. Çözümleme esnasında kayıtların orijinaline uygun birebir çözümlenmesine büyük bir hassasiyet gösterilmiştir. Ayrıca kişilerin fotoğraflarının çekimi gizlilik sebebiyle gerçekleştirilmemiştir.

### ***Gözlem.***

Araştırmacı tarafından 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında yapılan katılımcı gözlemler neticesinde öğretmenlerin gerçekleştirdiği birçok hesap vermeye yönelik uygulamaya rastlanmıştır. Bu gözlemler 29 sayfalık bir günlükte toplanmıştır. Gözlemlerden elde edilen saha notları bulgular bölümüne yansıtılmıştır.

Karasar'a (2004, s.158) göre "Katılarak gözlem, dışarıdan gözleme oranla, daha çok bilgi verir. Dışarıdan gözlemden, gözlenen davranışların nedenleri, gözlemci tarafından kestirilmeye çalışıldığı halde katılarak gözlemden bu nedenler daha derinliğine ve daha geçerli bir biçimde öğrenilebilir". Araştırmacı, katılımcı gözlemci olduğu için sürekli notlar alarak, bu notları araştırmacı günlüğüne kaydetmiştir. Kaydedilen veriler araştırmada veri çeşitliliğinin sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

### ***Belgeler.***

Araştırmacı 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında öğretmenlerin sorumlulukları ile ilgili iletişimin düzenli olarak e-posta ortamında gerçekleştiğini gözlemlemiştir. Bu sebeple araştırmada çeşitliliği sağlamak için eğitim ve öğretim yılı boyunca öğretmenlere gönderilen e-postaları düzenli olarak saklamıştır. Bu e-postalar okuldaki hesap verebilirlik ile ilgili geniş bir yelpazede veri sunmaktadır. Araştırmada 7 adet e-

posta belge olarak sunulmuştur. Belgeler araştırmada veri çeşitliliğinin sağlanması bakımından önemlidir.

### **Etik**

Nitel araştırmacı hem veri toplama ve analizi hem de raporlama sürecinde birçok etik sorunla karşılaşmaktadır. Amerikan Antropoloji Birliği'nin kriterleri bu duruma uygun standartları ortaya koymaktır. Bu ilkelere uygun hareket eden bir araştırmacı katılımcıları sayılar ya da takma adlarla belirterek isimlerini saklı tutar (Cresswell, 2007).

Her durum çalışmasında katılımcıların kimliklerinin gizlenip gizlenmeyeceği konusu etik bir sorun olarak karşılaşılmaktadır. Yin'e (2003, s. 157) göre bu durum iki düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bunlar araştırmanın tümünde gizliliğin sağlanması ya da sadece durum çalışmasındaki belli bazı bireylerin isimlerinin gizliliğinin sağlanmasıdır. İsimlerin açıklanması daha sonra yapılacak çalışmalarla karşılaştırma, aynı çalışmanın yeniden gözden geçirilerek eleştirilmesi açısından önemlidir. Ancak bazı mazeretler sebebiyle zorunlu olarak gizliğe başvurmak gerekir. Bu durumun mantıki temelleri olmalıdır. İhtilafli bir konu çalışılırken gerçek durumun ve katılımcıların gizliliğinin korunması, durum çalışmasının yayımlanmasının bu raporda adı geçen kişilerin davranışlarında değişiklik oluşturma riski, ve ideal bir tipin tanımlanmaya çalışıldığı, kişilerin isimlerinin açıklanmasının gereksiz olduğu durumlar bunlara sebep olarak gösterilebilir.

Bu araştırmada etik konusunda özel bir hassasiyet gösterilmiştir. 2013-2014 eğitim ve öğretim yılının başında okul genel müdürlüğüne tez öneri formunun bir örneği verilerek izin talebinde bulunulmuştur. Talep mail ortamında iletilmiştir. Ancak yazılı bir izin yerine Okul Genel Müdürü tarafından sözlü iznin yeterli olacağı bizzat araştırmacıya bildirilmiştir. Araştırmacı verilen bu sözlü izni yaptığı görüşmeler öncesinde katılımcılara bildirmiş ve onların da onayını almıştır.

Araştırmacı, durum çalışması için katılımcıları özel bir okuldan seçmesi dolayısıyla gizlilikle ilgili bazı tedbirler almak zorunda kalmıştır. Katılımcılardan bazıları görüşme öncesinde bu konu ile ilgili endişelerini özellikle belirtmişlerdir. Bir öğretmen görüşme için randevu talebi esnasında "Hocam, bir şartla görüşme yapabiliriz. Yaptığımız görüşmecinin kesinlikle gizli kalmasını istiyorum. Okuldaki yöneticilerle paylaşacaksan olmaz" demesi gizlilik talebinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Saha notları, s.29).

Diğer bir öğretmen ise ses kaydı alınması ile ilgili ön görüşme esnasında tedirginliğini ve endişelerini dile getirmiştir. Bu durum, öğretmenin yüz ifadelerine ve beden diline yansımış; gizlilik ilkelerin ve sadece araştırma amacıyla ve araştırmacılar tarafından kullanılacağına açıklanmasının ardından öğretmen ikna olmuştur (Saha notları, s.29).

### **Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalarda veri analizi bulgulara ve sonuçlara ulaşmayı sağlayan önemli bir süreçtir. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre "Her nitel araştırma farklı birtakım özellikler taşır ve veri analizinde birtakım yeni yaklaşımları gerektirir. Bu nedenle araştırmacının, toplanan verilerin özelliklerinden yola çıkarak ve var olan analiz yöntemlerini gözden geçirerek, kendi araştırması için bir veri analiz planı geliştirmesi beklenir" (s. 221).

Cresswell (2007, s. 219) ise nitelikli bir durum çalışmasının öne çıkan bazı özellikleri olduğunu belirtmektedir. Yapılan çalışmada durum ya da durumların tanımının yapılmış olmasına, durum ya da durumların iyi betimlenmiş olmasına, analizlerin sağlıklı gerçekleştirilmesine ve araştırmacının konumunu iyi ifade etmiş olmasına dikkat çekmektedir.

Yin (2003, s.110) elindeki verileri nasıl değerlendireceği ile ilgili en ufak bir fikri olmayan araştırmacıların veri analizi aşamasında tıkanıp kaldığını ifade etmektedir. Ona göre istatistiksel analizlerin aksine, durum çalışmasında veri analizi yapmanın yok denecek kadar az sabit bir formülü ya da bir reçetesi bulunmaktadır. Veri analizinin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde araştırmacının titiz bir ampirik düşünceye sahip olmasına, yeterli düzeyde kanıt sunmasına ve alternatif yorumları dikkatli bir şekilde değerlendirmesine bağlıdır.

Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre "Nitel bir araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir" Bir durum çalışmasının veri analizinde farklı birçok araç ve teknik ile ilgili bilgi sahibi olmak bu süreci oldukça kolaylaştırır. Kullanılacak stratejiler ve teknikler belirlenmediğinde ise bu süreç oldukça zorludur. Bir durum çalışmasında neyin nasıl analiz edileceği ile ilgili genel bir analitik stratejinin bulunması mutlaka gereklidir (Yin, 2003, s. 109). Bu strateji ve tekniklerin bir plan dahilinde araştırılarak hangilerinin kullanılacağına karar verilmesi oldukça önemlidir.

Yin (2009, s. 136-161) verilerin analizinde 3 genel stratejiden ve 5 farklı teknikten bahsetmektedir. Bu stratejiler sırasıyla teorik önermelere güvenmek, karşıt açıklamalara dayanan bir çerçeve kurmak ve bir durum betimlemesi geliştirmektir. Bu stratejilerden herhangi biri benimsenerek yapılacak olan bir durum çalışması analizinde beş farklı teknik kullanılabileceğini savunmaktadır.

- (i) Örüntü eşleştirme
- (ii) Yoğun açıklama
- (iii) Mantık modelleri
- (iv) Çapraz durum sentezi
- (v) Zaman serisi analizi

Yin'e (2009) göre her araştırmacı kendisine özgü analitik stratejisini geliştirmesi gerekmektedir. Bunun en iyi yolu verilerle "oynamaktır" (s. 129). Yin'in (2009, s. 129) Miles ve Huberman'dan (1994) aktardığına göre araştırmacılar bazı analitik manipülasyonlar yaparak analiz sürecini gerçekleştirmektedirler. Bunlardan bazıları şunlardır: (i) Verileri farklı şekillerde düzenleyerek sıralamak (ii) Verileri kategorilere ayırmak (iii) Olayları belli bir düzen içerisinde sıralamak

Bu araştırmada öncelikle yapılan görüşmelerin ses kayıtlarının dökümleri yapılmıştır. Yaklaşık 1000 dakikalık ses kayıtlarının dökümü neticesinde 450 sayfalık ham veri elde edilmiştir. Ham veriler genel bir izlenim elde etmek amacıyla birkaç defa okunmuştur. Daha sonra yarı-yapılandırılmış öğretmen formundaki sorular ve sonda sorularının sırası esas alınarak, her soruya ait cevaplar katılımcıların verdikleri cevaplardan kesilip yeni bir word belgesinde alt alta yığılmıştır. Böylelikle veriler toplam 7 soruya ait ana bölümler altında toplanmıştır. Daha sonra her bir ana bölümdeki veriler tekrar tekrar okunarak kodlar oluşturulmuş; oluşturulan kodlardan hareketle temalara ulaşılmış; ardından, oluşturulan temalara ait yorumlar yazılmıştır. Verilerin analizi ile ilgili form Tablo 2'de görülmektedir. Araştırmaya ait temaları ve kodları içeren, içerik analizine ait veri seti Ek B'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Veri Analizinde Kullanılan Form**

Araştırma Sorusu 1.	Tema	Kod	Görüşme metni	Araştırmacının yorumu
<b>Öğretmenlerin Sorumlulukları</b>	Öğrenciye karşı sorumluluklar	<i>Akademik hazırlık yapma</i>	“Gireceğimiz derslere <u>dair gün öncesinden bir ön hazırlık yapıp</u> , o gün içerisinde de derslerimizi oldukça aktif canlı, heyecanlı bir şekilde vermek istiyoruz”	Akademik hazırlıklar, akademik başarıya yönelik yapılan ön çalışmalar olarak ifade edilmektedir. Bu sorumluluk hem bir bilinç hem de günlük hayatın bir parçası olarak gerçekleşmektedir.
		<i>Öğrenciyi doğru yönlendirme</i>	“Yani öğrenciyi iyi tanıma, <u>onu yönlendirme</u> açısından da önemli.”	Öğrenciyi tanıma ve yönlendirme akademik başarının sağlanmasında kritik bir önem taşımaktadır.

**İçerik Analizi.**

Patton’a (2002, s. 453) göre nitel araştırmalarda analiz çeşitleri ve süreçleri ile alakalı net ve üzerinde uzlaşmış tanımlar bulunmamaktadır. Örneğin içerik analizi bazen bir metinde tekrarlayan kelimeleri ya da kalıpları aramak olarak tanımlanabilir. İçerik analizi gözlemlerden daha çok yapılmış olan görüşme metinlerini, dokümanları ve günlükleri kapsar. En genel anlamda içerik analizi, nitel verilerin daha aza indirgenmesi ve bir miktar nitel materyalin özüne dair uyumlu ve anlamlı şeyler elde etmek için sarf edilen özverili bir çabadır. Patton’a (2002) göre durum çalışmalarında içerik analizi yapılabilir.

İçerik analizi ile öze dair anlamlara ulaşılır ve bunlara örüntü ya da tema denilir. Örüntü, tanımlayıcı bir bulgudur. Örneğin “ Hemen hemen tüm katılımcılar uçurumdan aşağı inerken korku hissettiklerini belirttiler” cümlesi tema olarak daha kategorik ve konu bazlı bir şekil alır: Korku (s. 453).

Bu araştırmada görüşmelerin daha detaylı anlaşılması için açık kodlamadan yararlanılmıştır. Araştırma çerçevesinde yapılan görüşmeler içerik analizi yapılarak kodlar oluşturulmuştur. İçerik analizinde daha çok öğretmenlerin hesap verebilirlik ile ilgili yaşadıkları duyguların ön plana çıkarılması sağlanmıştır.



## Araştırmanın Raporlanması

Durum çalışmaları farklı kaynaklarından elde edilen büyük miktarda verinin (görüşmeler, dokümanlar, saha notları vb.) birikimiyle sonuçlanmaktadır. Bu miktarda verinin iyi analiz edilip okuyucuya sunulması ciddi bir planlama gerektirmektedir. Bu planlamanın ve raporlamanın nasıl yapılacağı, araştırma problemine verilecek cevapların zeminini oluşturmaktadır.

Araştırma raporlarının uzun betimlemeler ve açıklamalarla dolu olması, durum çalışmalarının sonuçlarının okunabilirliği ile ilgili kaygıları artırmaktadır. Bu betimleme ve açıklamaların dozunun araştırma raporunun bütünlüğü bozmayacak şekilde kısa ve öz olması gereklidir. Bu yoğunluktaki veri setinin düzenlenerek rapor haline getirilmesi için bazı önlemler alınması kaçınılmazdır. Bu önlemler, araştırmanın belli bir mantıksal düzende olmasını sağlamak, raporda her bölümde bölümün neyi kapsadığına ilişkin özetler sunmak, konu başlıklarını içeriği en iyi tanımlayacak şekilde oluşturmak ve raporun sunumunu tablo ve grafiklerle zenginleştirmek olarak sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.287).

Creswell'e (2007, s.195) göre bir durum çalışmasını raporlarken farklı yollara başvurulabilir. Bazı durum çalışmaları bir teorinin ortaya çıkarılması, bazıları basit bir şekilde durumların betimlenmesi bazıları ise doğası itibarıyla daha analitiktir ve durumların karşılaştırılmasından ibarettir. Durum çalışmasının amacı nihai yazım şeklini etkilemektedir. Öncelikle genel bir format oluşturarak araştırmaya rehberlik etmesi için durumlara esas metinlere ulaşmak faydalıdır.

Yin (2003) bir durum çalışmasının rapor haline getirilmesinin araştırmacıyı zorlayan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu zorlu süreci aşmak için bu konuda yazılmış kitapları referans olarak kullanmak önemlidir. Durum çalışmasının amacı raporlama sürecinde önemlidir. Dolayısıyla bir tez çalışması için tez komitesine sunulacak bir çalışma ile politika yapıcılara, uygulamacılara, durum çalışması alanında uzman olmayan kişilere sunulacak çalışmalar farklı özellikler taşımaktadır. Yin (2003, s. 146) dört farklı yazılı rapor formatı türü önermektedir.

- (i) **Klasik tek durum raporu:** Bu tip rapor formatı daha çok bir kitabı andırmaktadır. Oldukça uzun ve kabarık bir metinden oluşur.
- (ii) **Klasik çoklu durum raporu :** Bu tip rapor formatı klasik tek durum deseninin çoklu halidir. Her bir durum ayrı ayrı bölümlerde tek tek sunulmuştur.

- (iii) **Soru-cevaplı durum raporu:** İster tek, ister çoklu durum deseni olsun raporda, durum çalışmasının veri tabanındaki sorular ve bu sorulara verilen cevaplara göre bir diziliş bulunmaktadır. Bu rapor şekli daha okunabilir kılınmak için kısaltılmış bir formattadır.
- (iv) **Karşılaştırmalı durum raporu:** Bu tip rapor çoklu durum çalışmaları için uygundur ve birbirinden ayrı bölümler bulunmamaktadır. Bütün rapor daha çok durumların karşılaştırılmasından oluşmaktadır. Metin ya tamamen betimsel ya da açıklamalarla doludur.

Yin'e (2003) göre bir çalışmadaki bölümler, alt bölümler ve diğer kısımların belli bir düzen içinde bulunması gerekmektedir. Böylece çalışmanın kompozisyon yapısı oluşturulur. Bir çalışmada farklı türde kombinasyonlarda kullanılabilir. Farklı amaçlara hizmet etmek için farklı yapılar kullanılabilir. Yin (2003, s.151-155) 6 tür yapı önermektedir.

- (i) **Lineer analitik yapılar:** Durum çalışmalarının standart şeklidir. Alt başlıklar araştırma problemi ve ilgili literatürle başlar. Daha sonra kullanılan metot ve bulgular yer alır. Bu birçok dergi makalesi için geçerli bir durumdur. Bu yapı açıklayıcı, betimleyici ve keşfe dayalı durum çalışmaları için uygundur.
- (ii) **Karşılaştırmalı yapılar:** Karşılaştırmalı bir yapı, bir durum çalışmasını iki ya da daha fazla tekrar ederek alternatif tanımlar ve açıklamalar çerçevesinde karşılaştırır. Durum çalışmasının tekrarının amacı her modelin hangi gerçekle ne derece uyumlu olduğu göstermeye aynı zamanda örüntü-eşleştirme tekniğinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Bu yapı açıklayıcı, betimleyici ve keşfe dayalı durum çalışmaları için uygundur.
- (iii) **Kronolojik yapılar:** Birçok durum çalışması olayları belli bir zaman dilimi içerisinde inceler. Bu yaklaşımın amacı durum çalışmasına ilişkin kanıtları kronolojik şekilde düzenlemektir. Böyle bir çalışmada durum çalışmasının geçmiş, orta ve son safhalar olarak sunulabilir. Bu yapı en çok açıklayıcı amaç için uygundur. Çünkü tahmini gelişigüzel sıralamanın zaman içerisinde birbiri ardınca olması gereklidir. Eğer bir olayın tahmini sebebi olay olup bittikten sonra meydana gelirse önermenin ilk sebebinin sorgulanması için bir sebep ortaya çıkmış olur.
- (iv) **Teoriye dayalı yapılar:** Bu yapıda bölümlerin sıralanışı belli bir teorinin mantığı çerçevesinde düzenlenir. Her bir bölüm teoriye ait yeni bir kısmı tartışmaya açar. Bu yaklaşım daha çok açıklayıcı ve keşfe dayalı durum çalışmaları için uygundur.
- (v) **"Askıda" yapılar:** Bu yapı lineer-analitik yapının tersine çevrilmiş halidir. Bir durum çalışmasının sonucu ya da araştırma probleminin cevabı giriş bölümünde verilmektedir. Geri kalan kısımlar özellikle gelişme bölümünde bu sonucun açıklanması ile ilgilidir. Bu tip yaklaşım özellikle açıklayıcı durum çalışmalarında kullanılmaktadır.
- (vi) **Düzenlenmemiş/dizilmemiş yapılar:** Düzenlenmemiş yapıda bölümlerin sıralanışının özel bir önemi yoktur. Bu yapı özellikle betimleyici durum çalışmaları için uygundur. Kurumlara ait betimleyici çalışmalar genellikle kurumun kuruluşu ve tarihçesi, sahibi ve çalışanları, yaptığı üretim, ve kurumun resmi çizgisi bölümlerini kapsar. Bu bölümlerin sırasının kritik bir önemi yoktur; dolayısıyla bölümler farklı şekillerde sıralanabilir.

Bu araştırmada bulgular bölümü yazılmadan önce alan yazındaki raporlama modelleri incelenmiştir. Durum çalışmasının raporlanmasına dair farklı yöntemler ana kaynaklarından incelenmiş, Yin'in (2003) stratejileri esas alınarak teoriye dayalı bir yapı olarak Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisinin önermelerinin

ışığında geliştirilen yarı yapılandırılmış soruların sırasına uygun şekilde bulgular bölümünün yazımı gerçekleştirilmiştir. Raporlama sürecinde farklı amaçlı durum çalışmalarında kullanılacak yapılar Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Yapı ve Bunların Farklı Amaçlı Durum Çalışmalarında Uygulanışı**

Yapının türü	Durum Çalışmasının Amacı		
	Açıklayıcı	Tanımlayıcı	Betimsel
Lineer analitik	X	X	X
Karşılaştırmalı	X	X	X
Kronolojik	X	X	X
Teori’ye dayalı	X		X
“Askıda”	X		
Düzenlenmemiş		X	

Kaynak: Yin, 2003, s.152

### **Geçerlik ve Güvenilirlik**

Nitel araştırmacılar geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili ilkeleri kabul etmekle birlikte bu terimlerin nicel ölçümle ilintileri sebebiyle farklı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bundan dolayı nitel araştırmacılar araştırmalarında olabildiğince fazla kaynaktan veri toplamaya yönelmektedirler. Veri toplamanın sürekli değişen etkileşimli bir süreç olduğunu kabul ederler ve belli bir ortamın bağlamın tekrarlanamayacak durumlar olabileceğinin de farkındadırlar. Nitel araştırmacılar aynı zamanda tek bir doğrudan çok otantik olana ulaşmayı arzu ederler. Bu sebeple çoğu araştırmacılar içerden katılımcı olarak olayları daha iyi anlamak için detaylı ve yoğun bir veri setine ulaşmaya çalışırlar (Neuman, 2010).

Durum çalışmalarında geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için bazı önlemlerin alınması gereklidir. Durum çalışmalarında farklı kaynaklara ulaşarak verileri çeşitlendirmek, ulaşılan kaynaklar yeterli doza erişinceye kadar sahada kalmak ve etkileşim süresini uzatmak, varılan sonuçları araştırmaya katılan bireylerle paylaşarak onların görüşlerini almak ve bu sonuçlarla ilgili diğer araştırmacılara danışmak bir çözüm olarak öne sürülmektedir (Merriam, 1998).

Diğer yandan, nitel araştırmalarda bazı araştırmacılar araştırmanın güvenilirliğini artırmak için bazı stratejilerin kullanılmasını önermektedirler. Bu yaklaşım nicel geleneğin “geçerlik ve güvenilirlik” kavramları yerine saygınlık, aktarılabirlik, teyit edilebilirlik gibi farklı kavramları ön plana çıkartmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Bowen, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Buna karşın Yin (2003) ise durum çalışmalarında geçerlik ve güvenilirliğin artırılması için dört niteliğe dikkat çekmektedir: Yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik, ve güvenilirlik. Bu dört niteliğin elde edilmesi için araştırmacılar tarafından bazı kritik adımlar atılmalıdır. Atılacak olan bu adımlar şu şekilde özetlenmiştir:

- (i) **Yapı geçerliği:** Durum çalışmalarında yapı geçerliliğini artırmak için araştırmacı tarafından yapılması gerekenler farklı kaynaklara erişilmesi, bir kanıt zinciri oluşturulması ve durum çalışması raporunun katılımcıların gözden geçirmesine olanak sağlanmasıdır.
- (ii) **İç geçerlik:** Durum çalışmalarında iç geçerlilik, sadece iki olay arasındaki ilişkinin araştırıldığı nedensel (açıklayıcı) durum çalışmaları için önerilmektedir. Bu durum, bir araştırmada X’in Y’ye neden olduğu bulunduysa, bu bulgunun Z gibi bir değişken tarafından Y’ye neden olup olmadığı ile ilgilidir.
- (iii) **Dış geçerlik:** Durum çalışmalarında dış geçerlik, araştırma bulgularının genellenebilirliği ile ilgilidir. Durum çalışmalarında ancak bir kurama genelleme yapılabilir.
- (iv) **Güvenilirlik:** Durum çalışmalarında güvenilirlik aynı çalışmanın tekrar yapılabilirliği ile ilgilidir. Daha önce yapılmış bir durum çalışmasının başka bir araştırmacı tarafından aynı süreçler takip edilerek tekrar yapıldığında yaklaşık olarak aynı sonuçları vermesi ile ilgilidir.

Yapılan bu tez çalışmasında Yin’in (2009) geçerlik ve güvenilirlik için bulunması gereken nitelikleri esas alınmıştır. Yapı geçerliliğini sağlamak maksadıyla araştırma 3 farklı veri kaynağı ile çeşitlendirilmiştir. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve öğrencilerle görüşmeler yapılmıştır. Okulda gözlemler yapılmış ve belgeler toplanmıştır. Bu üç kaynaktan alınan veriler birbirlerini destekleyici kanıtlar olarak sunulmuş ve betimlemeler yapılmıştır. Ayrıca nitel araştırma konusunda uzman bir kişinin yapılan işlemleri farklı bir gözle tekrar gözden geçirmesine olanak sağlanmıştır. Dış geçerliği sağlamak için ise öğretmen hesap verebilirliği, Abelman ve Elmore’un (1999) hesap verebilirlik teorisi kapsamında tartışmaya açılmıştır. Elde edilen veriler teorideki önermeler bakımından incelenmiştir. Güvenilirliği sağlamak maksadıyla araştırma belli bir plan dahilinde ilerlemiştir. Araştırmada izlenen yollar ayrıntılı bir şekilde yöntem bölümünde açıklanmıştır. Ayrıca araştırma da elde edilen verilere ait ses kayıtları ve çözümleri, belgeler ve araştırmacı günlüğü güvenli bir ortamda daha sonra da araştırmacılar tarafından kullanılabilirlik şekilde saklanmıştır.

## IV. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümü Abelman ve Elmore'un (1999) okulda hesap verebilirlik teorisi esas alınarak düzenlenmiştir. Teorinin önermelerinden yola çıkılarak oluşturulan amaç ve alt amaçlar esas alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış öğretmen soru formundaki soruların sırası, bulgular bölümünün sıralamasını temsil etmektedir. Araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan ana başlıklar bulgular kısmının raporlanmasında genel çerçeveyi oluşturmaktadır.

Bu araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış öğretmen formunda toplam 7 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular sonda sorularla daha da genişletilerek katılımcılardan daha ayrıntılı bilgiler alınmıştır. Görüşmelerin öncesinde ve görüşme esnasında alınan tedbirler oldukça detaylı ve doğal cevapların verilmesine imkan sağlamıştır.

Bu bölümde araştırma yapılan okulla ilgili genel bir tablo oluşturmak için öncelikle okulun genel görünümüne yer verilmiştir. Ortaya konan bu tablonun bulguların daha net algılanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Daha sonra ana ve alt başlıklardaki yorumlar öğretmen, idareci, veli ve öğrenci görüşlerinden yapılan alıntılarla desteklenmiştir. Yorumlar ayrıca yapılan gözlemler ve analiz edilen belgelerle de çeşitlendirilmiştir. Farklı soru başlıklarına ilişkin bulgular betimlemeler ve açıklamalarla zenginleştirilerek doğal bir akışın ortaya çıkması sağlanmıştır. Bu akış katılımcıların paylaştıkları düşüncelerden elde edilen alıntılarla desteklenerek ana başlığa ilişkin bir anlam örüntüsü ortaya çıkarma gayreti olarak düşünülebilir. Ayrıca sonuç, tartışma ve öneriler bölümünde bulgulardaki her bölüm ilgili teori çerçevesinde tartışmaya açılmıştır. Bu durum Yin'in (2009) önerdiği, bir kurama genelleme yaparak dış geçerliliği sağlama çabası olarak düşünülebilir.

### Okulun Genel Görünümü

Araştırma kapsamındaki okulun genel görünümüne ait bilgiler araştırmacının saha notlarına (Saha notları, s.1-2) dayalı olarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamındaki Özel Hedefim Lisesi 25 yıldır eğitim faaliyetlerini yürütmektedir. Okul yerleşkesi oldukça merkezi bir konuma sahiptir. Bünyesinde Anadolu ve Fen liseleri olan okul 8:30- 16:00 saatleri arasında günde 8 saat ders esasına göre eğitim vermektedir. Buna ilave olarak 2 saat etüt saatleri bulunmaktadır. Dileyen öğrenciler bu etütlere katılarak saat 17:30'a kadar ders takviyesi alabilmektedir. Okulun ayrıca çok amaçlı spor ve

kültür merkezi ve kapalı yüzme havuzu bulunmaktadır. Bulunduğu şehrin tüm ilçelerinden öğrenci kabul eden okulda, öğrencilerin % 80'ni servis hizmeti almaktadır. Okulda serbest kıyafet uygulaması yapılmaktadır.

Özel Hedefim Lisesi üst gelir grubuna hitap etmektedir. Anadolu Lisesine kayıt yaptıran öğrenciler için herhangi bir taban puan uygulaması yapılmamaktadır. Bu öğrencilerin çoğu eğitim ücretini ödeyerek eğitim almaktadırlar. Oranı her yıl değişmekle birlikte MEB ve okul vakfından kısmi ya da tam burs alan öğrenciler %10 civarındadır. Ancak Fen lisesi % 1'lik dilimden öğrenci almakta olup öğrencilerinin tamamını burslu öğrenciler oluşturmaktadır.

Okulda görev yapan öğretmenlerin % 90'ı 5 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Okula her yıl farklı branşlardan yaklaşık 2000 civarında başvuru yapılmaktadır. Okul, istihdam edeceği öğretmenlerini seçerek almaktadır. Okul yönetimi ihtiyaç nispetinde başvuru yapan öğretmenlerden CV'lerini uygun bulduklarını görüşmeye davet etmekte ve bir komisyonun karşısında ders sunumu yaptırmaktadır. Sunum neticesinde alınan puanlar ve komisyon görüşü neticesinde aday öğretmenin durumu ortalama bir hafta içerisinde netleştirilerek kendisine olumlu ya da olumsuz bilgilendirmede bulunmaktadır.

Özel Hedefim Lisesinde öğretmenler 1 yıllık sözleşme imzalayarak yeni eğitim ve öğretim döneminde göreve başlamaktadırlar. Sözleşmeler her yıl 1 Ağustos itibariyle başlayıp ertesi yıl aynı tarihte sona ermektedir. Sözleşme uyarınca öğretmenler görev verildiği takdirde 30 saate kadar derse girmekle yükümlüdürler. Öğretmenlerin hafta içi ortalama haftalık ders saat sayısı 25 saat civarındadır. Ancak akşam etütleriyle birlikte bu rakam 30 saate kadar çıkabilmektedir.

Özel Hedefim Lisesi öğretmenleri özlük hakları bakımından iyi durumdadır. Öğretmenlerin aldıkları maaşlar SGK bordrolarında net olarak gösterilmektedir. Okul, öğretmenlerine yemek ve servis imkanı sunmaktadır. Okulda eğitim ve öğretim yılı başında 4 hafta, eğitim ve öğretim dönemi sonunda 2 hafta olmak üzere 6 hafta seminer dönemi çalışmaları yürütülmektedir. Bu zaman diliminde ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimler verilmekte ve zümre çalışmaları yapılmaktadır. Okulda öğretmen sirkülasyonu araştırmanın yapıldığı 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında % 30 civarında gerçekleşmiştir.

## **Öğretmen Sorumluluklarına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın birinci sorusu ve birinci soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemelerinden ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

### **Öğretmenlerin sorumlulukları.**

Araştırmanın birinci sorusu olan “Bu okulda çalışan bir öğretmen olarak okuldaki en önemli sorumluluklarınızdan bahsedebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında birinci soruya verilen cevaplar özel bir okulda sorumlulukların oldukça farklı ve yoğun olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin öğrenciler, veliler ve idareciler ile ilgili çeşitli sorumlulukları yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin sorumluluklarına ilişkin verdikleri cevaplar farklılaşmakla birlikte özel bir okulda öğretmenliğin “yoğun sorumluluklar” içerdiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular özel okulun çalışma şartlarına bağlı olarak sorumlulukların daha da artabileceğini göstermektedir. Okuldaki sorumluluklar sınıflandırıldığında en büyük sorumluluk alanının öğrenci ile ilgili sorumluluklar olduğu görülmektedir. Bu araştırmada öğretmenlerin sorumlulukları öğrenci, idare ve veli ile ilgili sorumluluklar başlıkları altında incelenmiştir.

### **Öğrenciler ile ilgili sorumluluklar.**

Özel Hedefim Lisesindeki öğrenciye karşı sorumluluklar Abelman ve Elmore’un (1999) teorisinde yer alan öğretmen sorumluluklarına ait görüşler ile paralellik göstermektedir. Phonix Charter School öğretmenleri en büyük sorumluluklarının öğrencileri ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bir öğretmen okulda bulunmalarının amacı olarak öğrencilerini iyi eğitmek ve hayata hazırlamak olarak belirtmiştir (s.9).

Özel Hedefim Lisesinde öğrenci ile ilgili sorumluluklar arasında öğrencilerin akademik başarılarını sağlama, iyi bir öğretim ortamı sağlama ve yönlendirme başı çekmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun akademik başarı anlamında büyük bir sorumluluk duygusu taşıdıkları görülmektedir. Öğretmenlerin işini sevmesinin, planlı ve düzenli olmasının, öğrencinin her halinden anlayabilecek bir tecrübeye sahip

olmasının ve işine ciddiyetle sarılmasının önemli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca öğrencilerin ahlaki gelişimlerinin de önemsendiği görüşmelere yansımaktadır.

**Öğretmen 1:** Şimdi bu okulda çalışan bir öğretmen olarak en önemli sorumluluğumuzun öğrenciye karşı olduğunu düşünüyorum. En başta öğrenciye karşı sorumluyuz, daha sonra okul idaresine karşı sorumluluğumuz var. Sonra velilerimize karşı sorumluluklarımız var. Bunları biraz açacak olursak öğrencilere karşı sorumluluklarımız bizden beklenen onların eğitim ve öğretim süreçlerini en iyi şekilde en verimli şekilde geçirebilmeleridir. Bu anlamda branşımızı icra eden bir öğretmen olarak kendi branşımızda öğrencimize en iyi şekilde öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek; yani onları akademik düzeyde en iyi noktalara getirebilmektir. Birinci derecede bizden beklenen budur. Bunun yanında ayrıca öğrencilerin davranışlarında olumlu manada değişiklik yapmak da bizden beklenen bir sorumluluktur. Bir öğrenciye karşı sorumluluğumuzdur. Yani akademik eğitimin yanında öğrencinin davranışlarında da bir düzelmeye olmasının beklenmesi önemli bir sorumluluk parçasıdır diye düşünüyorum.

**Öğretmen 4:** Şimdi öncelikle eğer öğrenci bir konuyu öğrenemiyorsa burada bir kere öğretmen yükümlü. Çünkü bu direkt olarak tüm yükümlülüğün öğretmende olduğunu çıkartmamak lazım. Öğrenememe sebeplerinin ne kadar öğretmen kaynaklı olduğuna bakmak lazım. Çünkü öğretmen kaynaklı olmayıp da öğrenci derse hazır gelmeyebiliyor. Veya önceki akşamdan çok uykusuz olduğu için derse konsantre olamayabiliyor. Veya öğrencinin derste konsantre olmasını engelleyen çok farklı sebepler olabiliyor. Eğer öğretmenin burada faktörü fazlaysa sorumluluğu da fazladır diye düşünüyorum. Öğretmenin anlatamamasından kaynaklı, bu ifade çok doğru olmayabilir ama, öğretmen işine ne kadar ciddiyetle sarılıyor? Bunu düşünmek lazım. Eğer öğretmen ciddiyetle sarılmıyorsa işine, işi sevmiyorsa, zorunluluktan yapıyorsa, e tabi burada öğretmenin faktörü çok fazladır diyebilirim.

#### *Öğrenci Başarısı.*

Öğrenci başarısı hem Özel Hedefim Lisesinde hem de Abelman ve Elmore'un (1999) teorisinde benzer özellikler taşımaktadır. Teori çerçevesinde araştırma yapılan okullardaki öğretmenlerin ifadelerinde öğrenmeye ve öğrenci başarısına vurgu yapılmaktadır. Birçok öğretmen öğrenci başarısı için "yoğun bir çaba" sarf ettiklerini ifade etmişlerdir. Bir öğretmen "Ben öğrencilerimin öğrendikleri şeyden emin olmalıyım ve bunu en iyi şekilde öğrendikleri görmeliyim" derken diğer bir öğretmen "Ben öğrencilerime bir şeyler öğretmekle yükümlüyüm; sınav yaparken, gözlemlerken, işbirlikçi öğrenmede ve daha birçok şeyde yaptıklarımın arkasında durarak bu çocuğun başarısı için en iyisini yaptım, bu çocuğa ulaşmak için en iyisini yaptım demeliyim" diyerek başarı ile ilgili duygu ve düşüncelerini dile getirmişlerdir (s. 11).

***Hayırlı bir nesil yetiştirmek istiyoruz.*** Öğretmenlerin görüşmelerde verdiği cevaplar incelendiğinde birçoğunun öğrenci başarısını ciddi anlamda önemsendiği görülmektedir. Öğretmenler okulun varoluş amaçlarından biri olan öğrenci başarısını sağlamada gösterdikleri çabaları ve onlar için gerçekleştirdikleri etkinlikleri örneklendirerek anlatmışlardır. Öğretmenlerin ifadeleri doğrultusunda bu mesleği seçme sebeplerinin de bir etken olarak görüşmelere yansıdığı görülmektedir. Bu ifadeler



arasında “hayırlı insan yetiştirmek” okulun vizyonunu da içerdiğini göstermektedir. Öğrenci başarısını sağlamanın hem öğretmenlik mesleğinin bir doyum aracı, hem de en geniş manada ülke için nitelikli insan yetiştirme ülküsüne bir vurgu olduğu dikkat çekmektedir. Başarıyı sağlamak için ise ders içinde ve dışında birçok etkinliğin düzenlendiği, büyük projelerin gerçekleştirildiği, etütlerin yapıldığı, öğrencilerle birebir ilgilenildiği ve veliler ile sıkı bir iletişim içinde olduğu ifadelerle yansımaktadır. Saha notları incelendiğinde öğretmenlerin teneffüs aralarında bile öğrencilerle ilgilendikleri görülmektedir. Öğretmenler, teneffüs boyunca yanlarına ders zili çalar çalmaz gelen öğrencilerle koridorda ayakta sürekli soru çözmekte, bazı öğretmenler ise öğretmenler odasında yanına oturduğu birkaç öğrenci ile ilgilenmektedir. Hatta öğrencilerini motive etmek için öğretmenler odasında onlara kahve ikram eden öğretmenler bile bulunmaktadır. Bu durum öğretim yılı boyunca sürekli ve sıklıkla devam etmektedir. Öğretmenler öğrencilerinden kendilerine gelen bu talepleri hemen hemen hiç reddetmedikleri gözlenmektedir (s. 3).

**Öğretmen 12:** Çalıştığım kurumdaki en önemli sorumluluğumuz insan yetiştirmek; hayırlı insan yetiştirmek. Bu çerçevede bir eğitim öğretim kurumunun gerçekleştirilen tüm işlemlerde özellikle bizden beklenen öğretmenin millî manevî değerlerine bağlı kalmak yoluyla mevcut branşı ve alanıyla alakalı müfredatı öğrencilere uygun bir dille şefkat merhamet sevgi duygularıyla birlikte öğrencilere verebilmesi en önemli vazifesi. Bunun dışında eğitim öğretimle alakalı, resmi bir kurum çalıştığım kurum, neticede bir takım resmi prosedürleri, evrak işleri, işlemleri mevcut ama asıl hedefte insan yetiştirme var. Ve bunun bilinci, şuuru içerisinde öğretmen arkadaşlar olarak vazife yapmaya çalışıyoruz.

**Öğretmen 4:** Yani okulda bizim en önemli sorumluluğumuz bir kere öğrenci. Öğrenci başarısı, öğrenci memnuniyeti, sadece bu akademik anlamdaki başarı değil, öğrencinin bir şekilde hayata ne şekilde hazırlandığı, buradan birtakım öğrendiği olumlu yada olumsuz şeyleri hayata yansıtacak; biz o yansıttığı her şeyden sorumluyuz diye düşünüyorum. Her şey den deyince de birçok şeyden biz sorumluyuz ama farklı ortamlarda yaşadığı olumsuzluklarda tabi öğrenciye ileri için olumsuz örnek olarak yansıyacaktır. Biz bunları maksimum düzeyde düzeltmekle sorumluyuz. Örneğin şu olabilir: Bir kere akademik olarak çocuğun başarısını düzenlemek adına bir kere derslerimizde öğrencinin maksimum derecede bilgi alabilmesini sağlamakla yükümlüüz diye düşünüyorum. Onun dışında sadece ders içerisinde değil, bizim öğrenciyi anlamadığı noktalarda ders dışında da takviye ederek başarısını artırmamız gerekiyor. Bunlar etütlerle olabilir. Veya ek çalışmalarla bir şekilde. Bu bazen, kimi zaman zaman bulamadığımızda teneffüs aralarında veya okul çıkışlarında etütler yaparak veya öğrencinin bazı derslerinde öğrenciyi dışarı alarak kendi boşluğumuz olduğu durumlarda çalıştırarak öğrencinin akademik başarısını yükseltmeye çalışıyoruz. Bu öğrenci zaman zaman konuyu anlasa da o konuyla ilgili zor soruları matematik gibi bir branşta çözemeyebiliyor. O tür zor soruları sorma ihtiyacı hissediyor ki biz bu durumlarda oldukça yoğun bir şekilde öğrencilerin sorularını çözüyoruz.

**Öğretmen 8:** Derste verilmesi gereken kazanımların, çocuklar tarafından kazanımların elde edilmesi için gereken çaba ve gayreti göstermek zorundasınız. Konunun kalıcı olması açısından gerekli olarak ödev verilmesi veya etkinlik yapmak gerekiyorsa onu yapmak durumundasınız. Sonra bu ödevlerin kontrolünün yapılması, ondan sonra veliyle irtibatlı olmak zorundasınız. Veliye dönütlerde bulunulması, verilen ödevlerin ne yazık ki çocukların sorumluluk duygusunun gelişmediğinden ötürü veya geliştirilmeye yönelik bir

çaba sarf edilmediğinde ötürü siz bunu veliye bildirmek ve velinin de burada takipçi formatına geçmesi durumunda bulunuyorsunuz.

**Öğretmen 14:** Örneğin kendi okulumuzun yaptığı projeler oluyor. Bunla alakalı örneğin Antalya’da bir organizasyon olmuştu. Bilim yarışmalarıyla alakalı. Bu organizasyonun tamamını biz kendimiz yürüttük o zaman. Ben kendi şahsım adına yürüttüm. 500-600 kişilik büyük bir grup gitti iki hafta arayla. Onların hazırlıklarını yapmıştık. Bunun haricinde zümremizin kendi yürüttüğü projeler oldu. Matematik kardeşliği adı altında bir projemiz oldu. Onunla alakalı her ay mesela çalışma devam ediyor. Başka bir okuldan öğrenciler geliyor. Aldırıyoruz onları. Buradaki başarılı öğrencilerle çalıştırıyoruz onları. Artı matematik günleri kapsamında bir projemiz olmuştu bizim. Çocukları üniversiteye götürdük. Matematik dersi dinlettik. Okul içerisinde tangram yarışması yaptık. Ondan sonra bu kapsamda öykü, hikaye şiir yarışmalarımız oldu. Pi günü falan kutladık. Kendi işleyişimiz içinde de projeler yaptık.

**Sorumluluk öğrencinin içine nüfuz etmektir.** Bir öğretmenin sorumluluğun tanımını ile ilgili ifadesi önemlidir. Sorumluluğun bir görevi yerine getirmekten öte bir şey olduğu, bunun öğrencinin gönlüne hitap etmekten geçtiği düşüncesi okulda yapılan çalışmalarla ilgili görüşleri destekler niteliktedir.

**Öğretmen 15:** Öğrencilerle ilgilenmeniz, öğrencilerle ilgilenme sorumluluğunuz, bir sınıfa girdiğiniz zaman dolayısıyla öğrencilere ders anlattığımız zaman öğrencilerin, şimdi biraz daha özel noktaya giriyorum ama, sınıfa girdiğiniz zaman eski sistemle öğretmen tahtada öğrenciler sıralarında anlatıyor. Bu sorumluluk değil. Bu sorumsuzluk; yani daha doğrusu sorumluluk öğrencinin içine nüfuz etmektir, bence.

Okulda öğrencilerin başarısı için öğretmenler tarafından gösterilen azami gayret Öğrenci 4’ün ifadeleri ile teyit edilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerin istemesi halinde akademik anlamda desteklerini esirgemedikleri dikkat çekmektedir. Ayrıca öğrencinin bunun karşılığında kendi sorumluluğunun da farkında olduğu görülmektedir.

**Öğrenci 4:** Zaten her öğretmenin belli bir şeyi oluyor. Haftalık giriş çıkış saatleri işte. Mesai saatleri. O mesai saatleri içinde derse giriyorlar. Hani ders dışında yaptıkları etkinliklerde oluyor. Öğrenci ile etüt olsun; ya da ders aralarında. Boş derslerinde öğrenciyi karşılama olsun onunla etüt yapma olsun. Ayarlandığı zaman, konuşulduğu zaman okul dışında okul saatleri dışında yaptıkları etütleri olsun her şekilde öğretmenlerimiz öğrencilerle iyi ilişkiler içinde. Mesela etüt istesem anlayışla karşılıyorlar ve yapıyorlar. Bizim öğretmenlere karşı en büyük sorumluluğumuz yani ortak aslında hem öğretmenimize hem kendimize olan sorumluluk bu. Onun dersini dersinde dinleyip gerektiği şekilde not alıp sınavlarda en yüksek şekilde başarı elde etmek. Sadece öğretmenlere karşı değil kendimize karşı da sorumluluklarımız var. Ne kadar iyi çalışır ne kadar iyi dinlersek onların derslerini, o kadar başarılı oluruz. Bu hem bizi hem de onları mutlu eder.

**Bizim işimiz okulun ruh sağlığı.** Öğrencilerin başarısı için okulda ayrıca rehber öğretmenlerin yaptığı çalışmalar da önemli bir rol oynamaktadır. Rehber öğretmen, kendi branşının daha bütüncül bir yaklaşım sergileme zorunluluğu getirdiğini ifade ederek, öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarından alışkanlıklarına, okul içinde ve dışında iletişimlerinden okulda yaşadıkları anlık sıkıntılara kadar her şeyden sorumlu hissettiğini belirtmiştir. Okuldaki görevini “ okulun ruh sağlığını gözlemlemek”

şeklinde özetlemiştir. Saha notları incelendiğinde rehber öğretmenlerin öğrencilerin akademik başarıları ve sosyal gelişimlerinin sağlanması amacıyla bireysel görüşmeler yaptıkları, velilere ve öğrencilere seminer programları düzenledikleri, sosyal projeler gerçekleştirdikleri ve sınıf rehber öğretmenlerine her konuda yardımcı oldukları gözlenmektedir (s. 3).

**Öğretmen 7:** Bir matematik öğretmeni farklıdır. Bir sosyal öğretmeni farklıdır. Tabii bizim branşımız rehberlik olduğu için bu noktada rehberliğin daha farklı bir boyutta ele alınması lazım. Yani okulun ruh sağlığının gözlemlenmesi lazım; yani biz sadece sorunlu bir öğrenciyi alıp görüşme şeklinde değil, sınıfta ne olup bitiyor sınıftaki düzeninden, akademik başarıdan mesleki yönlendirmeden, öğretmenlerin iletişimlerinden, yönetimin bizden beklentilerinden çok karmaşık ve geniş bir yapıyla meşgul olduğumuz için bu noktada yapılacak çok çalışma var; yani bir günümüzde sistematik hani olarak gitmek istiyoruz ama bir kriz sorun çıktığında o bir günümüzü ona ayırabiliyoruz. Diyelim öğrenciler arasında bir kavga oldu. İşte diyelim, bir öğrencinin ağır bir psikolojik sorunu oluştu vs. Ve işte toplantılarımız oluyor. Dolayısıyla o günkü süreç değişebiliyor. Ayrıca bireysel sorumluluklarımız tabii; bir rehber öğretmen olarak bireysel manada öğrencileri bizim sistematik içerisinde işte görüşmelerimiz var. Bu görüşmelerde çok detaylı konular var. İşte öğrencinin ruhsal sağlığından tutun, akademik başarı, ders çalışma, aile ilişkileri, arkadaş ilişkileri şeklinde yürüttüğümüz bu çalışmalar var. Bunlar devam ediyor. Sorunlu sorunsuz bütün öğrencileri taramaya çalışıyoruz. Ama dediğim gibi bunun haricinde genel çalışmalar da var.

Öte yandan, idareci, öğrenci ve veliler özellikle akademik başarının sağlanmasında öğretmenlerin sorumlulukları ilgili ortak görüş sergilemektedirler. Bu görüşler incelendiğinde öğretmenlerin öğrenciyi tanıması, onun özelliklerinin farkında olması, onu ders içinde ya da dışında desteklemesi gerektiği aktarılmaktadır. Öğretmenin iletişiminin kuvvetli olması, alanı ile ilgili yeterliklerinin üst düzeyde olması, ders hazırlıklarının etkili olması ve öğrenci başarısını gözle görülür bir şekilde artırılmasına katkıda bulunmalarının önemi vurgulanmaktadır.

**İdareci 1:** Bizim okulda da yine aynı şekilde öğretmenin öğrenciye başarısı bu şekilde ölçülmek durumunda. Öğretmen ne kadar çok öğrenciyle ilgilenirse ne kadar bireyselleştirilmiş noktaya indirgeyebilirse, dersinin o noktada öğrenci başarısına katkısı olur. Tabii ki sınıflarımız farklı kimlikteki, gerek akademik, gerekse yaşantı anlamında farklı kimlikteki öğrencilerden oluşuyor. Dolayısıyla bir öğretmen sınıfa geldiğinde bize anlatılan ortalama düzeyde anlatın meselesiyle anlatırsa üstteki ve en alttaki öğrencileri kaçırıyor. Halbuki burada bir öğretmen sınıfa girdiğinde kendi yapacağı gerek nitel gerek nicel anlamdaki çalışmalarıyla hangi öğrencinin hangi yapıda olduğunu öncelikle tespit edip, bunu ders içinde ya da dışında destekleyerek o öğrencileri yukarı seviyeye çekebilir. Bu bireyselleştirme.

**Öğrenci 1:** En önemli sorumlulukları, yani bir öğretmenin en önemli sorumluluğu bir öğrencisine anlatmak istediği dersi en iyi şekilde anlatabilmektir. Hem mimikleri ile olsun, hem hitabetiyle olsun, hem öğrenciyle olan ilişkileriyle olsun, her türlü dersi ne kadar iyi anlatabiliyorsa, sorumluluklarını o kadar iyi karşılayabiliyor demektir.

**Velî 1:** Öğrencilerin eğitim öğretimleriyle ilgili, akademik başarılarıyla ilgili ders başarıyla ilgili çalışmaları yapmak. Birinci sorumluluk olarak onu görüyorum.

Derslerinde, öğrencilerin derslerinde akademik olarak başarılı olmalarını sağlayacak ortamı hazırlamak, anlatımları yapmak, ondan sonra, alanıyla ilgili yeterliliğe sahip olmak. Yani öğretmen kendi dersi ile ilgili konuyla ilgili donanımlı olduğu zaman bu her alana yansıyor. Öğrenciye etkisi, dersi anlatışı, sonra öğretme özelliği, o bakımdan derse hazır olma, donanımlı olma, yani alanıyla ilgili uzman olma yani yeterli bilgiye sahip olma çok önemli. Sanki benim kanaatime göre derse hazır gelindiğinde donanımlı gelindiğinde bu psikolojik olarak öğretmene bir rahatlık da veriyor. Konusunu iyi bilme, o rahatlık sınıftaki ortama, öğrenciye de yansıyor. Yani öğrenci diyor ki karşımda konusuna hakim, dersi iyi bilen, anlatımı düzgün, güzel bir öğretmen var. Ona göre dinlemesi kalıcılığı daha fazla oluyor. Birinci sorumluluk olarak bunu görüyorum. Akademik sorumluluk yani. Öğrencinin akademik başarısının yükselmesini sağlamak. Velilerle ilgili olarak sorumluluğu da düzenli olarak, genel gidişatını velilerle paylaşmak, başarılı öğrenciyse başarısından haberdar etmek, başarısının devamı için onu bilgilendirme, başarısında aksama varsa... Bunlar; biricisi akademik başarı dedik. Daha sonra şey de var tabii sosyal yönden öğrenciyi hazırlama, öğrenciyi keşfetme, öğrenciyi tanıma . birincisi bu. Diyelim ki her öğrenci akademik yönden başarılı olmayabilir. Ama sosyal yönden başarılıdır. Ona göre öğrenciye yaklaşım, veliyi de o şekilde bilgilendirip sürekliliğini sağlama.

Bu konuyla ilgili yapılan doküman analizinde öğrencilerin her birinin ayrı ayrı desteklenmesinin önemli olduğu bir idarecinin tüm okul öğretmenlerine gönderdiği e-posta ile teyit edilmektedir.

#### **Belge 1:**

Değerli Öğretmenlerimiz,

Projeler kapsamında veya dersler özelinde sınıflar arası bilgi yarışması, münazara vb. çalışmalar yapmaktasınız. Bu çalışmalardan memnuniyet duymaktayız.

Bu tür etkinliklerde şubelerden öğrenci seçiminde her seferinde aynı öğrencilerin **seçilmemesine** dikkat edilmesi gerekmektedir. Bildiğiniz üzere her ortamda özgüveni yüksek ve temsil yeteneğine sahip öğrenciler yetiştirdiğimizi ifade ediyoruz. Bu anlamda okul içi çalışmalarda derece almaktan veya birinci olmaktan ziyade daha fazla sayıda öğrenciye sınıfı temsil etme görevi verilmesi eğitim yaklaşımımızı genele yaymak olarak görülmelidir.

Yarışmalara bir şubeden öğrenci seçerken dersimizden en yüksek puan alanı öne sürmek yerine bu yıl yarışmalarda kimler sınıfı temsil etti sorusunu yöneltelim. Buna göre daha önce temsil görevi almamış adaylar arasından sınıfın da desteğini sağlayarak öğrenci seçelim.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

#### **Okul Müdürü**

Öğretmenlerin ifadelerinde dikkat çeken bir başka nokta ise öğrencinin hazır bulunuşluk durumudur. Öğretmenler, hedefi olan öğrencilerle ilgili öğretmenlerin sorumluluğunun daha da yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Bu öğrencilerin doğru yönlendirilmesi, motivasyonlarının yüksek tutulmasının önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Hedefi olan öğrenci ile olmayan öğrenci arasında ciddi bir fark bulunduğu, öğretmenin çaba ve gayretinin ancak öğrencinin istemesi ve hazır olmasıyla etkili olacağı

vurgulanmaktadır. Öğretmenin öğrenciyi her yönüyle tanması, onun zeka türüne ve öğrenme stiline uygun çalışmalar yapılması önerilmektedir. Öte yandan hedefsiz öğrencinin bunu aşmasının öğretimle değil, öğretmeni sevmesi ve onu rol model olarak benimsemesiyle ilişkilendirilmektedir.

**Öğretmen 5:** Öğrenci başarısından; eğer ki karşınızda istekli bir öğrenci grubu varsa öğretmen sonuna kadar sorumludur. Yani öğretmen öğrencinin isteğini belli bir düzeye kadar arttırabilir. Yani hiçbir şekilde bir şey öğrenme amacıyla gelmemiş bir öğrenciyi istekli hale getirmek çok zor. Ben daha getirilebileni de görmedim. Mutlaka öğrencide bir hedef olmalı. Belirsiz olsa da bir hedef olmalı. Mesela üniversiteye gideceğim bile bir hedefdir. Hangisi olduğu önemli değil; ben okumuycam, ailem zorla gönderiyor gibi düşüncelerle gelen bir öğrenciyi motive etmek hazırlamak ona bir şeyler öğretmek, gerçekten imkansız. Ha ne bileyim, benim amacım üniversiteye gitmek diyen öğrenciler arada kopuşlar yaşayabiliyor. Orada bir nebze öğretmen sorumludur.

**Öğretmen 4:** Ben şöyle düşünüyorum. Eğer öğrenci fen lisesi düzeyinde bir öğrenciyse yani iyi bir öğrenciyse, konsantre olabilecek düzeydeyse, öğrenci okula konsantre bir şekilde gelebilen gerçekten almak isteyen öğrenmek isteyen tarzda bir öğrenciyse bence öğretmenin orada sorumluluğu yüzde 90-95 civarındadır. Öğrenci hazırsa yüzde 90-95. Yüzde 5'lik onluk farkı da öğrencinin belki de etkin bir şekilde çalışmamasına biçebiliriz. Ama öğrenci hazır değilse, öğrencinin derse konsantre olmak gibi bir derdi yoksa, burada öğretmenin payı çok düşüktür bence. O payı da yüzde 20 30'larda diyebilirim çünkü eğer öğrenci derse hazır değilse orada en fazla öğrenciyi küçük bir noktadan yakalayabilirse derse çekebilir. Çok hassas bir nokta. O noktayı yakalamak zor olduğu için öğretmenin payı çok düşük diyorum. Burada sadece öğretmenin payı değil ailenin payı da çok düşük diyorum. Yani öğrencinin istekleriyle orantılı birçok şey. Bu istekleri noktasında da tabii öğretmenin ve velinin birçok payı var, ama öncelikle iş öğrencide bitiyor kısaca.

**Öğrenci 1:** Mesela şu anda bahar geldi. Sınava hazırlanıyoruz. Bir buçuk iki ay sonra sınavımız var. Havalarda güzelleşti. Yani aslında insanın ders çalışması hiç gelmiyor. Hele öğrenci eğlenceye yatkınsa hiç çalışması gelmiyor. Bazı öğrenciler var; aslında istememesine rağmen sorumluluklarının farkında ve kontrolü eline almış birisi olduğu için bu şartlarda dahi devam edebiliyor, derslerine çalışabiliyor. Yani o öğrenci aslında geleceğe karşı kaygısı olan bir öğrenci... Bizim de kaygımız var aslında. Bazı öğrenciler olarak kontrolü elimize alamıyoruz. Kontrol konusunda bir sıkıntı var. Hani şöyle bir şey. Biz farkındayız. Akşam eve gidince ya da derste düşünüyoruz. Ya, benim ders çalışmam lazım. İki ay sonra sınava gireceğim. Bu benim hayatımın sınavı. Ama bir yandan da hani af edersiniz bir tarafımızı kaldırıp da derse oturamıyoruz. Yani öyle bir sıkıntı var. Biraz nefisle alakalı bir şey aslında. Akıl aslında çalışmak istiyor ama nefis çalışmak istemiyor. Kendini zorlayamıyor.

Diğer taraftan öğretmenlerin ve velilerin ifadelerinde dile getirilen ve öğrenci başarısı için atılması gereken adımlardan birisi ise öğrencileri doğru yönlendirmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak olarak belirtilmiştir. Doğru yönlendirilen ve motivasyonu yüksek olan öğrencilerin gelecekleri adına doğru tercihler yapabilecekleri vurgulanmıştır.

**Öğretmen 6:** Yönlendirme, bilgiyi doğru aktarma. Öğrencilere bilgiyi doğru aktarmam lazım. Yönlendirme bir de. Onları yönlendirme. Doğru yere yönlendirme. Sonra motivasyonlarını yüksek tutma. Çünkü motivasyonları düşebiliyor. Lise 3, lise 4 var. Ama asıl lise 4'le. Bu iş daha çok lise 4'te oluyor. Yani motivasyonlarını yüksek tutma olayı lise 4'te. Bazı kitaplarını takip etme. Yani çalışıp çalışmadıklarını. Velileri arıyorum bazen mesela görüşmek için. Velileri bilgilendiriyorum. Bilgi veriyorum. Çocuklarının durumu ile ilgili bilgi verme. Herhangi bir faaliyeti haber verme olabilir.

**Veli 1:** Evet. Yani öğrenciyi iyi tanıma, onu yönlendirme açısından da önemli. Gelecekle ilgili. Mesela gelecekte mutlu bireyler, huzurlu bireyler yetiştirme adına... İnsanlar sevdiği, hoşlandığı işleri yaptığı zaman mutlu bir hayat yaşıyorlar. Bunun örneklerini gördük. Diyelim daha önce şöyle bir habere rastladım. Adam diyelim ki tıp doktoru olmuş. Ama sonradan bırakmış; lastik araba lastiği satışı ile meşgul oluyor. Bu haberlere çıktı; sebebi de işte ben babam istediği için doktor oldum diyor. Hiç sevmiyormuş aslında. Öğrenciyi tanıma dediğimiz bu. Bu da kolay bir şey değil tabi. Öğrenciyi tanıma nasıl olur? Sorumlulukları arasında. Onunla çok zaman geçirme, sosyal faaliyetler bahanesiyle daha çok bir araya gelme. Diyelim ki. O şekilde yavaş yavaş öğrenciyi tanıyorsun. Tanıdığın zaman yönlendirme daha kolay oluyor. Sorumluluk esas bu gibi. Ne kadar bir öğrenciyi ne kadar iyi tanırsan ona göre onu yönlendirirsin. İlgili alanlara. O zaman da görevini yapmış olur. Sorumluluğunu yerine getirmiş olur.

Bununla birlikte, öğrenci başarısında başka faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir. Özel okula seçilerek gelen öğretmenlerden ciddi başarılar beklendiği, öğretmenin bu noktada sorumlu olduğu ancak öğrenciyle ilgili diğer faktörlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği de ifade edilmiştir. Buna örnek olarak sınıflardaki farklı akademik seviyedeki öğrenciler varlığı özellikle okul idaresinin ve velisinin beklediği “herkesin aynı başarıyı yakalaması” beklentisini karşılayamamaktadır. Öğrencilerin liseye gelirken almış oldukları puanların birbirlerinden oldukça farklı olduğu ve bunun da sınıflarda farklı seviyelerde öğrencilerin bulunmasına yol açtığı tezini güçlendirmektedir. Saha notları incelendiğinde liseye kayıt için herhangi bir taban puan uygulaması bulunmadığı görülmektedir. Bu sebeple farklı okullardan gelip kayıt yaptıran öğrencilerin akademik başarıları arasında büyük farklar bulunabilmektedir. Öğretmenler öğrencilerin seviyelerine uygun çalışmalar yapmaktadırlar (s.4).

**Öğretmen 15:** Evet öğrenci başarısı öğretmen; hani bir söz vardır. Mevlana'nın güzel bir sözü vardır. “Sen ne kadar anlatırsan anlat, karşındakinin anlayabileceği kadardır.” Bu önemli. Yani biz öğretmen olarak özel okula seçilmiş öğretmenler seçilmiş öğretmenler donanımlı öğretmenlerdir. Çünkü seçilerek alınıyorsunuz. Tayinle alınmıyorsunuz milli eğitim gibi alınmıyorsunuz. KPSS tarzı şeyleriniz yok. Belli bir süreçlerden geçiyorsunuz. Tabi ki birinci olarak sizden başarı bekleniyor. Öğrenci başarısından öğretmen sorumludur. Doğru. Ama sınıflarda tabii ki zeka kuramları denen bazı şeyler vardır. Homojen değil sınıflarımız; homojen olmadığı için de aynı başarıyı beklemek mümkün olmuyor. Özel okullarda bu homojenlik olmuyor. Çünkü, özellikle çalıştığım kurumda öğrenci sayısının zaman zaman düşmesi sebebiyle bir sınıfta 10 tane öğrenci varsa, yani hepsinin farklı olduğunu görebiliyorsunuz.

**Öğrenci 1:** Yani şimdi biz hani herkesin buraya gelirken aldığı puan, buraya gelirken elde ettiği başarı farklı. Alt seviyede olan var. Üst seviyede olan var. Orta seviyede olan. Tabi buna göre sınıf içindeki performansı değişiyor. Öğrencilerin öğretmenlerine karşı davranışları, derslerine karşı davranışları değişiyor. Kimisi derste, tabi dersine göre, öğretmenine göre derste gırgır geçiyor; şamata yapıyor. Kimisi dersi dinliyor. Kimisi notunu alıyor. Kimisi almıyor; sadece dinliyor. Onunla bir şeyler yapmaya çalışıyor. Yani tabi her öğrencinin sınıf içindeki profili farklı. Derse bakış açısı farklı. Öğretmene bakış açısı farklı.

**Öğretmen 11:** Fen lisesine dersim varsa, çocukların da öğretmeni zorlayacağı bir sınıf ortamı bu ortam. İlk bine, ilk binlik dilime öğrenci sokuyoruz ve öğrenciler kaliteli. Öğretmen hazırlıksız bir şekilde o derse girdiği zaman bunu öğrenci anında fark ediyor. Ve biz o kaygıyla çok iyi bir hazırlık yapmış olmamız gerekiyor. Sunuları çok iyi

hazırlamamız gerekiyor. Ondan sonra çok enteresan çok aykırı soru tipleriyle öğrenciyi beslememiz gerekiyor diri tutmak adına. Anadolu liselerinde de daha çok böyle espriler arada ne söyleyebiliriz, çocukların hazır bulunuşluklarını nasıl üst düzeye çıkarırız. Bazı sınıflarda öğrenciler soru bile sormazlar. Onlardaki sıkıntı da dersi canlı tutabilmek, ilgilerini toplayabilmek, diğerlerinde de onlara yetebilmek adına çalışıyoruz. Fen liselerinde öğrenciyi yetebilmek, besleyebilmek adına bir şeylerin içerisindeyiz; Anadolu lisesindeki sınıfta ise çocuğun ilgisini ve alakasını canlı tutmak derse bağlamak; sonuçta fizik soyut bir ders, ilgi çabuk kaybolabiliyor. Yani onların önceki yaşantıları üzerine sen bir şeyler anlattığın onları ifade etmen gerekiyor. Yoksa baştan kestirip atıyor. Bana lazım mı? Çok soyut bir şey. Lazım değil deyip, baştan olayı bitiriyor. O zaman sen o öğrenciyi ulaşamıyorsun. Bu dersin kalitesine de yansıyor.

**Zengin öğrencinin gözünde öğretmenin değeri yok.** Öğretmenler öğrencilerin sorumluluk sahibi olabilmelerinde kendilerine rol model olarak alabilecekleri öğretmenlerin önemli olduğunu belirtmektedir. Öğrencinin öğretmeni bir model olarak gördüğü durumlarda öğrencinin uygulamaya yönelik etkinliğinin arttığını ifade etmektedirler. Öğretmenler öğrencilerinde sorumluluk duygusunu geliştirmek için çaba sarf etmelidir ancak bu sadece öğretmenlerin gayreti ile gerçekleştirilecek bir durum değildir. Gelir seviyesi çok yüksek birtakım ailelerin tutum ve davranışlarının öğrenciyeye de yansıdığı görülmektedir. Bu tutum öğretmeni model olmaktan çıkartmakta ve öğrencinin gözünde değerini düşürmektedir.

**Öğretmen 9:** Öğrencilere karşı en önemli sorumluluğumuz benim bakış açısına göre onları akademik olarak yetiştirmek, insan ve birey olarak da onlara örnek olmaktır.

**Öğretmen 10:** En büyük sorumluluğumuz bir kere öğrenciyeye karşı. Onların burada bulunma amaçlarını doğrulayacak, mevcut kazanımları almalarını sağlayacak, ondan sonra davranışsal olarak onların üzerinde olumlu etkiler bırakacak bir şeyler verebilmemiz öğrenciyeye; bu bir kere en baş sorumluluğumuz.

**Öğretmen 8:** Şimdi öğretmen hazır olan bir öğrenciyeye, sorumluluk duygusu gelişmiş bir öğrenciyeye, sorumluğu gelişmiş bir öğrenci için %25-30 oranında bir etki oluşturabilir. Ama şu da vardır. Sorumluluk duygusu gelişmemiştir ama sizi seviyordur siz o duyguyu aşılamişsinizdir o çocuğa model olarak ideal bir profil çizmişsinizdir, burda öğretmen tutumu da önemli. Bu profili çizmişseniz çocuk sizi takip ediyordur model olarak görüyordur. Dediklerinizi görüyordur. Uyguluyordur. Ama bunun haricinde siz çocuğa nasıl diyim profil olarak onların gözünde model olacak bir profilde değilseniz çok da katkınız olmuyor. Sadece ders veriyorsunuz. Ders verdikten sonra çıkan, derse giren ve çıkan modele geliyorsunuz. Biz yani ben şahsi olarak öğretmenliği insan yetiştirmek anlamında tercih etmiş bir öğretmen olarak model olmak önemli olduğunu düşünüyorum ama biz kurumda çocukların ekonomik gelir düzeyinin yüksek olması ondan sonra ailelerin kültür seviyelerinin düşük olması zıt tezatlık var burda. Gelir seviyesi yüksek ama kültür seviyesi düşük ailelerden dolayı böyle durumlar yaşıyoruz. Ekonomik durumları oluşmuş gelişmiş ama kültür seviyeleri gelişmemiş; öğretmene yüklenen şey anlam velilerin zihninde, velilerden de çocuklara aksediyor; çocukların zihninde bizim her istediğimizi yapar, her istediğimiz uygulanır ve böyle bir tutum içerisinde hayatımız sürer. Böyle bir yaklaşım var. Böyle olunca da sonuç alamıyorsunuz. Model ne kadar olursanız olun ne kadar ilgi çekici olursanız olun bunlar ekonomik gelir düzeyleri yüksek olduğu için rahat yetiştikleri için her istediklerini her an yapabileceklerini düşünüyorlar ve böyle bir durumda çıkmaza sokuyor öğretmeni.

Öğretmenler öğrencileri tarafından model olarak görülmediklerinde bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Böyle durumlarda velinin ve okul idaresinin öğretmenle işbirliği

içerisinde ona destek vermesi ve güvenmesi gerekmektedir. Velinin ve okul idaresinin öğretmene destek olmadığı durumlarda öğretmenin çabaları sonuç vermemekte ve çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir. Velinin ve okul idaresinin desteğini alamayan Öğretmen 8 bu durumu şöyle örneklendirmiştir.

**Öğretmen 8:** Şimdi bir öğrenci sorumluluk duygusunu geliştirmemişse kendinde ona model olan veya model olabilecek insanlar onda o duyguyu oluşturmak için çaba sarf etmemişse ilerleyen yaşlarda o öğrencide belli sorumlulukları beklemek pek de mümkün değil. En basit örneğini söylüyüm ben size yaşamış olduğum. Geçen sene bir öğrencinin velisiyle yaşadım bunu. Ben öğrencinin sorumluluk kazanması bakımından elimden gelen gayreti gösteriyorum. Baba aksi, farklı bir tavır sergileyen tutum sergiliyor. Ben diyorum ki ödevleri öğrencimiz kendisi yazmalı. Defterine yazmalı ve ödevini zamanında yapmalı. Baba da diyor ki, bana ödevleri her zaman düzenli mesaj atmak zorundasınız. Ben de diyorum ki benim böyle bir zorunluluğum yok. Bunu yapmak zorundasın diye böyle bir çatışma içerisine girdik. Sonuç olarak ben bunu söylediğimde, bunu öğrencinin yapmak zorunda olduğunu ifade ettiğimde o buna anlam vermedi ve anlayış göstermedi. Ve çatışmamızı çözemedik. Aksi olan durumda, kurumun bu durumda izlediği rol yani bize burda aynı bakış açısı koysaydı kurumla beraber belki ben kendimi burda daha şey hissederdim, güçlü hissederdim. Ama kurumun yaklaşımı burda farklı bir yola girmesi bizi açıkçası üzdü. Eşim de aynı durumu yaşadı bu durumda. Biz kurumun bize destekleyici bir rol üstleneceğini var saymıştık ama okul idaresi burda bize hatalı olduğumuzu söyledi.

*Akademik hazırlıklar.*

Akademik hazırlıklar bir okuldaki akademik faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülebilmesi için gereklidir. Abelman ve Elmore'un (1999) teorisindeki öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmen hazırlıkları ile ilgili herhangi bir ayrıntı bulunmamaktadır. Turtle Haven School haricindeki tüm öğretmenlerin ifadesine idari denetlemenin hiç olmadığı görülmektedir. Genel olarak öğretmenler müfredata sıkı sıkıya bağlı kalmadan eğitim faaliyetlerini yürütmektedirler. Özel Hedefim Lisesi ile teori çerçevesinde araştırmaya konu olan okullar ele alındığında akademik hazırlıklar bakımından gözle görülür bir fark ortaya çıkmaktadır.

**Gece uyku tutmadı.** Özel Hedefim Lisesi'nde öğretmenlerin çoğunun dikkat çektiği önemli noktalardan ilki farklı bakış açılarıyla da yorumlasalar da, akademik çalışmalar olmuştur. Akademik başarı, akademik başarıya yönelik yapılan uygulama ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu sorumluluk hem bir bilinç hem de günlük hayatın bir parçası olarak gerçekleşmektedir. Bir öğretmenin "Hocam, dün gece uyku tutmadı. Saat gece yarısını geçmiş; 02:00 falandı. Ya ben bu çocuklara bu konuyu nasıl daha basit anlatırım. Elimdeki sunuyu nasıl daha basit hale getirebilirim diye düşünmekten uyuyamadım. Kalktım. Bir saat uğraştım. O çocuklara bu konuyu anlatmak lazım dedim. Yoksa ertesi gün benim için çekilmez olurdu" (Saha notları, s.5) ifadesi bu durumun mesai sınırlarını bile aştığını gösteren bir örnek olması bakımından



önemlidir. Sorumluluk duygusunun okul ortamında başlayıp orada bitmediği görülmektedir. Okul öncesinde ve okul içerisinde yapılan hazırlıklar öğretmenlerin bazen fedakarlık yapmalarını gerektirecek kadar yoğun yaşanmaktadır. Öğrencilerin öğrenmeyle ilgili farklı ihtiyaçlarına cevap verme gayreti akademik hazırlıkların yoğunluğunu daha da artırmaktadır. Derslere hazırlık sürecinin öğretmenin mesai dışındaki vakitlerini de kapsamı bazı öğretmenler tarafından öğretmenlik mesleğinin doğasından kaynakladığını ifade edilse de bu durum bazı öğretmenlerde huzursuzluğa da yol açabilmektedir. Öğretmenler okulla ilgili yapılan akademik hazırlıkları çeşitli yönleriyle ifade etmişlerdir. Saha notları incelendiğinde (s. 6) bölüm başkanlarının sürekli ders hazırlıkları ile hatırlatmalarda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle ders ziyaretleri öncesinde öğretmenlerin sunumlarının, dosyalarının eksiksiz olması yönünde uyarılar yapıldığı gözlenmektedir.

**Öğretmen 12:** Öğretmenin günlük bir hafta içerisinde yapması gereken, girmesi gereken dersler var. Gireceğimiz derslere dair gün öncesinden bir ön hazırlık yapıp, o gün içerisinde de derslerimizi oldukça aktif canlı, heyecanlı bir şekilde vermek istiyoruz. Branşım gereği uygulama, etkinlik anlamında da derslerimi doyurmak için ön hazırlık yapmak gerekiyor. Yani sadece mevcut ders saatinde değil ders saatinden önce ki zamanlarda da birtakım mutlaka tecrübeler edinmem gerekiyor ki derste herhangi bir aksaklık yaşanmasın. Tabi bu da ek bir mesai anlamına geliyor. Bu mesai ya Cumartesi Pazar, kendi birtakım hayatımdan fedakarlık yaparak kendi özel ailevi etkinliklerimden paylaşımlardan fedakarlık yaparak okula gelmem gerekiyor. Bu tabi idarenin uygulamış olduğu bir zorunluluk değil ancak dersin etkin verimli olabilmesi içinde ön hazırlık şart branşım gereği.

**Öğretmen 13:** Yani bir günümüz çok erken başlıyor. Ta evden, servisle başlıyoruz. Okula servisle geliyoruz. Geldikten sonra işte okula girişler oluyor parmak okutmayla başlıyoruz. Tabi önceliği de var. İşte yarın öğrencilere neler yapabiliriz. Ders hazırlıkları, dersi nasıl işleyelim? Bunları biraz, hazırlık aşamasından geçerek okula geliyoruz. Giriş yapıyoruz ve dersimize başlıyoruz. Artık o gün ders saati kaçta başlıyor; ortalama 8:30'da başlıyor. Öğrencilerin durumuna göre, sınıfına girmiş olduğumuz sınıf düzeyine göre hazırlıklı bir şekilde böylece günümüze başlıyoruz.

**Öğretmen 10:** Gün içerisinde okula geldiğimizde o gün dersimiz olan sınıflara karşı akabinde, bu anlamda öncelikle, derslerimizin hazırlığı eksik bir şey varsa, fotokopi çekilmesi gereken şeyler varsa, ayarlanması gereken şeyler varsa, bir derslerle ilgili yapmanız gereken işler vardır onları yerine getirirsiniz, sonra derslerinize girer çıkarsınız, bu işin bir tarafı; gününüz bu şekilde geçer.

**Öğretmen 2:** Bir kere ciddi manada ders hazırlığı gerekiyor akademik anlamda. Sınıf seviyelerine uygun, öğrencilere farklı şekillerde farklı yöntemlerle dersi nasıl anlatacağımıza dair hesaplar yapıyorsunuz. Bunlar davranışa yönelikte olabiliyor, öğrencilerin akademik seviyesinin farklılığına göre de olabiliyor. Dolayısıyla çok çeşitli öğrenci profili var.

**Öğretmen 9:** Öncelikle akademik olarak öğrenciye bir şeyler verebilmek için derse hazırlıklı gitmeniz gerekiyor. Planlamalar yapmanız gerekiyor. Bunlar da sorumlulukların içinde yer alıyor gizli bir şekilde. Alt birimleri diyebiliriz bu yaptığımız işin. Okul içinde hazırlıklar yapılabilir; işte o gün için planlamalar yapıp kendinizi hazırlamanız gerekiyor. Aynı zamanda okul içinde öğrencilerin sorularına cevap vermekle yükümlüyük sürekli olarak. Bu da sayısal bir branş öğretmeni olduğunuz için bizim günümüzün çoğunu alabiliyor. Bazen bir soruyla saatlerce uğraştığımız oluyor.

**Öğretmen 6:** Evet, en önemli sorumluluğum derslerimi iyi vermek. Sınıfa girdiğim zaman iyi ders anlatmak. En sorumluluğum bu. Ne gibi sorumluluklar. Yani genel ağırlıklı olarak tabi okul içi işler. Ders anlatımı, laboratuvar hazırlığı bazen. Bazen not hazırlıkları, not dağıtma, fotokopi çekme.. Bazen öğrencileri alıp konuşma, danışmanlığım var mesela; öğrencileri alıp konuşuyorum. Boş derslerde veya tenffüslerde.

**İdareci 1:** Normalde bizim beklediğimiz genel sorumluluk şu. Önce kurumun çizgisini korumaları ve öteye taşınmaları; bunu nasıl yaparsınız? Öncelikle kendi gündelik işlerinizle başlarsınız. O gündelik işler; dersinize öncelikle zamanında girersiniz. Dersinize iyi hazırlanırsınız. Öğrencinize o dersi verirsiniz.

**Özel okuldayız ama özel hayatımız yok.** Okulda yürütülen sorumlulukların çok çeşitli olduğu ve bu durumun okul içinde ve dışında ciddi bir yoğunluk oluşturduğu öğretmenlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin akademik hazırlıklar ve farklı etkinlikler için harcadıkları zamanın okul mesaisinin dışına da taşıdığı görülmektedir. Bu yoğunluğun öğretmenlerin özel hayatlarını da etkilediği, kendi ihtiyaçları ve aileleri için ayırdıkları zamanın oldukça kısıtlı olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum öğretmenlerin gerçek sorumluluklarının ne olduğu ile ilgili bir sorgulama yapmasına yol açmakta ve motivasyonlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Saha notları incelendiğinde öğretmenlerin toplantılar, programlar ve çeşitli etkinlikler için hafta içi akşam ve hafta sonu da dahil olmak üzere okulda çalışmalar yaptıkları tespit edilmiştir (s.7). Bunu dile getiren öğretmenlerin ifadeleri ve saha notları paralellik göstermektedir.

**Öğretmen 15:** Tabi sorumluluk deyince özel kurumdaki sorumluluk başlı başına baktığımız zaman Hz. Musa'nın 10 emir gelmiş olduğu gibi öğretmenlerde yüz emirle sorumluluklar hissediyor. Tabi çok sorumluluk var. Çünkü özel bir okuldasın. Özel kelimesi başlı başına ayrı bir şey. Özel özelliğini hissettiğiniz anda sorumluluklarınız başlıyor. Herhangi birisine özel bir okuldayım deyince hemen olaya maddi açıdan bakıyorlar. Haa parası fazlaymış. Özel okuldasın. İnsanlar böyle bakıyorlar. Siz olayın içinde yaşayan bir insan olarak özel okuldaki kavrama buradan bakmıyorsunuz. Aslında manevi olarak yıpranmışlık sorduğunuz soru olarak baktığınız zaman ciddi anlamda sorumluluk kavramı tamamı ile bünyenize yaşantınıza hayatınıza aile hayatınıza her tarafa yerleşiyor.

**Öğretmen 8:** Tabi ki, ders hazırlığını yapıyorsunuz. Bu sene yeni bir, sunumların tamamen yapılması, güncellenmesi çalışması yürütülüyor. Sizin yapmış olduğunuz çalışma okul içerisinde yeterli olmuyor. Zaman yetmiyor zaten. Sabah 8:30 akşam 5:30'a kadar çalışsanız da geceye mesai kalıyor. Ve bu sene özellikle ciddi anlamda akşamları mesai yapar duruma döndük. Sunumların hazırlanması ciddi anlamda zaman alıyor. Öyle birden sunum ortaya çıkmıyor. Hazır sunumları kullanırsanız, onlar da sizin ders işleyiş tarzınıza uygun olmuyor. İstenilen sonucu alamıyorsunuz. Böyle olunca gecenizde bile mesai yapar hale geliyorsunuz. Sizin bunun haricinde geçirmeniz gereken birçok zaman diliminiz olması gerekiyor. ailenizle çocuğunuzla, ondan sonra evlerinizin giderlerinin karşılanması açısından alış verişin yapılması vesair birçok hazırlığın, yani okul dışında da yapılması gerekenler olduğu için bu süreç sekteye uğruyor. Ve bu da öğretmeni olumsuz etkiliyor diye söyleyebilirim.

**Öğretmen 3:** Sorumluluk açısından baktığımızda gerçek sorumluluklarımız var bir de bence gerçek olmayan sorumluluklarımız var. Gerçek sorumluluk gerçek olan hakkaniyetli olan öğretmen ve öğrenci ilişkisi açısından baktığımızda sizin bildiğiniz bir konuyu bilmeyen bir kişiye iyi bir şekilde anlatmanızdır. En önemli sorumluluk budur.

Çocuk bu konuyu artık neyse üslû ifadeler olabilir, İngilizcenin bir konusu olabilir, edebiyatın bir konusu olabilir bunu iyi bir şekilde öğretebilmektir karşıya. Bu gerçek olan sorumluluk. Bir de gerçek olmayan sorumluluklarınız vardır. O da biraz eğitim kurumlarının hemen hemen temel felsefesidir diyebiliriz. O da şu. Benim öğrenciyle olan, veliyle olan ilişkinin üst düzeyde olması. Bu çok yoruyor.

### ***İdare ile ilgili sorumluluklar.***

İdari sorumlulukları ile ilgili olarak Abelman ve Elmore'un (1999) teorisindeki öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin idare ile ilgili sorumluluklardan bahsetmedikleri görülmektedir. Öğretmenler yaptıkları işlerle ilgili her türlü sorumluluğun bizzat kendilerinde olduğunu birçok defa vurgulamışlardır. Okul idarecileri ise daha çok öğretmenlerin sorumluluklarının bilincinde olduklarını ve onlara güvendiklerini dile getirmişlerdir. Özel Hedefim Lisesi ile teori çerçevesinde araştırmaya konu olan okullar arasında idare ile ilgili sorumluluklar bakımından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar arasında okulda rutin işlerin yoğunluğu, ve güven konusundaki eksiklik dikkat çekmektedir.

Öğretmenlerin ifadelerine göre öğretmenlerin idareye karşı birçok farklı konuda sorumlulukları olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde okulda düzeni sağlama ile ilgili birtakım uygulamalar olduğu, idarecilerin öğretmenlerden gelen veri akışını ve raporlamayı önemsedikleri ve bunlarla ilgili denetimlerin yapıldığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ayrıca yapılan uygulamalarla ilgili yaşadıkları duyguları da ifade etmişlerdir.

### ***Okulda Düzen.***

Özel Hedefim Lisesinde öğretmenlerin ifadelerinde akademik hazırlıklarla bağlantılı olarak öğretmenler işlerin zamanında yapılmasını gerektiğini özellikle vurgulamaktadır. Bu durum daha çok okula zamanında gelmek, bütün derslere zamanında girmek ve nöbet görevlerinde ön plana çıkmaktadır. Sabah ilk girişte öğretmenlerin parmak okuma sistemine parmaklarını okutarak girmeleri ve okul çıkışında da zorunlu olarak bu uygulamayı gerçekleştirmeleri öğretmenlerin okulda işleri tam ve zamanında yapmalarını kontrol eden bir sistem olarak düşünülebilir. Bu durum diğer tüm işlere de yansımaktadır. Saha notları incelendiğinde öğretmenlerin yazdıkları raporların, veli görüşmelerinin, sınav notlarının okul sistemine girişlerinin tam ve zamanında yapılması gerekmektedir (s. 7).

**Öğretmen 8:** Şimdi öğretmenlerin ne gibi sorumlulukları var bizim kurumumuzda. İlk olarak sabah okula girmekle başlıyor. Okula girerken siz ilk önce parmağınızı okutmak zorundasınız. Sisteme kayıt yapılması açısından. Çıkarken de yine aynı durumu

yaşıyorsunuz. Bunun haricinde derslere zamanında girmek ve çıkmakla yükümlüsünüz. Onun haricinde nöbetçiyeniz o gün teneffüslerde nöbet yerinizde zorunlu olarak bulunmak durumundasınız.

**Öğretmen 5:** Okuldaki en önemli sorumluluklar birincisi derse zamanında girmek, ikincisi nöbetleri düzgün tutmak, sürekli kontrol ediliyor zaten, üçüncüsü sınıfa girdikten sonra ilk olarak akıllı tahtayı açmak, eğer ki açılmıyorsa bilgi işleme haber vermek çünkü bunların saati kaydı sürekli tutuluyor. Eğer ki sunum işlediyseniz bunları öğrenciye yollamak. Onun dışında bununla da bitmiyor. Eğer ki bir ödev verdiyseniz, yazılı olarak, okulun kurmuş olduğu bir sistem var, o sistemden öğrenciye yollamak. Sözlü olarak artık vermekte pek faydalı gelmiyor demek ki. Onun dışında istenen önemli şeylerden birisi de en az bir hafta içinde yazılıların okunması. Bir hafta içinde okunup e-okula girilmesini istiyorlar. Bu kadar.

**Öğretmen 1:** Bir branş öğretmeni olarak derslerimize zamanında girip çıkmamızdan, nöbetleri düzenli bir şekilde tutmamızdan veya takip ettiğimiz bir takım iş ve işlemleri zamanında yerine getirmekten ve tam olarak yerine getirmekten sorumluyuz.

Belge 2 okulda işlerin zamanında yapılması ile ilgili öğretmen görüşleri ve saha notlarını desteklemektedir.

### **Belge 2:**

TÜM LİSE ÖĞRETMENLERİMİZİN DİKKATİNE,

30 Kasım 2013 Cumartesi günü yapılacak olan Genel Veli Toplantısı öncesi tüm öğretmenlerimizin not girişlerini **26 Kasım 2013 Salı** gününe kadar tamamlamaları gerekmektedir. **E-Okul sistemine sadece yazılı notu girilecek Performans notu girilmeyecektir.**

Bilgi ve gereğini önemle rica ederim.  
Okul Müdürü

Öğretmen 15 okuldaki sisteme eleştirel bir pencereden bakarak aslında öğretmenlerin zorunlu olarak özel okulda olduklarını hissettirecek uygulamalar olduğunu ve bunun da yaptırımlarının olduğu anlaşılmaktadır. Okulun bir fabrikaya, öğretmenlerin ise bir işçiye benzetilmiş olması ve okulun sadece öğrenciler için “özel” olduğunun ifade edilmesi manidardır. Bu açıklamadan okuldaki düzenin aslında öğretmenlerin sorumlu olduğu “yüzlerce” işin tam ve zamanında yapılmasıyla gerçekleştiği görülmektedir.

**Öğretmen 15:** Sabah okula zamanında gelme sorumluluğunuz var. Özel okullarda farklı uygulamalar var. Mesela bizim okulda parmak basma sorumluluğu. Bu sorumluluk tabii ki iç bünyenizde siz bazı şeyleri kabul etmeseniz de bu okulun getirmiş olduğu yaptırımlar yüzünden o sorumluluğu mecburen, zaruri olarak üstlenmek durumundasınız. Çünkü her ay parmak dökümlerinin ortaya sunulması sizin kara listeye alınmanızla alakalı bir şey. Siz bir özel okula gittiğiniz zaman özel okul serbest okul mantığı var öğrenci kategorisinde bu doğru; ama öğretmen kategorisinde böyle değil aslında. Yani oraya geldiğiniz zaman sanki bir fabrikaya girer gibi bir işçi gibi- fabrikalarda eskiden ne vardı? Kartlar vardı. Tak diye giriş çıkış saatleriniz belli oluyordu. Konunun dağılmasını istemiyorum. Bu sorumluluk böyle başlıyor. Nihayetinde tabii ki özel okulda derslerin asla boş geçmemesi, derse zamanında girme sorumluluğu, bunlar hatta yüz parça halinde, o kadar çok sorumluluklar var ki, derse zamanında girme, zamanında çıkmanız, öğrencilerin kırk dakika boyunca, dolu

dolu ve doayunluk esasına göre ders anlatmanız ve bunları yaparken de öğrencilere bir şeyler vermenin bir şeyler anlatmanın sorumluluğu belki iç bünyenizde biraz daha gerçekçi olacaktır bu. Sorumlusunuz.

Okul idaresi tarafından tüm lise öğretmenlerine gönderilen bir e posta okuldaki bir uygulamayı belgelemektedir. Belge 3, Öğretmen 15'in açıklanmış olduğu okuldaki yoğun sorumlulukların başlangıcı olarak ifade ettiği okula giriş çıkışlarda parmak izi okutma uygulamasını desteklemektedir.

### **Belge 3:**

Değerli Öğretmenlerimiz,

3-16 kasım tarihleri arası giriş-çıkış raporu ekte tarafınıza sunulmuştur. Saatlerde program hatası sebebi ile kayma olmuştur. Giriş-çıkışlarımızla ilgili parmak izi okutma noktasında gerekli hassasiyeti göstermenizi önemle rica ederim.

Saygılarımla,

Okul Müdürü

**Not:** Tüm gün gelmediği görünen çalışanlarımız içinden o tarihte okulda olmadıkları için parmak basmayanların , işleyişimiz ve hakkaniyet sebebi ile sisteme işlemek için mazeret bildirir evrak vermeleri gerekmektedir.

Görüşmelerde elde edilen ifadelerden okulda öğretmenler tarafından gerçekleştirilen uygulamaların sağlıklı yürüyüp yürütülmediğinin okul idaresi tarafından kontrol edildiği anlaşılmaktadır. Bu kontroller okul hiyerarşisinde koordinatör (bölüm başkanı) olarak belirtilen görevde bulunan, aynı zamanda öğretmen olan kişiler tarafından yürütülmektedir. Öğretmenlerin okul idaresi ile olan ilişkilerinde öncelikli muhatapları koordinatörlerdir. Saha notları incelendiğinde koordinatörlerin görevi şu şekilde açıklanmaktadır. "Koordinatörler öğretmenlerin görev tanımlarında bulunan ve sonradan verilen günlük ve anlık işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol eden ve üst yönetime raporlayan kişilerdir" (s. 10). Öğretmen 14 bu durum ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

**Öğretmen 14:** Yani şimdi mevcut bir görevimiz var burada. Matematik bölüm başkanlığı (koordinatörlüğü) gibi bir görevimiz var. Dolayısıyla ana sorumluluk çerçevesi bunun üzerine inşa ediliyor. Nedir? İşte öğretmenlerin derse giriş çıkışları, en önemli sorumluluk kapsamlarımızdan bir tanesi. Zamanında giriyorlar mı, çıkıyorlar mı. Ondan sonra derslerinde disiplin durumu nedir? Ne kadar sağlayabiliyorlar? Konu işleme noktalarında müfredata ya da planlarına uygun gidebiliyorlar mı? Öğrencilerle iletişimi noktasında nedir durumları yani bu hepsi öğretmenlerle alakalı sorumluluklarımız kapsamına giriyor. Artı kendi rutin evrak işlerimiz oluyor. Bizden üst yöneticilerin istediği evrak işleri oluyor. Onlarla alakalı sorumluluklarımız var. Bir de tabi kendimiz de derse giriyoruz. Kendimize karşı sorumluluklarımız var; bu şekilde bir kapsam var.

Görüşmelerden elde edilen ifadelerden öğretmenlerin idarecilerle ilgili genel sorumluluklarının daha çok raporlama ve bilgi aktarma şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. İdarecilerin öğretmenlerden düzenli olarak rapor istedikleri, bu raporların öncelikle koordinatörler kanalıyla izlendiği, toplandığı ve müdürlere iletildiği anlaşılmaktadır. İdarecilerin okul işleyişinin daha sağlıklı ve kaliteli yürümesi için toplanan raporlarla ilgili düzenli toplantılar yaptıkları ifade edilmiştir.

**İdareci 1:** Yöneticiye karşı sorumluluğu ise yöneticilerin kendilerine vermiş olduğu çeşitli raporlar, çizelgeler, bunları doğru doldurarak yöneticisine iletmektir.

**Öğretmen 6:** Yöneticilerle ilgili. Raporlama olabiliyor. Resmi evraklar, resmi işler. Resmi işler var. Sonra resmi işlerin dışında işte bazı konularda yaptığımız bazı çalışmalarla ilgili bilgi vermek. Onlar var. Onun dışında pek bir şey yok yani.

**Öğretmen 14:** Yöneticilerle alakalı da onların bize verdiği bir sorumluluk var. O bizim ana sorumluluğumuz zümremiz içersindeki işleyişi düzenli seviyede tutmak. Onları belli bir seviyede tutmak. Öğretmen kalitesini belli bir yere getirmek özellikle. Ders işleme kalitesini belli bir yere getirmek. Standartlarını belli yere getirmek. Kurum içerisindeki değişik projelere de destek vermek, omuz vermek. Onlara karşı görevlerimiz. Onlar her ay bizden rapor isterler. Zümre içinde neler oluyor? İşte ne yapıyorsunuz? Nasıl gidiyor? Toplantılarınızda ne tür kararlar alınıyor? Yani neye dönük kararlar alınıyor. Okul işleyişine ne tür katkılar sağlıyorsunuz? Bu türde bir bizden geribildirim alıyorlar. Okul içindeki onların uyguladığı şeylerin verimliliği alakalı geri dönüt alıyorlar. Bu tür, yöneticilere karşı sorumluluklarımız mevcut.

Saha notları incelendiğinde (s.11) bölüm koordinatörleri yaptıkları her toplantıda öğretmenlerin okul idaresine göndermedikleri eksik raporları her öğretmene ayrı ayrı bildirmektedirler. Bölüm başkanlarının toplantıda özellikle hatırlattığı okul idaresinin acilen istediği bir rapor şu şekildedir:

#### **Belge 4:**

Değerli Öğretmenlerimiz,

Genel Veli Toplantısı Raporları için aşağıdaki çalışmaları sizlerden bekliyoruz.

1) Sınıf rehberliği bulunan öğretmenlerinden:

- Toplantı günü size verilen **SINIF ÖĞRETMENİ RAPORU**'nu elle yazarak imza sirküleriniz ile ilgili müdür yardımcısına vermeniz. **Son tarih: 02.12.2013**

2) Tüm öğretmenlerden (sınıf rehberliği olanlar dahil)

- Veli ile yapılan görüşmelerde tuttıkları notların okul sisteminden rehberlik bölümünden öğrenciye eklenmesi

- Aşağıda yer alan bilgileri **bu maili YÖNLENDİR** yaparak [hedefim@hedefim.k12.tr](mailto:hedefim@hedefim.k12.tr) adresine gönderirken doldurulması. **Son tarih: 03.12.2013**

**Okul Müdürü**

Öğretmenler idare ile ilgili sorumluluklardan bahsederken okulun kurmuş olduğu bir web sitesi üzerinden iletilen online raporlamaya sıklıkla dikkat çekmişlerdir. Okulda her gün her öğretmenin ağırlıklı olarak veli ve öğrenci iletişimle ilgili olarak kullandığı ÖTS'ye (Öğrenci Takip Sistemi) sürekli raporlar yazılmaktadır. Öğretim yılı boyunca devam eden bu süreçte idareciler öğretmenlerin her gün girdikleri raporları incelemektedir. Öğretmenler sürekli raporlama yaparak idarecileri bilgilendirmektedir. Ancak bu durum sadece girilen rapor sayısının önemli olduğu, niteliğe bakılmadığı yönünde eleştiriler almaktadır. “Üstlerine iyi görünmek” adına yapılan bu işlemin samimiyeti ve başarıyı engellediği ifadelerle yansımaktadır. Birçok öğretmenin klasik standartlar altında aynı rutin işleri yapması öğretmenlerin özgünlüğünün kaybolmasına yol açarak süreci olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Saha notları incelendiğinde öğretmenlerin çok kısa raporlar yazarak rapor adedinin daha fazla görünmesi sağladıkları gözlenmiştir. Bazı öğretmenler bir veli görüşmesi ile ilgili oldukça uzun bir rapor yazarken bazı öğretmenler sadece “verimli bir görüşme oldu” gibi kısa bir ifadeyle geçıştirdiklerini itiraf etmişlerdir. Bunu sebebi olarak görüşme yaptıklarını, bazen görüşme sayılarının 100'ü aştığını; bu raporları yazmanın günler aldığını, zaten idarecilerin de okulda yazılar yüzlerce raporu okumaya vakitlerinin olmadığını göstermişlerdir (s. 12).

**Öğretmen 3:** İdareye karşı sorumluluklarımız ise mesela idarenin bir öğretmen için belirlemiş olduğu bazı kurallar var. Yapmasını istediği ve bu kuralların tamamı niceliksel veriler üzerine dayalı. Örneğin ben ÖTS dediğimi öğrenci takip sistemine ayda bir tane girebilirim. Fakat şöyle bir handikap var. Okulda 300 tane öğrenci var. Diyeceksiniz ki 300 tane öğrencisi olan bir okulda 1000 tane ÖTS girişi nasıl yapıyorsunuz? “ Süper, harika, perfect” gibi niteliksel yapısı olmayan cümle kurup oraya girebilirim. Sadece üstüme iyi görünmek adına. Fakat böyle sayısal veriler üzerinden de benim sorumluluklarım denetim altında ve bu da samimiyeti başarıyı engelliyor.

**Öğretmen 5:** Genelde istenen, yani bunlar biraz iç içe. Mesela ÖTS girişleri var. Öğrencilerle ilgili aylık. Onun belli bir sınıflaması yok ama sınıfımız için bile en az bir kez girmemiz gerekiyor. ÖTS'yi de açıklayayım mı hocam? ÖTS her öğretmenin kendi girdiği sınıfların olduğu, yani kendi şifresiyle girdiği bir uygulama diyelim. Buraya girdiğimizde kendi girdiğimiz sınıfların listesini seçebiliyoruz. Orda her öğrenci için olumlu ya da olumsuz gelişmekte olduğu ile ilgili ya da düşüş yaşadığı ile ilgili bilgileri oraya giriyoruz. Hangi konuda görüştünüz, veli ile ilgili olan görüşmelerimizi oraya giriyoruz. Yöneticilerde bunu takip ediyorlar...Bunu takip ediyorlar.genel sorumlulukları biraz sayısal veriye dayalı. Şu kadar girdiniz mi? Hiç girmemişsiniz tarzı yani şu belki takip ediliyor bilmiyorum. Öğrenciyle ne kadar ilgileniyorsunuz? Ne kadar konuşuyorsunuz? Konuştuğunuz her şeyi girin diyorlar. Ama bu belli bir şeyden sonra mümkün olmuyor. Ama şunu da görmeleri gerekiyor. Tamam bizim bilmediğimiz bir sürü işleri olabilir yöneticilerin ama öğretmenden de sorumlu olduklarını düşünüyorlarsa bu sadece kağıt üzerinde takiple olmamalı. Öğretmeni gözlemlemeli. Bakalım öğrenciyle ilişkisi nasıl. Yani tamam bu adam hiç ÖTS girmemiş ama ben bunu sürekli öğrencileriyle görüyorum. Sürekli etkinlik yapıyor. Onlarla iç içe diyebilmeli. Niteliğe de bakmalı.10 kez girmişsin; 5 kez girmişsin olmaz yani.

İdareciler, öğretmenlerin kendilerine verilen görevleri yapmakla yükümlü olduklarını ifade etmektedirler. Aynı zamanda öğretmenleri takip etmelerinin de kendi sorumlulukları olduğunu söylemektedirler. İdarecilerin de aslında öğretmen olduğu vurgusu gözlerden kaçmamaktadır. Öğretmenler ise idarecilerin özellikle veli ve öğrenci memnuniyetini sağlamak için düzenli olarak denetim yaptıklarını ve işleyişin aksamaması için gayret ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin rutin işleyişler çerçevesindeki sorumluluklarla ilgili idarecilerin istekleri doğrultusunda hareket ettikleri ve bilgi paylaşımında buldukları ortaya çıkmıştır.

**İdareci 2:** Bize karşı aslında sorumlulukları aslında verilen görevleri yerine getirmekle sınırlı. Çünkü bizim yönetici olmamız aslında onlar öğretmen arkadaşlarımızdan farklı olduğumuz anlamına gelmiyor. Yani ben de en nihayetinde bir öğretmenim. Dün öğretmenim, bugün yöneticim, idareciyim. Yarın yine öğretmen olacağım. O yüzden sadece ben orada idarecinin sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken öğretmen arkadaşlarımızın da onların (kendi) sorumluluklarını yerine getirmesini bekliyorum. O sorumluluklarından dolayı bize sorumlu olduklarını düşünüyorum. Yani nöbet görevini ben nöbetçi öğretmenin denetlemek zorundayım. Kontrol etmek zorundayım. Tutup tutmadığını. Onu tutmak üzere bize karşı sorumlu. Derse zamanında girmek, zamanında çıkmak o gün içerisinde yapması gereken faaliyetleri vesaire yapmak baktığımız zaman yönetime karşıda rutin günlük görevini yapması aslında bize karşı olan sorumluluğu.

**Öğretmen 13:** Şimdi, yine özel okulun sorumlulukları okula geldiğinizde başlıyor. Tabi okulda bir denetim sistemi var. Denetim sistemi de yöneticilerle başlıyor. Üst yönetimden müdürlere kadar müdürlerden müdür yardımcıları, koordinatörler ve biz öğretmenlere geliyor. Bu okuldaki işleyişi takip edebilmek için idarecilerin de belli görevleri var. O görevleri bize bir şekilde aktarıyorlar, anlatıyorlar. Bizim onlara karşı sorumluluklarımız var tabii ki. Önemli olan bu işleyişi düzenli bir şekilde takip etmek. Yani bir aksaklık meydana gelmesin. Veli memnuniyeti, öğrenci memnuniyeti göz önünde bulundurularak, böyle birlikte devam ediyoruz.

**Öğretmen 15:** Yöneticilere karşı sorumluluklara baktığımız zaman bunlar da bizim içimizden gelen insanlar. O zaman ben bu adamı mahcup etmemeliyim. Ben mahcup etmemeliyim. Onun zaafa uğramasını istemiyorum anlayışıyla o zaman ben kendi görevlerimi yaparım. Kendi görevlerim zaten onun sorumluluk alanı içerisinde.

**Öğretmen 7 :** Tabi ağırlıklı olarak daha çok okul idaresi yöneticileri ile tabi okulda olduğumuz için süreci beraber paylaştığımız için ağırlıklı olarak yöneticilerle çalışıyoruz. Planlarımız işte organizasyonumuz birlikte hareket etmemiz, sorun çözmede paslaşmamız olayları genel olarak değerlendirmemiz öğretmenleri öğrencileri süreci vs. yani okul yönetimi ile daha sık mesaimiz oluyor. Velilerle de zaman zaman sorun oluştuğunda aramız gerektiğinde bir bilgilendirme yapmamız gerektiğinde öğrenci ile alakalı ya da seminerlerimizde velilerimizle iletişim kuruyoruz.

***İdare her şey yolunda dememiizi bekliyor.*** Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde birçok sorumluluğun yerine getirildiği görülmektedir. Ancak bazı öğretmenlerin sorumlulukları ile ilgili ortaya çıkan sorunlarda zaman zaman destek alma ihtiyacı hissettikleri ifadelerle yansımaktadır. Sorunların her halükarda öğretmenler tarafından çözülmesinin beklenmesi, okul idaresinin sorunların çözümünde tek taraflı bir yaklaşım sergilemesi okulda idareci-öğretmen iletişimde bazı sıkıntılar çıkmasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin ifadelerine göre okul idaresi öğretmenlerin okulda belli



standart kurallar çerçevesinde hareket etmelerini istemesine karşın çözüm sürecinde ortak hareket edilmemektedir. Bu durum sınıf içinde yaşanan problemlerde, bürokratik işlerde, velilerle ve öğrencilerle olan iletişimde kendini açıkça göstermektedir. İdarecilerle olan iletişimde “yukarıya sorun yansıtma yaklaşımının” verimi düşürdüğü savunulmaktadır. Sorunların tartışılmadığı ve üzerine gidilmediği sürece okulun hedefi olan insan yetiştirme ülküsüne zarar verildiği belirtilmektedir. Saha notları incelendiğinde idari bir toplantıda okul müdürünün “Arkadaşlar sizden okulda sorun çıkaran tüm öğrencileri tespit edip raporlayarak bize bildirmenizi istiyoruz. Sonra bu sorunlu öğrencileri sizlere paylaştırıp onlarla ilgili çalışmalar yaptıracağız.” demesi öğretmenlerin görüşleriyle birebir örtüşmektedir (s.13).

**Öğretmen 3:** Kurum açısından en büyük sorumluluklarımız bence sınıf içi disiplindir. Çünkü idare kendisine, kendisinin bile çözemeyeceği bazı problemlerinin gelmesini istemiyor. Örneğin nedir? Sınıf içinde çocuğun yaşamış olduğu bir problemi sizin çözmenizi istiyor. Çünkü idarecinin yöneticinin temel fikri şu. Öğretmen eğer sınıftaysa beni temsil ediyordur; kurumu temsil ediyordur. Sınıf içindeki problemi çözmelidir. Seni o yüzden oraya koyduk diye. Sınıf içindeki disiplini, sıkıntıyı, problemi, artık neyse o bunu öğretmenden bekliyor. İdare bizim çözmemizi bekliyor.

**Öğretmen 11:** Yani yöneticiler ne ister? Öğretmenin çok etkili bir şekilde öğrenciden bir sıkıntı dönmeyin; sonuçta bu öğrenciler emanet. Öğretmen üzerine düşen görevi yapacak. Yönetici de bu sürecin aksamamasını sağlayacak. Aksadığı durumda tabii ki dönmeleri gerekiyor. Biz aksatmamaya çalıştığımız için de pek öyle bir şey dönmüyor. Dönülenler oluyor işte. Niye antetli kağıda sunuları hazırlamadınız falan gibi böyle şekli, bürokratik şeyler.

**Öğretmen 12:** Özel okulda birtakım sıkıntılı öğrencilerin durumu mutlaka en kısa sürede idare ve veli ile paylaşılmalı. Ya o öğrenciler odaklanarak, bu periyot sıkıştırılıp sonuç alma noktasına gidilebilir. Ama iş eğer bundan sapıp tüm öğrenciler üzerine bir sisteme biraz yaptım olduya kayınca bu sefer verim düşüyor. Göstermelik bir şeye kaçmak zorunda; çünkü evrakta o veli ile sorunsuz da olsa öğrenci hakkında görüşmüş olmak gerekiyor. Veli memnun okulumuzdan demek gerekiyor. İdareciler bundan hoşlanıyor. Sınıfta sorun yok demek gerekiyor. Bu işin ne yazık ki riya kısmı. Yani işin merkezinde ne olmalı? Öğretmek. Kime öğreteceksin? Öğrenciye öğreteceksin. Bunun haricinde bir mesele az önce konuştuğumuz mesele. Dolayısıyla mümkün olduğunca sorun üzerine gidilmeli. Bizim bütün işimiz derdimiz insan yetiştirmek. Eğer bu noktada kendi alanımızın dışında bir konu olduğunda gerek öğrencinin gerekse velinin, okul idaresinin bilgisi dahilinde bu öğrenciyi yaşamış olduğu o sıkıntıdan, belki psikolojik bir rahatsızlık olabilir, mutlaka işin uzmanına yönlendirme, öğretmenin yapabileceği bir iştir. Yoksa tüm öğrencilerin psikolojik buhranlarını çözebilecek adres uzman kişi değildir öğretmen.

Öğretmenlerin ifadelerinde okulda genel olarak idareye karşı sorumluluk hissedilen diğer alanlardan biri de akademik faaliyetlerin nitelikli bir şekilde yürütülmesi olarak görülmektedir. Buna ilave olarak öğrencilerin öğrenme sürecinde onlara sağlıklı ortamlar sunmak amacıyla derslerin etkin ve verimli bir şekilde işlenmesi, öğretmenlerin sınıflarına hakim olması, nöbetlerin tutulması ve bürokratik işlerin yerine getirilmesi de ön plana çıkmaktadır. Diğer dikkat çeken bir nokta ise

öğretmenlerin sınıf içerisindeki faaliyetlerinin kameralar aracılığıyla izlenmesi ve gerektiğinde geri bildirimde bulunulmasıdır.

**Öğretmen 9:** İlk planda sürekli olarak derse giriyor olmamız gerekiyor. Zamanında derse girip sonuna kadar öğrencileri sınıf içinde tutmak ve derse motive etmekle yükümlüüz bu sorumluluğu idarecilere karşı hissediyoruz. Yani ilk sırada bu var tabi; onun dışında akademik olarak öğrencilerin yetiştirilmesi yine bir anlamda idarenin de bizden istediği bir şeydir. Onu da tamamlamamız gerekiyor. Ve nöbet faaliyetlerinin idareye karşı genel sorumluluğumuz olarak düşünüyorum.

**Öğretmen 4:** Öğretmenin yöneticilere olan sorumluluğu bir kere en başta işini düzgün yapması. İşini düzgün yapmasından kasıt; bir öğretmenin en önemli görevi öğrenciye konusunu öğretebilmek, ders anlatabilmek ya da dersini en iyi anlatabilecek ortamı sağlamak. Eğer bu ortamı sağlayabiliyorsa, sınıf ortamında sınıfı yönetme noktasında sıkıntı yaşamıyorsa öğretmen, konusuna hakimse, ve bu konusunu öğrencisine anlatabilme becerisi yüksekse eğer bu durumda sorumluluğunu büyük oranda yerine getiriyor. Sınıf hakimiyeti çok önemli, ikincisi branşına hakimiyet, üçüncüsü bunu öğrenciye aktarabilme yeteneği.

**Öğretmen 11:** Yöneticilere karşı sorumluluklar. Yani öğretmen vicdani olarak kendisini derse hazırlıyorsa en iyi şekilde dersini aktarıyorsa ondan sonra yöneticilere karşı sorumluluk işte defterleri doldurması, boş bırakmaması, yani işte sunularımızı hazırladık mı yani yönetici öğretmenin yöntem ve tekniklerine kısıtlayıcı bir müdahale de bulunmaması lazım ki öyle olmuyor zaten. Gelip de bize işte niye dersleri şu şekilde değil bu şekilde hazırlamadın veya bu şekilde aktarmadın diye bir şey olmuyor. Ama kameralar sayesinde onlar izliyorlar, bazen gözlemlerini bize aktarıyorlar.

Öte yandan bir öğretmen özel okulun ticari bir müessese olduğu gerçeğini örneklendirerek anlatmıştır. Öğretmenin ifadesi idareye karşı sorumluluklarının öğretmenlik mesleğinin ötesine geçerek farklı bir hal aldığı, öğretmenlerin bazen bir mağazada herhangi bir ürünü pazarlayan “satış danışmanı” hassasiyetiyle davranmak zorunda kaldığı yönündedir. Özel okulda velilerin müşteri olarak algılanması, öğretmenin kendini buna göre konumlandırması, öğretmenin saygınlığını azaltmaktadır.

**Öğretmen 3:** Bunun dışında derse zamanında girme, dersin müfredatını etkili bir şekilde özellikle okulun belirlemiş olduğu yöntem ve metotlarla işlemek. Dersi zamanında bitirmek. Bu sorumlulukların diğer bir boyutu da öğrenci velisiyle aranızı çok iyi tutmak. Sonuçta burası ticari bir kurum. Eğitim öğretimin yapılmasının da dışında öğrenci üzerinden para kazanan bir kurum. Otomatikman da öğrencisini kaçırmak demek bakkaldan ya da manavdan bir müşterinin kaçması gibi algılanıyor. Bundan dolayı da sistem sizden şunu bekliyor. Sen LCW’de çalışan bir satış danışmanı gibisin aynı zamanda. Öğretmensin. Parantez içinde De Facto’nun bir satış danışmanı gibisin. Parantez içinde LCW’de çalışan bir satış danışmanı gibisin vesaire. Müşteriyi kaçırmaman lazım ve oradaki T-shirt’ü iyi satman lazım. Senden bunu da bekliyor idare.

### ***Veliler ile ilgili sorumluluklar.***

Abelman ve Elmore’un (1999) teorisinde farklı okullardan alınan öğretmen görüşleri incelendiğinde istisnalar dışında birçok okulda velilerin öğretmenlerle yeterli düzeyde görüşmedikleri görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin eleştirilerine yol

açmaktadır. Bu sebeple öğretmen veli ilişkisinin zayıf olduğu söylenebilir. Ancak araştırma kapsamındaki Özel Hedefim Lisesinde öğretmenlerin ve idarecilerin ifadelerine göre veliyle ilgili sorumluluk bilinci üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Veli iletişime geçmese bile öğretmenler sorumlulukları dahilinde telefon, kısa mesaj, mail, sosyal medya, evde, okulda ya da bir etkinlikte buluşma gibi bütün imkanları değerlendirerek aylık görüşmelerini yapmaktadırlar.

**Özel okullarda veli bir nimettir.** Özel Hedefim Lisesindeki öğretmenler, öncelikli sorumluluklardan birinin öğrenciyle ilgili bilgileri sağlıklı bir şekilde veliye ileterek köprü vazifesi görmek olduğunu ifade etmektedirler. Öğrenci ve velinin bir bütün olduğundan hareketle, velilerin her konuda ikna edilmesi, isteklerinin karşılanması ve özel okul velisi olduğunun hissettirilmesi büyük önem taşımaktadır. Öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerinin veliye aktarılırken özel bir yaklaşım sergilendiği, velilerin beklentilerini boşa çıkarmamak amacıyla “tost mantığı” kullanılarak birçok durumun izah edildiği anlaşılmaktadır.

**İdareci 1:** Tabi öncelikle velilere karşı sorumlulukları aldığı öğrencilerin seviyesini en azından bir adım öteye götürmektir. Veliye karşı ise bu öğrenci ile ilgili yapmış olduğu gözlemler, tutmuş olduğu çizelgeleri tek tek aktarabilmek. Ödevlerini yapmıyorsa bu çocuğu bildirmek. Veliye karşı sorumluluğu, sağlıklı bilgiyi, veliye öğrencisiyle ilgili aktarabilmek.

**Öğretmen 14:** Yani veliye karşı sorumluluklarımız üst düzeyde bir kere. Çalıştığımız kurum özel bir kurum olduğu için. Her an bir kere velinin sorduğu sorulara net, onu ikna edici, aklında şüphe uyandırmayıcı şekilde cevap verilmesi gerekiyor. Bu bakımdan özel okulda okuyor çocuklar, extra masrafları var çok fazla. O yüzden onların beklentileri çok yüksek. Onlara karşı, tabi belli düzeyde sorumluluklarımız var. Nedir? mesela ben matematik öğretmeniyim. Girdiğim sınıflarda onların beklentileri paralelinde tam olmasa da belli bir düzeye kadar o çocukların matematik düzeylerini geliştirmemiz gerekiyor. Bu birincisi. İkincisi sırf ders değil bu; sosyal sorumluluklarımız da var. Öğrencileri buraya geliyorsa sadece ders görmek ve akademik yapılarını geliştirmek için gelmiyorlar. Başka tür yönlerini de geliştirmeleri lazım. Onları da geliştirmek için kendimiz sorumluluk hissediyoruz. Öyle de bir sorumluluğumuz var veliye. Veli kısmı, boyutunu bu şekilde değerlendirilebiliriz.

**Öğretmen 12:** Yani ben şöyle düşünüyorum. Birinci derecede öğrenci başarısı öğrencinin kendi akademik, ne diyim ona, algısıyla alakalıdır. Ben böyle düşünüyorum. Yüzde altmış, yetmiş civarı böyledir. Bizim öğretmen olarak buna katkımız yüzde yirmilerde, yüzde yirmibeşlerde diye düşünüyorum. Biz bunu maksimum seviyede doldurmaya çalışıyoruz bu kurumda. Öğrencinin akademik altyapısı, akademik algısı yeterli değilse ona göre de çözümlerimiz var. Belli bir yere kadar getirmeye çalışıyoruz öğrenciyi. Ama yüksek beklenti oluşturmamaya çalışıyoruz velide. Yani öğrencinin akademik algısına katkımız dediğim gibi sınırlı. Yapabildiğimiz ölçüde kendi performansımızı da en üst seviyede tutup onları geliştirmeye çalışıyoruz.

**Öğretmen 15:** Velilere karşı sorumluluklarımız çocukla ilgilendiğimiz kadar ailesi ile de ilgilenmemiz lazım. çocuk ailesiyle bir bütündür. Çocuğu aileden bağımsız ele alamazsın. Ben kendi okulum için düşündüğüm zaman ben bu okulda farklı bir şeyler daha görüyorum. Çocuk yaramaz, çocuk tembel, çocuk haylaz ama babasına bakıyorsun Allahım ya rabbim melek gibi. Annesi melek gibi insan. Dolayısıyla işin bence burada

ailenin çok daha önemli olduğuna inanıyorum. Aile mükemmel iyi insanlar ama eğitim noktasında o mükemmelliklerini oğullarına verememişler. İlk eğitim basamağını, anaokulu mu dersiniz, belki verememelerinden dolayı, özel okulu farklı bir yer olarak algılamalarından dolayı, velinin özel okula verme algısından dolayı bazı algılar değişiyor. Velinin algısı değişiyor. Velilerimizi arıyoruz. Tabi onlar da çaresiz. Siz çareyi çaresizden beklerseniz çare bulamazsınız. Onları arıyoruz bilgi veriyoruz ama tost mantığı içerisinde. Önce iyi sonra araya biraz şeyler. Burada yapılan çalışmalar veliyi üzme adına yapılan çalışmalar. Özel okullarda veli bir nimettir. Her ne kadar da çocuğu en haylaz en yaramaz da olsa çocuğundan iyi bahsediyoruz. Hani Mevlana'nın güzel bir sözü vardır. Bir leşe bakarken ne kadar kötü leş, ne kadar kötü kokuyor denilince Mevlana ne güzel dişleri var diyor. Dolayısıyla çocuklarda o kadar çok şey var ki aslında biz de veliler çok küçük ve ince şeyleri anlatarak onları çoğaltarak o leşi kapatarak anlatmak durumundayız. Öyle anlatıyoruz.

**Telefonunuz 7/24 açık olmalı.** Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde veli ile ilgili sorumlulukların en önemlisinin iletişim olduğu görülmektedir. Öğretmenler sınıf rehber öğretmeni olsun ya da olmasın velileri arayarak okul ile veli arasında iletişim kurmak zorunda olduğu açıklanmıştır. Öğretmenler özellikle öğrencilerin akademik sorumlulukları, veli toplantıları, disiplin sorunları ve acil durumlar ile ilgili velileri bilgilendirmektedirler. Veliler mesai saatlerine bağlı olmaksızın öğretmenleri arayabilmektedir. Bazı öğretmenler okulun özel bir okul olmasından dolayı bu durumun “abartılı bir sorumluluk” olduğunu düşünmektedir.

**Öğretmen 5:** Velilerle ilgili ayda bir kere aramız gerekiyor en az. Tabi ki arada ekstra bir durum yoksa, toplantılar oluyor, öğrenciyle ilgili acil bir durum oluyor. İşte disiplin sorunları olabiliyor. Diğer öğretmenlerden gelen şikayetler olabiliyor. Bununla ilgili ekstra arayabiliyoruz. Yani ayda bir kere her velimizle görüşmek zorundayız. Bu iletişimle ilgili bir sorumluk. Onun dışında amaç şu sistemde. Öğrencilere ödev veriliyor. Eve gidince ödevim yok diyor. Ödevim yok dediğinde, velilere söylediğimizde ödev yapmıyor dediğimizde ödevim yok dediğini söylüyor. Sistem de biraz bunu gidermek maksatlı. Biz ödevi gönderdiğimizde veliye de mesaj gidiyor. Veli de ödevin ne olduğunu görüyor. Ağırlıklı olarak iletişim boyutu var.

**Öğretmen 11:** Velilere karşı sorumluluklarımız; işte eğitim 3 ayaklı. Biz aktarıyoruz. Öğrencilerin de tekrarını ödevini yapması gerekiyor. İşte ödevini yapma noktasında çocuğu evde kontrol etmek, ödevi oturtturmak ne bileyim yeri geliyorsa sorgulamak “ödevin var mı, yapıyor musun şekliyle hani o noktada velinin eğitime bir katkısını bekliyoruz. Beklenti şekliyle... Sorumluluk olarak da zaten bir sistem kuruldu. Hedefim.com sistemi zaten veliye öğrencinin ödevi olup olmadığı hakkında bir mesaj gönderiyor. Veli eğer bu mesajları yapıyor musun, öğrenciye aktarmıyorsa veya sorgulamıyorsa, tabii ki öğrenci de bazen şey yapabiliyor. Ödevlerini yapmayabiliyor.

**Öğretmen 2:** Velilere karşı sorumluluklar neler? Veli size istediği zaman ulaşabilmeli mantığı ile hareket ediyor. Çok önemli bir kısmı belki yüzde 90 ı 95i gece gündüz ne zaman isterse size ulaşabilmeli, ve siz ona cevap verebilmelisiniz. Bu uç bir örnek; gece yarısı arayabilir ama..bu manada bu tür özel okullarla devam etmek istiyorsanız buna açık olmalısınız. Yani şöyle bir ilkesel görüşünüz olamaz. Saat 5.30. ben çıkıyorum gidiyorum. Veli beni aradığı zaman açmam dediğiniz zaman başka komplikasyonlar başka şeyler ortaya çıkabiliyor. Dolayısıyla bu manada veliye karşı sorumluluğunun abartı noktasında olduğunu düşünüyorum. Bu şekilde...

**Veli kendisinin çözemediği sorunları çözmemizi bekliyor.** Öğretmenlerin ifadelerine göre özel okul velileri kendilerini daha farklı bir şekilde

konumlandırmaktadırlar. Bazı veliler kendilerinin çözemedikleri ağır sorunları öğretmene yüklemektedirler. Öğrencilerin yaşadıkları ağır sorunlar karşısında bazen öğretmenler kendilerini çaresiz hissedebilmektedirler. Velilerin çocuklarını özel okula ücret ödeyerek göndermelerinin her sorunun öğretmen tarafından çözülmesi gerektiği algısını oluşturduğu belirtilmektedir. Velilerin öğretmenle sıkı bir diyalog içinde olmasa bile her türlü başarıyı bekledikleri ifadelerine yansımaktadır.

**Öğretmen 3:** Şöyle söyleyelim. Veliler öncelikle çocuklarıyla ilgili akademik başarının hatta açık söylemek gerekirse kendisinin çözemediği şeyi sizden bekliyor. Çünkü şunu düşünüyor veli. Bu çocuğun burada okumasının maddi bir bedeli var. Siz de bu bedeli karşılamak için kurumdan para alıyorsunuz. Otomatikman sizin göreviniz Ford'un bir fabrikasında bir makinenin arabayı yapış biçimi gibi siz de o arabayı makine gibi düzeltçeksiniz; yamukları çıkıkları düzeltçeksiniz. Sorunları halletçeksiniz. Burada sıkıntı olan şey şu. Bir Ford fabrikasında makine arabayı yapabilir. Biliyorsunuz işte büyük fabrikaların işleyişi ile ilgili belgeseller vardır. Büyük büyük makineler beklerler ve ortaya arabalar gelir ve araba kendiliğinden çıkıyor zaten fakat bizim alanda ise mesele tamamen soyut. Elle tutamadığımız gözle göremediğimiz, çocuğun iç dünyasında olan bir şey ve mesela şöyle bir örnek vereyim. Kendi annesi babası doktor olan bir çocuk akademik olarak tamamen başarısız okumayacağı diyor; bana sınavda boş kağıt verdi ve annesi bana şunu dedi. “ hocam bu niye böyle” dedi. Ve kendisini de psikiyatrist yani doktor. Kendisinin çözemediği bir meseleyi alan dışı bir insandan bekliyor.

**Öğretmen 13:** Velilerimiz biraz farklı, değişken. Çünkü bazı veliler şöyle düşünüyor. Özel okula öğrencimi gönderiyorum. Gereken ücret rakam neyse bunu veriyorum. Ve gerekirse özel ders aldırıyorum. Gerekirse dershaneye gönderiyorum. Artık bu öğrenci çok iyi olması gerekiyor. Bir de velilerimiz hep şunu bekliyor. Ben çocuğumu özel okula gönderiyorsam sanki çok başarılı olacak. Üzerine düşen görevi tamamlamış gibi görüyor veli. Geri kalan takip sistemi biz öğretmenler olarak üstleniyoruz. Yani öyle velimiz var ki okula yılda bir defa ya geliyor ya gelmiyor. Veli şöyle düşünüyor; ben okula gönderdim. Rakamı ücreti verdim. Üzerime düşen tüm görevleri yaptım. Öyle düşünüyor. Aslında öyle değil. Sık sık takip etmesi gerekiyor. Okula gelip öğrencisinin çocuğunu görmesi gerekiyor. Eksikleri paylaşmamız gerekiyor. Bu konuda özel okulun velileri maalesef çok dikkatli davranmıyorlar. O sorumluluk biraz bize yükleniyor.

### **Okulda hesap verebilirlik düşüncesine ilişkin bulgular.**

Araştırmanın birinci sorusunu daha da derinlemesine incelemek için “Okulda hesap vermek deyince ilk olarak aklınıza ne geliyor?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenler okulda hesap verebilirlik ile ilgili düşünce ve duygularını farklı şekillerde ifade etmişlerdir.

Abelman ve Elmore'da (1999) yer alan farklı okullardaki öğretmen ve idareci görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin hesap verebilirlik konusunda daha rahat ve güvene dayalı bir ortamda görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Ancak Turtle Heaven School'daki uygulamalar Özel Hedefim Lisesi ile benzerlik göstermektedir. Pilot okul statüsünün kaybedilmesi kaygısı okul müdürünün öğretmenler üzerindeki otoritesi hesap verebilirlik uygulamalarından açıkça anlaşılmaktadır. Okul müdürü bazı öğretmenlerin görevine karşılıklı anlaşarak son verdiğini ifade etmiştir. Diğer

öğretmenlerin görüşleri okul müdürünün görüşleri ile paralellik göstermesi okulda hesap verebilirliğin yüksek olduğunu şeklinde düşünülebilir (s. 30-31).

Özel Hedefim Lisesinde öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramına ilişkin öncelikli ifadeleri arasında raporlamak, yapılan işleri ne şekilde ve nasıl yapıldığının cevabının verilmesi akla gelmektedir. Öğretmenlerin ifadelerinde daha çok hesaba sorma yöntemine dair yapılan yanlışların olumsuz etkileri açıklanmaktadır. Her öğretmenin her işi aynı şekilde belli bir zaman dilimi içinde gerçekleştiremeyebileceği, burada işin bitip bitmediğine değil, öğretmenin neden yapamadığının zaman geçirmeden araştırılması, öğretmenin suçlanmadan sorun büyümeden çözülmesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramına ilişkin ifadelerinin satır aralarında yaşadıkları huzursuzluk göze çarpmaktadır.

**Öğretmen 10 :** Hesap vermek deyince; daha doğrusu raporlamak gelir. Hesap vermek bir işi neden ne şekilde yaptığının cevabını vermektir. Bir şeyi neden yaptınız, niye yaptınız, neden bu şekilde yaptınız, bunun cevabıdır hesap vermek. Şimdi burada hesap vermek derken, hesap vermek bir talep karşısında yapılan bir şeydir. Bir de talebin geliş şekli önemli. Birisi eğer sizden yaptığınız bir iş ile ilgili bu işin durumu nedir ne durumda; bilgi almak şeklinde bir hesap sorma ise bu çok rahat net bir şekilde hesabınızı verirsiniz. Bu sizde bir rahatsızlık oluşturmaz. Ancak buradaki sizi suçlayıcı tarzda bir hesap sorma ise bu tabii ki sizi olumsuz etkiler. Bizim okulda ikisi de oluyor zaman zaman. Gerek bazı konularda sizden bilgi alma noktasında da oluyor, size danışılıyor, işte şu sınıfta dersin ilerleyişi nedir, ne zaman biter gibi; bu mesela normal mantıklı sorulabilecek bir örnek olarak verdiğim bir şey. Bu rahatsız etmez. Ama suçlayıcı mahiyette şunu neden böyle yaptınız, şunu neden şu şekilde yaptınız gibi hesap sormalar olursa bu öğretmen üzerinde olumsuz etki yaratıyor.

**Öğretmen 12:** Hesap verme, aslında ortak öğretim yılı başında planlanmış olan birtakım hedefler idealler doğrultusunda öğretmenlerin hesap veremeyeceğini ben kendim ve arkadaşlarım adına düşünmüyorum. Herkes hesabını verir. İyi niyetlerle o yılın üstesinden gelmek üzere bir heyecanla motivasyonla başlanır. Ancak yıl içerisindeki işleyiş esnasında bir takım aksaklıklar mutlaka olabilir. Bu aksaklıkların telafisi anında müdahale ve sorunu çözmeye dönük olmalıdır. Bu çerçevede okulumuzda görevlendirilmiş olan bölüm koordinatörleri vardır. Dolayısıyla bizim birinci derecede sorumlu olduğumuz kişiler öğretmen olarak onlardır. Tabii ki müdür yardımcısı. Okul müdürüne karşı da görevlerimiz var. Hesap verebilirlik anlamında bu benim üzerinde bir baskı oluşturmuyor. Hatta işlerin kontrol edilmesi kişiden kişiye değişir. Herkes robot değildir. Kimi insan çok düzenli çalışır. Bir dışarıdan etkiye ihtiyaç duymaksızın. Bunu ben biraz uyku düzeni ile de ilişkilendirebilirim. Bakarsın uykusu hafif kalkar; güne erken başlar. Belki diğerine 5 kez on kez seslenmen icap eder. Her ikisi de güne başlıyor. Her ikisi de işine vaktinde gidiyor. Dolayısıyla kimisi birtakım hatırlatmalara ama olay sıcakken ihtiyacı vardır. O hatırlatmaların yapılması hesap verilebilirlik anlamında gerçekçidir. Doğrudur. Bunun ertelenmesi ise bu sefer iletişim kopukluğu ve beraberinde karşılıklı anlayışsızlık şeklinde geri döner. Yani sorun büyür. Sorun büyüyünce bu sefer o aksaklığın giderilmesine yönelik alınması gereken tedbirler gecikir. Bu seferde suçlu aranır. Yani siz küçük bir aksaklıktan belki sorumlu olacakken, belki üstesinden gelebileceğiniz bir suçta kadar olay ilerlemiş olarak tabir yerindeyse çığ gibi büyümüş sizi ezip geçecek hale gelmiş olabilir.

**Öğretmen 5:** Velini aradın mı? ÖTS girdin mi? Direkt aklıma bu geliyor. Her şey o kadar dijitalle dökülmüş ki artık dediğim gibi. Mesela size dönüşler de maille oluyor. Mesela bu kadar veri girmemişsiniz. Bu husus yüz yüze konuşulabilir. Ya da neden girmedüğünüzün bir açıklaması istenebilir. Yani tamamen muhabata işi tamamen resmiyete dökme, çok

yüz göz olmayalım, belki benim gerekli bir açıklamam var. O ay onu yapmamış olabilirim. Yani her ay olmuyorsa da bir sıkıntı vardır onların gözünde. Yani bazı şeylerin gerekliliği hususunda şüphelerim var yani. Hesap vermek zorunda kalmak olumsuz etkiliyor yani. Aşırı derecede olumsuz.

Rehberlik öğretmeni ise işini profesyonelce mesleki sorumluluklar çerçevesinde icra ettiğini bildirmiştir. Okulu bir bütün olarak ele aldığını; kendi görev tanımları çerçevesinde hesabı vicdanen verebildiğini ifade etmiştir.

**Öğretmen 7:** Tabi öncelikli olarak mesleki sorumluluklarımız var. Yani bir öğretmenin yıl içerisinde haftanın belli günlerinde okulda yapması gereken mesleki sorumluluklarımız var. İşte matematikçi matematik anlatır. Tarih öğretmeni tarih anlatır gibi. Bizimde tabi rehberlik olarak yapmamız gereken bir takım süreçler işler var. Bunları yapıyoruz. Yapmaya devam ediyoruz. Bu bizim normal iş tanımımız. Bu yıl içerisinde, yıl başında diyelim ki eğitim öğretimin başında planladığımız yıllık planımız vardır. O çerçevede planı dahilinde öğrencilerle ve sınıflarla okul içerisinde yaptığımız çalışmalar planlıdır. Bunları yapıyoruz. Bunlar bireysel olarak yaptığımız çalışmalardır. İşte raporlar şunlar bunlar. Bunun haricinde tabi etik olarak bizim idealist olarak düşündüğümüz ve yapmamız gereken çalışmalar var. Sadece okullarda akademik başarı önemli değildir. Bunun yanında karakter gelişimi, değerler eğitimi, öğretmenlerle birlikte okulun ruh sağlığını düzenini disiplini, sağlayıcı, öğrencileri geliştirici, öğrencileri hayata hazırlayıcı, birtakım fonksiyonlarımız da vardır. Bununla birlikte tabi gizli bir görev tanımımız vardır. Bu gizli görev tanımımızda zaman içerisinde okuldaki tüm eğitim kadrosu ile yönetici öğretmeniyle hatta velisiyle okula yaymamız gerektiğini düşünüyorum. Aslında önemli olan kısım da bu. Tabi kendi vicdanımızda bu hesap verebilirlik.

**Kameralar insanın psikolojisini etkiliyor.** Öğretmenlerin ifadelerinde hesap verebilirlik kavramı sıklıkla tedirginlik duygusu, huzursuzluk ve sorgulanma ile ilişkilendirilmektedir. Okulda en alt kademededen en üst kademeye varıncaya kadar belli bir hiyerarşi içerisinde herkesin hesap verdiği anlaşılmaktadır. Okuldaki yönetim yapısının hesap vermenin oluşumunda önemli bir baskı unsuru olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ifadesine göre hesap verebilirlik baskısı yoğun olarak hiyerarşide en altta yer alan öğretmenler tarafından hissedilmektedir. Öğretmenler sürekli takip ediliyormuş gibi hissetmenin insanın doğasını etkilediğini, bilinçaltını sürekli meşgul ettiğini söylemektedir. Okulda kameralar aracılığıyla gerçekleştirilen sesli ve görüntülü takip sistemi öğretmenlerin psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir.

**Öğretmen 9:** İlk olarak derslere girdik mi, konularımızı bitirdik mi anlattık mı? Yani ilk olarak bunlar geliyor. Sanki bir işçiyim gibi her gün okula gidip oradaki işlerimizi yapmamız geliyor. Sürekli hesap vermeye çalışıldığında hangi iş olursa olsun insanlar tedirgin çalışırlar. Ve yaptıkları işi yapamaz hale gelirler belli bir süre sonra. Verimlilik düşecektir. Ve yaptığımız hiçbir işten verim almayız diye düşünüyorum. Dönem dönem bunları hissettiğimiz oluyor. Yöneticilerin tutum ve tavırları ile alakalı. Bazı yöneticiler çok sıkı tutmaya çalışırlar işleri, onların da farklı sebepleri olabileceğini düşünüyorum ama onların bu tutumu dönem dönem öğretmeni geriyor ve öğretmenin de bunu öğrencilere yansıttığını düşünüyorum; okulda gergin bir ortam gergin bir hava oluşuyor ve ister istemez genele yayılmış bir memnuniyetsizlik oluştuğunu düşünüyorum.

**Öğretmen 6:** Okulda hesap vermek deyince sorgulanma geliyor. Sorgulanmak. Yani seni takip etmeleri. Mesela bizim okulda her şey takip ediliyor. Giriş çıkışın takip ediliyor.

Parmak basma takip ediliyor. Parmak basarak. Sonra, ne kadar akıllı tahta kullanıyorsun takip ediliyor. Sonra veliyi arayıp aramadığın takip ediliyor. Bunlar bilgi işlem üzerinden yapılıyor. Bunlar ne oluşturuyor insanda. Bunlar insana sürekli takip hissi veriyor. Takibin de verdiği sonuçta huzursuzluk oluyor.

**Öğretmen 8:** Kendimden örnek verecek olursam hesap vermektan kaçan bir insan değilim de, devamlı böyle hesap verecek, hesap vermek için kurulmuş bir sistem içerisinde yaşamak insanın yapısını, doğasını etkiliyor. Yani okulda kameraların her yerde olması, bir başka ortama gittiğimizde yine kameralarla takip ediliyormuşuz gibi bizim bilinçaltımızda etki uyandırıyor. Ya ha burda kamera yokmuş daha rahat davranabilirim gibi bir altyapıya bürünüyor. Bilinçaltına böyle bir yüklemde bulunuyor. Bilinçli davranmak burda önemli; tamam bilinçli davranalım ama kamerayla insanları siz ne kadar bilinçli davranırabilirsiniz. Bu soru işareti benim kafamda. Yani kameralardan da ne gibi dönütler veriliyor? Ben bu zamana kadar kameralara bakılarak bir öğretmene dönütte bulunulduğunu görmedim. Sadece kameralar bir şey kaybolduğunda veya ciddi bir olay yaşandığında oradan bakılardan öğretmene değil de işte bu olayın çözümüyle alakalı değerlendirme yapılması açısından kayıt tutulduğunu veya oradan dönüt verildiğini gördüm. Ama bu her ne kadar dönüt verilmese de öğretmene insanın zihninde bu algı oluşuyor. Bu öğretmenin psikolojisini tabii ki etkiliyor. İnsan burda rahat olamıyor. Ben çok şey değilim; bu konuda çok kameraları olduğu için çok şey davranan yapmacık davranmaya doğru giden bir durumda değilim. Ben yine davranışlarımı olağan sergilemeye çalışıyorum. Elimden geleni bu anlamda yürütüyorum. Ama her öğretmen bunu yapmıyor, yapmıyor.

**Öğretmen 13:** Hesap verme bizde daha fazla olur. Bizde en alt kademedan en üst kademeye kadar hesap verme var. İşte öğretmen müdür yardımcısına hatta koordinatöre, koordinatör müdüre müdür yardımcısına, o genel müdüre hatta kurucuya kadar gidiyor. Bir de özel okullardaki hesap verme konusu özel okulun kurucusu ve sahibi müdürse daha rahat olursun. Çünkü birkaç kişiye hesap vermek zorunda kalıyorsun. Ama bunlar hep temsilî kişiler olursa üst üst düzeye kadar gidiyor ve ciddi anlamda zaman kaybı oluyor. Mesela basit bir örnek söylüyüm. Bir sözleşme bile imzalanınca hemen eğer kurum sahibi okuldaysa ya müdürdür ya genel müdürdür; gidip karşılıklı konuşup bu işi çözebiliyorsun. Bu bizde biraz farklı. İdarecilere söylüyoruz, müdür genel müdüre söylüyor, genel müdür diyor ki daha izin almam gerekiyor, üst yönetime, kurucu vekiline, kurucu vekilinden ta kurucuya gidiyor. Bu konuda biraz sorumluluk alanı çok geniş bir alana yayılmış. Onu söylüyüm. Ama bizdeki sorumluluklarda öğretmeni şöyle etkiliyor. Olumlu da etkiliyor takip konusunda. Diyelim ki bir çalışma verilmiştir. O çalışmayı zamanında yaptığımızda bize olumlu dönütler olunca motive oluyoruz daha çok çalışıyoruz. Daha çok gayret gösteriyoruz. Bazen de çok ufak bir hatadan dolayı işte dedim ya bizim okulda bir önlük giyme var. Önlük bir iki defa giymediğin anda gerekirse seni çağırıp aşağıya hocam önlük giymiyorsunuz neden? Bu bile bazen öğretmenin psikolojisini bozabiliyor. Bu çok hassas bir konu. Biraz dikkat etmek gerekiyor.

Okulda yapılan takiplerden bir tanesi de öğretmenlerin sınıfta yaptıkları sunumları ve verdikleri ödevleri hedefim.com sitesine göndermeleridir. Bu konuda öğretmenlere gönderilen e-postada öğretmenlerin sistemi “yetersiz” düzeyde kullandıkları açıklanmıştır. Belge 5 öğretmenlerin ifade ettikleri her konuda takip yapıldığı görüşünü desteklemektedir.

### **Belge 5:**

Değerli Arkadaşlar,

Velilerimize özellikle üzerinde durarak tanıtımını yaptığımız hedefim.com veli portalını veli gözüyle incelediğimizde,



- Hiç ödev verilmemiş olduğu (bir-iki öğretmen istisna) görülmektedir. Ek resimde velinin ilgili sayfayı nasıl gördüğünü göreceksiniz.
- Akıllı tahta ders kayıtlarının 2 hafta geçtiği halde yetersiz olduğu görülmektedir. Bazı öğretmenlerin derslerini akıllı tahtada anlattığı ve ders bitiminde dersi gönderdiği birçok öğretmenin bunu yapmadığı görülmektedir. Bu gün mutlaka tüm öğretmenlerimizin bir ödev göndermesini bekliyoruz.

Sistemin verimli çalışması kurumumuz için çok önemli. Sistemin geliştirilmesi için önerileriniz olduğunda bölüm başkanı ve idarecilerle paylaşım yapınız.

### **Okul Müdürü**

Bir koordinatör öğretmen kendisine en çok veliler tarafından hesap sorulduğunu bu yüzden hesap verebilirlik kavramını öncelikle veliye hesap vermek olarak algılamaktadır. Ayrıca öğretmenlerden gelen tüm verileri idare ile paylaşarak müdürüne rapor verdiğini ve düzenli olarak değerlendirme toplantıları yaptıklarını ifade etmiştir.

**Öğretmen 14:** Yani, bir veli geliyor. Ona karşı hesap verebilmeliyim diyorum. Yaptığım işle alakalı hesap verebilmeliyim diyorum. Her şeyi soruyorlar. Gelmelerine de gerek yok. Telefonla da her an soruyorlar mesela. Akşam 10'da arıyorlar mesela. 9 buçuk arıyorlar. Benim bu ikinci özel kurumum. Eski okulumda da burada da veliler özellikle orta okul kısmı velileri çok fazla işin peşindeler yani. Napiyorlar ne diyorlar? Lisede biraz daha hani kendi velinin özel bir karakteri yoksa işte takipçi veli ya da başka bir tür veli değilse rutin, veli toplantısından veli toplantısına gelen siz arayınca bilgilenen veliler oluyor genelde. Orta okuldakiler pek öyle olmuyorlar. Her işin içinde oluyorlar. Bu hesap verme en çok veliye karşı oluyor. Sonra tabi mesela müdürüme karşı mesela biz her ay hemen hemen hesap veriyoruz. Hesap vermek derken. Raporlamalar tabi bunun genel konsepti. Raporlarla biz bunu söylüyoruz anlatıyoruz. Bunun haricinde tabi müdür ve genel müdür. Genel müdürümüze de, her hafta toplantı yapıyoruz mesela. Cuma günü çıkışlarda 4'te başlayıp çoğu zaman 7'de 8'de biten haftayı değerlendirdiğimiz, neler yapılabileceğini değerlendirdiğimiz, matematik zümresiyle alakalı işleyişin nasıl gittiği, bozukluklar, iyilikler, geliştirilebilir durumlar. Onları anlattığımız toplantılar yapıyoruz her hafta düzenli olarak.

***Kendi sorumluluk alanını oluşturmaya çalışıyorum.*** Okulda sorumluluğun artmasıyla hesap verebilirlik baskısının da arttığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin sıklıkla vurguladığı ve artan sorumluluklar karşısında öncelikleri belirleme ve okulun verdiği sorumluluklara karşın kendi sorumluluk alanını oluşturma durumu dikkat çekmektedir.

**Öğretmen 2:** Hesap vermek deyince aklıma okulun öncelikleri ve sonralıkları; zaten öyle bir hal alıyor ki aynı anda birçok işe yetişmeniz gerekiyor. İşte yerine göre halkla ilişkiler uzmanı statüsünde olabiliyorsunuz. Yerine göre evrak işlerini takip eden bir memur gibi de olabiliyorsunuz. Dolayısıyla sorumluluklar çok çeşitli. Açıkçası ben kendi adıma birgün belki bu işlerin rayına oturacağını sistemin belki düzeleceğini bundan pek umutlu olduğumu söyleyemem. Akademik anlamda gelişim, akademik anlamda sorumluluk vermeme gerektiğini düşünüyorum. Diğer işler konusunda sorumluluk meselesi bana extra bir şey olarak geliyor. Bu konuda da sorumluluk almaktan ve kendimle ilgili bir eksiklik görüldüğü zaman ben bunu bir sorumsuzluk olarak algılamıyorum. İşte sorumluluk denilen şey mesleki olarak akademik olarak varlığını sürdürebilme. Başarılı olabilme. Sıkıntılar var. Ve bunlarla ilgili de sorumluluktan kaçma değil ama sorumluluğu, bunları ciddi bir sorumluluk çünkü yani bunlar çünkü sürekli

değişen şeyler, değişkenler. Sürekli de artıyor. Arttığı için de bu tür sorumluluklar var ama ben kendi sorumluluk alanımı oluşturmaya çalışıyorum.

**Öğretmenin varlığı pasifize ediliyor.** Bazı öğretmenler ise hesap verebilirliği suçlanmak olarak algılamaktadırlar. Buna göre okul idaresi öğretmenlerden öğrencilerin akademik olarak başarılı olmasını beklemektedir. Okul idaresinin beklentilerini karşılayamama kaygısı ve suçlanma korkusu öğretmenleri strese sokmaktadır. Bir öğretmenin verdiği örnek özel okul idaresinin öğrencilerini başarılı gösterme çabasına örnek gösterilebilir. Öğretmenin ifadelerinden kendisini öğrenciye yüksek not aldirmaya memur olarak hissettiği anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlik baskısı altında öğrenciye elinden gelen yardımı sağlayan öğretmenin öğrencinin tavırları karşısında büyük bir ikilem yaşadığı görülmektedir.

**Öğretmen 4:** Hesap vermek deyince genelde suçlanmak anlaşılır. Genelde böyle bir şey var. Hesap verme. Hesap verme deyince sanki olumsuz bir şey yapmışsın da bunun cevabını vermeye çalışıyorsun. Cevabını vermeye çalışıyorsun. Yani hesap verme sadece öyle olmamalı. Benim aklıma öğrenci başarısı öncelikle geliyor. Öğrenci başarılı mı değil mi? Akademik başarı. Öğrenci başarılı değil mi? Genellikle bu. Onun dışında bir de öğretmen idari anlamda idareye olan sorumluluklarını yerine getiriyor mu? Dersine zamanında geldi mi? Dersinden zamanında çıktı mı? Bunlar bence. Bir kere bir insan sürekli üzerinde baskı hissediyor böyle bir durumda. Baskı da bir yere kadar iyidir normaldir ama bir yerden sonra insanı sıkıntıya sokar, strese sokar. Biz de herkes herhalde zaman zaman bunu hissediyordur. Öğrenciler özellikle beklediğimiz başarıları sergileyememişse, yönetimin öğrencilerden beklentisi gerçekleşmemişse bu tür durumlarda siz de kendinizi sorumlu hissettiğiniz için, baskı altında hissedersiniz hesap verecek olmaktan dolayı. Bu okulda da bunlar oluyor. Olmuyor desek yalan olur. Belli başarılar eğer beklediği gibi gelmiyorsa, bunlar hakkında hesap vermek zorunda kalırsınız tabi ki.

**Öğretmen 3:** Şöyle bir olay geçti geçen gün başımdan. Bir 11. sınıf seviyesinde çocuğa sınav sorularını çalışma kağıdı verdim. Aslında böyle bir jestte bulunma gibi bir sorumluluğum yok bir öğretmen olarak. Çünkü idare, sistem bunu sizden istiyor. Mesela size şöyle bir mail gelebiliyor. Sorduğunuz soruların yüze 60'ı basit, yüzde 30'u orta düzeyde yüzde 10'u zor olsun ve çocuğa sınavdan önce çalışma kağıdı verin. Bu çocuğa sınavdan önce çalışma kağıdı verdiğim halde çocuk boş kağıt veriyor ve idare bana şunu sorabiliyor. Bu çocuk neden boş kağıt verdi ve akademik olarak bu kadar başarısız. Peki diyorum. Gidiyorum öğrenciye sınavı sorduğum soruların aynısını veriyorum. Öğrenci bana diyor ki hocam biz konuları işlemedik. Otomatikman öğretmen ahlaki olarak her yönden varlığı pasifize ediliyor. Çocuğa kağıdı verdiğiniz halde akademik olarak başarısızlık varken bu saatten sonra öğretmenin elinde sihirli bir deynek yok. Bu durumda çocuk 90 alsın yüz alsın bu artık öğretmenin de elinde olmayan bir mesele haline geliyor. Tamam bir sorumluluğunuz var. Çocuk akademik olarak bilgi düzeyi olarak kültürel olarak o dersle ilgili kendini geliştirmesi lazım ama öğrenci tamamen Mike Tyson gibi gardını aldıysa ve hiçbir şekilde bu çocuğa yaklaşmıyorsanız ringe bile çıkartmıyorsa yapacak bir şey kalmıyor elimizde.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde özel okulda öğretmen olmanın bir bedeli olduğu görüşmelere yansımaktadır. Öğretmenlerin sorumluluklarının olduğu ve bu sorumluluklarla ilgili mutlaka sorgulandığı görülmektedir. Yapılan görüşmeler incelendiğinde Özel Hedefim Lisesinde akademik hazırlıklar, derslerin işlenişi, düzeni,

veli ve öğrenci memnuniyeti ile ilgili durumların sürekli ön planda tutulduğu ve bunda da özel okul olmanın getirdiği ticari kaygıların ve piyasa koşullarının rol oynadığı açıkça fark edilmektedir. Bu sebeple süreçte veli ve öğrenci memnuniyetinin esas alındığı ancak idare ve öğretmenler arasında iletişimsizliğin olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmen 11, veliden gelen şikayetlerin öğretmene aktarılmadığı, bu sebeple öğretmenle ilgili okul idaresinin önyargılar oluşturabildiği belirtmektedir. Ortaya çıkan faturanın ağır olduğu şu şekilde açıklanmıştır.

**Öğretmen 11:** Sonuçta özel bir okulda bir idare bir yönetimin beklentileri de muhakkak vardır. Sonuçta bir öğretmeni öğrencilerin karşısına çıkardıktan sonra öğretmenin ne şekilde işini yaptığını da sorgulamak zorundadır. Sorgularlar. Ama bunu öğretmenin ensesinde nefesini hissettirecek değil de çeşitli bunun şeyleri vardır, yolları vardır. Olması gereken var. Bir de nasıl olduğu var. Yani işte öğrencinin başarı ortalamaları. Derslerine vaktinde gireceksin, hazırlıklı gireceksin. Ondan sonra etkili bir sunum yapacaksın. Her öğrenciye ulaşmaya çalışacaksın. Öğrencilerden senin yaptığın iş hakkında bir rahatsızlık bir olumsuzluk idareye yansımamalı, veliye yansımamalı. Veli yönüyle veya öğrenci eliyle bu yansımamalı. İdareci bunu ister. Çünkü sonuçta şu da var. Özel sektördeki özel bir okulda müşteri memnuniyeti de önemlidir. Veli memnun kalmalı, önce öğrenci memnun kalmalı. Öğrenci eve yansıtılmalı; veli de memnun kalmalı. Öğretmen de memnun kalmalı. İdareci bunu sağlamak adına bazen öğretmen savaş ortamındaki kişiler savaşın nasıl devam ettiğini, nasıl şey yaptığını o hengame içerisinde göremeyebilir. İdareci biraz daha yuksekten biraz daha şeyden geniş ortamdan bakar ondan sonra da der ki, şurada bir aksaklık var. Burda bir aksaklık. Yani idareci bir fonksiyonu var. Biraz daha olaya dışarıdan uzaktan, tabii empatik bir şekilde de bakmalı. Direkt tek veriyle, öğrenciden bir sıkıntı yansımıştır, veya veliden bir sıkıntı yansımıştır. Bu idarecinin gözünde hemen öğretmene karşı bir önyargı oluşturulması gerekiyor. Yani kısacası süreç içerisinde öğretmenle idareci arasında bir iletişim olması gerekiyor. Yani feedback olması gerekiyor. sıcakken olay. Bir sorun var. Anında müdahale. Yoksa biriktirir. Sümen altı. Bizim okulun özelinde şöyle oluyor. Benim algım bu okulda şöyle oluyor biraz. Sümen altına atılıyor. Bir önyargı idarecilerde oluşuyor. Direkt bu öğretmenle paylaşılıyor. Direkt paylaşılıyor. Sene sonunda bir ihale gibi öğretmenin karşısına çıkıyor. Sıkıntı eğer direkt eğitimi aksatacak düzeydeyse paylaşılabilir ama kulaktan dolma öyle ufak tefek şeyler birikiyor, birikiyor sonra da bazı öğretmenlerimizin önüne sene sonunda bir şey olarak çıkıyor. Ama öyle olmaması gerekiyor. Toplam bir fatura çıkıyor. Ne olması gerekiyor? Süreç içerisinde sıcak takip. Sohbet edersin çağırırsın, şöyle olsa daha iyi mi olur. Böyle olsa daha mı verimli olur? İşte bu sıkıntının aslında çözüm yolu bu mudur? Şunu denediniz mi? Bunu denediniz mi? Bir de şöyle yapalım şeklinde olursa ne bundan öğretmen şey olur bundan irrite olur. Sadece kazanan şey olur. Süreçte eğitim kaliteli bir hale gelir.

İdareci ve koordinatörlerin açıklamaları incelendiğinde, öğretmenlerin okulda hesap verme sürecinde rahat olmadıkları takdirde verimli olamayacaklarına anlaşılmaktadır. İdareciler öğretmenlere baskı yapılmadığını ve böyle bir şey hissettirmemeye çalıştıklarını ancak dinamizmin sağlanması için geri bildirim almak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Sağlıklı bir iletişimin oluşmadığı durumlarda ise hesap verebilirliğin olumsuz etkilerinin olabileceğini kabul etmektedirler. İdareci 2'ye göre okuldaki öğretmenler hesap verebilirlikle ilgili üç kategoride ele alınabilir. (i) Hesabı zaten Allah'a verdiği bilinciyle çalışanlar okulda baskı hissetmemektedir. Onlar

karşılığını öbür dünyada beklediği için iyi bir nesil yetiştirme gayesiyle hizmet etmektedirler ve maddi bir karşılık da beklememektedirler (ii) Diğer bir grup öğretmen mesleğini profesyonelce icra etmekte ve bu çerçevede her türlü hesabı vermenin doğal olduğu kanaatini taşımaktadır. (iii) Bir grup öğretmen ise hesap verebilirlik baskısını hissetmekte ve etkilenmektedir. İdareciler bu öğretmenlerin özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerden oluştuğunu düşünmektedirler.

**İdareci 2:** Hesap verebilirlik. Şimdi, aslında üç farklı grup var. Bir grup aslında hesabı bize değil de hesabın öbür tarafa kaldığının bilincinde olduğu için bizim hesabımız onlar için çok basit. İşte kutsal bir meslek yapıyoruz. İyi bir nesil yetiştireceğiz ki bu nesil insanlığa hizmet edecek. İşte amel defterinin kapanmamasına vesile olacak öğretmenin. Bunun hesabının bu dünyadaki maddi kazançla, aldığı maaşla veyahut işte okul yönetiminin ona vereceği bir plaketle, bir evrakla değil de asıl hesabın sonradan görüleceği düşüncesinde olan sizin onların sorumluluklarını denetlemeniz aslında çok da şey değil. Diğerleri için de aslında şöyle, onlar biraz daha profesyonel olduğu için aslında yani ben bu işi profesyonelce yapıyorsam benim üzerimdeki yöneticinin de profesyonel yapması gerekiyor. O da beni denetlemesi gerekiyorsa denetleyecek. Bana soracak cevabını alacak. Ben cevap vereceğim. Oda aslında işin her iki aşamasını da profesyonel; benim gözümde öyle. Ha burada durumu sıkıntı olarak algılayan öğretmen olabiliyor. 3. Aşama burada. Denetlenebilirlikte 3. bir tür öğretmen var. Biraz daha meslekte yeni olan yani her şeyin böyle çok güzel çok farklı olmasını hayal edip, ama teorikle pratiğin birbirinden farklı olduğunu görünce, hani orada yaşadığı sıkıntıların, hani bazen biz şunu yapıyoruz; öğretmen arkadaşımızla ilgili yaşadığı bir sıkıntı ya da tespit ettiğimiz bir sıkıntı ile ilgili konuşurken, idareci vasfımızı bir kenara bırakarak konuşuyoruz. Yani bu bazen bizim büyüğümüz oluyor; farklı bir gözle farklı bir açıdan baktığımız için, farklı şeyler görebiliyoruz. Bizim büyüğümüzse abi olarak hitap edip o şekilde sorunun üzerine gitmeye çalışıyoruz. Hani bir idari denetim vesaire değil de olayı durumu ortaya koyup ona göre hareket etmek. Ama küçüklerde, bizden yaşça küçüklerde meslekte yeni olanlarda onlar biraz daha sorumluluklarının denetlenmesi, işte sorgulanmaktan ilk zamanlarda rahatsız oluyorlar. Mesela ben de mesleğe ilk başladığım dönemlerde bundan rahatsızlık duymuştum. Ben kendimi çok muhteşem, çok iyi çok ideal bir öğretmen görüp, bir duvara tosladığımız zamanki hali düşünün; bunu yaşıyor öğretmen. Orada bir farklılık oluyor.

**Öğretmen 14:** Yani şöyle, biz bir insan rahat olmazsa tam verimli çalışamaz. Ben o kanaatteyim. Yani öğretmenlere rahat olduklarını da hissettirip; bir gün elbette hesap vereceklerini hissettirip, bu şekilde bir uygulamayla yaklaşmaya çalışıyoruz. Ya her gün yakalarına yapışıp da bunu niye böyle yaptın demiyoruz öğretmenlerimize. Denmez. Ama onları peyderpey şu nasıl gidiyor, şu sınıf nasıl gidiyor? Ya burada neden geri kaldın? Neden eksik soru çözdün? gibi şeyleri biz düzenli soruyoruz öğretmenlerimize. Bazen yoğunluk içerisinde gözlerinden kaçan şeylerde oluyor. O kısımlarda yardımcı olmaya çalışıyoruz. Ama üstlerinde bir üst baskısı hissettirmemeye gayret ediyoruz öğretmenlere. Ancak bir gün oturup bunun hesap günü de olacağı şeklinde... Yani bu özel kurumun ana mantıklarından bir tanesi. Yani en azından dinamizmi sağlayacak. Ondan sonra gelişmeyi sağlayacak unsurlardan bir tanesi. Bunun aşırısı da tabii sakat bir durum yani. Çok aşırı olunca; hesap verme içgüdüğü aşırı olunca insan elinde olmadan başka yanlışlar da yapıyor. Onun için daha rahat, daha relax bir ortam oluşturup ona göre yapmaya çalışıyoruz.

**İdareci 3:** Şimdi bu iki türlü de olabilir. Bakış açısıyla alakalı. Konuyla alakalı olabilir. Tabii olumlu değerlendirmeler yaptığımızda hesap verme kısmı tabii ki karşılıklı anlayış içerisinde verimli geçebiliyor. Üzerine birçok şey daha eklenebiliyor. Olumsuz anlamda değerlendirirsek hesap verme kısmını tabii profesyonellik anlayışı içinde bakılmadığı zamanlarda duygusallaşma, geriye çekilme, kendini iyi hissetmeme ve benzeri motivasyon düşüklükleri söz konusu olabiliyor.

Bazı öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde idarecilerin açıkladığı kategorilerde öğretmenlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. 1. kategoride yer alan bir öğretmenin bazı politik oyunlara başvurduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmen hesabı Allah'a verdiğini ancak onlarca sorumluluk varsa hepsini yapmadığını sadece birkaçını önemseyerek yaptığını ifade etmiştir.

**Öğretmen 15:** Ben kendi iç hesabımı Allaha veriyorum. İç muhasebesini yapan bir insan olarak huzurluyum. Herkes kağıtlara çizelgelere bakar ama senin iç sorumluluğun iç huzurun varsa iç huzurla hesap verebiliyorsan... Ben hesabı Allah'a vermek gerektiğine inananlardanım. Böyle çalışıyorum. Bu mantıkla çalışıyorum. Bazılarının taktığı şeyler benim umurumda olmayabiliyor. Mesela orada 50 madde varsa ben onu 5 maddeye indirebiliyorum. Bunlar benim asıl sorumluluk alanlarımdır diyebiliyorum.

Saha notları incelendiğinde hesap verebilirlik baskısının birçok öğretmen tarafından yaşandığını gözlenmektedir (s.14). Bu durum ile ilgili tüm lise öğretmenlerine gönderilen aşağıdaki e-posta bu baskıyı destekler niteliktedir

#### **Belge 6:**

Değerli öğretmenlerimiz;

Sizlerden istemiş olduğumuz evrakları lütfen istenilen tarihlerde teslim etmenizi rica ediyoruz. En geç 3 Kasım Salı ilgili Müdür yardımcılarına aşağıda yazılan evrakları teslim etmeniz gerekmektedir. Teslim etmeyenlerle ilgili yazılı savunması alınacaktır. Evraklarını zamanında teslim eden tüm arkadaşlara teşekkür ediyoruz.

#### **Müdür Yardımcısı**

***Herkes devlete kapak atmak ister.*** İdareci ve öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, hesap verebilirlikten kaynaklanan kaygının, özel okulda her gün artan sorumlulukların öğretmenlerdeki tükenmişlik duygusu sebebiyle oluştuğu düşünülebilir. Yaşanan kaygıların öğretmenleri farklı arayışlara ittiği anlaşılmaktadır. Saha notları incelendiğinde özellikle KPSS sınavına girerek devlete atanmak isteyen öğretmenlerin sayısı artmaktadır. Öğretmenlerin dönem içinde atanmaları kurum içinde ciddi krizlere sebep olmaktadır. Ayrılan öğretmenin yerine acil olarak bir başkasının bulunması ve okul programının yeniden düzenlenmesi atama dönemlerinde sıklıkla yaşanan bir durum olarak göze çarpmaktadır (s.15)

**İdareci 1:** Tabi hesap verme kaygısı her zaman var. Her yerde var. Sadece sizin mesleğinizde değil. Diğer farklı alanlardaki özel sektörlerin hepsinde bu kaygı vardır. Bu nedenle de herkes devlete kapak atmak ister. Bu okulda da var tabii ki hocam. Her özel okulda her özel kurumda bunu rakamlar göstermiyor mu hocam? KPSS'ye başvuru sayıları.

**Öğretmen 2:** Sıkıntılar yaşıyorum tabi, sıkıntılar olabiliyor. Bu manada da kendinizi kendi alanınıza uygun şekilde mesleki hayatınızı kişisel hayatınızı sürdürebileceğiniz arayışlara giriyorsunuz. Kurum dışında kendinizi bu şekilde kabul ettirme talebinde

bulunuyorsunuz. “Ben Buyum” noktasına geliyorsunuz. Bu benim kendi adıma yaptığım bir şey belki. Tamamen kişisel olarak konuşuyorum. Bu da kurum tarafından normal karşılanan bir şey değil tabii. Bu ifade edildiği zaman size hak veriliyor. Ama şöyle bir denklemlerle karşı karşıya kalıyorsunuz. Özel okullarda yaşadığımız zamanlarda hızla artan bir şey. Ve ayakta kalabilme adına extra sizin belirlediğiniz alanın dışında yapılması gerekli diyorsunuz. Arayışın ne oluyor. Kendini kabul ettirmek. Olmadığı zamanda başka arayışlara giriyorsunuz. Mesela bu tür işlerin akademik anlamda size biz akademik anlamda bir eğitici öğretmen arıyoruz; bu işi becerebilen benim şu anda ifade ettiğim 3., 4. derecede 5. derecede önemli gördüğüm işler bizim için çok önemli değil dediğiniz arayışlara giriyorsunuz. Farklı kurumlar olabilir. Bu kurum içerisinde de olabilir. Bu biraz ütopyik bir hedef ama bu ütopyik hedefe yönelik çalışmalar yapıyoruz.

***Biz de bazen kantarın topuzunu kaçırmıyoruz.*** Okulda hesap verme ile ilgili uygulamalara dair bazı problemlerin olduğu idareci ve öğretmenlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. İdarecilerin kendilerine gelen olumsuz bir durum ile ilgili tutum ve davranışları öğretmenlerin algılarını olumsuz etkilemektedir. Bazı öğretmenler idarecilerin önyargılı davranabildiklerini, kendileri muhatap alınmadan ceza verildiğini belirtmektedirler. Makul olanın okulda iyileştirme adına öğretmen ve idarecilerin daha sık bir araya gelerek iletişimin artırılması ve problemleri tartışarak ortak bir noktada buluşulması olduğu görüşmelerdeki ifadelerle yansımaktadır. Öğretmen ve idarecilerin iletişimde sıkıntı yaşadıkları bir öğretmenin “idareciler de bu konuda eğitim almalı” ifadesinde açıkça görülmektedir.

**İdareci 1:** Hocam şu var. Uygulamayla alakalı bir durum var. Eğer siz bu hesap verebilirliği Demokles’in kılıcı olarak kullanırsanız tabii ki verimi düşünürsünüz. Ama zamanında dönütler alma noktasında hareket ederseniz bu faydalı bir şeydir. Niye çünkü herkes yaptıklarıyla ilgili bir üstünü bilgilendirir. Hesap verebilirlik noktası bilgilendirme noktasıysa sıkıntıları aza indirir. Burada hocam zaman zaman biz de kantarın topuzunu kaçırmıyoruz. Bilgi vermenin ötesinde hesap alma noktasına geçebiliyoruz. Bu durum yaşanan olaylarla ilgili oluyor. Bir anlık, sizlerde insansınız zaten, yönetici olarak yaşanan olumsuz bir durumda size gelen onunla ilgili hesap sorma işlemini siz bir altınıza gerçekleştirmiş oluyorsunuz. Bu baskı buna itiyor sizi. Ama bu da nedir? Bir kurum içerisinde yüzdelik olarak verirsiniz, motamot olarak bir araştırma olarak söyleyemiyorum, %30’lar civarında olan bir durumdur.

**Öğretmen 11:** O hesabı alma yöntemi önemli. Eğer o öyle direkt senin hakkında öğretmen takip sistemine olumsuz rapor girdim. Sen şöyle yaptın şekliyle direkt bir yargılama, yargısız infaz, infazı bildiriyorsun işte şunu yaptın senin hakkında rapor yazdım, şunu da bildirdim; bu eğitim sürecini destekleyici iyileştirici bir tavır değil. Burda nasıl oluyor? Yani bu tavır direkt nedir, direkt tokatlamak; hani çocuk bir hata yapar dersin ki evladım niye yaptın, niye böyle oldu? Ya yanlış, böyle yapma falan değil de direkt taak enseye bir tane geçirmek gibi bir şey oluyor. Hani o süreç içerisindeki etkileşim muhakkak olmalı. Yani öğretmenle idareci çok sık bir araya gelmeli. Verilerle, eğer olumsuz bir şey aksediyorsa direkt öğretmen muhatap alınmalı. Yani bu öğretilerde bu nasıl iyileştirilebilir. Nasıl daha iyi yapılabilir. Bu yapılmalı. Yani böyle idareci masanın öbür tarafında, kibirli, hiç diyalog falan yok. Tamamen verileri alıyor ama tek taraflı veri alıyor. Ve bir önyargı oluşturuyor. Eksik verilerle hüküm veriyor gibi bir durum ortaya çıkıyor. Bu biraz idarecinin şeyi yani. İdarecilerde bu konuda eğitim almalı bence.

Öğretmen ve idareciler arasındaki iletişimdeki sıkıntıların bir yansıması da öğretmenlerin yaptıkları işlerde nitelik yerine niceliğe bakılması ile gün yüzüne

çıkılmaktadır. Öğretmenlerin sınıfta yaptıkları sunumları akıllı tahta sistemine kaydetmeleri, veli öğrenci görüşmelerinin ÖTS sistemine kaydedilmesi bunlara örnek olarak gösterilmektedir. Her öğretmenin girdiği veri sayısının önemli olduğu bir ortamda daha çok gösterişe yönelik davranışlar sergilenmektedir. Bu tutumun idarecilerin içeriğe bakmak yerine öğretmenlerin girdikleri veri sayısına bakmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin ifadelerine göre öğretmenlerin aylık veri girişi onlara mail olarak gönderilmekte ve öğretmenler toplu olarak gönderilen ve kendilerini diğer öğretmenlerle kıyaslayarak sıralayan bu uygulamadan ciddi anlamada rahatsız olmaktadır. Öğretmenler daha çok “yüz yüze” iletişime ihtiyaç duyduklarını açıkça ifade etmişlerdir.

**Öğretmen 2:** Öğrencilere uygun bir hazırlık yapmak durumundasınız. Bu bir. İkincisi yaptığınız şeylerin kayıt altına alınması gerekiyor. Bir şeyi yapmaktan ziyade onu kaydetmenin önemli olduğu bir ortamda çalışıyorsunuz. Yani şöyle, aklınızın bir köşesinde en azından kendi adıma ben bu işi çok nitelikli yapsam bile ben bunu birilerine göstermeliyim düşüncesi var. Ders içerisinde ders anlatım sunumlarınız var sizin. Ders anlatış biçiminiz var. Ya da sunum kullanmayabilirsiniz. Onu kaydetmeniz gerekiyor. Onu kaydederken gerilimi yaşıyorsunuz. Yani burada bir yanlış yaparsam; bu kaydettiğim şey niye kaydediliyor? Veliye gidecek öğrenciye gidecek. Burada bir yanlış yaparsanız ciddi bir sıkıntı ortaya çıkabilir; gerilim var. Bu da sizi rahat tutmuyor. Öğretmen öğrenci lideri derler ya, yüz yüze... Öğretmen ilişkisinin daha şey olmasını sağlıyor. Hani kurallara ve göstermeye yönelik bir şekilde girmesine neden oluyor.

**Öğretmen 3:** İnsanın otomatikman vicdanen kendisini rahat hissetmesi gerekiyor. İdarecisi hesap sorar, müdür yardımcısı hesap sorar, koordinatör hesap sorar; sene sonunda sözleşmeni yenileyebilirler, bunların hepsi insanın kendi vicdanıyla ahlakıyla başbaşa kalması gerekiyor ki kendi dünyasında bu iç huzuru sağlayabilmesi içinde önce kendi vicdanı hesap verebilmeli. Bunu başarır da kendi üstündeki insanlara da hesap verebilir diye düşünüyorum. Ama bu idareciyi tatmin etmeyebilir. Ben 30 tane ÖTS girdim ama öğrenciyle aram çok iyi olabilir. Mesela bir öğrenciyle yaşadığım bir olay vardı mesela kendisi içki içtiğini, bekar evinde kaldığını, kızlı erkekli ortamda kaldığını farklı uyuşturucu maddelerini tecrübe ettiğini gördüğünü fakat bunun da kendisini mutlu etmediğini bana ifade etti. Çocukla konuştuğumda bir iki hafta sonra bunlarla falan ilgim alakam kalmadı; boş bir dünyaymış beni mutlu etmedi falan tarzında bunları bıraktığını söyledi. Bunları ÖTS ye girsem bence bir ay içinde bir öğrenciye faydalı olmuşumdur. Benim için yeterdir. Vicdanımda kaldırı. Ama bu idare için yeterli değildir. Birin yanında iki sıfır görmek isteyebilir idareci. Onlar niceli arıyor. Bu da çok büyük bir problem.

### **Başarılı öğretmenin özelliklerine ilişkin bulgular.**

Araştırmanın birinci sorusunu daha da derinlemesine incelemek, hangi sorumlulukların yerine getirildiğinde özel bir okulda başarılı öğretmen olunabildiğini anlamak amacıyla sorulan “Bu okulda başarılı öğretmen denilince akla nasıl birisi geliyor? Ne yaptığınızda bu okuldaki iyi öğretmen tanımı içine giriyorsunuz?” sorularına verilen cevaplar analiz edilmiştir. Özel okulda başarılı öğretmen olmanın oldukça çok ve farklı özellikleri bir arada bulundurmakla mümkün olabileceği anlaşılmaktadır.

### ***Başarılı öğretmenin özellikleri.***

Abelman ve Elmore'un (1999) yaptığı çalışmadaki öğretmen görüşleri incelendiğinde başarılı öğretmenin özellikleri ile ilgili herhangi bir ayrıntı bulunmamaktadır. Öğretmenler genel olarak kendi yaptıkları çalışmaları, yaşadıkları olayları ve uygulamaları anlatmaktadırlar.

Özel Hedefim Lisesindeki öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, özel okulda başarılı bir öğretmen olmanın geniş bir yelpazede çok boyutları olan bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin birçok konuda etkili işler yapması gerekmektedir. Bu konular arasında öğrenci ve veli ile etkili iletişimi sağlamak ön plana çıkmakla birlikte diğer faktörlerinde dönem dönem ön plana çıkabildiği anlaşılmaktadır. İletişim boyutunun önemi memnuniyeti sağlamakla ilişkilendirilebilir. Okul idaresinin bu konuda durumsal yaklaştığı zaman zaman farklı konuların öncelik sırasının değişebildiği görülmektedir. Öğretmenlerin sadece bir alanda değil birçok konuda etkili olması beklenmektedir. Sadece akademik alanda başarılı olmak ya da iletişimi kuvvetli olmak yeterli görülmemektedir. Okulda yapılması gereken birçok bürokratik iş bulunmaktadır. Tüm bu sorumlulukların bir gereği olarak okulda yapılan işlerde daha adaletli olunması gerektiği, ders saati az olan öğretmenlerle ders saati çok öğretmenlerin aynı kefeye konularak aynı miktarda işin tamamlanmasının beklenmesi öğretmenler tarafından eleştirilmektedir. Bu durum öğretmenlerin psikolojik olarak yıpranmasına neden olmaktadır.

**Öğretmen 12:** Özel okul içerisine iyi bir öğretmen olmak gerçekten çok zor. Bu eğitim öğretim içerisinde bütün ayakların sağlam olması sonucunda iyi bir öğretmen deniyor. Varsayalım ki alanında iyi bir kişi. İyi bir öğretmen olarak kabul edilmeyebilir bir özel okulda. Bu alandaki iyi kişinin evraklarını zamanında teslim ediyor olması da önemlidir. Bürokratik işler. Veli bakımından veliyi sık sık araması önemlidir. İyi bir öğretmen denilebilmesi için. Öğrencisi hakkında sıkça bilgilendirme yapması lazım. Ya bunlar dolayısıyla iyi bir öğretmen olarak ifade edilmesine neden olacak unsurlar. Ama tabii özel okullarında böyle. Devlet okullarında belki alan hakimiyeti çok büyük önem taşıyor.

**Öğretmen 11:** Yani dediğim gibi okul özel bir okul. Müşteri memnuniyeti de esas. O yüzden veli öğrenci bir öğretmenden memnunsam o zaman idareci okulun yönetimi de memnun. Yani burada memnuniyet esastır. Öğretmen görevinin görev tanımını önüne konulan o sözleşme esnasındaki görev tanımlarını yerine getiriyorsa hakkıyla özverili bir şekilde çalışıyorsa öğrenciyi kırıp dökmüyorsa, öğrenci memnunsam veli memnunsam o zaman ne oluyor idare de, idareye karşı sorumlulukları yerine getirmiş oluyorsun. Memnuniyet. Yani masaya sürekli sorun geliyorsa öğretmenden, öğrenciden veliden; yani şimdi müdür yardımcısı oturuyor akşam yoklamaları giriyor. O esnada telefonu çalıp da bir şikayet geliyorsa ve vaktini ona ayırmak zorunda kalıyorsa bir memnuniyetsizlik bir hoşnutsuzluk bir enerji düşüklüğü bir negatifik varsa ve bu sürekli oluyorsa bu bir sıkıntıdır. Yani o yüzden memnuniyettir esas. Veli de memnun kalacak; öğrencinin de memnun kalması lazım.



**Öğretmen 11:** Manuel sorumluluklar işte parmağını basacaksın, defterini imzalayacaksın, ondan sonra defteri güzel dolduracaksın.Şimdi o tip öğretmen profili düşünüyorum. Yönetici böyle profilden memnun kalır. Niye ? Şimdi aniden bir müfettiş gelse idarecinin de daha üst mertebelere karşı kurumu temsil ettiği için bazı sorumlulukları var. Ve şimdi öğretmen sürekli arkası toparlanan bir öğretmene idari olarak yapması gereken idari ve bürokratik işleri yapmıyorsa; hani bir bürokratik sorumluluğumuz var. İşte deftere işlediğimiz konu neyse onu oraya yazmak, not fişlerini doldurmak işte öğrenci takibi açısından önemli. Bu tür sorumluluklar var. Bir de dersimizle ilgili sorumluluklarımız var.

**Öğretmen 10:** Bizde öğretmen gününü tam doldurması gerekiyor. Sadece dersine giren, sunumunu hazırlayan, öğrencisine dersi anlatan ve ödevini verdikten sonra çıkıp giden bir öğretmen istenmiyor. Öğretmen okula geldiğinde hem beyin olarak hem kafa olarak tamamen okula vermesi gerekiyor. İşte önce okulda sınıflarına girip derslerini tek tek öğrencilere aktarması gerekiyor. Öğrenciye karşı görevini tamamlıyor. Çıktıktan sonra bir kere öğretmen öğrenci arkadaşlık sistemi çok önemlidir. Yani bir öğrencimizin en ufak bir sıkıntısı varsa öğretmen onunla paylaşması gerekiyor. dertleri varsa o öğrencinin derdiyle ilgilenmesi gerekiyor. Sonra idarenin bize yüklediği bazı sorumluluklarımız ve görevlerimiz vardır.

**Öğretmen 13:** Diyelim ki sorumluluk alanında bir görev verildi. O görevi bizde öyle öğretmenlerimiz var ki ders saati çok az. Atıyorum 15 saat derse giren öğretmenimiz vardı. 15 saat derse giren bir öğretmenimiz bu görevi vaktinde yapıp sisteme kaydetmiştir. Orda müdür bakıyor; X adındaki öğretmenimiz görevini tam yapmıştır. Ama diğer bir öğretmenimiz bu öğretmenin 25 saat dersi var. Sınıf öğretmenliği var. Ama sen aynı görevi ona da vermişsin. Ama vermiş olduğun görevi aynı zamanda istiyorsun. İşte bu öğretmen bunu yetiştiremediği anda ya önce bir koordinatör seni arıyor. Hocam bu görevi yapamadınız. Sonra müdür yardımcısı arıyor. Hocam bu görevi neden yetiştiremediniz? Hatta bazen müdür bile seni aşağı odaya çağırıp hocam bu çalışmalarını yapamadınız böyle sıkıntılar var gibi; bazen telefona mesajlar geliyor. Bu da psikolojik olarak insanı çok yıpratıyor. Daha çok çalışmamız gerekiyor. yani burada çok fazla derse giriyorsun. Bi kaçış noktamız olmuyor. Sonuçta sana verilen görevi vaktinde yapman gerekiyor.

Başarılı öğretmenin özellikleri ile ilgili öğretmen, idareci, veli ve öğrenci görüşleri incelendiğinde, öğretmenin akademik yeterliliği, iletişim becerileri, sınıf hakimiyetini sağlama, okul idaresinin verdiği her türlü görevi ve extra çalışmalarını yerine getirme özel okulda başarılı öğretmenin özellikleri arasında gösterilmektedir.

**Öğretmen 10:** Öncelikle burada akademik başarı öncelikle size iyi öğretmen sınıfına sokar. Bir takım yurt içi yurt dışı yarışmalarda etkinliklerde kazandığınız başarılar, başarılı öğretmen sınıfına sokar. Etrafınızdakilerle kurduğunuz iletişim becerileri, idareyle olan ilişkiniz, öğrenciyle olan ilişkiniz, öğrencilerin doğal olarak bunun sonucunda size olan sevgileri sizi başarılı öğretmen yani akademik alanda herhangi bir başarısı olmayan bir arkadaş öğrenciyle arası çok iyi öğrenci tarafından çok sevilen bir arkadaşta da bu da yine başarılı bir öğretmen denilebilir. İşte falan öğretmeni tüm öğrenciler çok seviyor. Çok sevilen öğretmen çok iyi öğretmendir. Başarılı öğretmendir. Akademik başarıdan bahsettik. Ondan sonra sevilmesinden sayılmasından bahsettik. Başka işte sınıf içerisindeki disiplini sağlayabilmek, düzenli düzenli ders işleyebilmek sizi başarılı öğretmen sınıfına sokabilir. Ondan sonra çocuklardan geriye dönen akademik başarı sizi başarılı öğretmen sınıfına sokar. Ondan sonra okul idaresinin size verdiği her göreve dört elle sarılıp hakkıyla yerine getirmek, hiçbir şeye itiraz etmemek bunlar da sizi başarılı öğretmen sınıfına sokar. Özel okullarda devlet okullarına göre tabii ki daha fazla görev veriliyor. İşte veliye ve öğrenciye yönelik bir takım extra çalışmalar bilim şenlikleri, kurum tanıtım günleri, çocuk şenlikleri, kurum tanıtım günleri, bu gibi çalışmalar ondan sonra veli ziyaretleri mesela ..Ev ziyaretleri, yani velilerin tek tek evlerine gidip dolaşmak gibi bir zorunluluk ondan sonra velilere sürekli telefonla bilgi vermek çok sık aralıklarla ondan sonra ve şu an aklıma gelmeyen bir sürü iş. her türlü sorumluluk verilebilir. Öğrencilerin kayıt yaptıрма, yaptırmama durumlarından bile sorumlu olabilirsiniz.

Öğrenci 6'nın ifadeleri incelendiğinde, öğretmenlerin sınıf hakimiyetinin ve etkili bir ders sunabilme yeterliliklerinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin dersini öğrenciyi sıkmadan anlatması ve yeri geldiğinde öğrenciyi rahatlatacak faaliyetler yapması, öğrencinin ilgisini canlı tutmasının önemine dikkat çekilmektedir. Öğrenci 6'ya göre başarılı öğretmen tam dengeyi tutturabilen öğretmendir.

**Öğrenci 6:** Başarılı bir öğretmen yani bence tam iki çizgi arasında durabilen öğretmendir. Hem dersini başarılı bir şekilde aktarabilen hem de yeri geldiği zaman espri yapabilen, eğlendirebilen bir öğretmen olmalı. Yani o iki çizginin arasında ama tam o iki çizginin arasında olan bir öğretmen olmalı. Yani ne o çizgiyi fazla aşmalı ne de öbür çizgiyi fazla aşmalı..derse girdiği zaman yüklenmeli ama yeri geldiği zaman da yumuşatabilmeli; yani öğrencinin derdinden sıkıntısından anlayabilmeli. Hani biz mesela bir sınavdan çıkmış oluyoruz, sınavdan çıktuktan sonra..Ders mesela çok yoğun değil mesela. Dersin başında hani sohbet gibi bir şey; ilk on dakika. On dakika bir sohbet ondan sonra hafif bir şekilde ders anlatabilir. Bu çizgiyi iyi ayarlayabilen öğretmen bence başarılı öğretmendir benim gözümde. Yani belki o konu hakkında kendini daha çok geliştirebilir. Yani dediğim gibi iki çizgiyi iyi tutturabilmesi ile alakalı bir şey. Ama yani hiçbir şekilde taviz vermeyecek. Hani Tavizsiz olacak. Evet tavizsiz olacak. Tavizsiz derken şaka yapacağı yerde kesinlikle derse sokmaması lazım. Ders yapacağı yerde ders kesinlikle; şaka bir fıslıtı bile olmaması lazım.Mesela bazı öğretmenlerimizin dersinde aa kesinlikle bu derste şey yapamayız, şaka yapamayız işte eğlenemeyiz ; kesinlikle oturmamız bizim ders çalışmamız diye düşünüyoruz. Tabi bazı öğretmenlerin dersinde de, şu öğretmenin dersi. Oturup telefonla oynayabiliriz. Ya da başka bir şeyle uğraşabiliriz. Çünkü sonuçta zaten öğretmen otorite kuramıyor. O şekilde...

*Akademik yeterlilik.*

**Başarılı olamayan öğretmene “hayatta başarılar” diliyoruz!** İdareci ve velilerin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin akademik yeterliliğinin öne çıktığı fark edilmektedir. İdareciler ve veliler öğretmenin öğrenciyeye akademik anlamda kendisini ispatlaması gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte idareciler öğretmenin başarısının diğer faktörleri olarak iyi bir sınıf hakimiyeti, sınıf rehberliği, öğrencilerle yapılan her türlü çalışma, veli ve öğrenciyi memnun etme gibi özellikleri de sıralamaktadırlar. Velilerin, öğretmenlerin akademik yeterliliği ve iletişim ile ilgili yüksek beklentilerini ifade etmesi idarecilerin görüşlerini desteklemektedir. Ancak okuldaki yüksek beklentilerin öğretmenler tarafından karşılanamadığı idareci ve veli ifadelerinden anlaşılmaktadır. İdarecilere göre okulda başarılı denebilecek öğretmenlerin yüzdesi az denebilecek düzeydedir. Öğretmenlerin sadece yüzde 20 ila yüzde 30'u idarenin gözünde birçok özelliği aynı anda taşımakta ve başarılı sıfatını hak etmektedir. Özel okulda bir şekilde başarıyı yakalayamayan öğretmenin görevine son verildiği de idareciler tarafından açıkça belirtilmiştir.

**İdareci 1:** Hemen söyliyim. Bir idareci gözünde aşamalar var hocam. Birincisi, bir öğretmenin akademik yeterliliği çok önemlidir. Çünkü öğrenciyi kendinize saygı duyurmak istiyorsanız, öğrenciyeye akademik anlamda yeterliliğinizi göstermeniz gerekir. Dolayısıyla birinci maddemiz odur. İkincisi sınıf içerisindeki düzen anlayışı. Bir öğretmen

sınıfı elinde tutuyorsa, biz buna elinde tutmak diyoruz, başarılı bir öğretmendir. Üçüncüsü, bu öğrencilerle birlikte yaptığı çalışmalar. Bunlar başarılı öğretmeni bize gösteriyor. Bu çalışmalar nedir? Danışmanlıktır; danışmanlık veriyorsak. Danışmanlığımı yaptığı öğrencinin amiyane tabirle atacağı adıma kadar biliyorsa sınıf öğretmenliği noktasında sınıfındaki öğrencilerin davranışlarını önceden kestirebiliyor ise velisini elinde tutabiliyorsa bu öğretmen başarılı bir öğretmendir. Bizim okul için çok büyük bir rakam veremeyiz hocam. Sadece bizim kurum için de değil. Genelde baktığımız zaman bu özellikleri bir kişide toplamak çok zordur. Peki böyle bir idealize edilen bu öğretmenlerden illa ki vardır. Beşte biri. % 20'si yani. İdealize ettiğimiz grup bu. Onun dışında 5'te 2'lik grup bir tık altında olanlar; onda da şu var. Akademik anlamda iyiler. Sınıflarını ellerinde tutuyorlar. Ancak danışmanlıkta ya da sınıf öğretmenliğinde yeterli düzeyde olamayanlar. Diğer grupsa 5'te birlik, şöyle söyleyeyim, akademik anlamda iyi proje üretebiliyor ancak sınıfı elinde tutamıyor. Ve sınıf öğretmenliği başarılı değil. Son olansa akademik anlamda da beklentileri çok karşılayamayan ve diğer aşamaları olmayan. Son grup sene sonunda, şöyle bir anlayış var hemen onu söyleyeyim, görüşmelerle öğretmenleri alıyorsunuz. Yani önce bir ön görüşme yapıyor. Müdür ve müdür yardımcıları tarafından. Sonra ders dinlemeleri koordinatörler, idareciler ve bölüm öğretmenleri. Sonra tutulmuş olan çetelelerle buraya öğretmen alıyorsunuz. Ama en nihayetinde kavun değil. Ve sonuçta bu tip istemediğiniz durumla karşılaşıyorsunuz. O zaman da sonunda "hayatta başarılar" diliyorsunuz.

**İdareci 2:** Benim gözümde başarılı öğretmen, isim versem olmayacak, Şöyle söyleyeyim. Nasıl birisi? Bütün sorumluluklarının bilincinde olan; bu işte öğrenciye karşı sorumluluğunun, veliye karşı sorumluluğunun, mesleğine karşı sorumluluğunun, okulun misyon ve vizyonuna olan sorumluluğunun bilincinde olan öğretmen benim gözümde başarılı öğretmendir. Bunu nasıl şeyaparız. Hani biraz daha somutlaştırırız. Herhalde öğrencilerine akademik açıdan verebileceği her şeyi veren, ve bununla da ilgili hiçbir zaman kendisini, kenara çekmeyen, sürekli bunun için bir çaba içinde olan ama bunun yanında çocuğun manevi gelişimini de sosyal gelişimini de muhakkak önemseyen bu taraflarını da muhakkak güçlendirmeye gayret eden ders disiplini, ders dışı disiplini, mesleğine karşı sorumluluğunu bilen ve buna göre hareket eden öğretmen aslında benim gözümde başarılı öğretmendir. Başarılı öğretmende sadece şunu demem. İşte üniversite sınavına girdi öğrenci, öğretmenin branşındaki çocuklar o soruların hepsini doğru yaptı. Yani 40 tane öğrencisi var 40 soru var. 40 öğrenci de 40 soruyu doğru yaptı; muhteşem bir öğretmendir diyemem ben. Dua ediyoruz sayıları çoğalsın diye inşallah. Kadromuzun herhalde üçte birinden fazlası bu şekilde.

**Veli 1:** Şimdi malumunuz, bizim eğitim sistemimiz sınava dayalı bir sistem. Yani öğrencilerden bu müfredat dersleriyle ilgili müfredatlarının sonunda bir sınav yapılıyor. O müfredata göre sınava yapıldığı için bir öğretmen hangi derse giriyorsa o dersin müfredatını öğrencilere zamanında, ders saatleri içerisinde zamanında eğitim öğretim yıllık programı içinde zamanda başarılı bir şekilde aktarıyor, öğretiyorsa yani. Ve bu öğretmenin sonucunda diyelim ki bu yapılan sınavlarda sınıflarında öğrenciler belli bir akademik başarı yakalayabiliyorsa, o zaman o öğretmen ilk etapta birinci aşamada o öğretmen başarılı diyebiliriz. Çünkü hedefe öğrenciyi kendine teslim edilen öğrencileri, kendisine diyelim emanet edilen öğrencileri hedefe ulaştırmış oluyor. Yani matematikte, Türkçede fende hangi derste diyelim ki girdiği sınavlarda o sınıftaki öğrenciler belli bir oranda yüzde yüz olmasa bile belli bir oranda başarıya ulaştığında o öğretmende başarıya ulaşmış kabul ediliyor. Okul açısından baktığımızda okulda da diyelim ki düzenli bir şekilde dersleri anlatması işleme ondan sonra aksatman eğitim öğretimi sürdürmesi okul açısından öğretmeni başarılı kılabilir. Yani diyelim ki okul açısından baktığımızda nasıl olur? Dersin müfredatıyla ilgili konuların anlatılacağı zaman dilimleri belli. Onları zamanında yetiştiremez. Bir konuyu uzatır. Bir konuyu geciktirir. Bu ders müfredatı açısından sıkıntı olabilir. Çünkü ona göre sınavlar yapılıyor. Ondandır. Diğer teknik sebepler olabilir. Derslere zamanında girip çıkmama, diyelim ki. Veya derslere hazırlıklı gelmeme. Bunlarda hem başarıyı etkiler. Başarı kabul edilip edilmemeyi de etkiler.

**Veli 2:** Öğretmenler çocuğumun akademik başarısı bu sene daha da önemli olduğu için onu bu sınava motive etmeli. Açıkçası ben çocuğumda henüz bu anlamda istediğim düzeyde bir ilerleme göremiyorum. Okulda alanının uzmanı olmayan birileri tarafından yapılan bir iki seminerin olumlu bir katkısı olmadı. Sadece bazı öğretmenler tarafından atılan bilgilendirici mesajlar sayesinde çocuğun ödevlerini kontrol edebiliyorum.

### *Etkili iletişim.*

Öğretmenlerin özel okulda başarılı öğretmenlerin özellikleri ilgili düşünceleri incelendiğinde öğrenci ile nitelikli iletişimin önemi göze çarpmaktadır. Öncelikle öğrenciyi anlama, onun yaş özelliklerine uygun davranma ve onu sevme başarılı öğretmenin vazgeçilmezleri arasında gösterilmektedir. Öğrenciyle iletişimin en yoğun olarak yaşandığı mekan olarak sınıf ortamındaki öğretmen iletişimi büyük bir önem taşımaktadır. Öğretmenin sınıf içi hakimiyeti, dersini en verimli şekilde geçirmesi iletişimi destekleyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenin iletişimdeki başarısı ise güven duygusunu pekiştirmektedir. Öğretmene güven duyan öğrencinin derse olan ilgisinin ve öğretmene karşı saygısının arttığı, bunun öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 7:** Burada da akademik başarıdan ziyade pedagoji ilmi devreye giriyor. Yani öğrenciyi anlama, öğrencinin yaş özelliklerini bilme ona göre davranma, kendisini sevdirmeye, ispatlama, insanı sevme en önemi aslında öğretmenin yapması gereken olay budur. Ve bu meslekte öyle seçilmeli. Yani insanı seviyorsa, o insanla hani diyalog kurma noktasında her türlü adımı atması gerektiğini bilmeli. Hani ben öğretmenim. Benim belli bir şeyim var. Herkese ulaşılabilirlik olması lazım. Bunu tabi öncelikli olarak mesleki ve vicdani olarak bilmeli ve kabul etmeli. Yani başarılı öğretmen modelinde de bu önemli. Hem mesleki olarak iyi bir donanımı olacak. Bundan önce mesleki olarak kendisini geliştirebilir. Hani normal bir Anadolu'dan bir üniversiten mezun olmuş olabilir. Eksik bilgileri vardır. O çok sorun değil. Şu an bilgiye her yerden ulaşılabilir. Öğretmen oturur araştırır, inceler, kendini geliştirir. Bundan öncesi işte sınıfta hem grup öğrencilerine grupça sınıfça, hem de bireysel olarak kendisine sevdirmenin yollarını öğrencileri yönlendirmedeki şöyle ki öğrenci görüşmelerimizde şu çıkıyor; öğrencilerle görüşmelerimizde... İşte matematik dersini öğretmenden dolayı seviyor. Yani veya İngilizce dersini öğretmeni sevdiğim için ödevlerimi yapıyorum diyor. Veya tam tersi de olabilir. Hocam işte Fizik dersini öğretmenden dolayı sevmeyebiliyorum diyor. Veya örnek veriyorum tabi. Türkçe dersini öğretmenden dolayı sevmeyebiliyor. Bu yani bu özellikle ilköğretim kademesinde daha ağır basıyor. Belki yüzde 50-90. Liselerde de yine etkisi var. Bu üst sınıflara doğru bu oran azalabilir ama 9., 10., 11. sınıflara kadar bunun oranı yüzde 70'lerin altına düşmüyor. İletişim bozulduğunda o öğretmen ağızıyla kuş tutsa dersini hem sevdiremez hem de anlatamaz. Tamamen ilişkileri kopartmış olur.

**Öğretmen 1:** İyi öğretmenden kasıt hem benim bakışıma göre hem de kurumun bakışına göre, bu kurumun bakışına göre adım adım gidecek olursak yine birinci derecede işin sınıf içerisinde bittiğini düşünüyorum. Yani kapısını açıp dersine girip 40 dakika öğrenciyle baş başa kalan öğretmen bu 40 dakikayı ne kadar verimli geçiriyorsa, ne kadar öğrencisiyle etkileşim içerisinde geçiriyorsa, ve bu dersin sonunda bir fayda hasıl olduğunu düşünüyorsa bana göre iyi öğretmen odur. Ve görüyorum ki öğretmenlik tecrübeme de bakarak okul idarecileri de yöneticiler de en çok buraya bakıyor. Sınıfın içi çok önemli yani birinci derecede önemli bana göre ve belki ileride soracaksınız performans ölçütlerinde de birinci derecede değerlendirilecek unsurdur burası. Yani buradaki verimlilik öğretmeni iyi öğretmen tanımlamasının içerisine alıyor. Keza buradaki verimsizlikte başarısızlıkta öğretmeni kötü öğretmen veya başka tür sınıflarla anılmasına sebep oluyor diye düşünüyorum.

**Öğretmen 4:** Öncelikle öğrenciyle samimi olmanız. İyi ilişkiler kurmanız. Öğrencinin sizi sevmesi. Her şey sevgiyle başlar diyoruz her seferinde. Öncelikle öğrenciyi seveceksiniz. Ben öğrenciyi seviyorum ayrıca öğrencinin beni sevmesini sağlamaya çalışıyorum. Bunu yaparken de yapmacık bir tavırla değil. Yani sırf öğrenci beni sevsin de; yapmacık bir tavırla değil; öğrenci beni sevsin diye bir şeyler yaparak değil. Belki de böyle bir insan

olduğum için. İnsanları sevdiğim için, öğrencileri sevdiğim için. Yani tamamen insanları sevmemden kaynaklanan bir unsurdur belki de. Ben onlara, çocuk da ilgiye muhtaç olmasından dolayı. İlgi gerekmesinden dolayı. Veya bu işi yapmam için gerekli olan şeyin bu olması gerektiğinden de kaynaklanabilir. İlgi. Bu bence ilk adımdır. Çünkü öğrenci sizi sevdiği zaman size mahçup olmamak için çalışmak zorunda kalıyor. Çalışmazsa, öğretmenden olumsuz şeyler duymak onu üzecektir. Bu oluşmasın diye çalışmak zorunda kalıyor. Bunun akabinde tabii öğretmenin başarılı olabilmesi için bir kere bransına çok hakim olması lazım. Anlattığı konuları çok iyi bilmesi lazım. Öğrencinin sorabileceği sorulara hazırlıklı olması lazım. Bir konu anlatırken öğrenci burada ne sorabilir diye. Kesinlikle ön hazırlığının çok iyi olması lazım. Öğrencinin sorabileceği sorulara hazırlıklı olması ve o anda gerekli cevabı verebilmesi; var sayalım ki öğrencinin o yine de değişik sıra dışı bir olması durumunda zekasını kullanarak işin içinden çok iyi sıyrılması yani öğretmenin öğrenciye güven vermesi lazım. Güven çok çok önemli. Öğrenci şunu içinden geçirmeli bence. Öğretmen, hocamız gerçekten bransına çok hakim. Bunu öğrenci söylemeli. Bunu söylerse size güven duymaya başlıyor gerçekten. Güven duyduğu için saygı duymaya başlıyor bir süre sonra. Güven, dolayısıyla saygı duymaya başlıyor. O saygıda bir şekilde, eğer öğrenci yeteri kadar dersine çalışıyorsa başarıyı getiriyor tabii ki. Öğrencinin başarısı öğretmenin başarısı demek. Nasıl ki başarısızlığı, başarısızlık demekse.

***Ne yaparsan yap başarılı ol.*** Başarılı öğretmenin iletişimi güçlü olan öğretmen olma özelliği sınıf rehber öğretmenliği becerisinde ön plan çıkmaktadır. Özel okullarda sınıf rehber öğretmenleri iletişim boyutuyla ilgili ağır bir sorumluluk taşımaktadırlar. Sınıf rehber öğretmenlerinin öğrencilerle ve diğer öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmaları beklenmektedir. Bazı durumlarda özel okullarda öğretmenin öğrenci ve velilerle iyi iletişim kurabilmesi öğretmenin akademik yeterliliğinin önüne geçebilmektedir. Bu durum öğretmenlerin iletişim gücünün niteliğine bağlı olarak farklı boyutlarda gerçekleşmektedir.

**Öğretmen 3:** Senin elindeki şu öğrenci profili. Ne yap ne et alttan gir üstten çık bunları bir şekilde hallet. Gezdir eğlendir iyi ders anlat. Akademik olarak bağla. Almıyor akademik olarak ziyaret et. Dershanesine git. Gezdir. Şehir dışı gezi yap. Ama ne yaparsan yap. Size çıkarılan yani o yüzden dedim, bir rehberli programı şunu şunu uygularsan ilaç bu tedavi süresi şu kadar bunu uygulamamı istiyoruz diye bir paket program yok. Tamamen sizin inisiyatifinize, sizin iletişim gücünüze bırakılan bir sistem var ve bu konuda da ciddi bir bocalama yaşadığımı düşünüyorum. Ne yaparsan yap başarılı ol.

**Öğretmen 2:** İyi öğretmen öğrenci ile iletişimi güçlü, iyi öğretmen veli ile iletişimi güçlü öğretmendir. Birinci sırada bu var; açık ara. Eğer bu noktada iyiyeniz bir problem yaşamıyorsunuz. Bu okul özelinde genelde de sınıf rehber öğretmenliği denilen işi iyi yapan öğretmen yüzde 99 başarılıdır. Sınıf rehber öğretmenliğini bir rehber öğretmen gibi yapabilen, bir uzmanlık alanı gibi bu işi yapabilen, anlayabilen, fiilen bu işi uygulayabilen öğretmen başarılı bir öğretmendir. Sınıf rehber öğretmenliği, bunu özel okul ölçeğinde, bu genel bir sorun. Bunu açık bir şekilde ifade edebilirim. Siz sordukça kendi kafamdan başka okullarla da kıyaslama yapıyorum. İyi öğretmen iyi bir sınıf öğretmenidir. Sınıf rehber öğretmenliği sorumluluğu en ağır sorumluluk. Şöyle bir anlayış olduğunu düşünüyorum. Bu belki kıyaslama doğru değil ama başka özel okullar için de söylenebilir. Başka özel okullarda da çalıştım. İyi öğretmenin iyi sınıf öğretmeni ile aynı anlama geldiği düşüncesi hakim. Bu öğretmen akademik olarak çok iyi tarih bilen, bunu çok iyi aktaran öğretmen değildir. Bu ikinci sırada üçüncü sırada.

***Aman idare duymasın!*** Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, öğrenci ile iletişimin ardından veli ile iletişimin de başarılı öğretmenin özellikleri arasında olduğu

ifade edilmektedir. Okulda öğretmenlerin velileri ile ayda en az bir kere görüşerek bunu okuldaki ÖTS sistemi girmekle yükümlü oldukları görülmektedir. Özel okulda öğretmenlerin veli iletişimini sıkı tutmaları onlardan gelebilecek herhangi bir şikayeti önceden öğrenerek, çözüm yollarını bulmak ve idareye yansımamasını sağlamak bakımından önemli olduğu anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 5:** Birincisi velilerinizi düzenli aramanız. Ve onlarla, sadece aramak yetmiyor. Bazen nabza göre şerbeti iyi vererekten onlarla aranızı çok iyi tutmanız gerekiyor. Yani siz haklı da olsanız veli tarafından bir şikayetin yönetime gitmemesi gerekiyor. Gittiği an yine siz arada kalıyorsunuz. Pek dinlenmiyorsunuz diyeyim. Onun dışında veli aramak dedik. ÖTS’yi düzenli girmek. Sadece kendi sınıfınızla ilgili değil. Diğer girdiğiniz sınıflarla ilgili de olumlu olumsuz görüşlerinizi. Mümkünse girmedığınız sınıflarla ilgili olumlu olumsuz görüşlerinizi bildirmek için velilerinizi aramak, akıllı tahtayı düzgün saati saatine açmak, kullanmak. Oradan gerekli verileri, slaytları ödevleri göndermek.

**Öğretmen 3:** Şunu söyleyeyim ÖTS’inde aylık 100’ün üstüne çıkan velisiyle kesinlikle ayda bir kez konuşan veli toplantısına gel diye arayan, gelmediğinde niye gelmedin diye arayan, bunu tüm okula mail atan ondan sonra Kendini öne çıkaran.

*Rol yapma kabiliyeti.*

**Köşeye sıkışan öğretmen rol yapar.** Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, birçok öğretmenin başarılı görünmek için rol yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin özel okuldaki ciddi problemler karşısında işini yapamayan öğretmen durumuna düşmemek için farklı oyunlar oynadıkları ifade edilmektedir. Çaresizlik yaşayan öğretmenlerin belli bir savunma mekanizması ile hareket ettikleri dikkat çekmektedir. Okul idaresinin sorduğu soruları “sorun yok” diye cevaplayan, raporlarında niceliksel verilerle durumu kurtarmaya çalışan öğretmenler olduğu görülmektedir. Bunu sağlamak için birçok öğretmenin üstleriyle iyi geçinerek başarılı öğretmen algısını pekiştirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Okuldaki sistemin öğretmenin özgün davranışlar sergileyerek öğrenciye rol model olacak şekilde düzenlenmemesi öğretmenleri daha fazla rol yapmaya itmektir.

**Öğretmen 3:** Örneğin şöyle bir olay yaşadım. Okulumuzun en problemleri sınıfı ile ilgili yapılan ŞÖK’te; öğretmenlerimiz şunu söyledi. Bir problemimiz yok çok şükür. Föyünü getirmiyor. Ders notu tutmuyor. Şimdi bu sınıfın sorunu akademik bir sorun değil; bu sınıfın sorunu insanlık sorunu, ahlak sorunu edep sorunu yani birçok problem varken öğretmenlerin çocuk not almıyor demesi komik. Burada insanlar maddi kaygıdan dolayı şunu düşünüyor. Eğer burada sınıfta şu var, dersimi işletmiyor diye öğretmen arka arkaya problemleri sıraladığı zaman otomatikman öğretmen şunu düşünüyor. Ben kendimi ifşa ediyorum. Ben niye kendimi masaya yatırırım. Ben niye idareciye şu imajı vereyim. “Hımm; X öğretmen nitelikli bir öğretmen değil; işini halledemiyor, problemi çözemiyor” idarenin bunu düşüneceğini bildiği için öğretmen her zaman topu taca atmak zorunda kalıyor. Bunları yapan sıkıntı var mı dendiğinde hayır sıkıntı yok; çok rahatız şöyleyiz böyleyiz diyen, niceliksel verileri iyi giren, aslında sistemin istediği rol modeli tutturabilen öğretmenlerin başarılı olduğunu düşünüyorum. Ama perdenin arkasında taşın altına elini koyanların daha başarılı daha saygıyı hak ettiklerini düşünüyorum.

**Öğretmen 8:** Kurumda, koordinatörüyle iyi geçinen, koordinatörünün dediklerini harfiyen yapan, idarecileriyle iyi geçinen idarenin gözünde iletişimi iyi olan insanlar başarılı gözüküyor. Onlar daha çok ön plana çıkıyor. Bu da şahsen benim moralimi bozuyor. Ben yani iletişim sorunu yaşadığımı çok söyleyemem ama bizi anlamadıklarını söyleyebilirim. Ben şahsen kurumun beni anlamadığımı ifade edebilirim. Anlamak içinde bir şeyler sarf etmediğini söyleyebilirim. Bu kurumda 6. yılımı yaşıyorum ama 6 yıldır toplantılarda biz hep söylediğimiz şeyler aynı şeyler ama buna rağmen bir çözüm alınmaması artık bizi öğrenilmiş çaresizliğe itiyor. Söylesen de burada bir şey değişmiyor anlamı yüklüyorsunuz ister istemez. Benim başarılı öğretmen algımla okulumun algısı aynı değil. Ben öğretmenin, özgün olan bir öğretmenin çocuklara model olan bir öğretmenin başarılı olduğu kanaatindeyim ve çocuklara özgünlüğün aktarıldığı çocukların her birinin özel olduğunun ve o özgünlükleriyle beraber yetişmesi için elinden geleni yapan bir öğretmen olarak ben başarılı olabildiğimi düşünebilirim. Kurumda böyle bir yaklaşım içerisinde olduğum kanaatinde değilim.

Özel okulda başarılı öğretmenin bir diğer özelliği ise önemli projeler üstlenerek bunları gerçekleştirmesidir. Bu projeler öğretmenlerin ön plana çıkmasını sağlayarak başarılı öğretmenler arasına girmesini sağlamaktadır. Projelerde başarılı olan öğretmenlerin rutin işlerinin ötesinde çok daha fazla performans göstermek zorunda kaldıkları dikkat çekmektedir. Bu projelerin öğretmen üzerinde ciddi bir yük oluşturduğu anlaşılmaktadır. Saha notları incelendiğinde özellikle Fizik, Kimya ve Matematik branşlarında öğretmenlerin Tübitak projelerine katılmalarının zorunlu olduğunu ifadelerle yansımaktadır. Diğer branşlarda ise okul çapında ve özel okullar arasında yapılan proje çalışmaları beklenmektedir (s.16).

**Öğretmen 6:** Başarılı öğretmen bence çok proje üreten, ondan sonra ön plana daha çok çıkan, yaptığı çalışmalarla daha çok ön plana çıkan öğretmen. Mesela diyelim ki bir adam proje yarışmalarında iyi bir dereceye gelsin, o adam iyi bir adam oluyor. Bir numara oluyor.. Rutin işleri yapmak herkesin görevi gibi. Yani görevin üstüne görev. Görevin üstüne görev. Görevin üstüne görev. Öyle.Yüksek performans gösterecek. Artı yüksek performansın ötesinde bazen öğretmenin yapamayacağı şeyler isteniyor. Mesela bir proje üretmek zordur. Herkes üretmez yani. Öğretmenin işi değil aslında proje üretmek. Ama ekstrasından bir de bu isteniyor. Ekstrasından istenen iş çok fazla. Yokmuş gibi görünüyor ama toplama vurduğun zaman çok fazla çalışma var. Bu çalışmalarını da tabii özellikle okul yönetimi istiyor.

**Öğretmen 13:** Bunların başında özel okul olarak diğer okullara göre ön plana çıkmamızı sağlayacak bazı projeleri yapmamız gerekiyor. işte bir sürü projelerimiz vardır. Bu projelerde görevlendiriliyoruz. Bu projeleri tam zamanında yapmamız gerekiyor. Yani her okulun farklı bir proje alanı vardır. Bazen değerler eğitimi projesi ön plana çıkar. Bazen de akademik projeler ön plana çıkar. Bizde ikisi de olduğundan dolayı daha fazla görevlerimiz oluyor. Tabii biz bu görevleri yapmamız için daha fazla mesai yapmamız gerekiyor. Ama bu görevleri arada bir olsa da zamanında yetiştiremediğimiz anda da bu sefer ister istemez bize ciddi anlamda sıkıntılar dönebiliyor.

### **Sorumluluk Duygusuna İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın ikinci sorusu ve ikinci soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemeleri ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

### **Öğretmenlerin kime karşı sorumlu olduklarına ilişkin bulgular.**

Araştırmanın ikinci sorusu olan “Bu okulda çalışan bir öğretmen olarak sorumluluğu en çok kime karşı hissediyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında sorulan sorulardan elde edilen cevaplar özel bir okulda sorumluluğun iki makama karşı hissedildiğini açıkça ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde öğretmenlerin yarıdan fazlasının kendini öğrenciye karşı sorumlu hissettiği, diğer öğretmenlerin ise kendilerini idareye karşı sorumlu hissettiklerin anlaşılmaktadır.

#### ***Öğrenciye karşı sorumluluk.***

Abelman ve Elmore’da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen görüşleri incelendiğinde öğrencilerin akademik başarısının, öğrencilerin güvenliği ve sağlığının öncelikler arasında olduğu görülmektedir. Özel Hedefim Lisesi ile teori karşılaştırıldığında öğrencilerin akademik başarılarının ciddi anlamda önemsendiği görülmektedir. Öğrencilerin güvenliği ve sağlığı ile ilgili konulara ise değinilmemiştir.

***Öğrenci varsa öğretmen vardır.*** Öğretmenlerin kendilerini kime karşı sorumlu hissettikleri sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğrencilere karşı duyulan sorumluluğun ön plana çıktığı görülmektedir. Öğretmenlerin gözünde öğrencinin varlığı öğretmenin de varlık sebebidir. Öğretmenler için gerçek tatmin duygusunun ancak öğrenciye azami katkı sağlamak ve onlarla olan ilişkilerinin niteliğini yüksek tutmak ile gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Öğrencilerin beklentilerini anlamak için onların fikirlerini alarak geribildirim sağlamaya yönelik çalışmalar yapıldığı ifadelerle yansımaktadır. Bu durumun hem öğrencilerin öğretmenlerin yaşadıkları ile ilgili empati kurmasına yardımcı olduğu hem de kendi düşüncelerine değer verildiğini göstermektedir. Öğrenci için yapılanların içtenlikle yapıldığı, bir başkasına iyi görünmek için yapılmadığı belirtilmektedir. Öğrenci için hissedilen sorumluluğun ve öğrenci için yapılan çalışmaların aynı zamanda veliye ve idareye olan sorumlulukları da kapsadığı aktarılmaktadır.

**Öğretmen 1:** Benim için en çok öğrenciye karşı sorumlu olduğum düşüncesi hakimdir. Çünkü öğretmenin birinci dereceden muhatabı öğrencisidir. Kesinlikle öğrenci diyebilirim ve ben şuna bakarım. Veliye karşı sorumluluk okul idaresine karşı sorumlulukları bir şekilde yerine getirebilirsiniz. Bunları yerine getirmek çok daha kolay olabilir diye düşünüyorum. Neticede onlar bir takım ölçütlerle daha pratik bir şekilde yerine getirilebilir ve vicdanımızı rahat ettirebilirsiniz. Ancak öğrenci, öğrenci varsa öğretmen vardır. Öğrencinin olmadığı yerde bir öğretmenden söz etmek mümkün değil zaten. Onların



varlığıyla biz varız. Dolayısıyla öğretmenin birinci derecede muhatabı öğrencidir. Dolayısıyla ondan beklenen öğrencisine karşı sorumlu olmasıdır. Ve benim için hep birinci derecede sorumluluk kaynağı öğrencidir.

**Öğretmen 12:** İşime duyduğum saygıdan ötürü bizim muhatabımız öğrencimiz. Kesinlikle öğrencime karşı ben hesap verebilmeliyim. Bu hesap vicdani bir hesaptır. Yani yöneticinin belki gözünden kaçması, gözüne yakalanmama gibi hissiyattan tamamen uzaktır. Öğrenciye alanımla ilgili azami katkı sağlayabilmem lazım. O anlamda öğrencinin tenkitlerine zaman zaman başvururum. Daha iyi bir sonuç elde edebilmek için fikirlerini sorarım. Sizce nasıl olmalı. Nasıl yaparsak bu derste daha iyi bir netice alabiliriz? Hangi, hatta zaman zaman, bunu sene sonuna doğru yapıyorum, bir sonraki öğretim yılına dair birtakım kendi adıma sonuçlar çıkarabilmek için. sizin bir okulunuz olsa, ilerde herkes meslek sahibi olacak. Farz edelim ki patron oldunuz ve okul açmak istiyorsunuz; nasıl bir okul olsun istersiniz? Bunu öğrencilerden dinlemek istiyorum. Şimdi ilk bakışta öğrenci gözüyle olayı değerlendirirken, öğrenciler genelde birtakım kurallardan uzak bağımsız özgür, bir ortamda eğitim ve öğretim isterler ama iş sorumluluk düzeyinde, yönetim düzeyine gelince daha dikkatli cümleler seçmiş oluyorlar. Hatta en nefret ettikleri disiplini ön plana çıkartmaya çalışıyorlar. Disiplinli bir okul olsun isterim gibi. İlginçtir. Bu öğrenci bakış açısı, öğretmen bakış açısı, idareci bakış açısı demek ki yıllara ve bulunulan konuma göre bir değişiklik gösterebiliyor. Yani biz şu yaşımızda öğrencinin yerinde olsak, ya da idarecinin yerinde olsak farklı ifadeler kullanabiliriz.

**Öğretmen 13:** Sorumluluk, ben aslında sorumluluğu en çok öğrencilerime karşı hissediyorum. Eğer öğrencilerime karşı görevimi yerine getirirsem böylece velinin istediklerini de yapmış olurum, idarenin istediklerini de yapmış olurum. Yani üstten bakmıyorum. Aa ben idareye iyi görüneyim de işte idare beni iyi bir öğretmen görsün de işte bu öğretmen çok iyi yapıyor, çok iyi çalışıyor değil. Ben tabakanın altından başlamak istiyorum. Öğrenciyi mutlu etmek istiyorum. Önce üzerime düşen öğrenci görevini yapmak istiyorum. Eğer öğrencinin benden beklentisi neyse onu ne kadar karşılayabiliyorum. Eğer beklentiyi tam olarak karşılayabiliyorsam bence mutluluk ve sorumluluk ordan başlar.

Bir öğrencinin ifadeleri okulda öğretmenlerin öğrenciye karşı ilgilerinin yüksek olduğunu göstermesi bakımından öğretmenlerin görüşlerini destekler niteliktedir. Öğretmenlerin öğrenciye karşı tutum ve davranışlarının onun beklentilerini karşıladığı, öğrenciyi mutlu etmek adına yoğun çaba sarf ettikleri ve bunu içtenlikle yaptıkları öğrencinin ifadelerine yansımaktadır.

**Öğrenci 6:** Sevdiğim bir öğretmen bana dersi sevdirebilecek . Hani ben mesela soru sorduğum zaman her şeyiyle yani ne kadar basit bir soru olsa bile hani anlamadığım bir soru olduğu zaman basit bir soru olsa bile hiç düşünmeden cevap verebilir birisi olmalı. Benimle ilgilenmesi, halimi hatırlaması sorması. Ya sadece ders içinde değil ders dışında da benimle ilgilenmesi, benimle konuşması, sadece ders konularında değil, diğer dış hayattaki sıkıntılarım ile ilgili konuşması , bazı sıkıntılarım şey olması yani tabii zaten öğretmenlerimizin çoğu fark ediyor hemen, noldu Ali diyor? Soruyor. Bişey mi var? Bir sıkıntın mı var. Gel otur. Çay içelim konuşalım falan. Yani mutlaka her şeyi yapıyorlar. Öğrenciye bir içten gelen bir sevgi var yani.

**Çocuklara vermem gerekenleri verdiğem ben rahatımdır.** Bazı öğretmenler ifadelerinden kendilerini sadece öğrenciye karşı sorumlu hissettiklerini ancak idareye ve veliye karşı tepkisel yaklaşıtları anlaşılmaktadır. İdarecilerin öğretmenleri kuşatamaması, mekanik bakış açısı ve sadece işe dönük yapılan çalışmaların öğretmenlerdeki güven duygusunu zedelediği görülmektedir. Birçok öğretmenin aşırı takip sonucu kişisel özelliklerinin engellendiği ve bunun da gösteriş ve şova dönük

öğretmen davranışlarını artırdığı savunulmaktadır. Bu durum öğretmenlerin öğrenciye yönelik davranışlarında niteliği değil, sadece görevi yapmaya ve idareye göstermeye yönelik tutumlarının artmasına yol açmaktadır. Bunun nedenleri olarak idare ve velinin sürekli hesap sorması, ve eğitim ve öğretim yılı sonunda işini kaybetme kaygısı olarak gösterilebilir.

**Öğretmen 8:** Kendim çocuklara vermem gerekenleri verdimsem ben rahatımdır. Vicdani bir şey bu. Onun için böyledir. Bu sorumluluk duygusunun kurumda daha farklı algılandığı kanaatindeyim. Hesap verebilirlik ondan sonra hesap vermek veya işte orda idarecinin gözünde koordinatörün gözünde siz nasıl görünüyorsunuz buna bakılıyor. Belli bir formatta isteniyorsunuz. Bu da senin idarecinin koordinatörünün ufku ne kadar genişse ona göre şekilleniyor. Ben yaşadığım birçok farklı düşüncelerden ötürü, farklı bakış açılarından ötürü problemler oluyor. Benim bakış açımdan bakmıyor veya işte ben onun baktığı açıdan bakmıyorum. İdareci veya koordinatörle aynı açıdan bakmak zorunda mıyız? Yani bir anlamda ortak görüşlerimiz olmalı ki bu kurumda bulunuyoruz. Yoksa ben giderdim başka bir kurumda da çalışabilirdim. Sadece ekonomik gelir niyetiyle çalışsaydım bu kurumda. Benim niyetim öyle değil. Dediğim gibi kurumun insanları iyi yetiştirmek için kurulduğunu düşündüğüm için burda bulunuyorum. Bu anlamda buradan beklentilerim de var. Ki buradaysam kurumunda bu şekilde bir anlayışı olduğu için olduğunu bildiğimden ötürü buradayım. Ama böyle çatışma durumları yaşıyoruz. İdarecilerle koordinatörlerle bu anlamda farklı bakış açılarından ötürü problemlerimiz oluyor. Bu süreç içerisinde çözüme de gitmeyince, çözüm de bulamayınca ben rahatsız oluyorum şahsen.

**Öğretmen 6:** Öğrencime karşı sorumluyum. Yani yöneticilere karşı çok fazla sorumluluk hissetmiyorum. Yani yöneticilere karşı neden sorumluluk hissetmediğim... Sebebi ne olabilir? Bir kere çok planlı hareket etmediklerini düşünüyorum. Çok planlı projeli değil. Bence çalışanları yeterince kuşatamıyorlar. Mekanik bir bakış açısı var çalışanlara karşı. Yani mekanik bakış açısı işi yap; en iyi adamsın. İş yapmazsan yapacak bir şey yok, sen iş yapmadığın için sene sonunda gidersin. Adam sana niye yapıp yapmadığını sormaz. Yani seni makine gibi gördüğü için sana sadece işin bitip bitmediğini sorar. Bu da tabii neyi öldürüyor. Bu da güveni öldüren bir şey karşılıklı. Dolayısıyla bunlar sıkıntıya yol açıyor. Sürekli hesap vermek zorunda olmak, sürekli hesap verebilirlik duygusu bence huzursuzluk yaratıyor. Güven duygusunu zedeliyor. Sonra aşırı takip insandaki bence kişisel bazı özelliklerin gölgelenmesini sağlıyor. Çift kişilik oluşuyor. Çift kişilik. Yani şov yapma. Yani insanların gözüne girecek şekilde çalışma yapma. Mesela bir derece yapan, veyahut bir konuda ileriye çıkan elde tutulurken, diğer köşede duran bir şey yapmıyormuş gibi duran, sadece öğrencisiyle ilgilenen adam biraz ikinci planda kalıyor. Yani şova yönelik bir algı var. Gösteriş var yani. İnsanları şeye itiyor. İnsanları bu sürekli performanslı olmada strese iten bir durum var. Sürekli performans göstermek zorunda kalıyor insanlar. Noluyor.? Akşam hemen evine gitmek istiyor. Extradan ilgilenmiyor çocuklarla. Niye ilgileneyim diyor. Zaten akşama kadar burada ilgileniyorum. Bi daha bi daha ilgilenemem. Mesai dışında kalmak istemiyor. Arayıp sormuyor adam. Buna iş olarak bakıyor. Mesai dışında sorumluluklar tabii var. Velin seni arar. Velin seni arayıp veya senin veliyi arayıp, çocuğun belki bir sorunu var. Onu aktarman lazım. Çünkü veli hesap soruyor. Niye benim çocuğumun mesela okulda kaldı haberi yok. Müdürün haberi yok. Öğretmenin haberi yok. Başına bir şey gelse ilk sana soruyor. Bu hakkı nerden kazanıyor? Verdiği paradan kazanıyor. Para verdiği için baştan açıkça söylemiş oluyor. Sonradan söylemesine gerek yok.

***Bir soru öğrencinin hayatını değiştirebilir.*** Bir öğretmen öğrenciye karşı olan sorumluluğun önemini sadece 1 sorununun bile onların meslek seçimini etkileyerek hayatlarını değiştirebileceği düşüncesi ile ifade etmektedir. Öğretmenlerin öğrenciye karşı sorumluluk duyarken en az 10 yıl ileriye düşünerek onların hayatlarında ne kadar

etkili olduklarının farkında olmaları gerekmektedir. Saha notları incelendiğinde (s. 17) haftasonunda Cumartesi günleri branş öğretmenlerinin okula gelerek etüt yaptıkları gözlenmektedir.

**Öğretmen 4:** Öğrenciye karşı çok büyük bir sorumluluğum var. Zaten kendi sorumluluğumun farkındaysam, öğretmenlik mesleği olmasından dolayı farkındaysam öğrenciye karşıda sorumlu olduğumu bilirim diye düşünüyorum. Hiç birini bir diğerinden ayıramayız. Öğrenciye karşı çok büyük bir sorumluluğumuz var çünkü olaya şöyle bakmak lazım. Bu öğrenciler genelde 15-18 yaş aralığında; bir 10 yıl sonrası düşündüğünüzde 25-30; tam hayata atılma çağlarındalar. Bir mesleği belirlemiş, o mesleği eline almış, o mesleği icra eden kişiler haline gelecekler. Şimdi bu kişinin A mesleği ile B mesleğini seçmesi arasında belki 1 soru yapmak kadar bir fark varken, ben o kişiye o soruyu yaptırmışım ya da yaptırtmamışım bence önemli bir sonuç. Dolayısıyla da bu da önemli bir sorumluluk diye düşünüyorum. Öğrenciye sorumluluk bu bakımdan bence.

#### ***İdareye karşı sorumluluk.***

Abelman ve Elmore'da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin daha çok kendilerine karşı sorumlu oldukları görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu durumun kişisel öz güvenden ve çalışma şartlarından kaynaklandığı düşünülebilir. Özel Hedefim Lisesi ile teori karşılaştırıldığında öğretmenlerin bir bölümünün üstlerine karşı ciddi bir sorumluluk hissettiği fark edilmektedir.

Okuldaki bazı öğretmenler ise sorumluluğu en çok üstlerine karşı hissettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler kendilerini bölüm başkanlarına, müdür yardımcılara, okul müdürlerine ve genel müdüre karşı sorumlu hissettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler kendi sorumlulukları ile ilgili olarak üstlerinin de sorumlu olduklarını, onlara değer verdikleri açıklamışlardır. Ayrıca sorumlulukları dağıtanlar olarak idarecilerle iletişim halinde bulunmak ve özel bir okulda sözleşmeli çalışmak üstlere karşı sorumluluğu artırmaktadır. Velinin ve öğrencinin direkt bir yaptırım gücünün olmaması, öğretmenlere uygulanan yaptırımların üstler vasıtasıyla gerçekleştirilmesi de öğretmenleri sıralı amirlerine karşı daha sorumlu hareket etmeye mecbur kıldığı anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 2:** Sorumluluğu en çok kime karşı hissediyorum. Şimdi birinci dereceden amiriniz, bu direkt bir soru anladığım kadarıyla, birinci dereceden amiriniz koordinatörünüz oluyor. Ve koordinatörünüz sizinle karar süreçleri içinde bulunmadığınız işleri paylaşan size ifade eden insan oluyor. İşleri o dağıtıyor. Dolayısıyla bu manada az önce zorlandığımı zannettiğim bazı işler onun kanalıyla geldiği için ve size kendisi de bu işin içinde olduğunu ve bu işin böyle yürüdüğünü ifade ettiğinde, ifadenin altını çiziyorum, vicdanı olarak da zaten hiyerarşi gereği sistem olarak da koordinatörünüzle çözmeye çalışıyorsunuz. İlk olarak da koordinatörünüze ya da bölüm başkanınıza; koordinatörden kastettiğim o.

**Öğretmen 5:** İçsel olarak zümre başkanına karşı yani sevdiğim için çünkü bazı yaptığımız ya da yapamadığımız şeyler için o da sorumlu tutuluyor. Onun da benim yüzümden herhangi bir şeyden sorumlu tutulmasını istemiyorum. Yani idaresel olarak da direkt olarak da müdür ve müdür yardımcıları. Genelde hesap verilen kısım.

**Öğretmen 7:** Yani normal şartlarda hani bizim amirimiz okul müdürüdür. Onun üstü genel müdürdür. Bizim bu şekilde silsilemiz vardır. Bunu takip etmek durumundayız. Yani ilk hesap verebilirlik olayı okul müdürüne daha sonra da genel müdürüdür. Ha, müdür yardımcılırlarıyla da paslaştığımız durumlar oluyor. Ama asıl bizim sorumluluk hissettiğimiz amirlerimiz okul müdürü ve genel müdürdür. Zaman zaman da diğer idarecilerle de paslaştığımız veya hesap verebilirlik durumlarımız yaşanmaktadır.

**Öğretmen 9:** Doğal olarak maaşla çalışan bir insan olarak müdürümüze, genel müdürümüze ve müdür yardımcılara hissediyoruz. Bu formal bir sorumluluk. Bunun yanında bölüm koordinatörü dediğimiz, zümre başkanı diğer bir tabirle arkadaşlarımızla birlikte dirsek teması içinde çalıştığımız için bu arkadaşlarımıza da sürekli sorumluluk hissediyoruz aslında. Koordinatörlerimizin tutumuna göre bu durum bazen arkadaş gibi, bazen de bir diktatör gibi de olabiliyor ama o kişinin tavırlarına göre değişiyor.

**Öğretmen 10:** Sorumluluğu en çok idareye karşı hissediyoruz. Bunun sebebi şu öğrenciye karşı da az önce bahsettiğiniz öğrenciye karşı sorumluluğunuz, veliye karşı sorumluluğunuz var ama bunların sizin üzerinizde direkt bir etkisi ya da yaptırım gücü yok. Ancak okul idaresinin sizin üzerinizde direkt bir yaptırım gücü olduğu için doğal olarak okul idaresine karşı olan sorumluluğunuz ağır basıyor. Burada mecburen okul idaresinin isteklerini daha ön planda tutmanız gerekiyor, daha öncelik vermeniz gerekiyor. Böyle bir durum.

Okul idarecilerin ve velilerin de görüşleri öğretmenlerin öncelikle üstlerine karşı sorumlu olması gerektiği yönündedir. Buna sebep olarak okul idaresinin bir kontrol mekanizması olarak denetleyici rolü ve yaptırım gücü gösterilmektedir. Öğretmenlerin sıralı amirlerine karşı farklı sorumluluklarının bulunduğu, düzenin sağlanmasında en büyük rolü idarecilerin üstlendiği, öğretmenlerin sorumluluğunun sadece kendi vicdanında hesap vermekle açıklanamayacağı düşüncesi ifadelere yansımaktadır.

**İdareci 1:** Yani şimdi sıralı amirlerine karşı sorumluluk. Nedir bizim okulumuzda bölüm koordinatörüne karşı sorumludur. Şunu net ifade edeyim. Öğretmen bana karşı, müdür yardımcısı olarak bana karşı dersleriyle alakalı olarak sorumlu değildir. Müdür yardımcısına karşı sorumluluğu sınıf içi disiplini ve nöbetleriyle alakalıdır. Bize karşı sorumlulukları bunlardır.

**Veli 1:** Öncelikli olarak benim kanaatime göre eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenli bir şekilde devam edebilmesi için aksamadan ondan sonra herhangi bir sıkıntıya uğramadan devam edebilmesi için okul yönetimine yani okul idaresine, yani bu işi takip eden denetimini yapan kişilere karşı sorumludur öğretmenler. Benim görebildiğim o. Çünkü bu eğitim öğretim faaliyetlerinin, diğer çalışmaları, sosyal faaliyetlerinin bütün çalışmaların düzenli olarak devam edebilmesi için bu işin takibini yapan programlayan yetkililere karşı sorumludur. İlk olarak öncelikli olarak onlara karşı sorumludur.

**Veli 2:** Öncelikli olarak sorumlu oldukları merci okul yönetimi. Ama tabi ki okul yönetimi de veliye karşı sorumlu olduğu için, öğretmen veliye karşı da sorumlu ve veliye sorumluluklarını yaptığını göstermek zorunda.

**Veli 3:** Bence en çok okuldaki yöneticilere karşı. Vicdani boyut önemli bunu kabul ediyorum ama burası özel bir okul ve sorumluluklarla ilgili en çok muhatap oldukları kişiler yöneticiler. Evet yastığına başını koyduğunda vicdanen rahat hissetmeli kendini. Sorumluluk olarak biz okul yönetiminin öğrenci için elinden geleni yapmaya çalıştığına

inaniyoruz. Öğretmenlerin de onların verdikleri görevi bizim öğrencilerimiz için yapmaları gerekir diye düşünüyorum.

### **Paydaşların öğretmene karşı sorumluluklarına ilişkin bulgular.**

Araştırmanın ikinci sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Size karşı kimlerin sorumlulukları var?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin ifadelerine göre sorumluluğu büyük ölçüde öğretmenler yüklenmektedir.

Abelman ve Elmore’da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen ve katılımcı görüşleri incelendiğinde Özel Hedefim Lisesi ile benzer ifadelerin varlığı dikkat çekmektedir. Öğretmenler genel anlamda sorumluluk yükünü omuzlarında hissettikleri; paydaşların bu konuda daha geri planda kaldıkları anlaşılmaktadır.

**Öğretmen elini taşın altına koyan kişidir.** İfadeler incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir bölümünün sorumlulukları paylaşma ile ilgili bir adaletsizlik duygusu hissettikleri görülmektedir. Öğretmenler velilerin ve öğrencilerin kendi sorumluluklarını gerçekleştirmedikleri durumlarda da öğretmenlerin bunun tedbirini almak zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Saha notları incelendiğinde, öğretmenlerin okul idaresinden destek almakta zorlandığı gözlenmektedir. Bu durum iki öğretmen tarafından teyit edilmiştir. Kendi sınıflarının öğrenci listelerinde kendilerine sorulmadan değişiklikler yapıldığını söylemişlerdir. Bu durumun sakıncaları olduğunu ve bir arada bulunmaması gereken öğrencilerle ilgili durumu bir müdür yardımcısına bildirdiklerinde “Bu kararı müdür bey aldı; idari bir karar değiştirilemez; ben elimi taşın altına koyamam” cevabı aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak sınıfta bazı huzursuzluklar çıktıktan ve velilerin ısrarla okul idaresini arayarak baskı yapmalarından sonra değişikliklerin gerçekleştiğini açıklamışlardır (s. 18).

Öğretmenlerin, öğrencilerin disiplinsiz davranışları, ödevlerini yapmamaları ve benzeri durumlarda veli ve idareden destek görmedikleri ve kendilerini yalnız hissettikleri görülmektedir. Birçok özel okul velisinin akademik beklentisinin yüksek olmasına karşın kendi öğrencisinin başarılı olamayacağını bildiğini, bu yüzden de üzerine düşen birçok sorumluluğu yerine getirmediği ifade edilmektedir. Bu velilerin daha korunaklı bir ortam olması sebebiyle özel okulu tercih ettiği anlaşılmaktadır. Okulu dış etkenlere karşı korunaklı bir fanus olarak gören büyük bir veli topluluğunun varlığından bahsedilmektedir.

**Öğretmen 9:** Öncelikle tabii okul tek başına yürüyen bir sistem değil. Eğitim ve öğretimin ilerleyebilmesi için okul idaresinin velinin ve öğretmenlerin birlikte hareket etmesi gerekiyor. Burada diğer paydaşlar olarak okul idaresi geliyor aklıma; okul idaresi disiplini sağlayamadığı durumlarda eğitim ve öğretimle ilgili çok ciddi sorunlar olmaktadır. Yani disiplinin olmadığı yerde eğitim ve öğretim olmuyor. Mesela hiçbir şekilde ödevle ilgili bir sorumluluk hissetmiyor öğrenci. Öğretmene karşı saygısız davranışlar olabiliyor. Öğrencilerin de bize karşı sorumlulukları olduğunu zannetmiyorum. Bunlar da tabii bizi negatif etkileyen şeyler. Elbette yani birlikte hareket edebilmek bizim karar verdiğimiz şeylerin destekleniyor olması, bizim gücümüzü artırıyor. Bizim gücümüzün artması eğitim öğretim faaliyetlerinin daha kuvvetli bir şekilde yürütmek anlamına geliyor.

**Öğretmen 14:** Şöyle tabii. Bize de karşı velinin sorumluluğu var. Yani velinin sorumlu olduğu bazı durumlar var. Biz onlarda veliyi etkili şekilde kullanmaya gayret ediyoruz. Eğer öğrencinin ödev akışında çok büyük bir problem oluyorsa biz bunu genelde veliyle halletmeye çalışıyoruz. Kendi o sorumluluğunu gerçekleştiriyorsa, onun da biz tedbirini almaya çalışıyoruz. Liselerde biraz daha buna rehberliği de katmaya çalışıyoruz. Çünkü velinin 16-17 yaşlarındaki çocuğa ödev yaptırmasıyla alakalı çok büyük etkinliği olmuyor. Sorumluluk daha çok öğretmene düşüyor. Benim kendi zümre öğretmenlerimden bu ödev problemi ya da sınıf içi disiplin problemi ile alakalı biz geri dönüt alıyoruz. Yani hesap verebilirlik diyorsunuz ya. Orda benim kendi zümre öğretmenimden sınıf içindeki durumla alakalı biz peyderpey zaman içerisinde bilgi alıyoruz. Şunu şöyle yap; bunu böyle yap; böyle olsa daha güzel olmaz mı? Şunu şöyle yapsan daha iyi sonuç vermez mi gibi yönlendirmelere de çalışıyoruz. Esas iş yoğunluğu diyebilirim ki öğretmenin üzerinde.

**Öğretmen 2:** Veliler, idareciler ve öğrenciler sorumluluk yükünü bence çok taşıyorlar. Taşıma ihtiyacı da hissetmiyorlar. Velilerden başlayalım. Çok çeşitli veli profili; yani özel okula öğrencisini gönderen velilerin önemli bir kısmının akademik başarı sonucuna ulaşamayacağını bildiğini düşünüyorum. Ve bildiği için şöyle bir hesap yaptığını düşünüyorum velinin. Başarılı olursa bir mucize olursa bile ancak burada olur düşüncesiyle getirdiklerini düşünüyorum. Artı o olmazsa da çünkü özel okula öğrencisini gönderen veli belli bir maddi imkana sahip velidir. O olmazsa da ergenlik ve gençlik yıllarını inandığım güvendiğim takip altında olduğunu düşündüğüm bir kurumda sürdürsün istiyorum diyor.

Diğer öğretmenler de okulda sorumluluk yükünün ve uygulamaların öğretmenin üzerinde büyük bir oluşturduğunu dile getirmektedirler. Okulda her türlü çözümün öğretmenden beklendiği bir ortam olduğuna değinilmektedir.

**Öğretmen 11:** Yani çok farklı farklı uygulamalar yapıyorlar. Öğretmen uygulayıcıdır. Okulda bir disiplinsizlik varsa okulda bir kaos varsa idarecilerin penceresinden masanın öbür tarafından bunun böyle olması öğretmenlerin kontrolündeki bir durum bu. Aslında öğretmenler öğrencileri kuşatsalar, etkili olsalar öğretmenler disiplin problemi yaşamayız şekliyle idarecinin algısı bu. Ama öğretmenin algısı da şu. İdari zafiyet biraz da öğrencilerin disiplin problemlerine yönelmelerini sağlıyor. Yani öğrenci yaptığı bir eylemin karşısında bedel ödemiyorsa o zaman öğrenci öğretmeni geçebiliyor yani. Atlayıp geçebiliyor ve problem yaşandığı anda da bu sefer idareci öğretmeni suçlayıcı bir bakış açısıyla davranabiliyor. Öğretmen de üst kontrol denetim olmadığı için bunlar bu yüzü alıp bu işi yapabiliyorlar gibi yani kısacası ateş topunu o ona oda ona atıyor. Yani tabii arada da çözmeye çalışıyor iki tarafta. Böyle de bir algı oluyor yani. Bizim okul özelinde de böyle yani. Öğrencilere karşı işte öğrenci yaşken doğrultulur yaklaşımı hani öğrencilerde aşırı bir öz güven. İşte o özgüven mi saygısızlık mı? Aşırı bir öğrenci merkezci bir yaklaşım. Aşırı bir veli ve öğrenci memnuniyeti. Fen lisesi öğrencisinin beklentisi farklı, ama ben bu okula sadece diploma almak için geliyorum. Beni akademik olarak hiçbir zorluğun altına sokmayın diyen bir öğrenci kesimi de var. Bu tarz bir öğrenciyi de yazılılarla ders anlatayım diye zorladığımız zaman problem çıkarabiliyor. Şimdi o problemi çıkardığı anda karşılığını bedelini ödemiyorsa o zaman idari bir zafiyet söz konusu oluyor ki o tür öğrencileri de şeyin içerisinde tutmaya çalışıyoruz, fanusun içerisinde tutmaya çalışıyoruz. Kurumda şöyle bir yaklaşımla onu yapıyor yani biz bu öğrenciler bize emanet biz bunları dışarı atsak, bu fanusun dışına atsak o zaman da bunlar kurda kuşa yem olacak tam bir tehdit olarak kayıp olarak bize geri dönecek. Hani bir sosyal bir sorumluluğu var okulun.

Okulda biraz üst perdeden düşünüyor. Biraz daha sorumlu düşünüyor. Öğretmen de şöyle düşünüyor. Bu öğrenci sınıf ortamını fasit ediyor, bozuyor, ders işlenmesini engelliyor; dersin kalitesini düşürüyor. Ulaşabileceğimiz öğrencilere de ulaşamıyoruz bu sefer. Bu öğrencinin niyeti çok farklı. Ama onu bir şekilde burada tutmamız gerekiyor. O zaman onlara yönelik okulun bir şeyler geliştirmesi gerekiyor. yani o tip öğrencilere... beklentisi.. veliyi çağırırsın.. öğrenciyi çağırırsın ve onlara karşı farklı bir eğitim ortamı sunman gerekiyor. Farklı bir müfredat. Farklı bir ortam. Sabote ediyorsa onu hemen çekip, o tür bir ortamda değerlendireceksin. Bundan öğrenci çok hoşnut kalır. Veli de hoşnut kalır. Sonuçta velinin tek derdi diplomaysa şayet ki öyle öğrenciler okulumuzda var o zaman. Anadolu liselerinde çoğunlukta. Yani akademik beklenti yok. Şöyle öğrencilerimiz var. Çocuk sınava bile girmeyecek. ÖSYM'nin yaptığı sınava bile girmeyecek. Çocuğunu yurtdışında okutacak. Onun bu okuldan akademik bir beklentisi yok. Sadece diyor ki ben bu fanusun içinde tutmak istiyorum öğrencimi diyen velilerimizde var. E şimdi bu profilde öğrenci tipine sınıfta fizik dersini ağır bir şekilde öğretmeye kalkıştığın zaman problemler yaşıyorsun. Çünkü almak istemiyor. Sen de vermek istiyorsun. O yüzden problemler yaşıyor. Bu tür öğrenciler tespit edilip onların farklı bir okulun şeyi olması lazım. Hani atölyelerimiz falan var. Ondan sonra ne bileyim spor okulumuz açılıyor. Spor okulunda o tarz şeylerde şey yapabilirsiniz.

Öğretmenlerin ifadelerinde özel okul öğrencisinin ve velisinin farklı bir konumu olduğunda ortak görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Maddi durumu iyi olan öğrencilerin hedefsiz olduğu, sorumluluklarını yerine getirmese bile bunun sorumlusunun onu yaptırılmayan öğretmen olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Öğrenciye her şeyin hazır verildiği, hem okulun baskısı hem de öğrencilerin vurdumduymazlığının öğretmeni zor durumda bıraktığı anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 13:** Aslında öğrencinin öğretmene karşı bazı sorumluluklarının olması gerekiyor. görevleri olması gerekiyor. ama bizde ne kadar var o tartışılır. Velinin de bize karşı bazı sorumlulukları olması gerekiyor; o da tartışılır. Bize gelen öğrenci çok rahat. Çok rahat davrandığı için .. Yani bizim öğrenciler özellikle özel okula geldiğinde ben zaten bu özel okula başladım. Babamın maddi durumu çok iyi. Ben burada devam edip okulu bitirerek, üniversiteler de biliyorsunuz artık çoğu ücretli oldu, belirli ücretini vererek diplomalarını alabiliyorlar. Eskisi gibi böyle çok araştırıp da danışarak yüksek yüksek puanlar alarak bir yerlere gelme hedefleri yok. Bizim öğrencilerin hedef konusunda maalesef böyle bir belirsizlik vardır. Ama öğrenci bu hedefi olmadığı zaman özel okul kafasıyla bize geldiğinden dolayı çok fazla sorumluluk altına girmiyor. Şöyle söylüyüm. Her türlü beklenti öğretmenden. Yani ödev veriyoruz. Öğrencinin görevi olması gerekiyor, bunu yapması gerekiyor. kime karşı? Öğretmene karşı. Yapıyor mu? İşte orası tartışmalı. Yapmıyor genelde. Neden yapmıyor? Çünkü bir defa iki defa ödev yapmadığı anda bize bir görev yükleniyor. Ne görevi? Öğrenci ödevini yapmadı; iki tane çok önemli sorumluluk üzerimize yükleniyor. Birincisi veliyle görüşme yapmamız gerekiyor. işte bu çocuğunuz bu tarihte verilen ödevi yapamadı. Neden yapamadı? Bakın ayrı bir sorumluluk tekrar yüklendi bize. Aynen bize geçti. Bu sefer idareci diyor ki bu sınıftaki bu öğrenciler ödevlerini yapmadılar. Ne zaman takip ettiğiniz? Veya veliyle görüşme yaptınız mı, sisteme girdiniz mi? Bakın öğrencideki sorumluluk tekrar öğretmene. Tekrar bizden hesap soruldu. Kısacası biz çok hesap soramıyoruz.

**Öğretmen 14:** Öğrenciye biz her şeyi hazır veriyoruz. Sunumlarından tutun da, kitaplarından tutun da, hatta ödevlerin birçoğunu da..onların sadece bir şeyleri doldurması kalıyor birçok yerde. Hatta, birçok yazılıdan önce belki çalışma kağıtları da verebiliyorsunuz. Bu ne demek oluyor. Her şeyi hazır alıyor zaten öğrenci. Sorumluluklarının hiçbirinin, belki bir çoğunun farkında değil. Dolayısıyla ne oluyor. Hep öğretmen hatırlatıcı oluyor. Ya, hep öğretmen şunu şöyle yap demek zorunda kalıcı oluyor. Yani bizim genel anlamda özel okulculuğun ana problemi, öğrenci sorumluluklarının hep öğretmen tarafından yüklenilmesi. Öğretmen üzerindeki yoğunluğun ana sebebinin bu olduğunu düşünüyorum. Psikolojik olarak da çok etkiliyor öğretmenleri. Psikolojik açıdan

da.Yani düşünsenize adam ödevini yapmıyor. Bir dönem ödevini yapmıyor. Veliyi 3 kez arıyorsunuz yani. Niye arıyorsunuz ki veliyi 3 kez. Aslında aramamanız lazım. Mayıs ilk hafta olmuş. Adam ödevini getirmemiş. Yani bunun sorumlusu öğretmen değil. Yani öğrenci ama öyle bir yere geliyor ki idare “0 vermeyin” diyor. Ödev için bile olsa noluyor. Arayın diyor veliyi. İsteyin diyor. İlle bir şeyler getirsin diyor çocuk. Bir sayfada olsa, iki sayfa da olsa bir şeyler getirsin diyor.

Öğretmen 14’ün söylediklerini Öğrenci 2 teyit etmektedir. Özel okulda öğretmenlerin öğrencilerin sorumluluklarını yerine getirme noktasında sürekli bir çaba içinde oldukları görülmektedir. Saha notları incelendiğinde öğretmenlerin proje ödevlerini getirmeyen öğrencileri okul idaresine bildirdiklerinde “Ne yapip edin, öğrencilerin basit bile olsa bir şey getirmesini sağlayın. Öğrenciye “0” veremezsiniz.” cevabıyla sıkça karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Okulda proje ödevini getirmeyen öğrenci değil ödevi yaptıramayan öğretmen sorumludur anlayışının hakim olduğu görülmektedir (s. 19).

**Öğrenci 2:** Yani şimdi özel okul olmasının benim için tabi faydaları var. Mesela bir devlet okulunda sen dersi dinlemediğin zaman hoca senin peşinden koşmaz. Dersimi dinlersin ben o zaman seninle ilgilenirim der. Ama özel okulda daha farklı. Hani sonuçta belli bir para alıyor ve kendini daha çok sorumlu hissediyor bu şeye karşı. Hani diyor ki ben bu öğrenciye karşı bir şekilde kolundan tutup masanın başına oturtmam lazım diye düşünüyor öğretmen. Ya aslında para aldığı için de değil. Birazcık da gönülden bunu yapıyor öğretmenlerimiz çoğu; büyük bir kısmı. Yani arıyor. Hafta sonu arıyor diyor “Ahmetcim ne yaptın? , Çalışıyor musun? , hangi konuları bitirdin?” Okul içinde, okul sonunda, akşamları etüde kal diyor. Ders çalışalım diyor. Program ayarlayalım diyor. Boş derslerimde gel diyor işte. Biz senle program ayarlayalım. Oturalım sohbet edelim. Evdeki durumlar nasıl? Bu şekilde öğrencilerle ilgileniyorlar. Hani bu çok güzel bir şey aslında. Hem kendileri hem de bizim için çok faydaları olan bir şey.

**Burada veli öğretmene hesap vermez.** Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde velilerin büyük bir kısmı sorumluluğu sınıf rehber öğretmeninden beklemektedir. Veliler verdikleri paranın karşılığını almak için her şeyi öğretmenden beklemektedirler; ve buna hakları olduğunu düşünmektedir. Bunun tek istisnasının burslu öğrenciler ve onların velileri olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler, işlerinin kaybetme korkusuyla çok sorunlu öğrencilerin bile sorumluluklarını taşımak zorunda bırakıldıklarını ve kendilerinden başarı beklendiğini ifade etmektedirler.

**Öğretmen 6:** Burada veli öğretmene hesap vermez. Burası özel bir okul. Öğrenci öğretmene hesap vermiyor. Çünkü verme ihtiyacı hissetmiyor. Bunları ayırmak lazım ikiye. Şimdi benim çalıştığım yerde burslu öğrenciler de var. Burssuzlar da var. Burslu öğrenciler her türlü hesabı verir. Ama burssuz öğrenciler hiçbir şekilde hesap vermez bilakis onlardan hesap sorulması onları rahatsız eder. İtiraz ederler. Tabi. Paradan alıyorlar gücü. Gücü paradan alıyorlar!

**Öğretmen 2:** Şöyle bir durum var. Önemli bir kısmı çok önemli bir kısmı sorumluluğu olduğu gibi okula ve dolayısıyla direkt muhatap olduğu yöneticiler tarafından kendisiyle direkt muhatap olmasını istediği sınıf rehber öğretmenine yıkıyor. Çünkü ona öyle gösteriliyor. Budur. Ve sınıf rehber öğretmeni, şunu açıkça söyleyebilirim, profesyonel rehberlik hizmeti sınıf rehber öğretmeninden isteniyor. Bunun başka sebepleri olabilir.



Maddi manevi başka sebepleri olabilir. Dolayısıyla sizi bir rehber öğretmen olarak gördüğü için sizden istiyor. Maalesef mesele maddi meselelere geliyor. Tırnak içinde söyledim “ bu kadar para ve bu kadar paranın karşılığı alınmalı” mantığı ile hareket ediyor velilerin çok önemli bir kısmı. O yüzden paylaşmıyorlar. Yük öğretmende kalıyor çünkü öğretmenin şöyle bir şansı yok. Bu sınıfta şu şu öğrencilerle devam edilmemeli. Bu öğrenciler bu okulda olmamalı dediğiniz zaman yönetimden dönebiliyor. Ama koordinatörünüz, müdürünüz ya da müdür yardımcınız şu şu öğretmenlerle çalışmayacağım dediği zaman bu bir yerden dönmüyor. Çok farklı bir sistem. Dolayısıyla bütün yük sizde. Siz hiçbir zaman disiplin anlamında ya da kesin çözüm anlamında tedbir alamayacağınız bir kitle ile muhatapsınız. O muhataplığınızda başarılı olup olmamanız; başarılı olabilirsiniz ne ala, olamazsanız zaten sizinle devam edilmiyor. Çalışılmıyor. Bunu kastediyorum.

Öğretmenler kendi sorumlulukları ile beraber veli ve öğrencilerin de sorumluluklarını taşıdıkları halde başarısızlığın öğretmene, başarının ise üst yönetime mal edildiğini ifade etmektedirler. Öğretmenler sorumluluk yükünün öğretmen, öğrenci, veli ve idare tarafından eşit olarak paylaşılması gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak yükün yarıdan fazlasını kendi omuzlarında hissettiklerini açıklamaktadırlar. Her paydaşın yerine getirmesi gereken farklı sorumlulukları olduğu ancak göz önünde olanın hep öğretmen olduğu ifadelere yansımaktadır.

**Öğretmen 3:** Bana karşı sorumlu olan insanların elbette var. Bir üstümdeki insan benden sorumlu. Benim başarısızlığım ona yansıyor. Var ama ben onların masa başında kapalı kapılar arkasında, yukarının kendi iç dünyasında halledilebileceğini düşünüyorum. Bir öğretmene biçilen günahla, onun üzerindeki biçilen günah aynı olmayacaktır. Başarısızlık öğretmene orada fatura edilebilirken, başarı tam tersine yukarılara mal edilebilir.

**Öğretmen 4:** Yani tabii ki şimdi sadece sorumluluk öğretmenin değil. Bu tek başına düşünülmesi gereken bir olay değil ki. Hiç kimse tek başına sorumlu değildir. Sonuç olarak öğretmen taşıyor en ağır yükü. Çünkü bir başarısızlık varsa öğretmenden biliniyor. Genellikle öyledir. Futbolda da öyledir mesela. Takım kötü gidiyorsa teknik direktörün görevine son verilir. Yani olayın başında olan kişiye. Şu anda da etkin rolde olan kişi öğretmen olduğuna göre genelde sorumluluk öğretmendedir. Ama ben hepsinin payının eşit olduğunu düşünüyorum. Öğretmenin öğrencinin idarenin velinin hepsinin aynı anda aynı ölçekte değerlendirilmesinin gerektiğini düşünüyorum. Olayı uygulayan kişi öğretmen olduğu için belki üzerindeki yük fazlaymış gibi gözüküyor aslında. Görüldüğü kadarıyla, çok eşit değil. Yük neredeyse yüzde elliden fazlası öğretmenin omuzlarında gibi görünüyor. Ama aslında olması gereken yüzde 25 şeklinde 4 eşit payda olmalı. Çünkü belki siz öğrenciye anlatmak istediğini konuyu belki çok güzel bir şekilde anlatmış olabilirsiniz. Öğrencinin o anda anladığını da hissetmiş olabilirsiniz ama öğrenci eve gittiğinde o konuyu tekrar etmemişse veya o konuyla ilgili yeteri kadar soru çözmemişse, konu pekişmeyeceği için bir ay iki ay sonra öğrenci o konuyu unutacaktır. Mesela o öğrencinin %25’lik payıdır. Veya öğrenci çalışmak istemesine rağmen eğer veli buna yeterli ortamı sunmamışsa, ailevi sorunlardan dolayı, anne baba ayrılma aşamasında olabilir mesela öğrenci bundan dolayı bunalım yaşayıp dersine çalışamamış olabilir; bu da bence veli sorumluluğudur. Veya öğrenci kendini dışarıda arkadaş ortamlarına kaptırdığı zamanlarda veli müdahale edip öğrenciyi çekememişse bu da bir veli sorumluluğudur bence. Yönetimin de bu anlamda sorumluluğu şu olabilir. Öncelikle öğrenciye gerekli yeterli, gerekli ortamları sağlamak zorunda. Ders işlenebilecek ortamı sağlamalı. Sessiz ortam. Sınıf düzeni. Ya da sınıfın ısıtmasına varana kadar bir şekilde fiziksel ortamı sağlamalı, ayrıca öğretmeni bir şekilde rahatlatmalı bu anlamda diye düşünüyorum. Çünkü işin özeti sadece öğrencinin uygun ortamda ders dinlemesi değil, dersi anlatacak asıl kişinin öğretmenin de psikolojik anlamda, zihninin rahat olması lazım öğrenciye rahat ulaşabilmesi için. Yönetimin payı da budur diye düşünüyorum.

**Öğretmen 10:** Bu okulda öğretmene karşı sorumluluğu olan; tabi bizim sorumlu olduğumuz kişiler aynı zamanda onların da bize karşı sorumlulukları var. Denge çok adil değil. Yani öğretmenin okul idaresine karşı sorumluluğuyla okul idaresinin öğretmene karşı olan sorumluluğu, üzerindeki ağırlık eşit değil. Aynı şekilde öğretmenin veliye karşı duyduğu sorumlulukla, velinin öğretmene karşı duyduğu sorumlulukta adil değil. İşin doğası gereği. Özel okulda değil. Bu devlet okulunda da veliye karşı olan sorumluluklar, velinin öğretmene karşı duyduğu sorumluluklar. Devlet okulunda da böyle olduğunu düşünüyorum çünkü siz hizmet verensiniz; sizin bir takım şeyleri yapmanız gerekiyor ama karşılığında sizin hizmet alandan çocuğuyla ilgilenmesini beklersiniz. Ödevleriyle ilgilenmesini beklersiniz. Bu velinin aman aman üzerinde sorumluluk hissettiği bir şey değildir. Bu okulda hissetmiyor işte. Bu bahsettiğim velinin öğretmene karşı ya da okula karşı sorumluluğu devlet okulu olsa da aynıdır; özel okulda olsa aynıdır. Öğretmenin çocuğa bir şey öğretme isteği, arzusu ya da zorunluluğu ile , velinin çocuğa yardımcı olma, ödevine destek olma, çocukla ilgilenme zorunluluğu aynı hassasiyette değildir.

Öğretmen 5'in ve Öğretmen 8'in konuyla ilgili verdikleri örnekler yaşanan birçok olayda öğretmenin nasıl arada kaldığını ve sıkıntı çektiğini göstermesi bakımından önemlidir. Sorumluluğun tek taraflı olduğu, öğretmenin idareden yeterli destek alamadığını anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin tek taraflı mücadele etmek zorunda kaldıklarını açıklamaları diğer öğretmenlerin düşünceleriyle paralellik göstermektedir

**Öğretmen 5:** Özellikle öğrenciyle sürekli karşı karşıya gelme, onlarla yüz göz olma, ya da onların kaprislerini çekme yükü, sürekli öğretmenin üzerine atılmış durumda. Özellikle bunu bu yıl çok net hissettim. Tek taraflı oluyor yani...bir öğrenciyi mesela.. bir kural koyuyor yönetim diyelim. Bu kuralın tek uygulayıcısı öğretmenmiş gibi. Yani mesela ne diyor yönetim öğrenciyi dışarıya ders saatinde çıkarmayalım.mesela bazen hava alsınlar diye çıkarabiliyor. Çıkarmayalım diyorlar. Biz de eyvallah tamam. Çıkarmayalım diyoruz. Sonra öğrenci baskı yapıyor size...birileri kural koyuyor. Baskıyı siz yiyorsunuz. Baskı ya da hesap verme sadece yukarıdan değil aşağıdan da oluyor. Yani pek destek gelmiyor. Ondan sonra siz diyorsunuz ki madem bu kadar istiyorsunuz bir sorun bakalım müdüre müdür yardımcınıza bakalım ne diyecek. Beni desteklemesini bekliyorum mesela. Cevap şu oluyor. Öğretmeniniz neyi uygun buluyorsa o. Yani burada ilkinin demesi lazım. Bir kural kondu. Öğretmeninizi dinleyin demesi lazım.

**Öğretmen 8:** Ne yazık ki bu konuda pek bir şey söyleyemeyeceğim. Böyle bir işleyiş olduğunu görmüyorum. Velinin bana karşı sorumluluğu vardır. Mutlaka olmalı. Çünkü çocuklarını ben yetiştirmeye çalışıyorum. Belli kazanımları elde etmesi için en büyük sınıf içinde bulunan rol oynayan öğretmen olduğundan dolayı siz sorumluluklarınızı yerine getirdiğiniz halde veli sizden daha çok sorumluluk beklentisi içinde oluyor. Yani dediğim gibi yeni yaşadığımız örnek en basiti. Ödevlerini ben çocukların mesajla ben veliye bildirmek zorundaymışım gibi böyle bir görüntüye bürünüyor iş. Halbuki sınıftaki ödev takvim panosuna yazıldığı halde. Çocuklara bu söylendiği halde. Yani velilerin bu anlamda bir sorumluluk taşıdıkları kanaatinde değilim. Kurumun aynı zamanda böyle bir yapı kurmaya yani böyle bir yapıda bulunduğunu söyleyemem. Böyle bir formatı yok. Yani velinin de okula ya da idareye karşı sorumlulukları, okul veli sözleşmesi yapılıyor ama sadece imza atmakla kalınıyor. Ama sorumluluklar yerine gelmiyor ve iletişimin yönü de tek yönlü. İletişimin yönü de tek yönlü, öyle oluyor. Veli bu zamana kadar hep böyle yürüdü. Veli okul sözleşmesini imzalıyor ama okul öğrenciyi kaybetmemek adına devamlı öğretmene yükleniyor. İşte biz ne kadar daha çocuğa faydalı olabiliriz; bunu düşündüğünü mü? Vicdan yaptırıyor insana. Bu çocuğa elimizden gelen gayretin hepsini gösterdik mi? Yani öğretmen göstermiyorsa, çaba sarf etmiyorsa o kurumda sen o öğretmeni tutmazsın. Tutuyorsan da o beklentiyi yapıyordur ki artık sana, idareye bu iş dayanmıştır. Buna rağmen kaç defa şu öğrencilerin şu davranışları var, olumsuz davranışları, bunun çözümü aransın dendiğinde bile aynı öğrencinin bir sonraki yıl aynı kurumda devam ettiğini görüyoruz.

Diğer taraftan Öğretmen 12'nin verdiği örnek öğrenci ve velilerin yerine getirmediği sorumlulukları açıklaması bakımından dikkat çekicidir. Okulda sürekli kameralarla izlenen öğretmenlerin derslerinde uyuyan öğrencilerin bulunabildiği, bu durumda dersi anlatan öğretmenin dersini iyi veremediği gibi bir algının oluşabileceği söz konusu olmaktadır. Ancak birçok veli öğrencilerini kontrol edememekte ve öğrenciler uykusuz bir şekilde derslere girebilmektedir. Bu durumda idarenin yapması gereken, tek bir gözlem yaparak değil birçok gözlem yaparak, konuyu detaylı bir şekilde araştırmaktır.

**Öğretmen 12:** Yani öyle öğrencilerimiz oluyor ki mesela gün içerisinde bakıyorsunuz uykulu bir halde. Yani bu uykulu hal neden ileri geliyor. Eğer anlık o ders izleniyorsa, izleyen kişide şöyle bir intiba doğar. Ya bu öğretmen sıkıcı bir ders anlatıyor. Dolayısıyla çocuk uyuyor. Halbuki olayı biraz deştiginizde, öğrencinin gecedan 4 saat uykuyla okula gelebileceği, efendim, veya öğrencilerin malum kantini sık kullanıyorlar, kuvvetli enerji dolu yiyecek aldığı, bunun sonrasında üzerine bir rehavet çöktüğü hepimizin malumu. Öğle yemeğinden sonraki derslerin bu anlamda biraz rehavet içerisinde geçtiği bir gerçek. Dolayısıyla olayı biraz uzun süreli takip etmek gerekiyor. Yani bu alışkanlık öğrenciye mi ait. Yoksa o ders ile alakalı mı? Tek bir gözlem değil, birkaç gözlem yapmak gerekiyor ki sonucu hangi tabir yerindeyse elde edebileceğiz, hangi özne üzerinde elde edebileceğiz? Onun üzerinde yoğunlaşmak gerekiyor.

### **Sorumluluk baskısına ilişkin bulgular.**

Araştırmanın ikinci sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Sizi sorumlu olmaya iten baskı/ şey nedir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin ifadelerine göre sorumluluk baskısı mesleki sorumluluk, maddi kazanç elde etme kaygısı, vicdani duygular ve karşılıklı olarak bir sözleşmenin altına imza atmış olmaktan kaynaklanmaktadır.

Abelman ve Elmore'da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen ve katılımcı görüşleri incelendiğinde sorumluluk baskısına ilişkin kayda değer bir bulguya rastlanmamıştır. Bu durum Özel Hedefim Lisesi ile karşılaştırıldığında ciddi bir fark oluşturmaktadır. Öğretmenler farklı konularda bu baskıyı üzerlerinde hissettiklerini açıklamışlardır.

### ***Mesleki sorumluluk.***

#### ***Eğer kendinizi sorumlu hissetmiyorsanız bu mesleği yapmayacaksınız!***

Öğretmenler sorumluluk duygularının temelinde ne olduğu ile farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bazı öğretmenler mesleğin insana hizmet yönünü ön plana çıkararak sorumlu olmanın bir tercih olduğunu ve bunun da öğretmenlik mesleğini seçerken hissettikleri idealist düşüncelerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. İdarecilerin

düşüncelerinde yer alan mesleğin kutsallığına yönelik ifade öğretmenlerin düşünceleri ile paralellik göstermektedir.

**Öğretmen 4:** Öncelikle bu mesleği seçmiş olmak. Ben öğretmensem eğer zaten öğretmenlik maddi anlamda getirisi olan bir meslek değil, gönül bağı gerektiren, gönüllüğe dayalı; yoksa şöyle bir baktığım zaman bizim öğretmenlikten kazandığımız parayı dışarıda kazanabileceğimiz çok farklı alanlar var. Üniversite mezunuyuz. Belli başlı kendimizce meziyetlerimiz var. Onları yerine getirilerek çok bu gelir çok rahat sağlanabilir belki. Ama olaya sadece gelir olarak değil de, seçmiş olduğumuz mesleğin verdiği birtakım yükümlükler var. Mutlaka sorumlusunuz. Eğer kendinizi sorumlu hissetmiyorsanız bu mesleği yapmayacaksınız.

**Öğretmen 7:** Şimdi tabii öğretmenlik olayı diğer mesleklerden biraz daha farklı; tamamen insana hizmet eden bir sektördür. Dolayısıyla ile bu mesleği seçen bu branşta hizmet eden eğitimciler öğretmenler illaki bunu bilerek kabul etmek durumundalar. Ve biz de o amaçla zaten bu mesleği seçtik. Yani sırf ekonomik manada geçimimizi sağlamak için bu mesleği tercih etmedik. Zaten öyle bir durum olsaydı ben ticareti seçerdim. Yani zamanında gençlik yıllarımda bu ticaret olayını yaptığım için; ama hizmet noktasında insanlara faydalı olmalı olma akabinde ülkemize faydalı olma noktasında idealist olarak düşündüğümüz için bu sektörü seçtik. Dolayısıyla kimsenin zorlamasıyla baskısıyla dayatmasıyla oluşan bir süreç değil. Hissederek, iç motivasyonumuzdan kaynaklanan; böyle düşündüğümüz için bu mesleği, sorumlu olmayı seçtik.

**Öğretmen 8:** Şimdi ben öğretmenlik mesleğini tercihimle ilgili konuşmak istiyorum biraz. Öğretmenlik mesleğini herkes tercih etmiyor. Etmemeli de. Burada mesleğin kendisinin yapısı itibarıyla özel bir formatı var, yapısı var. Ona herkes yapısı itibarıyla uyum sağlayamayabilir. Ama bazı insanlar hazır meslek, hazır ekonomik kazanç var diye öğretmenliği tercih ediyorlar ama bu yanlış bir uygulama. Öğretmenliği meslek olarak düşünen bir insanın önce insan sevgisi olması lazım. İnsan sevgisi olan adam birçok şeyi aşmış durumdadır. Özgün ve topluma faydalı olmayı düşünen bir insan profili oluşmuştur ki o öğretmenliği tercih ediyordur. Bu durumda sorumluluk duygusuna bakacak olursak o kişi kendine karşı sorumludur her şeyden önce. Kendinin gönlünün rahat olmasıyla mutmain olacaktır. Sorumluluk duygusu öğretmenin kendinde oluşmuş olmalıdır diyorum ideal bir öğretmen için. Ama dediğim gibi öğretmenlik mesleğini tercih eden kişi insan yetiştirmek, insan mühendisliği yapmak diye bir gayret içerisinde değil de ekonomik kazanç sağlamak, gününü kurtarmak niyetiyle bu mesleği seçmişse o insanın başkalarına karşı sorumluluk duygusu bir anlamda dıştan yönetilmeye yatkın olarak yaşam tarzı daha ağır basacaktır.

**Öğretmen5:** Beni sorumlu olmaya iten şey iç huzurudur. Kesinlikle; yani mesleki tatmin. Ben bu işi yapıyorsam en iyisini vermeme lazım. Bu belki klasik bir cevap ama gerçekten insan bu işe başlayınca bunu hissediyor. Yani en umursamaz öğrenciye bile aman dinlemiyorsa bana ne yapmak, belli bir süre sonra insanı huzursuzluğa itiyor. Yani illa ki ona müdahale etmek istiyorsunuz. Onu da katmak istiyorsunuz

**İdareci 2:** Benim gözümde en önemli sorumluluğu öğretmenlik mesleğine karşı sorumlu olmalı öğretmen. Yani kendi kişiliğini karakterini bir tarafa bırakıp mesleğini orada temsil ettiğini ve temsil ettiği mesleğin de kutsal bir meslek olduğunu unutmadan hareket etmesi gerekiyor. En büyük sorumluluğu benim gözümde o.

### ***Maddi kazanç.***

Öte yandan bazı öğretmenler her ne kadar farklı idealist düşünceler, iç denetim olsa da özel okul öğretmenlerinin maddi kaygılarının yüksek olduğunu ve bunun da sorumluluklarını yerine getirmede en önemli etken olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin ifadeleri incelediğinde maddi kaygılar ve geçim endişesiyle bazı

sorumlulukların yapılmış gibi gösterildiği dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin işlerini kaybetme korkusunu, bir öğretmenin “dışarıda 12000 tane fizikçi var” ifadesi açıkça yansıtmaktadır.

**Öğretmen 3:** Bir öğretmeni açıkçası bir özel kurumda sorumluluğa iten şey maddi kaygılardır. Tabii ki insanların idealist yönleri vardır. Karşısındakini kurtarmaya bir şeyler aktarmaya bir şeyler paylaşmaya gülmeye ağlamaya, karşısındaki öğrencisiyle kurumuyla duygusal bağ kurma hepsi olabilir ama bunun yanında bir öğretmenin özellikle özel sektördeki, acımasız bir sektör, insanların maddi kaygısı kendisine yüklenen sorumlulukları yeri geldiğinde çok yapmacık aslında onun da istemediği şekilde bir sonuca gidiyor. ÖTS dediğimiz şeye girmesi gerektiğini biliyor. 50 de girebilir 10 da girebilir ama şunu düşünüyor; ben girdiğimde benim idarecim diyecek ki bu öğretmen 10 tane girmiş ama diğer öğretmen 170 tane girmiş hangisi başarılı diye düşünecek idare. Ve bu öğretmen de niceliksel olarak kendi ÖTS sini artırmaya çalışacak. Ben gördüm mesela şöyle bir şey de oluyor. Yapmacıklığın üstüne bir yapmacıklık daha katılıyor sistemde, her ayın sonunda bankalardaki gibi hesap özeti kesiliyor ve herkese mail geliyor. Tabletinizi bilgisayarınız açtığınızda şunu görüyorsunuz. X öğretmen 290 tane girmiş. Y öğretmen de 27 tane girmiş. Şimdi bunu gören bir öğretmen otomatikman şu psikolojiye düşecektir. Ya bu kadar insanı nasıl giriyorsunuz sisteme? Vakit yok bir kere. Herkes evli barklı. Kendi çocuğu var. Kendi çocuğuna göstermediği ilgi alakayı, başka insanlara göstermek için çabalarken insanlar samimiyetsizlik ortaya koyabiliyor. Bu da maddi kaygıdan kaynaklanıyor.

**Öğretmen 11:** Yaptığı işten eğer ekmek evine götürüyorsa, bu işi en güzel şekilde yapmak ister. Yani insan yaratılışı gereği başarılı olmak ister. Yani bence en itici şey burada kişinin iç öz denetimi yani. Tabii ki sonuçta faturalarımız var onları ödememiz gerekiyor. Özel sektörde çalışıyoruz. Başarılı olmak zorundayız. Etkili olmak zorundayız. Dışarıda işte 12000 tane fizikçi var. Sen bir özel okulda tercih ediliyorsan, öğrencilerin karşısına seni seçip çıkarıyorlarsa, asgari beklentileri değil de fazlasını karşılaman gerekiyor. Yani fizikçiden fazlası olman gerekiyor. Bu tabii ki bu durum seni sorumluluğa itiyor, başarılı olmaya itiyor. Artı insanın kendisine karşı saygısı sorumluluğu bir işe başladıysa başarılı olmasıdır. Yani kısacası iç denetim. Yani öğretmenin kendisine olan saygısı çevresindekilere olan sorumluluğu yaptığı göreve karşı sorumluluğu seni başarılı kılmaya itiyor, başarılı olmaya itiyor, gayretli olmaya itiyor. Bu yani.

**Ayakta kalmak zorundayız.** İdarecilerin ve bazı öğretmenlerin ifadelerinde de maddi kaygıları farklı boyutlarıyla dile getiren aynı yönde açıklamalar bulunmaktadır. Bu ifadelerde öğretmenlerin aldıkları maaşı hak etmek için çalıştıkları düşüncesi ve helal kazanç vurgusu ön plana çıkmaktadır. Bir öğretmenin bu durumu “ayakta kalma mücadelesi” olarak nitelendirmesi manidardır.

**İdareci 2:** Aslında iki türlü öğretmen mevcut. Mesela birisi bana burası bu maaşı veriyor. Bana verilen bu maaşı hak etmem için bu sorumlulukları yapmam gerekiyor. Helal kazanç kazanayım. Helal kazanca ihtiyacım var. Helal kazanmak zorundayım. Ben işimi bana verilen sorumluluğu yerine getirmezsem helal kazanç olmaz mantığı ile hareket eden, daha profesyonelce bakıp aslında, böyle yapan arkadaşlarımız da olabiliyor. Ama bundan bir tık daha ileriye gittiğiniz zaman hakikaten o öğretmenlik mesleğinin kutsallığından hareketle bu sorumluluklarını yerine getiren öğretmenlerimiz de oldukça fazla. Yani bu denge gönül ister ki aslında öğretmenlik mesleğinin kutsallığından hareketle olsun, en fazla sayı orada olsun ama her zaman bu oran her okulda muhtemelen olacaktır. Devlet okulunda da çok idealist, bu konuda çok farklı öğretmenler, çok model öğretmenler olacaktır. Özel okullarda bunların sayıları, en azından bizim gibi özel okullarda bunların sayıları oldukça fazladır diye düşünüyorum.

**Öğretmen 10:** Yaptığımız bir iş var. İşimizi hakkaniyetle yerine getirmek. Bir iş yapıyorsunuz. Bunun karşılığında bir ücret alıyorsunuz. Bu ücreti hak etme noktası bir kere sizi önce sorumlu kılan şey bu. Onun dışında öğrenciye bir şey verebildim mi? Bizi bir kere sorumlu olmaya iten şey öğrenciye karşı sorumluluklarımız. Bu öğrenci özel okula yılda 25-30 milyar para verip geliyor. Bunun karşılığının en azından bir kısmını alması gerektiği düşüncesi, bu sizi sorumlu kılıyor. Velilere yani bu çocuklara bir şey veremedim demek, biz de ana babayız, burada sıkıntı doğurur. Bunların annesine babasına karşı da bir sorumluluğumuz var. Dolayısıyla önlerine bir şey koymamız gerekiyor. Çocuğun getirdiği gibi geri götürecekseniz buraya getirmesinin bir anlamı yok. Bu da insanı sorumlu kılıyor. Bir de okul idaresinin beklentileri. Bu da sizi sorumlu kılıyor.

**Öğretmen 2:** Yani şöyle. Açıkçası bir bu mesleği yapıyorsunuz. Ve mesleği şekillendiren, mesleği devam ettirecek inisiyatif sizin elinizde değil. Böyle bir mesleğe sahipseniz, bir hayatınızı devam ettirme, idame ettirme meselesi gündeme geliyor; bunun ciddi bir sıkıntı olduğunu düşünüyorum; ilk öncelik sırası geçim oluyor maalesef. Mücadele noktasına geliyor. İkincisi o mücadele içerisinde zorlanarak ve zorlandığımız bazen yanlış olduğunu düşündüğümüz meselelerde de gelişimler sağlayabiliyorsunuz. Yani bu mesleği devam ettirmek bu tür kurumlarda özel okullarda biraz da sizin kişisel gelişiminize katkı sağlıyor. Ayakta kalmanız, istediğiniz gibi devam ettirebiliyorsanız mesleğinizi, ayakta kalmak size artık bir şeylerde sağlıyor. Direnci de artırabiliyor.

### ***Vicdani boyut.***

Bazı öğretmenlerin ifadelerinde sorumluluk duygusunun vicdani bir durum olduğu dikkat çekmektedir. Vicdanen rahat olmak öğretmenlerde iç huzuru sağlamaktadır. Öğretmenler vicdani boyutun dışarıdan yapılan baskılarla oluşturulamayacak bir kavram olduğunu söylemektedirler. İdarecilerin de sorumluluğun manevi duygulardan kaynaklandığını belirtmesi öğretmenlerin ifadelerini desteklemektedir.

**Öğretmen 9:** Belli noktalarda veline cevap verebilmek istiyorsun. Onun için hazırlıklı oluyorsun bazı şeyleri yapıyorsun, ama bunun daha da fazlası vicdanınız diye düşünüyorum. Bir öğretmen vicdanen bir şeyler yapmak istemiyorsa veliye cevap vermesi ikinci planda kalır ve hiç umursamayacaktır diye düşünüyorum.

**Öğretmen 13:** Sorumluluk aslında hayatın her alanında var. Ama biz öğretmenlere çok büyük sorumluluklar da yükleniyor. Çünkü bir gelmiş olduğumuz belli bir kitleye karşı sorumluluğumuz var. Yani öğrencilere karşı bir sorumluluğumuz var. Velilerimize karşı sorumluluklarımız var. İdarecilere yöneticilere karşı sorumluluklarımız var. Ben öncelikle şunu düşünürüm. Bir sınıfa girdiğinizde ben bu sınıfa neler kazandıra bilirim, bu öğrencilere neler kazandırabilirim? Bu öğrenciyi hangi düzeyden aldım, hangi düzeye getirebilirim? Bir sınıf varsa, ben 9. Sınıftan 10. sınıfa öğrenci hazırlıyorsam o 9. sınıfta kazanması gereken kazanımları vermem gerekiyor. Onun için vicdanen çok rahat olmam gerekiyor. Öğrenciye karşı sorumluluk böyle başlar. Sonra bana verilen görevleri yerine getirmem gerekiyor. Çünkü görevleri yerine getirmediğim zaman sıkıntılar başlıyor ve kendimi huzursuz hissedirim o da sıkıntı olur.

**İdareci 3:** Öncelikle manevi duygular. Bu işin bir sanat olduğunu bir hissiyat olduğunu, şekillendirme olduğunu bilmektir.

**İdareci 1:** Birincisi vicdanları. Mesleki vicdan. Öğretmenlerimizin büyük bir bölümünde mesleki vicdandan kaynaklanan bir durum var. Ama onun ötesinde bu mesleki vicdanın yanında bu sorumluluklarını yerine getirebilmek noktasında da biliyorsunuz özel sektör çalışanısınız. Eğer kendinizi yenilemezseniz kendinizi gösteremezseniz malum sonuç ortaya çıkar. Yani düzgün bir şekilde kurumla ilişkilerinizi bitirmeniz gerekir.

**Öğretmen 8:** Yani vicdanımın rahat olması en önemli şey benim için bu. Benim vicdanım rahatsa, ben sorumluluk duygumu yerine getirdiğime inanıyorum. Ama bunun dışında dıştan baskılarla sorumluluk duygusu kazandırılmaya çalışılıyor idare tarafından. İşte şunu yaptın mı? Yapmadıysan şöyle olur. İşte nedir, defter eksikliklerini imzalamamışsanız öğretmen bilgi sistemine bu konuda not düşülecektir. Ondan sonra koordinatörün verdiği görevi yapmamışsanız öğretmen bilgi sistemine not düşülecektir. Ondan sonra okulda önlük giymemişseniz öğretmen bilgi sistemine not düşülecektir gibi yaptırımlara gidiliyor. Bu yaptırımlarla insanlarda sorumluluk oluşturulmaya çalışılıyor. Bu sorumluluk duygusu dıştan, dış odaklı bir sorumluluk duygusu. Ben dış odaklı sorumluluk duygusunun dediğim gibi öğretmenin nasıl bir öğretmen olduğuyla alakalı olduğunu düşünüyorum. Öğretmen iç motivasyona sahipse ve sen bu öğretmene dıştan baskı oluşturmaya çalışıyorsan bunu olumsuz bir etki oluşturacağı kanaatindeyim ki bende öyle oluyor. Hani ben elimden gelen gayreti gösterdiğimi düşünüyorum. Buna rağmen bana böyle baskıcı bir tavır içerisinde yaklaşılması beni rahatsız ediyor

### ***Karşılıklı sözleşme.***

***Bir sözleşmenin altına imza attık.*** Öğretmenler sorumluluk duygusu her yıl 1 yıllık olarak özel okulla karşılıklı olarak imzalanan sözleşmelerle de ilişkilendirmektedirler. Bu sözleşmeye imza atmış olmanın öğretmeni istese de istemese de “bir makinenin çarkı gibi” işlemeye mecbur kıldığını ifade edilmektedir. Sözleşmeye imza atmış olmanın öğretmeni daha değerli kıldığı, işe sadakatini artırdığı ve motivasyonunu olumlu yönde etkilediği ifadelerden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 12:** Bizi sorumlu olmaya iten şey mutlaka yani neticede bu kurum içinde çalışan birisiniz. Birtakım sözler vermek suretiyle bir sözleşme altına imza atmış kişilersiniz. Mutlaka sizin altyapınızla, kendi almış olduğunuz ahlaki terbiye gereği işinize sadakat, doğruluk dürüstlük gibi meseleler önemlidir. Önemli bir altyapıdır. Ama bunun haricinde bir sözleşilmiştir. Ve hak hukuk bunlar elbette önemli. Günlük işleyiş bakımından önemli. Belki bizim için anlamsız gibi gözükken bir iş yapılmış olan sözleşmeye sadakat duygusuyla yapılmasında da bir anlam vardır. Belki bizim göremediğimiz birtakım etki, bir huzursuzluğa sebep olur. Dolayısıyla o işleyen tabir yerindeyse makine içerisinde bir çark olduğumuzu bunun bir takım çalışması olduğunu düşünerek çok anlamlı bulmadığımız işlerle de asgari gayreti göstermekle yükümlüüz.

**Öğretmen 15:** Ben özel okula girmişsem özel okulun kriterleri var. Bunun sebebi sorumluluklarımız. Sana verilmiş 15-20 tane öğrenciyle ilgili ister istemez sorumluluk sahibi olmanız gerekiyor. Sorumluluk hissettiğiniz zaman hem velinin gözünde hem de idarenin gözünde değer kazanıyorsunuz. Yani aslında bazı insanlar tribüne oynamak değil bu. Görevini sorumluluğunu yapmak. Özel okullar yapıyor? Bir şey imzalatılıyor. Nedir işte; sınıf öğretmenin görevleri, ders öğretmenin görevleri. Belki 30-40 maddelik bir şeydir. Sen onları imzalıyorsun, aslında okumuyorsun ama sorumlu olduğunu biliyorsun.

Bir öğretmenin ifadesinde üstlenilen görevlere dikkat çekmesi bir yıllık sözleşmeye riayet etme ve bunun için gayret etme çabası olarak düşünülebilir.

**Öğretmen 14:** Yani üstlendiğimiz bir görev var burada. Bulduğumuz konum, üstlendiğimiz görev çerçevesinde bu biraz da içgüdüsel bir şey. Yani bize verilen sorumluluğu dört dörtlük yapalım diye gayret ediyoruz bu işte. Bu bir tarafı. Tabi şöyle de bir durum var. “Ya başarısız olursak; ya başarısız olursam; verilen sorumluluğu ya yapamazsam?” gibi bir durum da var. Bu da tabi insanı daha bir şey yapıyor; daha bir etkili hale getirmeye çalışıyor. O da bir motivasyon olmuş oluyor.

## **Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın üçüncü sorusu ve üçüncü soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemeleri ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

### **Değerlendirme ölçütlerini kimin belirlediğine ilişkin bulgular.**

Araştırmanın üçüncü sorusu olan “Bu okulda öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili değerlendirme ölçütlerini kimler, nasıl belirliyor?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir. Okulda uygulanan performans değerlendirme ölçütleri ile ilgili öğretmen ve idareci görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin ve idarecilerin iki farklı görüş sergilediği ortaya çıkmıştır. Bazı öğretmen ve idareciler değerlendirme ölçütlerini kimin hazırladığı ile ilgili bilgi sahibi olmadıklarını savunurken bazı öğretmen ve idareciler ise değerlendirme ölçütlerinin yönetim ya da üst yönetimin hazırladığını öne sürmüşlerdir.

Abelman ve Elmore’da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen ve katılımcı görüşleri incelendiğinde değerlendirme ölçütlerini kimin belirlediğine ilişkin herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Öğretmen ve idarecilerin ifadelerine göre, öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek için hazırlanan değerlendirme ölçütlerinin kimin tarafından hazırlandığı ile ilgili net bir bilgilendirme yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların, “bilmiyorum”, “bilgimiz dışına”, “bilgilendirme yapılmıyor”, “herhalde” vb. ifadelerinden de anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme ölçütlerini kimin hazırladığı ile ilgili olarak profesyonel bir ekibe hazırlanmış olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra okuldaki forum üzerinden öğretmenlere sorulabilecek sorularla ilgili anket hazırlandığı ve bu anketin de değerlendirme ölçütleri ile ilgili temel oluşturulmuş olabileceği ya da farklı bir kurumun değerlendirme ölçeğinin aynen kullanılmış olabileceği görüşleri de aktarılmaktadır. Tüm ifadeler ortak olarak ele alındığında araştırma yapılan okulda değerlendirme ölçütlerinin kimin tarafından hazırlandığının net olarak öğretmenlere bildirilmediği görüşünü ağırlık kazanmaktadır.

**İdareci 2:** Yani kim belirliyor. Anket sistemimiz var bizim. Anket sistemimizde ben sadece soruları görüyorum. Kimin hazırladığını soruyorsanız; bilmiyorum. Kim hazırlıyor ya da kimler hazırlıyor bir bilgi sahibi değilim. Ama herhalde tahmini olarak, bu mesleğin önemli bir meslek olduğunu düşünürsek, herhalde böyle oturup 3 kişi kafa kafaya verip hadi şuradan soru hazırlayalım diye hazırlanmıyordur diye düşünüyorum. Muhtemelen profesyonel bir ekibe hazırlatılıyordur diye düşünüyorum.



**İdareci 1:** Bildiğim kadarıyla geçen sene yapılan durumlarda bununla ilgili, öğretmenlere hem de idarecilere ankette hangi sorular olmalıdır diye forum üzerinden sorular soruldu. Oraya kimler ne gönderdiyse ve o dönem bunun başında olan uzmanın da gerçekleştirdiği sorularla ortaya çıkıyor. Bu noktada biz öğretmenler çok göndermediyse beni bunla değerlendirin demediysek otomatik olarak o profesyonelin yazmış olduğu sorularla değerlendiriliyorsunuz.

**Öğretmen 12:** Ölçütleri kimin belirlediği kesinlikle bilgimiz dışında. Yani belki bizim fikrimiz seminer dönemlerinde soruluyor. Ama o anket sorularına ne kadar etki ettiği tartışılır. Baktığımızda bizim fikirlerimizin bir ürünü olmadığı anlaşılıyor. Değerlendirme ölçütleri içeriğinin nasıl belirlendiği ile alakalı aslında bir bilgilendirme yapılmıyor. Burada bence bir problem var. Değerlendirme ölçütleri mutlaka bir bilimsel altyapı üzerine bina edilmiş maddelerden oluşuyor diye düşünüyorum. Bununla ilgili birtakım anketler yapılıyor. Öğretmen üzerine, öğrenci veli üzerine, idareciler üzerine. Yani 360 derece değerlendirme kullanılıyor okulumuzda. Yani herhangi bir kurumda bu eğitim öğretim kurumumuzdur bilmiyoruz. Belki bir fabrikanın 360 derece değerlendirmesi..Bir değerlendirme formundan alıntılar da olabilir. Herhangi bir yerden alınıp bizim önümüze getirilmiş bir takım anketler itibarı oluşturuyor zaman zaman. O kadar uzun anketler oluyor ki bazen, bir birine çok benzeyen sorularla karşılaşıyorsunuz. Bazı soruların direkt cevabını o eğitim öğretim kurumu içerisinde yer bulamıyorsunuz. O sebeple elden geçirilip mümkün olduğunca sade bir anketle muhatapı değerlendirme icap ediyor.

**Öğretmen 4:** O herhalde yönetim tarafından belirleniyordur herhalde. Yani bize herhangi bir dönüş olduğunu görmedim hani. Zümre başkanlarına falan soruluyorsa bilmiyorum. Öğretmeni değerlendirmek için öğrenciye ya da veliye hangi soruyu soralım gibisinden bir şey bilmiyorum. Benim hangi yönümü ölçmeli gibi. Bir soru yok yani. Bize gelen bir şey yok. Muhtemelen az önce dediğim o rutin işler çerçevesinde soru, anket hazırlıyorlar.

**Öğretmen 3:** Açıkçası benim merak ettiğim konulardan biri bu. Örneğin okulumuzda yapılan etkinlikler sadece bana şunu andırıyor. Neymar, Ronaldinho diye oyuncular var. Bu oyuncular tribünlere oynamayı çok sever. Özel sektörde de eğitim dünyasında sanki tribünlere oynuyor sistem. Tribünlere oynayan öğretmenler olduğu gibi sistemde zaten öğretmenden bunu bekliyor. Tribünlere oyna ki 15 kişilik sınıfta 13 tane öğrenci var iki sıra boş bunu da doldur. Çünkü tamamen bence sistem çok klişe şeyler söylüyor olabilirim. Kapitalist bir dünyadayız yani. Ciddin acımasız ve her seferinde bir fazlasını isteyen daha da fazlasını isteyen bir şey var. Tabii istiyor. Bunu da şunun için yapıyor. Veliye yapıyor bunu siyasi konjonktüre yapıyor. Toplumun şu anda dini ve ahlaki olarak durduğu yerde bakın biz de buradayız bunları bunları yapıyoruz dercesine amiyane bir tabirle hadi gözünüze sokuyoruz dercesine tribünlere oynamaya elverişli yorumlara açık çok etkinlik oluyor. Öğretmenlerin sorumluluklarını belirleyen insanlar kimdir diye sorduğunuz zaman bir şahıstan bahsedemeyebilirim ama bir politika var. O politika da bu. Benim için şahsın bir önemi yok.

**Öğretmen 5:** Tabii bu zaman zaman değişmekle birlikte aslında oturulup yönetim tarafından belirlenen kurallar. Çünkü yönetimin öğretmenden beklediği bir takım beklentiler var. Bir öğretmen şöyle olmalı tarzında. Ancak bazı noktalar, öğretmenle görüşülerek de değiştirilebiliyor tabii ki. Ama onlar genelde az. Az olan kısımlar. Daha çok olan yönetimin beklentileri. Bazı araştırma şirketlerinden bu anlamda yardım alınıyor olabilir. Emin değilim bu konuda. Ama bu şekilde herhalde.

Bazı öğretmenler ise performans değerlendirme ölçütlerinin okulun beklentileri ve hedefleri doğrultusunda öğretmenlerin görüşlerinin az da olsa alınarak yöneticiler ve üst yöneticiler tarafından belirlendiğini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin bu ölçütlere belirlenmesinde etkisinin az olduğu ve idarecilerin bu ölçütlere dayalı olarak değerlendirmeleri sonuçlandırmalarının “güvenilir” olmadığı katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 1:** Aslında bu işi yöneticiler yapıyor diyebiliriz büyük oranda. Değerlendirme ölçütlerini bir özel okul olduğumuz için her özel okulun bir beklentisi var. İşte beklenti öncelikleri, milli eğitim bakanlığına bağlı bir kurum olmasından dolayı aranan şartlar, aranan sorumluluklar aranan beklentiler var hem de kuruma özel beklentiler var. Dolayısıyla bu ikisini birleştirip tek bir çizelge haline getiren okulun yöneticileri. Yani öğretmenin bu sürece çok müdahil olmadığını görüyoruz. Yani önceden hazırlanmış bir değerlendirme ölçütü var. Öğretmen bu ölçüte uyması bekleniyor diyebilirim.

**Öğretmen 2:** Şimdi, az önce de söyledim. Yönetim kurulu, bazı genel hedefler belirliyor. O genel hedeflere gidiş süreçleri, tabii anladığım kadarıyla doğrudan paylaşılmıyor. Genel müdür, okul müdürleri, sonrada müdür yardımcıları tarafından otutulup belirleniyor. Son olarak da bu gündemler koordinatörlerle paylaşılıyor. Ve en son olarak da bize geliyor.

**Öğretmen 8:** Onların ölçütleriyle alakalı birkaç önerimiz olmuştu geçmiş yıllarda. Öğretmen nasıl değerlendirilmeli, idare nasıl değerlendirilmeli? Yani aynı zamanda öğretmen öğretmeni değerlendirebilir. Öğretmen idareyi de değerlendirmeli diye söylemiştik. Bu konuyla alakalı pek de çalışma yapılmadı. Bir sefer işte idarecilerimizin değerlendirilmesi istendi bizden. Geçen sene dönem sonuna doğru oldu. Bir daha da öyle bir çaba işte öyle bir format oluşturulmadı.

**Öğretmen 10:** Değerlendirme ölçütlerini kimler belirliyor? Tabii ki idareciler belirliyorlar. Zümre başkanlarıyla, müdür yardımcıları, müdür, genel müdür bunlar belirliyorlar. Bunlar belirlerken tek başlarına değil, bir takım eğitim uzmanlarından da zannediyorum yardım alıyorlar. Zaman zaman öğretmenlere de görüşleri soruluyor. Yani orada işte öğretmenlere öğretmen değerlendirme formu, öğretmen değerlendirme kriterlerinde neler olmalıdır diye sorulduğunda aşağı yukarı öğretmenlerimizin de belirttiği birtakım şeylerin bir kısmının kriterler içerisinde olduğunu görüyoruz.

**Öğretmen 9:** Şimdi genel müdürlükte bir dönem bununla ilgili bir çalışma yapıldı. Bizlerle de paylaşıldı ama genel olarak tabii üst yönetimin tabii akıl ve mantık süzgecinden geçmiş onların bizleri değerlendireceği kriterler olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda bu kriterlerin yine idareciler tarafından sonuçlandırılmasından dolayı sonuçların da güvenilir olmadığını düşünüyorum. Mesela son bir yılın son bir ayında yapılan bir değerlendirme ya da bu tarz değerlendirmeler olduğundan dolayı olayın biraz daha daralmış halde belli bir dönemdeki performansa göre ya da insanlarla olan ilişkilerine göre şekillenebileceğini düşünüyorum.

### **Görev tanımlarına ilişkin bulgular.**

Araştırmanın üçüncü sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Öğretmenler nelerden sorumlu tutulduklarını tam olarak biliyor mu?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir.

Öğretmen ve idarecilerin ifadeleri incelendiğinde, görev tanımının farklı şekillerde algılandığı açıkça görülmektedir. Bazı öğretmen ve idarecilere göre görev tanımları her sene yenilenen sözleşme ile birlikte öğretmene tebliğ edilmektedir. Okul idaresi öğretmenden beklentileri net olarak ifade etmekte ve bununla ilgili olarak sözleşme örneği öğretmene verilmektedir. Görev tanımlarının öğretmen dosyalarına konulması ile birlikte çoğunlukla unutulduğunu, sadece bir sorun yaşanırsa cezai işlemlerle ilgili görev tanımlarıyla ilgili dönüt verildiği ifade edilmiştir. Bu durumun daha çok idareciler tarafından kendi konumlarını korumak için yaptıkları da ifadelerden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 1:** Yani bu soruya tamamen evet diyebilirim çünkü bizler sözleşmeli çalışan personel olarak her yılın sonunda sözleşmemiz yenileniyor. Veya kurumla ilişkimiz kesilebiliyor. Sözleşmesi yenilenen ya da kurumda yeni başlayan bir öğretmene sözleşme imza sürecinde görev tanımı tam olarak ifade ediliyor. Ondandır tam olarak ne beklendiği sorumluluklarının ne olduğu harfiyen gösteriliyor ve eline bir çizelge olarak bir belge olarak bir örneği de veriliyor. Dolayısıyla süreç içerisinde bu belgeye bu sorumluluklarına bakması hatırlaması unutmaması isteniyor.

**İdareci 1:** Görev tanımlarının hepsi sene başında öğretmenlere tebliğ ediliyor. Öğretmenlere, koordinatörlere, müdür yardımcılara, müdürlere hepsine tebliğ edilen özellikler var. Uyulması gereken kurallar var. Dolayısıyla öğretmenlerimiz bunların hepsini biliyor. Ama kaçımız bunları akılda tutuyoruz. Dosyalarımızda var. Dosyalarımızda var. İmzalı olarak var bizlerde. Ama kaçımız bunları her daim ya benim böyle bir görevim mi var sorup bakıyoruz o soru işareti. Hocam kesinlikle.. isteyen öğretmen sözleşmesini alabilir, bakabilir. Bunda bir sıkıntı yok.

**Öğretmen 8:** İş sözleşmesinde bu maddeler yazıyor sadece oradan gördüğümü söyleyebilirim. İşte isterse. Bazıları da arada görev tanımları verilmişti. Hatta yazılıydı metin olarak. Bu metin verildikten bir sonraki yıla kadar hiçbir zaman öğretmene görev tanımlarıyla alakalı geri dönütler, yapıcı geri dönütlerde bulunulduğunu söyleyemem. Şimdi sorun yaşanırsa süreç içerisinde öğretmene görev tanımlamalarıyla alakalı cezai işlemlerle ilgili bir dönütte bulunuluyor. Mesela nöbet yerinde bir problem oldu. Siz o anda orada değildiniz. Bununla ilgili işte siz şu şu tanımına uymadığınız için hakkınızda şöyle bir uygulama yapılmıştır diye bir yazılı metin verildi ki bundan haberdarım. Bana da aynı şekilde uygulamada bulunuldu. Bunlar yapıcı olmuyor. Aslında sorunun nedeni çokta belirlenmeden fatura kesilmeye yönelik bir uygulama içerisinde olduğunu söyleyebilirim. Herkes ne yazık ki kendi makamını kendi koltuğunu korumaya yönelik bir tutum içerisine giriyor. Bununla kurumun ilerlemesi açısından olumlu bir etki oluşturduğunu söyleyemem. Yani sanki tamamen öğrenciler burada her şeyde en önde olmalı. Her şeyde öğrencilerin isteklerine göre hareket edilmeli. Ve öğrenciler memnunsanız sorun yok. Memnun değilse bu durumdan burada problem başka bir yerdedir diye yaklaşım içerisinde olduğunu söyleyebilirim.

**Öğretmen 9:** Bize bunların listesi verilmişti ama sürekli aklımızda tuttuğumuz şeyler de değil. Öğretmene biz sizi şunlarla değerlendireceğiz okul olarak kurumsal bir davranış sergilemek istiyoruz şeklinde bir geri dönüş yaşamıştık. Ancak dediğim gibi bu tarz şeyler genelde eğitim öğretim dönemi içinde unutulup öğretmenle tekrar sözleşme yapılacağı zaman raftan indirilip değerlendirmeler yapıldığı için çok da doğru sonuçlar çıkmadığını düşünüyorum. Dediğim gibi bu rafa kaldırıldığı için bizim de unuttuğumuz oluyor. Tekrar gündeme geldiği zaman haa diyerek hatırlıyoruz ama bir sayfa, iki sayfa gibi kriterler var. Eğitim öğretim, kişisel bakım vesaire gibi.

**Öğretmen 10:** Genelde bildiriliyor. Genelde öğretmen neyden sorumlu olduğunu bilir. Zaten öğretmenin sorumluluğu bir girdiği sınıflarla ilgili ve bunların dersiyle ilgili zaten sorumluluğu vardır. Onun dışında sınıf öğretmenliği varsa sene başında bildirilir. böyle bir sorumluluk verilir. Belli komisyonlarda görevliyse bunlar sene başında bildirilir. Ve buradaki sorumlulukları bildirilir. Zaten bilir öğretmen. Hangi komisyonda nasıl bir sorumluluğu olduğunu. Onun dışında yine klasik söylenmesine gerek olmayan işte veliye karşı olan sorumluluğu; bunlar veliyi arama bilgilendirme, bu zaten öğretmenin bildiği bir şeydir bizim okulumuzda. Bunun dışında ekstra bilmiyordum, haberim yoktu diyebileceği bir sorumluluğu yoktur. Bir görev verildiyse bildirilir. Öğretmenin haberi vardır. O konuda nerelerden ne kadar sorumludur bilir. Bildirilmemişse zaten böyle bir sorumluluğu yoktur.

**İdareci 2:** Her öğretmene görev tanımı dağıtılıyor. Sözleşmelerinde zaten görevleriyle ilgili yapmaları gereken, onlardan istenen ne yapmaları gerektiği ne istendiği, sözleşmelerinde öğretmenlerimize veriliyor. İmzalatılıyor. Daha sonra da her öğretmen için hatta bu her yönetici için var. Yani genel müdür de olsanız, müdür yardımcısı da olsanız, müdür de olsanız hatta bölüm başkanı vesaire ne olursanız olun bir görev tanımınız var. Ve o görev tanımınıza göre hareket ediyorsunuz. Yani öğretmen şunları şunları yapar. Şunları yapmaz gibi bir görev tanımı var. Genel ifadeden cümleler olabiliyor sözleşmelerde. Görev tanımlarında. İşte size zümrenizin verdiği işleri yapmakla sorumlusunuz gibi ifadenin içine

zümrenize bir proje görev bir çalışma vesaire verildiği zaman işte o görev tanımınızı içinde somut olarak birebir öyle bir cümle yoksa bile ekstradan verilebilecek işler orada bir cümle ile paragraflar dolusu bir cümleyle dönüştürülecek bir cümleyle yer alıyor.

Bölüm koordinatörü olan Öğretmen 14 ise kendi zümresinde her öğretmene görevleri ile bilgilendirmenin kendisi tarafından tebliğ edildiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin görev tanımları ile ilgili net bir belgenin kendilerine sunulmadığını ancak bunun öğretmenlere sözel olarak ifade edildiği anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 14:** Biz zümrede paylaşıyoruz. Bakın diyoruz. Önlüğünüz var mı? Derslerinizde diksiyonu düzgün kullanıyor musunuz? Sunumlarınız düzgün mü? Sınıf içinde nasıl dolaşıyorsunuz? Öğrenciyi nasıl avucunuzda tutuyorsunuz? Öğrenciyle iletişiminiz nasıl? Yani soru çözdürmek için kaldırıyor musunuz? Eksiği olan öğrenciyi tespit ediyor musunuz? Yani dersi dinlemeyen öğrenciyi nasıl yaklaşıyorsunuz. Sınıf içinde bir tartışma olduğunda, sizinle bile olsa, öğretmenle bile olsa bir köşeye çekiyor musunuz, öğrenciyi azarlıyor musunuz? Gibi bir takım ölçütler var. Öğretmene verilen böyle bir evrak yok. Vermiyoruz ama matbu evrakı gösteriyoruz, söylüyoruz. Hatta bizim okulumuzun kendi forum sayfası var. Forum sayfasında bile böyle bir ölçek yayımlandı fi tarihinde. Olabildiğince şeffaf davranılmaya çalışılıyor.

**Öğretmen 12:** Öğretmenlerin görev tanımlarını sorarsanız aslında kurumlar tarafından belirtilmiş. Öğretmenlerden sorumlu birinci derecedeki yönetici tarafından takip edilmek sureti ile konuluyor. Yoksa herhangi bir kağıt üzerine yazılmış olan maddeler tümüyle o öğretmenin sorumluluğu dahilinde her gün onları gözden geçirerek tabir yerindeyse tik atarak çalışıldığı anlamına gelmiyor. Belki böyle öğretmen görev tanımları ile alakalı geçmiş yıllarda bize verilen birkaç sayfalık kağıtlar vardı. Ancak bu çok gerekli görülmemiş olsa gerek ki yani son iki yıldır öğretmen görev tanımları ile ilgili sene başında sözleşme esnasında geçmiş yıldan farklı olarak bir evrak verilmedi; neticede biz kurumda yıllarca görev yapmış kişileriz, geçmiş yıldan farklı olarak beklentiler söylenir onun haricindeki işleyiş devam eder.

Farklı zümrelerden gelen öğretmenler ise dönem başında matbu olarak öğretmenlerin görev tanımları sözleşme ile birlikte kendilerine takdim edildiğini ifade etmektedir. Ancak burada yazılı olan görevlerin tam anlamıyla geneli kapsamadığını açıklamaktadır. Okuldaki görevlerin daha çok öğrenci, veli iletişimi ve okul dersleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca her sene görev tanımlarında idarenin beklentilerini karşılamak üzere yeni maddeler de eklendiğini ifade edilmektedir. Buna örnek olarak okulun adının daha fazla duyulması ve reklamının yapılması için sosyal medya kullanımı her öğretmen için zorunlu olduğu sözleşme ile kayıt altına alındığı açıklanmıştır.

**Öğretmen 13:** Bizde oluyor. Dönem başında görev tanımı diye yazılı bir kağıtta bize veriliyor. Hatta sözleşme yapıldığı zaman yazılı kağıt şeklinde de bize veriliyor. Ona göre dönem içinde yapılacak çalışmalardan söz ediliyor. Ama hepsi veriliyor mu? Tabii ki değil. Bir örnek vereyim. Geçen yıl bizim okulumuz sosyal medyaya çok önem veriyordu. Bazı arkadaşlarımız şu sosyal medyaya çok girmiyorlardı. Facebook'u ya da twitter'ı çok fazla kullanmıyorlardı. Okul idaresi dönem başında bunu sözleşmenin içine koydu. İşte benim bu öğretmenim sosyal medyayı çok iyi kullanacak. Yapılan çalışmaları sosyal medyada paylaşmak istiyorlar. Bu da önemli bir şey. Tabii bunu sosyal medya veya diğer çalışmaları sözleşmeye koyduğunda bu yıl bizim okulumuzdaki sosyal medya ve diğer çalışmalar çok ön plana çıktı. Onu açıkça söyleyebilirim.

**Öğretmen 5:** Çoğunlukla net. Büyük oranda net öyle söylüyüm. Çünkü özel bir kurumda çalışıyorsanız, sadece okul değil, herhangi bir işte de olabilir. Sizden beklenti her an değişebilir. Ama bu büyük oranda olmamalı. Küçük çaplarda olmalı. Büyük oranda sorumluluklarımız bir kere öğrenci. Öğrenci. Öğrenci başarısı. Veli iletişimi, yönetime olan sorumluluklarımız gibi, gibi, gibi. Bunun dışında ne olabiliyor mesela. Bir kurum tanıtım gününde hafta sonu buraya gelmek bir fedakarlık gerektiren bir iş. Bu tür durumlarda tabii kurum sizden bir talepte bulunabiliyor. E tabii yerine getirmek zorundasınız. Bu aslında görev sorumlulukların içerisinde. Onun dışında da çok örnek veremeyeceğim ama tabii ki ek görevlerde her zaman olabiliyor.

**Öğretmen 6:** Öğretmenler nelerden sorumlu olduklarını biliyorlar. Sınıf öğretmenliğinden sorumlu. Velisini arar. Sınıfta dersini anlatır. Defterini imzalar. İşlerini zamanında bitirdi mi sıkıntı yok zaten. Bunları da biliyor öğretmen. Tabii görev tanımları veriliyor.

Bazı öğretmenler ise görev tanımlarının genel ifadeler olmasından dolayı öğretmenlerin gün içerisinde ya da hafta içerisinde ne yapacaklarının idare tarafından kendilerine bildirildiğini ifade etmektedirler. Öğrenci ve veli memnuniyeti adına her şeyin görev tanımı alanına girebileceği ifadelerden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 11:** Ya görev tanımı veriliyor muhakkak. Ama süreç içerisinde onlar sürekli hatırlatılıyor. Yani biz sürecin başında göstermelik, bürokratik bir şeydir. Önümüze bir şey konulur. Görev tanımları konulur. Ama öğretmenlere al bunları iyice okuyuver; bunların üzerinden tek tek görüşeceğiz. Ondan sonra bu sözleşmeyi imzalayacağız denmiyor. Konuluyor biz altına imzayı atıyoruz. O kağıdı alıyoruz dosyamızın arasına koyuyoruz. O zaten bir bürokrasi. Ama süreç içerisinde eğitim başladıktan sonra yıllık planlarımızı yapıyoruz. Süreç içerisinde bunlar süreçte yapılacak şeyler. Sorumluluklar da süreç içerisinde ortaya çıkıyor. O hafta ne yapılacaksa toplantılarla; şimdi Salı günleri yapmış olduğumuz toplantılarda pazartesi üst yönetimin belirlediği başlıklar öğretmenlerin önüne sorumluluk olarak bu hafta bunları yapmanız gerekiyor. Onlar bize iletiliyor.

**Öğretmen 2:** Görev tanımı yok. Yani şöyle az önce söylediğim fiilen dersek bir öğretmen bir gün içerisinde ne yapacağını bilmez; tam olarak bilmez. O anda onun için başka bir şey çıkarılabilir. Yani iş tanımından kasıt, şu bir iş tanıımıysa evet, öğrenciyi, sınıf rehber öğretmenliğine geleceğim, bir şekilde mutlu etme, öğrenciyi okul içinde tutma başarısı. Ne yaparsanız yapın; sizin iş tanımınız budur. Öğrenciyi okul içinde mutlu etme. Öğrencinin okuldan mutlu olmasını sağlama. Soyut bir ifade ama içi A kişisi tarafından başka türlü, B kişisi tarafından başka türlü. Bunun sınırları yok.

Öğretmen 3'ün ifadelerinde görev tanımlarının net olmamasının doğurduğu bazı sonuçlara değinilmiştir. İdarenin kendilerinden görev tanımlarını dahilinde yapması gereken işleri abartı boyutunda istediğini, bunun da iletişim sorunlarına yol açtığı ifade edilmiştir. Bu durumun öğretmenin yıpranmasına sebep olduğunu, baskılara maruz kaldığını ve üniversite eğitimi esnasında yaşanan zorlukların karşılığının mezun olunca alınmadığı ifadelerle yansımaktadır. Daha fazla çalışması ve rol yapması beklenen öğretmenin saygınlığının kaybolduğu açıklanmıştır.

**Öğretmen 3:** Kesinlikle bilmiyor. Çünkü totalde 50'ye parçalanıyor. Yani şöyle bir komiklik olamaz. Velini ara toplantıya gelsin. Arıyorum davet ediyorum. Sonra gelmeyince neden gelmedin diye ara diyor. Neden gelmedin diye arayınca veli diyor ki anam mısın babam mısın? Bu kadar da rahatsız edilmez tarzına fırça yediğim oldu birkaç kez. 50 milyar peşin para verdik hocam dedi. 3-4 tane çocuk okutuyoruz. Bu ne biçim karne bu ne biçim iştir? Yani bir öğretmen bir Anadolu insanı evinden çıkıyor aylık 380 milyon lira

gibi ufacak bir parayla okuyor. Kendini geliştiriyor. Sürünüyor, aç kalıyor. Bir milyona bir günü geçirdiği oluyor ve beklediği dünya hayal ettiği dünya değil ve tersine senden daha fazlasını bekleyen daha çok çalışmanı isteyen daha çok rol yapmanı isteyen bir dünyanın içine düşüyorsun. Tokat yiyorsun şamar oğlanına dönüyorsun.

Öğretmenlerin görev tanımları ile ilgili değindikleri diğer bir konu da okuldaki görevlerle ilgili alınan karar süreçleridir. İfadeler incelendiğinde okulda farklı konularla ilgili karar süreçlerinde öğretmenlerin görüşüne yeterince yer verilmediği görülmektedir. İdarecilerin kontrolü kaybettikleri, ağır iş yükünün altında mekanik bir işleyiş olduğu ifadelerle yansımaktadır. Öğretmenlerin hiçbir şeyi sorgulamadan verilen görevi yerine getirdiği, alınan kararları eleştirmenin iş sözleşmesinin sonlandırılması da dahil olmak üzere ciddi riskler içerdiği savunulmaktadır. Okulda başarının idareye, başarısızlığın ise daha çok öğretmene yüklendiği bir anlayışın hakim olduğu öne sürülmektedir.

**Öğretmen 6:** Ya tabi okulda alınan kararlarda öğrenciyi ilgilendiren kararlarda. Okul işleyişini ilgilendiren kararlarda bazı noktalara dikkat ediliyor. Öğretmenin görüşü alınmıyor. Fakat mesela okula öğrenci alınacak diyelim ki dışarıdan onda alınmaz. Öğretmenin görüşü pek alınmıyor. İşleyişle ilgili öğretmenin pek kanaati alınmaz. Yani öğretmene aslında çok fazla bir şey sorulmuyor şöyle bir düşününce. Görüşleri alınıyor ama bence zayıf. Görüş çok fazla hani yukarıdan geliyor bazı şeyler. Böyle öğretmenin görüşü yani pek alınmıyor diyebilirim. Belirli alanlarda yetkinliğe sahip tecrübeli bir öğretmenin görüşü alınabilir. Herkesin görüşü alınmaz ama çok fazla fırsatları da olmuyor. İşleri çok çünkü. Onlar da yoğun. İşleri çok olduğu için dağılıyorlar. Dağılmış durumdadalar. Bence bir yerden sonra kopuyor. Kontrol azalıyor. Onların da iş yükünden dolayı. Sadece olay dediğim gibi mekana geliyor. Benim çok umurumda değil. Bir zamanlar umurumdaydı ama şimdi umurumda değil. Kişisel bir şey olabilir o. Çoğu öğretmenin de kafaya taktığını zannetmiyorum. Çoğu öğretmen zaten ben dersimi anlatırım. İstenilenleri yaparım. Sonrada işimi yaparım. Pek karışmazlar zaten bizde. Çünkü karışmak tehlikelidir. Karışsan risk altına gürersin. Burası özel bir kurum sonuçta. Çok fazla düşüncelerinin açık sesle yerine getirdiğin zaman senin sonunu hazırlayabilir. Sonunu hazırlayabilir derken yani seninle bir daha çalışmayabilir konuştukların farklı bir yere giderse.

**Öğretmen 13:** Ya şöyle söyliyim bu konuda. Karar alma konusu biraz farklı. Özel okullarda karar genel üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Müdürlere gelir. Ve müdürlerden sonra bize tebliğ edilir. Ama tabi biz uygulayıcı kısmındayız. Ama karar konusunda benim her zaman savunduğum bir şey var. Karar alındığı zaman aslında tam tersinden başlamak lazım. İşin mutfağına inmek gerekiyor. Öğrenciyi en iyi tanıyan öğretmendir. Diyelim ki 9A sınıftaki ya da 10A sınıftaki bir öğrenci hakkında bilgi alınmak isteniyorsa ilk önce sınıf öğretmeniyle görüşülmesi gerekiyor. Karar verilecekse onun kararına göre değerlendirmek gerekiyor. ama bizde biraz farklı oluyor. Atıyorum işte X bir öğretmen 9A daki öğrenciyi tanıdığı için hocam bu öğrenciyi şöyle yapalım dediğinde bir karar alınabiliyor. Karar konusunda çok ta geniş kapsamlı kararlar alamıyoruz. Ama her zaman ben şunu söylüyorum. Alınan kararlar eğer iyi bir kararsa işte ben yaptım derler. Ama kötü bir karar alınırsa bu sefer paylaşılıyor. İşte herkes, hepimiz böyle yaptık derler. Yani bizim okulda da bazı kararlar alınıyor; eğer iyi bir netice alınıyorsa A ya da B bu kararı aldı, bak çok güzel çalışma yaptı. Ama o kararın neticesi olumsuzsa biz geçen sene böyle bir karar almıştık da kötü oldu. Noldu bir anda her bir tarafa yayıldı. Yani başarısızlık maalesef paylaşılıyor. Başarı paylaşılıyor.

## **Performans Değerlendirmeye İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın dördüncü sorusu ve dördüncü soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemeleri ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

### **Performans değerlendirme süreci.**

Araştırmanın dördüncü sorusu olan “Bu okulda öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili performans değerlendirmesi/izlemesi nasıl yapılıyor?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir. Öğretmen, idareci, veli ve öğrencilerin görüşleri incelendiğinde okulda öğretmenlerin farklı paydaşların değerlendirdiği görülmektedir. Öğretmenler bir eğitim ve öğretim dönemi içerisinde farklı yöntemlerle izlenerek değerlendirilmektedir.

Abelman ve Elmore’da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen ve katılımcı görüşleri incelendiğinde performans değerlendirme sürecine ilişkin herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Anketler ve gözlemler.**

Öğretmenlerin değerlendirilmesi ders içerisinde ve dışarısında gözlemlere dayalı olarak ve okulda uygulanan anketlerle gerçekleştirilmektedir. Öğretmenleri dönem içerisinde sıralı ilk amiri olan bölüm koordinatörleri bizzat ders ziyaretleri gerçekleştirerek ya da anlık veya geçmişe dönük sesli kamera kayıtlarını da inceleyerek izleyebilmektedir. Öğretmenleri izleme ve değerlendirmede bölüm koordinatörlerinin rolünün daha ön planda olduğu görülmektedir. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının da performans değerlendirme ve izleme sorumlulukları olmakla birlikte ders izlemede bölüm koordinatörleri gibi etkin bir rol oynamamaktadırlar. Ancak öğretmenle ilgili yaşanan olumlu ya da olumsuz olayları takip sistemine girerek yıl içerisindeki gözlemlerini aktarmaktadırlar. Öğretmenler dönemde bir defa okul müdürü, müdür yardımcısı, bölüm koordinatörü, öğrenciler ve velilere uygulanan anketlerle değerlendirilmektedir. Anketlerde her öğretmenle ilgili maddelere katılımcıların 0 ile 100 arasında puanlar vermesi beklenmektedir. Bunun sonucunda öğretmenle ilgili ortalama puanlar elde edilmekte ve öğretmenlerin okul içerisindeki sıralaması okulun resmi forum sayfasında yayınlanmaktadır.

**Öğretmen 1:** Şimdi bir öğretmen olarak bizi değerlendiren farklı kaynaklar var. Şimdi bu kaynakların kimler olduğunu ne şekilde değerlendirdiğini öğretmen bilir bu kurumda. Mesela bunları tek tek ele alacak olursak en başta zümre başkanı değerlendirir. Zümre başkanı bu kurumda her bir öğretmeni dönemde bir veya birden fazla olmak kaydıyla yeri gelir sınıf içerisinde derslerine misafir olarak örnek ders izlemesi yapar ve bunun sonucunda bir değerlendirme yapar. Veya bizde ders kayıtları kamera ile yapıldığı için sınıflarımızda kamera kaydı ile ders yapıldığı için yeri gelir böyle geçmişe dönük olarak veya anlık olarak bu sistemden de öğretmenin dersini izleyebilir ve bir değerlendirme de bulunabilir. Hani bunu yapacağını kendi zümre öğretmenlerine söyler. Ve bunun sonucunda elindeki değerlendirme kriterlerine göre, bu kriterleri öğretmen de bilir, daha önceden ona bildirilir; bu ölçütlere göre öğretmen de değerlendirileceğini bilir, farkındadır. Zümre başkanı buna göre bir değerlendirme yapar. Bunun yanında yine benzer kriterlerle müdür yardımcısı öğretmeni takip eder; keza okul müdürünün de böyle bir takip sorumluluğu vardır. Bunun yanında yılda bir defa olmak kaydıyla öğrenciler öğretmenleri değerlendirir. Yine belli sorular vardır; bu soruların neler olduğunu öğretmen de bilir. Hangi sorularla öğrencinin değerlendireceğini öğretmen bilir. Ve öğrencinin de görüşü alınır. Hatta velilere de değerlendirme yapmaları istenir. Bunların neticesinde öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi de vardır sistemin içerisinde. Yani biz buna 360 derece değerlendirme sistemi diyebiliriz. Bir değerlendirme sisteminin içerisinde öğretmende kendi kendine bir puan verir.

**İdareci 1:** Hemen şöyle söylüyüm hocam. Performans değerlendirmeleri şu aşamalardan geçiyor. Önce öğrencilere bir anket hazırlanıyor. O anketler öğrencilere açılıyor ve müdür yardımcılarını sınıflara girerek internet üzerinden öğrencilere bu anketlerde sıfırla 100 arasında her sorunun değerlendirmesini istiyor. Bunlar bir havuzda toplanıyor. Akabinde velilere bir anket yapılıyor. Bu anket yine öğretmenin okulun değerlendirmeleri hepsi soruluyor. Daha sonra bunlar idarecilere geliyor. İdarecilere de yine bu şekilde bir anket düzenlenmiş durumda ve idareciler de aynı şekilde öğretmenleri 0 ile 100 arasında değerlendirme yapıyor. Ama burada hemen şunu açayım. İdarecilerde bu anketi doldururken özellikle iki şeye dikkat ederler. Bir yıl içerisinde kendileri için açılmış öğretmen takip sistemine o öğretmenle ilgili gerek kendisinin gerek sıralı idarecilerin gerekse de o öğretmenin bağlı olduğu koordinatörlerini hepsini görerek kararını verir. İkinci aşamada ise idarecinin yıl içerisindeki gözlemleridir. Bu gözlemlerle birlikte o anket değerlendirmesi yapılır.

**İdareci 2:** Şöyle yapılıyor; bir bölüm başkanları, kurumumuzda koordinatörlük adı altında bir birim var her zümre için. Bu bölüm koordinatörlerimiz her ay öğretmenlerini onların derslerini takip ederek, değerlendiriyor. Her ay böyle bir değerlendirme kriterleri var. Öğretmenlerimiz de neye göre değerlendirildiklerini de biliyorlar. Yani dersini koordinatörümüz değerlendiriyor. Bu değerlendirmede bunu bazen sınıfa girerek yapıyor koordinatör. Bazen de sınıflarımızdaki ses ve görüntü kaydı yapan kameralarla. Kameranın başına geçip, anında bilgisayarın başına geçip, öğretmenin bilgisi olmadan da koordinatör sınıfta değilken de yapabiliyor. Böyle aylık bir değerlendirme var. Dönem sonunda da bu sefer idareciler değerlendiriyor. Müdür, müdür yardımcılarını yine bir değerlendirme yapıyor sistem üzerinden. O zaman genel bir değerlendirmeyi bölüm koordinatörü de yapıyor. Aynı zamanda her dönem bir kere veliler ve öğrenciler de öğretmenleri değerlendiriyor.. Ama biz öğretmenleri değerlendirirken, yani öğretmenin performansı ile ilgili genel tablo ortaya çıkarken, az önce bölüm koordinatörü, idarenin yaptığı değerlendirme dönemlik değerlendirme, ikinci dönemde yapılıyor. Onun tamamından derlenen bir performans puanı ortaya çıkıyor. Bu performans puanına öğrencinin ve velinin değerlendirmesinin çok büyük bir etkisi yok. Sadece biz aslında oradan veri almak istiyoruz. Ve şu da çıkıyor ortaya. Öğretmen hakikaten işini yapıyorsa mesleğinin sorumluluklarını yerine getiriyorsa, her şeyiyle o başarılı dediğimiz öğretmen formatındaysa, benim tanımladığım başarılı öğretmen formatındaysa, bir öğrencinin iki öğrencinin verdiği puanlar aslında diğer öğrencilerin verdiği puanlarla otomatik olarak ortadan kalkıyor.

**Öğretmen 7:** Yani başta koordinatörler öğretmenleri değerlendiriyor. O mevcut performans kriterleri orda değerlendiriliyor. Öğretmenin zümreye sağladığı katkılar, takım çalışması. İşbirliği, sınıftaki uyguladığı materyaller, yani çok geniş manada kendi branşı ile alakalı bütün olaylar zümre koordinatörleri tarafından tutuluyor. Bu birinci basamak. 2. Basamak müdürü yardımcı ve müdür bu performans kriterlerini zaten. Bildiğim kadarıyla



tabi şeyleri vardır. Bunların formları vardır; o formlara artık bilgisayar ortamından mı giriliyor? Yoksa her öğretmenin bir dosyası mı var? Muhtemelen bilgisayar ortamı olabilir. Yani önemlik olarak. Birinci dönem sonunda, 2. dönem sonunda bu performans kriterleri puansal olarak bir derecelendirme yapılıyor. Öğretmenlerin puanları. Puanları belirleniyor diye biliyorum.

**Öğretme.10:** Burada sorumluluklarıyla ilgili performans değerlendirmesi dediğinizde farklı sorumlulukları vardır öğretmenin. Öğrenciye karşı sorumlulukları, mesela her sınıfta kamera var dersler izlenir. Zaman zaman derslere müdürler zümre başkanları tarafından girilir denetlenir. Bu bir yöntem. Bir diğeri, öğrencilerden ya da velilerden alınan duyumlardır. Tabii ki öğrencinin yada velinin o öğretmenle ilgili ya da o öğretmenin ders işleyişi ile alakalı yada yaşanan başka şeylerle alakalı idareye aktardığı şeylerdir. Sonuçta bir ölçüttür. Bunlar tabi, idarenin değerlendirmesinde etkili olan şeylerdir. Onun dışında anketler vardır. Veliler ve öğrenciler tarafından doldurulan. İdarecilerin öğretmenler hakkında doldurduğu anketler vardır. Bunlar bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Veli ve öğrencilerin ifadeleri öğretmen ve idarecilerin ifadelerini destekler niteliktedir. Veliler ve öğrencilerin kendilerine dönem içerisinde uygulanan anketlerle öğretmenleri değerlendirdiklerini ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra veliler öğretmenlerle ilgili kendilerinin bizzat okula davet edilerek ya da telefonla bilgilerine başvurularak değerlendirme yapmaları istendiğini belirtmektedirler.

**Öğrenci 1:** İnternet üzerinden mesela bazı formlar oluyor; öğretmenlerle alakalı, yöneticilerle alakalı, diğer okul hizmetleri ile alakalı, yemekhane olsun, temizlik hizmetleri olsun, her şekilde hani, biz form cevaplayabiliyoruz. Evet bize soruluyor.

**Veli 1:** Evet. Performanslarını nasıl değerlendiriyoruz? Dönem içinde, dönem ortalarında, dönem sonlarında diyelim ki veli toplantıları oluyor. O toplantılarda öğretmenlerle velilerle birebir görüşme yapıyor. Her dersin hocasıyla veli birebir görüşüyor. Orada öğretmen öğrenciyi, dersini, veliye nasıl aktarıyor. Ondan sonra; orada ortaya çıkıyor. Öğretmenin diyelim ki; orada bir değerlendirme yapabiliyorsun. Performansı ile ilgili. İşte şu şu sonuçlara varmış, şöyle aktardı bana. Öğrencimi, çocuğumu şu kadar tanıyor. Şu değerlendirmeleri yaptı benim çocuğumla ilgili. Mesela bir öğretmen var sadece notları bildiriyor. İşte tamam diyor. Notları budur. Bu kadar diyor. Çocuklarınız ile ilgili... Ama bir başkası diyelim ki daha fazla; kişiliği ile ilgili ondan sonra konuşmasıyla; örnekler veriyor. Çocuk, öğrenci ile ilgili... Şunları yaptık, bunları yaptık. Derse şu şekilde katıldı. Bu şekilde şöyle, davranışları oldu. Ha o zaman diyorsun ki işte öğretmenin performansı ile ilgili biraz daha ayrıntılı; veli görüşmeleri birinci performans değerlendirmede ekili oluyor. Ayrıca bu veli görüşmelerinin dışında dönem içinde, dönem sonlarında okul tarafından velilere, anket şeklinde öğretmeni değerlendirme veya eğitim öğretimi genel olarak, okulun eğitim ve öğretimini, öğretmenin performansını değerlendirmeye ilgili anketler, form dolduruluyor. Onlarda bize bir fırsat sunuyor. Tabi şeyi değerlendirmek için. Veya öğretmeni performansı ile ilgili değerlendirmek için bir fırsat sunuyor. Sonra ayrıca öğrencimiz başarılı olduğunda başarısı ile ilgili, başarısız olduğunda eksikleri olduğunda o konularla ilgili dönem içinde telefon görüşmeleri özel birebir görüşmeler için çağırıyoruz. Bunlar da öğretmenlerin performansı ile ilgili değerlendirme fırsatı veriyor.

**Veli 1:** Evet. Özellikle yani artık velilerin sıfatlarıyla meslekleri ile ilgili olabilir mi bilmiyorum ama bazı dönemler veli toplantılarına çağırıldık. Seminer şeklinde. Veya diyelim ki.. Veli görüşü oluşturma.. Ben öyle bir toplantıya katıldım. Bize tek tek oraya katılan 30'dan fazla belki 40 kişiden daha fazla veli vardı. Her veliye tek tek Özel Hedefim Lisesi ile ilgili okulla ilgili görüşümüz, yapılması gerekenler, yapılanlar, yapılması gerekenler, beklenenler tek tek soruldu. Görüşlerimiz alındı. Bunlar kaydedildi. Not alındı. Orda ben de görüşlerimi söyledim yani. Öğrencilere güzel davranışların kazandırılması ile ilgili. Sadece akademik başarı değil de. İşte orada görüşlerimizi söyledik biz. İlla okulun bir kendine belirlediği hedef, bir anlayış, vizyon misyon vardır ama o diyelim ki bir toplantıda 30 40 kişinin görüşü alınıyor. Bunların tek tek tahlili yapılıyor. Değerlendirilmesi yapılıyor.

Kaydediliyor hepsi. Yazılıyor ondan sonra. E onlar değerlendirmeye tabi tutulduğunda diyelim ki okulun misyonunu, vizyonunu belirlemede hedeflerini belirlemede okul bir toplantı yaptığında kendisi o veli görüşmeleri gündemin bir maddesini oluştursa bile ben etkili olduğunu düşünüyorum veli görüşlerinin. Çünkü neticede özel okul. Velilerin beklentileri illa ki etkili olur diye düşünüyorum.

Bazı öğretmenlerin okuldaki performans sisteminin farklı yönlerini ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bunun sebebi okuldaki değerlendirme sisteminin en etkili kısmının yöneticilerin yapmış olduğu kişisel gözlemler buna bağlı değerlendirmeler olduğu düşünülebilir. İdarecilerin öğretmenlerle ilgili genel gözlemlerini yazmış oldukları sistemin öğretmenlerin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynadığı, hatta bir öğretmenle bir sonraki eğitim öğretim yılında çalışılıp çalışılmayacağına bile bu sistemde oluşturulan değerlendirmeler neticesinde alındığı düşünülmektedir. Okulda yapılan anketlerin ciddi anlamda bir önem taşımadığı belirtilmektedir. Birinci derecede önemli olanın öğretmenler hakkında sıralı amirlerinin ÖTS sisteminde kayıt altına aldıkları bireysel düşüncelerinin etkili olduğu görülmektedir.

**Öğretmen 9:** Tabi bir sistem var. O sisteme genel olarak yapılanları yazmaya başladı yöneticiler. Olan her şeyi not almaya çalışıyorlar. Tabi bu yöneticilerin bakış açısı ile alakalı. Kendilerine göre ters, kendilerine göre iyi olan şeyleri sisteme işlemeye çalışıyor sözel olarak. Bunları sonra kişi bazında değerlendirerek aklında kalanlardan ziyade yazdıklarıyla bizim okulun belirlediği kriterlere göre değerlendirip öğretmenle ilgili bir sonraki sene çalışıp çalışmayacakları ile ilgili kararlarını veriyorlar.

**Öğretmen 12:** Performans değerlendirme okulun 1. ve 2. döneminde ayrı ayrı anket yöntemi ile yapılıyor. Bu verilerden bir tanesi. Tabi bunun güvenilirliği, bilimselliği gözden geçirilmeli. Ancak kurumdaki netice başarılı öğretmen, iyi öğretmen algısı tek başına bu anketle ortaya konmuyor. Bunun dışında öğretmenin bölüm içinde arkadaşları ile ilişkisi, idarecilerle ilişkisi velilerden öğrencilerden bilhassa sözlü geri dönüşler, geri bildirimler bence anketlerin önüne geçiyor. Anket sebebiyle ben okuldan uzaklaştırılan öğretmen hatırlamıyorum. Ancak bir veridir. Zaman zaman idareci ondan istifade etmek ister. Ancak birinci derecede sözlü yaşanmış bir takım sıkıntılar şikayetler o öğretmen arkadaşın görev bilinci, sorumluluğu anlamında önemli bir sonuç getirebilir. Bizi okul yönetimi tarafından bilhassa alanımızla alakalı konularda bölüm koordinatörümüz değerlendiriyor. Tabi bunun dışında md. yardımcımız, okul müdürümüz değerlendiriyor. Bunlara veli ve öğrenci ayağı da eklendiğinde neticede 360 derece bir değerlendirme sistemi sözlü ve anket yoluyla da yazılı olarak bilgisayar ortamında girişlerle sağlanmış oluyor.

**Öğretmen 3:** Asıl sorun bu. Orada da somut bir şahıstan bahsedemiyoruz. Bizi gözlemleyen, bizi takip eden kişi ya koordinatörümüzdür, ya müdür yardımcılarımızdır ya da müdürüdür. Peki tek tek bütün öğretmenleri takip etmek mümkün mü? Tabii ki mümkün değil. Otomatikman bizim ÖTS dediğimiz, ödev dediğimiz, akıllı tahta kayıtlarının süresi, sınıfa girişimiz çıkışımız, gibi niceliksel bütün verilerden yola çıkarak öğretmen hakkında sene sonunda başarılı ya da başarısız gibi bir sonuca ulaşıyorlar. Sınıf içi de kesinlikle izleniyor.

**Öğretmen 14:** Bununla alakalı kurumun kendi içerisinde kurmuş olduğu ÖBS sistemi var. Öğretmen Bilgi Sistemi. O sisteme öğretmenimizin dönem içinde yaptığı olumsuz ya da olumlu yani iki yönlüde yaptığı her şeyi yazmaya çalışıyoruz. Yani dönem içinde yapılan birçok şey unutuluyor. İyi de yapsa kötü de yapsa unutuluyor. Onları not ediyoruz küçük notlarla. Mesela nedir Abdullah hoca matematik etkinliği için öğrencileri şuraya götürmüştü. Çok faydalandı öğrenciler. İyi dönüt aldık falan gibi küçük bir not yazıyoruz

oraya. Yani genel olarak şey yaparsak eğer dönemde bir kez o ölçütle ve artı OBS sistemine not girişleriyle genel bir şey yapıyoruz, genel bir değerlendirme bütünü oluşturuyoruz. Ayrıca veli değerlendirmesi elbette oluyor. Yani bir öğretmenle alakalı çok büyük bir sıkıntı varsa, ve veli gelip bunu aktarırsa bu notlar arasına alınıyor. Bir de anket sistemi var. Anket sistemini, yine her dönem birer kez veli doldurur ve öğrencide doldurur. Öğrenci de değerlendirmenin içinde var yani. Tabi bunlar birinci derecede etkilimi dersiniz birinci derecede öğretmenin kendi zümre başkanı, müdürü, önce idari amirleri sonra veli ve öğrenci şeklinde devam ediyor.

Bir öğretmenin verdiği örnek diğer öğretmenlerin düşüncelerinin destekler niteliktedir. Öğretmenlerin değerlendirme ile ilgili yaşadıkları en büyük kaygının ertesi sene kurumun kendileri ile çalışıp çalışmayacağı konusu olduğu söylenmektedir. Bu durumun daha çok subjektif olduğu okulda yapılan anketlerden okulda en yüksek puanı alan öğretmenlerin bile işine son verilebildiği ifadelerden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 11:** Yani öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili sözleşme esnasında okunmayan bir metin önümüze konuluyor. Okuyamıyorsunuz...Okuyamıyoruz. Ama yılların tecrübesi olmamız hasebiyle az çok sorumluluklarımız süreç içerisinde zaten. Bizi değerlendirmeleri bence subjektif oluyor. Nerde değerlendiriyorlar. Kimler değerlendiriyor? Bunun ölçütü var ya da bir ölçüt var.Bu idarecilere göre subjektif olarak değişiyor bence. Belli bir anket, kriterler var. Ama o anketlerde birinci olan bir öğretmen, mesela öğrenci değerlendirme anketinde bir numara olan bir öğretmen ertesi sene gidebiliyor. O yüzden onlar aslında sadece bir veri. Bence değerlendirme yine subjektif yani ne bileyim o artık en üstte genel müdürün zihninde öğretmen eksiye kaybetmişse öğrenci değerlendirmesinde 1 numara bile çıksa, olumlu şeyi bile olsa sadece spesifik bir olay bile yani o öğretmen değerlendirme ölçütleri içerisinde bulunmayan spesifik bir olay bile öğretmenin şeyine sebebiyet verebiliyor; yani bir sene sonra onunla çalışılmamasına sebebiyet verebiliyor. Sadece subjektif bir olay bile buna sebebiyet verebilir. Bu da şunu gösteriyor. Tamamen ölçüt merkezli bir değerlendirmenin olmadığını gösteriyor. Yani o ölçütler sadece bir veri. Onlarda masanın bir kenarında bulunuyor. Ama burada yine değerlendirme yine biraz subjektif.Tam böyle şey değil. Veriye bağlı değil.

**Öğretmen 13:** Şimdi lisede öğretmeni çok değerlendirmek için çok izleyebilirsin. Çok kriterlere göre puanlama yapabilirsin. Hatta veliden gelen şikayetleri, öğrenciden gelen yapmış olduğumuz anketler falan oluyor biliyorsunuz, dönem içinde sık sık anketler yapıyoruz, veliye yönelik anketler yapıyoruz, öğrenciye yönelik anketler yapıyoruz. Bu anketler bize döndüğünde idareciler bunları alıyorlar. Diyelim ki X öğretmeni, matematik öğretmeni, işte atıyorum tarih öğretmeni, bir yetersizlik tespit ediliyor dönem içinde. Ama bu öğretmenimiz yetersizdir diye o andan itibaren kopartmıyoruz okuldan ayırmıyoruz. O öğretmenimiz devam ediyor; bazı tedbirleri alıyoruz. Ya sınıflarını değiştiriyoruz başka sınıflara veriyoruz işte diyelim 9. Sınıftaysa 10., 11. sınıfa vermeye çalışıyoruz. Yani yöneticiler böyle yapıyor. Alıyor onu farklı bir sınıfa veriyor. Farklı bir sınıfa veriyor. Veyahut bir iki defa yöneticiler bundan önce şu tabi aşamaları yapıyorlar. İşte koordinatör çağırıyor. Sayın hocam işte bu konuda bazı sıkıntılarınız var. Ders anlatma konusunda öğrenciniz işte bu konuyu iyi anlayamıyorlar. Siz çok fazla soru çözemiyorsunuz. Çocuklar test sınavına girecekler; hazırlıkları yapamıyorsunuz gibi uyarılar geliyor. Sonra müdüre gidiyor. Müdürde de uyarılar geliyor. Bakıyor ki bu öğretmen, artık öğretilmekte alışıyor, bir çözüm olmadığı zaman dönem sonunu bekliyorlar maalesef. Dönem sonunda da özel okul olduğu için dönem sonunda sözleşme zamanı geldiğinde o öğretmenimizi son hafta ya da birkaç hafta önce çağırıp “hocam önümüzdeki yıl sizinle çalışmayacağız” diyerek böylece öğretmenimizin geleceği ile ilgili kendileri bir karar almış oluyorlar. Ve öğretmenimiz o günden itibaren işsiz kalabiliyor. Maalesef durum böyle.

**Öğretmen 14:** Yani bir kere çok geç olmadan uyarılıyor. Bu hatasını düzeltmesi için uyarılıyor. Çünkü hepimiz insanız. Hatasız mümkün değil olmaz. Herkesin hata payı vardır. bu hata payının ne kadar ileri düzeyde olduğuna bakıyoruz. Hakikaten bu adam hatasında ısrar ediyor mu yoksa düzeltmek için gayret gösteriyor mu? Dediğiniz yönergelere uyuyor

mu uymuyor mu; amiyane tabirle sizi takıyor mu takmıyor mu? Eğer takmıyorsa o zaman tabi, dönem sonunda sene sonunda bazı şeyler oluyor. Özel sektör de ne oluyor. Yolları ayırıyoruz hocam. Tabi çok zor. Ayırma en son, en son tercih edilen şey. Biz gelişimini sürdürmesi, kurumumuzda devam etmesi; bir insan hakikaten kolay kazanılmıyor. Çok kolay kaybediliyor ama kolay kazanılmıyor.

**Anketler koz olarak kullanılıyor.** Bazı öğretmenler okuldaki anketlerin sağlıklı bir şekilde uygulandığını ifade etmektedirler. Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirirken öğretmenin dersinden aldıkları notlar, derslerin eğlenceli geçip geçmemesi gibi etkenlerin sonucu etkilediği düşünülmektedir. Öğrencilere sorumluluk kazandırmaya çalışan onların hatalarını söyleyen, ödevlerini ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine bakarak öğrencilerini değerlendiren öğretmenlerin anket sisteminde dezavantajlı duruma düştükleri savunulmaktadır. Öte yandan idarenin anketleri haber vermeden bir dersin ortasında uygulamaya çalışması da eleştirilmektedir. Öğrencilerin öğretmenlere karşı ön yargılı gruplaşmalar içine girdiği bunların öğretmenlerin gözü önünde cereyan ettiği açıklanmaktadır. Öğrenciler anketleri öğretmene karşı bir koz olarak kullanmaktadırlar. Ayrıca özellikle sınıf öğretmenleri kendi velilerini arayarak değerlendirme anketlerini doldurulmasını istemektedirler. Anketlerin uygulanması bile öğretmenlerin sorumluluğunda olması öğretmenleri psikolojik olarak yıpratmaktadır. Saha notları incelendiğinde (s.20) öğretmenlerin anketlerden huzursuzluk duydukları anlaşılmaktadır. Öğretmenler derslerde öğrencilerin “hocam size ankette şu konuda “0 verdim” vb. ifadelerine sıklıkla şahit olduklarını belirtmektedirler.

**Öğretmen 8:** Dönem sonu geçen sene çocukların bizi değerlendirmesi istendi kurum tarafından. Çocuklar tarafından bizler değerlendirildik. Bazılarımız iyi puanlar aldı. Bazılarımız kötü puanlar almış olabilir. Ama burada çocukların değerlendirirken nasıl bir bakış açısı içerisinde olduklarını belirlemek önemli. Çocuklara siz iyi puanlar vermişseniz, onları eğlendirmişseniz, hep böyle geçmişse zamanınız çocukların gözünde iyi oluyorsunuz. Veya son bir hafta içerisinde çocuklarla iyi hoş zaman geçirmişseniz iyi oluyorsunuz ama biraz daha çocukların ciddi sorumluluklar kazanmasını isteyen bir formata bürünmüşseniz yaptığı hataları onlara söylemişseniz, ondan sonra derse katılım puanlarından, puanlarını biraz ona göre değerlendirerekten ödev yapıp yapmadığına bakarak, sorumluluklarını yapıp yapmadıklarına bakarak söylemişseniz ve puanları ona göre vermişseniz oda aynı şekilde sizi değerlendirmeye gidiyor. Yani bu çocuk şöyle düşünmüyor. Bu öğretmen hakka riayet ediyor. Adil davranmaya çalışıyor. Ondan sonra, bizim için uğraşılıyor; bizim hatalarımızdan ötürü bu uygulamayı yapıyor demiyor. Bana iyi puan vermişse, ben de ona iyi puan veririm gibi yaklaşım içerisine giriyor. Pragmatizmin etkileri olduğunu söyleyebilirim. Ölçütler öğretmenin dışında belirleniyor.

**Öğretmen 9:**Anketler yapılıyor. Öğrencilere uygulandı. Program üzerinden internet tabanlı. Online olarak puanlamalar yapılıyor. Birçok öğrenci son anda haberdar edildi. İşte hemen ders yaparken tabletlerinizi açın; hemen değerlendirme yapacaksınız. Öğretmen sınıfta; öğretmenle alakalı ne kadar net bilgiler girebilir öğrenci. İşte öğretmen orda kendisi hakkında verilecek bir puandan olumlu ya da olumsuz etkilenir. Bunlar hiç dikkate alınmadan böyle değerlendirmeler yapıldı. Kimi öğrenci birbirini etkiledi. İşte ben şu hocaya şundan ötürü şöyle puan veriyorum. Siz de öyle verin gibi. Sınıfta gruplaşmalar

olabiliyor. Yönlendirmeler oldu. Bunu bizzat gördüm. Bu tür uygulamalar ölçeğin tutarlılığını olumsuz etkiliyor. Bununla alakalı bir değerlendirme, koordinatörler, velilerden de hatta değerlendirme yapılması istendi. Hatta birçok veli bunu yapmadığı için tekrar tekrar sınıf öğretmeni olarak velilerimizi aramamız, değerlendirme yapmalarını istememiz istendi. Böyle bir format var. Bir de şu var. Sınıf öğretmeni her şeyde ne olursa olsun sınıf öğretmeni yapar bu işi. Sanki sınıf öğretmenin başka hiç işi yok. Derse girmiyor. Her şeyi, iletişimi sınıf öğretmeni yapar, böyle bir yaklaşım da var okulda. Kimin veli iletişimi olsun ondan sonra, yani okul dışında yapılacak bir şey olsun ilk akla gelen sınıf öğretmeni olur. Sınıf öğretmeni yapar bunu.

İdarecilerin ifadeleri incelendiğinde, düzenli performans değerlendirme sistemine dayalı olarak öğretmenlerin okuldaki görevlerini nitelikli bir şekilde yapıp yapmadıkları anlaşılabilir. İdareciler öğretmenlerin dersleri ile ilgili anlık gözlemler ve kameralardan yapılan izlemler, dersine zamanında girip girmediği, zamanında yapıp yapılmayan işler, toplantılarla ilgili sorumluluklar, teslim edilmesi gereken evrakların sürekli takibi neticesinde ve özellikle öğrencilerden gelen aynı yönde duyumlar ile kolayca anlaşılabilir ifade edilmektedir.

**İdareci 2:** Bir öğretmenin işini iyi yapıp yapmadığını nasıl anlıyoruz. Aslında bunu bir derste bile anlayabiliyorsunuz. Ders gözlemiyle anlayabiliyorsunuz veyahut da öğretmenin yapması gereken bir sorumluluk var. Zamanlı bir sorumluluk var onu zamanında yerine getirmede zaman o da işini aksattığına işaret olabiliyor. Mesela yapılması gereken toplantıların yapılmaması. Teslim edilmesi gereken evrakların, öğrencileriyle ilgili aylık rapor hazırlaması gerekir, işte velileriyle görüşür vesaire, rapor hazırlaması gerekir. Onları yapmamıştır. Velisini araması gerekiyordur ayda en az bir kere; işte onu yapmamıştır; aksatmıştır. Veyahut ta dersine geç kalmıştır. Bunları tespit edebiliyorsunuz. Nöbetçi öğretmenler size hocam şu sınıf boş; şu sınıfta öğretmen yok. Bunlar birbirini takip ediyor. Tabi şu da var; öğretmenin işini iyi yapıp yapmadığı derste bazen öyle şeylerle karşılaşıyorsunuz ki sınıfın en iyi öğrencisiyle akademik başarı anlamında en başarılı öğrencisi de aynı dilden konuşuyorsa orada 20 öğrenci varsa, bu 20 öğrencinin tamamı da benzer şeyleri söylüyorsa sizin gözlemlerinize öğrencilerin gözlemleri örtüşüyorsa öğretmen işini yapmıyor demektir aslında. Bu konuda öğretmenle konuştuğunuz zaman öğretmen de artık bu konuşmayı bir yerde beklediğini de ifade ediyor. Oda farkında aslında işin iyi gitmediğini, işini iyi yapmadığını ahengin ritmin bir yerde bozulduğunu bu ritmi bir daha tutturamadığını süreç boyunca, o da aslında farkına varıyor. Savunma mekanizması var. Bazen buna okulda yaşamış olduğu bir sıkıntı sebep olmuş oluyor; bazen özel hayatında ki bir sıkıntı sebep olmuş oluyor. Veyahut ta bazen de en genel anlamıyla, aslında en çok karşılaştığımız meslekte yeni olmaktan, pişmemiş olmaktan kaynaklanan sıkıntıdan kaynaklandığını ifade ediyorlar. Yani mazeret olarak, gerekçe olarak sunulan genel hatlarıyla bunlar.

**İdareci 1:** Hocam bununla ilgili az önce de söylediğim gibi sıralı amirlerinin yazmış olduğu ÖTS notlarına bakarız. Ders esnasında sınıfları dolaşırken kapının dışından gözlemler yaparsınız. Ve kameralardan gözlemler yaparsınız. Dolayısıyla bunun yerine belli zaman aralıklarıyla öğretmenlerin dersleri kameralardan takip edilir. Camdan baktığınızda her şeyi motamot göremezsiniz. Çünkü o diyalogları göremezsiniz. Camdan baktığınızda hareketleri görürsünüz. Ancak bizim kamera sisteminde ses alma da olduğu için dolayısı ile öğretmenin derse nasıl girdiği, hangi yaklaşımları sergilediği, öğrencinin onun yaklaşımına ne tepkiler verdiğini net bir şekilde görebiliyoruz. Ve bir öğretmen aynı sınıfta en az iki kez seyredilir. Öğretmen başka sınıflarda da tekrar takip edilir. Ve aynı sınıflarda aynı hatalar gerçekleşiyorsa o zaman bu o an olmuş bir hata değil sabit bir hata olarak kabul edilir.

Bölüm koordinatörü olan Öğretmen 14 dönemlik gözlemler neticesinde yapılan değerlendirmelerin önemine vurgu yaparak öğretmenlerin aldıkları puanlara göre değerlendirerek öğretmenin işini iyi yapıp yapmadığının anlaşılabilirdiğini söylemektedir. Koordinatör öğretmenin ifadeleri idarecilerin ifadelerini desteklemektedir. 90 ve üzeri alınan puanların öğretmenleri iyi öğretmen statüsüne koyup ödüllendirmeye layık görülebileceği gibi 75 ve daha altındaki öğretmenlerin belli konularda uyarılar alabileceği söylenmektedir.

**Öğretmen 14:** Şimdi şöyle hocam. Şunu yapıyoruz. Kendi zümremizin kendine has durumları da var. Matematik zümresinin. Bir kere hiçbir şekilde öğretmenimizi kendi açıklaması olmadan bir suç demeyelim de bir eksiklik isnat etmemeye çalışıyoruz. Yani ondan bir açıklama alıp ona göre yönlendirmeye çalışıyoruz. O matbu formları o akademik kurulda hazırlanan matbu formları, aylık değil de dönemlik değerlendiriyoruz. 100 üzerinden puanlarla değerlendiriyoruz. Eğer 90'ın üzerinde çıkıyorsa bu puanlandırma onun örneğini de şey yapabiliriz röportajdan sonra orda 90'ın üzerinde çıkan öğretmenimiz çok iyi öğretmen kategorisi içerisine girmiş oluyor. 90'ın üzerine çıkıyorsa. 80-90 ise . Hatta öğretmenler günü oluyor. Orada 90'ın üzerine çıkan öğretmenlere ödüller veriliyor. Bu dönemde bir kez yapıyor. İki dönem olmuş oluyor. Tabi iki dönem ortalaması 90'nın üstünü bulması lazım. 80-90 arası da iyi öğretmendir ama geliştirilmesi gereken yönleri olan öğretmenlerdir. Artık 75'in altları biraz daha sıkıntılı. Ondan sonra uyarı sisteminin daha iyi işletilmesi gereken öğretmen tipi olmuş oluyor.

**Öğretmen 4:** Sınıf içinde öğretmenin performansı öğrencilerin yaptığı anketlerden net bir şekilde ortaya çıkıyor. Zaten öğrenci eğer öğretmende memnunsa öğretmen işini iyi yapıyordur. Genellikle diyelim hani bazı özel durumlar dışında; ama uzun vadede açığa çıkacaktır varsa bir olumsuzluk. Ders dinlemeleri yapılır zaman zaman, ders dinlemeleri yapılıyor. Ona göre karar veriliyor. Ben bunun her ne kadar sağlıklı bir ölçüt olmadığına inansam da bu şekilde değerlendirilebiliyor. Genelde bu şekilde. Kameralar var sınıflarımızda. Kameralar yardımıyla istendiği zaman, sizin hiç haberiniz olmadan izlenebiliyorsunuz. Bu bence gerekli ölçüt olabilir. Sınıfta kamera olması çok hoşlandığım bir durum olmamasına rağmen, değerlendirme ölçütü olarak öğretmene haber verilmeden takip edilmesi öğretmenin değerlendirilmesi açısından sağlıklı olabilir diye düşünüyorum.

### ***Derslerin takibi.***

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, performans değerlendirme sisteminde derslerin izlenmesinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Okulda her öğretmenin vermiş olduğu dersler sürekli olarak bölüm koordinatörleri tarafından izlenmektedir. Öğretmenlerin birinci derecede ders içinde bizzat ziyaret edilerek ve kameralarla izlenmesi koordinatör öğretmenlerin sorumluluğunda olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin haber verilmeksizin ayda bir defa herhangi bir sınıfta izlendiği, yapmış olduğu sunumların incelendiği, vermiş olduğu testler ve düzeylerinin kontrol edildiği, ders haricinde vermiş olduğu etüt derslerinin sayılarının takip edildiği görülmektedir. Buna ek olarak farklı sebeplerle derslere ziyaretlerin gerçekleştiği ve derslerin işleniş kalitesinin kontrol edildiği ifadelerle yansımaktadır.

**Öğretmen 14:** Yani random. Yani rastgele. Bir dersine girilir evet. Bu ayda bir olmasına çalışılır. Olmazsa iki ayda bir, düzenli olmasa bile dönemde bir iki kere girilmeye çalışılıyor. Bunun haricinde okulu gezmişseniz görmüşsünüzdür kapılarda pencereler var. Oralardan gidilip rastgele bakılır. Ondan sonra öğretmenin sunumları haftalık ya da aylık düzenli olarak gelir bize. Onlara bakarız. Sunumlar nasıl olmuş? Test dağıtmışsa onlara bakarız. Test düzeyleri nasıl olmuş? Zor mu kolay mı falan diye? Sonra bakarız iki ayda ne almış, dönemde kaç tane etüt yapmış, öğrencinin sorularına ne kadar çare bulabilmiş?

**Öğretmen 11:** Dersin içi şöyle. Bizzat koordinatör dersimize gelip misafir olabiliyor. Veyahut da sınıftaki kameralar eliyle seste kaydeden görüntü de kaydeden kameralardan dersler takip ediliyor. Bunlarla ilgili dönütlerde bize veriliyor. İşte hocam, biri eğer derste başını koymuşsa, o esnada kendimizi derse kaptırmış ders anlatıyorsak, onu görememiş olabiliriz veya birçok sınıfta öğretmen kendini kaptırmış ders işliyordur ama o esnada savaşın içindedir. Bir şeyleri göremiyordur. Ama o adam tepeden bakıyordur olaya. Oradaki aksaklıkları görüyordur. Bu koordinatörlük sisteminde ara süreçlerde bu değerlendirme işi daha güzel yapılıyor. Koordinatör olmadığı durumlarda önceki yıllarda biraz daha bu toptan bir ihale şeklinde karşımıza çıkıyordu. Süreci de iyileştirmiyordu. Ama şimdi koordinatörlük eliyle böyle süreç içerisinde daha kısa şeylerle hem süreç iyileştiriliyor hem de daha etkili bir kontrol sağlanıyor.

**Öğretmen 9:** Sınıf içinde gerek müdür yardımcılarını kapılardan anlık gözlemler yapıyorlar, gerekse sınıflarımızda kamera olduğu için tüm derslerimizi an be an gözlemleyebiliyorlar. Dolayısıyla bu şekilde gerçekleşiyor diyebiliriz.

**Öğretmen 10:** Bu daha ziyade belirli dönemlerde ders izleme şeklinde, her öğretmenin bir dersini izleme şeklinde zannediyorum yapılıyor. Ama az önce söylediğim gibi alınan bazı duyular varsa bir öğretmenle ilgili o öğretmenin derslerini özel olarak daha sık kameralardan bu nedir ne yapıyordur söylenenler söylendiği şekilde davranışları var mıdır gibi biraz daha diğerlerine nazaran dersleri izlenebilir. Yani tabii ki bunlar kalkıp da idarenin öğretmene anlattığı şeyler değil. Sağdan soldan duyulan şeyler sonuçta. Var olan şeyler yani.

Tüm öğretmenler okulda ders izleme ile ilgili olarak hem bizzat ders ziyaretleriyle hem de kameralar vasıtasıyla ders takiplerinin gerçekleştiğini belirtmektedirler. Bazı öğretmenler bu durumun derslerin izlenmesini sağlamakla birlikte her ortamda öğretmenleri susturmak amacıyla kullanıldığını söyleyerek eleştiren öğretmenler olmakla birlikte bunun hayatın her alanında kullanıldığı gibi eğitim alanında da kullanılabileceğini söyleyen öğretmenler de bulunmaktadır. Öğretmenler gözetleniyor olmanın ve bu duyguyla yaşamının eğitim psikolojisine aykırı olduğunu düşünmektedirler.

**Öğretmen 13:** İzleme her yönetici kademesinde kararlar farklı olduğu için bizdeki izlemede farklı oluyor. Son 2 yıldır bizdeki izlemeler binalarımızda özellikle kamera sistemiyle yapılıyor. Hem sınıflarımızda hem koridorlarda işte her yerde odalarımızda falan var. Tabii kamera sistemi neden konuldu. Farklı ama ben hep şeyi söylüyorum. Biraz muhalefeti susturmak anlamında olabilir. Öğretmenler arkadaşlar biliyorsunuz, iki öğretmen üç öğretmen bir araya gelince genel değerlendirmeler yapılıyor. İşte ben çok derse giriyorum. İşte X öğretmen az giriyor. Nasıl yöneticiler? Nasıl kararlar!? Çok fazla konuşulmuyor. Çünkü her tarafta kamera var. Hatta öğrencilerimizde bu işin farkında. Bir şey olunca hocam isterseniz kameraya bakın diyorlar. Kamera sistemi gerçekten biri bizi gözetliyor gibi okul. Onu söyleyim. Öğrenci psikolojisini olumsuz etkiliyor. Bence öğretmeni de olumsuz etkiliyor. Ama dedim ya özel okul olduğu için bir karar alındı. Kamera sistemine geçildi. Ama ben bu sisteme karşı olduğumu söyleyebilirim.

**Öğretmen 12:** Okulumuzda kamera sistemi mevcut. Koridorlarda, tüm sınıflarda. Bu kamera arşivinden sıkıntılı bir durum olduğu takdirde faydalanılabiliyor. Ancak tabii gün içerisinde sürekli kamera kaydı izlenmiyor. Ama biz öğretmenler olarak, öğrenciler olarak, kurumdaki çalışanlar olarak diyelim, birinci derecede sorumluluk duymamız gereken vicdanımız var. Bu bence kameraların önünde olmalı. Kameralar geri planda, bir sorun meydana geldiğinde olayı anlamaya dönük olması gerektiği duruma, başlangıçta böyle değildi belki ama, zaman içerisinde olması gerektiği geri plana düştü. Çünkü gözetiliyor olmak, gözetleniyor olmak eğitim psikolojisine aykırı, negatif bir psikoloji oluşturacağı kesin. Dolayısıyla ile o bir elektronik cihazdır. Ondan faydalanılmalı. Bence sadece eğitim kurumlarında değil, birçok yerde faydalanılmalı. Yani birçok suçun önüne geçilebilecek caydırıcılığa sahiptir kameralar. Bugün trafik kuralları ile ilgili biraz gevşek davrandığımızda ceza yiyebileceğimizi hemen aklımıza getirebiliyoruz. Dolayısıyla kuralların %100 olmasa da uygulanma oranını artırdığı gerçektir kameraların. Yani bu sadece görüldüğü üzere trafikte değil, hayatımızın birçok alanında bizi sorumluluklarımıza yaklaştıracaktır.

Sınıfta ders izlemelerine yapılan diğer eleştirilerde yapılan izlemelerden sonra öğretmenlere geri dönüt verilmemesidir. Öğretmenler yapılan izlemeler neticesinde olumlu pekiştireçler beklemekte olduklarını ifade etmektedirler.

**Öğretmen 8:** Sınıf içerisindeki takibi koordinatörümüz yapıyor diye biliyorum. 1. Dönem 2 kez derse geldi. Onun haricinde işte ben sizi kameradan takip edeceğim dedi. Bir daha da derse gelmedi. Performansımız ilgili bize hiçbir şey söylendiğini hatırlamıyorum. Sizi bu şekilde değerlendirdik. Sizin verileriniz şu orandadır diye bir dönüt aldığımız hatırlamıyorum. Bunun haricinde olumlu yöndeki yapmış olduğumuz çalışmalardan ötürü pek de güzel dönütler aldığımızı da söyleyemem. Mesela en yakın zamanda sınav vardı. 8 tane ful yapan öğrencimiz oldu. 7 tane 1 tane yanlış çıkaran öğrencimiz oldu. Benim ne koordinatörüm ne okul müdürüm hocam ya tebrik ederiz. Gerçekten çocuklardan güzel sonuçlar alındı. Çaba sarf ettiniz, teşekkür ederiz diye bir dönüt almadık.

**İtaat önemseniyor!** Diğer dikkat çekici bir nokta ise, öğretmenlerin ders içi değerlendirilmelerinde üstleriyle uyumu ve öğretmenin yerine getirmiş olduğu görevlerin niceliği olduğu anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 5:** Sınıf içerisindeki izlemeler daha önce kamera ile görüntü alınırken şimdi sesli görüntülü izleme söz konusu. Bazen bu yetmiyor; zümre başkanı derse gelip sizi dinleyebiliyor. Sınıf hakimiyeti nasıl, konu hakimiyeti nasıl, dokümanları yerinde mi, sınıf düzeni nasıl gibisinden... Bazen müdür ya da müdür yardımcılarını kapılardan bakabiliyorlar ki, biz onları göremiyoruz genelde. Film sistemi olduğu için camlardan. İçeriden dışarı görünmüyor. Dışarıdan bakabiliyorlar. Bazen ayaklardan falan anlıyoruz kapıda biri olduğunu. Yani genelde kontroller böyle. Sınıf için kontroller. Sonra süreç şöyle işliyor. Yani genelde, tamam sayısal verilere bakıyorlar ama sayısal verilerle ilgili sizle konuşurken, genelde uyumunuza daha çok dikkat ediyorlar bence. Yönetici ile o anki uyumunuz, iletişiminiz. Ona daha çok dikkat ediyorlar. İşte ÖTS girmemişsin deyince kırk bahane üretenle “ya hocam yaparız, bir aksaklık oldu” diyen mesela. Biraz itaati önemsiyorlar. Ben öyle düşünüyorum.

### **Performans değerlendirme sonucu.**

Araştırmanın dördüncü sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “ Performans değerlendirme sonucunda ne oluyor. Bir ödül ve ceza sistemi var mı? ” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin ifadeleri



incelendiğinde performans sisteminde öğretmenlerin sorumluluğu ile ilgili olarak ödül ve ceza ile ilgili bir dizi uygulamaların yapıldığını ortaya çıkmıştır.

### ***Okulda ödül ve ceza.***

Öğretmenlerin ifadelerine göre okulda ödüller özellikle öğretmenler gününde verilen, sembolik ve bazen de maddi değeri olan plaket ve hediyelerden oluşmaktadır. Okulda ceza anlamında ise özellikle eğitim öğretim yılı içerisinde sık sık verilen uyarılar, yılın sonunda yeni dönem sözleşmesi için alınan düşük zam oranları ön plana çıkmaktadır. Ancak özel okullarda asıl cezalandırılmanın öğretmenin işine son verilmesi olduğu, bunun “büyük ceza” olduğu ifadelerden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 10:** Ödül ceza noktasında akademik başarı, yurtiçi yurtdışı çalışmalarda kazanılan derecelerle ilgili çeşitli ödüller veriliyor. Öğretmenler gününde çok fazla maddi değeri olmayan ama sonuçta bir teşekkür mahiyetinde de olsa ödüller veriliyor. Onun dışında bu sorumluluklar karşısında yaptığı işlerle ilgili yıl boyunca yapılan değerlendirmeler sonucunda bunların performans değerlendirme şeyleri var. Puanları var. Bu puanlarda yüksek puan alan arkadaşlar ödüllendiriliyor. Herkesin önünde. Bu şekilde ödüllendirme var. Cezalandırma dersiniz şöyle resmi bir ceza görmüş değilim. Bir iki kere yazılı uyarı alındığını birkaç arkadaştan duydum ama genellikle zannediyorum bizde cezalandırma şu şekilde yapılıyor. Özel okuluz. Her yıl sözleşme yapılıyor. Sizin hakkınızdaki bir takım değerlendirme yetersizse eğer bu sizin zam oranınıza yansiyabiliyor. Diğerlerinden biraz daha düşük zam sizin için herhalde ceza oluyor. Bu şekilde bir cezalandırma olabilir. Performans adı altında.

**Öğretmen 9:** Ödül ve ceza sistemimiz var. Sadece öğretmenler gününde verilen plaketler ve birkaç kişiye verilen para ödülleri dışında herhangi bir şey olmuyor. Dolayısıyla aslında bu ödüller cezalar çok sisteme etki etmiyor.

**Öğretmen 8:** Bir öğretmenler gününde belli başlı şeylerde plaketler veriliyor. Bunun haricinde bir ödüllendirme, proje yarışmalarında derece almışsa bununla ilgili bir ödüllendirmede bulunuluyor. Türkiye derecesi almışsa... bunun haricinde 5 yıl aynı kurumda çalışmışsa plaket ödülü veriliyor. Ama başka bir değerlendirme, ödüllendirme anlamında pek bir ödüllendirme içerisinde bulunulduğunu düşünmüyorum.

**Öğretmen 12:** Tabi tabi kurumumuzda öğretmenlerin artı performanslarına artı bir takım maddi ödüller verilebiliyor. Manevi bir anlam taşıyacak bir takım ödüllendirmeler yapılıyor. Bunu her yıl öğretmenler gününde ilan ederek tüm öğretmenlerin bir anlamda motive etme yoluna gidiliyor. Cezalandırmalarda daha çok bilhassa okula giriş çıkışlarda okulda mesaiye dikkat edilmesi hususunda orada belki dikkate değer oluyor. Bir de tabi, sene sonunda öğretmenin göstermiş olduğu performansın bir gerçektir ki maaşına yansiyacağı. Dolayısıyla o anlamda ceza ya da ödül belirginleşmiş oluyor.

**Öğretmen 2:** Şimdi dediğim gibi yani daha önceki soruda da kısmen cevaplamıştım bunu. Mesela zümre başkanı tarafından ders izlemesi, hem kayıttaki derslerin izlemesi hem de bizzat sınıftaki derslerin izlenmesi neticesinde bir takım olumsuzluklar karşısında öğretmen uyarı alır. Ve bu yine bahsettiğim gibi dönemin sonundaki öğretmenin maaş artış zam oranının belirlenmesinde olumlu ya da olumsuz etkiye sebep olabilir. Ancak yıl içerisindeki ödüllendirmeye gelecek olursak bu ders içerisindeki tutum ya da davranıştan ya da başarısızlıktan dolayı değil de ders dışı bir etkinlik şeklinde örneğin bir yarışmaya hazırlama öğrencinin ülke çapında ya da uluslararası yarışmada öğrencisini başarıya ulaştırması ve bunu destekliyor olması durumunda hem yarışmadan gelen bir ödüllendirme olabiliyor, hem de bunun neticesinde kurum tarafından öğretmenin ödüllendirilmesi mümkün oluyor.

**Öğretmen 5:** Hocam okulda genelde uyarı şeklinde oluyor. Yani bu olgunlaşmış belli bir yaşa gelmiş bir insana yeterli moralini bozmak için. Uyarılmak yeterli. Ödül nadir de olsa bazı yarışmalarda dereceler olursa ya sembolik ödüller, plaketler olabiliyor; bazen de hani altın olabiliyor. Bazen çok böyle ulusal bir şey olursa bir maaş ikramiye falan. Ödüller var. Ama ceza. O genelde yıl bitince oluyor. Büyük ceza.

Bir okul idarecisinin ifadeleri okulda az da olsa sembolik değeri olan belge ve ödüllerin verildiği yönündeki öğretmen ifadeleriyle paralellik göstermektedir. Ödüllendirmenin öğretmeni motive ettiğini, ve küçük şeylerin bile öğretmenin mutlu edebildiğini, öğretmenlerin “gönlü geniş” insanlar olduğunu ifade etmiştir.

**İdareci 2:** Evet yani bu tarz şeyleri okul idaresi olarak biz sürekli görüşüyoruz, konuşuyoruz. Öğretmen arkadaşların motivasyonlarıyla ilgili konuşuyoruz. Bazen bu toplantıyı fırsat bilip, öğretmenlerimizin o güne kadar yapmış oldukları güzel faaliyetleri belgelendirmek adına onlara bir belge takdim ediyoruz. Belki bir kağıt parçası bir cam parçası ama yine de... Çok olmuyor bunlar açıkçası. Yıl içinde olmasını istiyoruz ama çok olmuyor. Ama hani benim gözümde bu tarz şeylerde öğretmenleri motive edebiliyor. Veyahut ta öğretmenlerinize vereceğiniz işte bir ufak tatil vesaire bir şeyden vazgeçmek bir işten vazgeçmek öğretmenlerini motive edebiliyor. Veyahut da öğretmen arkadaşlarla çıkıp idare olarak bir yere gidelim deyip çıkıp gitmek, bir yerde oturup çay içmek hemhal olmak bunlar öğretmenleri motive ediyor. Bizim öğretmenimiz biraz bu noktada gönlü geniş insanlar.

Öğretmen 13 ödüllendirmede adaletli davranmanın önemi vurgulamaktadır. Bazen okulda daha az ders saatine giren öğretmenlerin başarılı olarak lanse edilmesi ve ödüllendirilmesi, çok gayret eden ancak yaptıkları görülmeyen birçok öğretmeni huzursuz etmektedir.

**Öğretmen 13:** Ya, özel okullarda olur tabii ki. Ama ne kadar uygulanır. Orası tartışmalı. Ödül biliyorsunuz her zaman başarıyı artırır. Ceza belki artırmaz, kısa süreliğine durdurabilir. Ceza çünkü eğitimde farklı bir konu. Ödül konusunda bazen özel okullar ödülü farklı değerlendiriyorlar. Diyelim ki bir öğretmen bir projede başarılı olmuş onu reklam amaçlı bir anda gündeme getirip, birkaç ödül vererek, sosyal medyada paylaşarak hatta okul kampüsünde, işte bu öğretmenimiz bu projede başarılı oldu diyerek ön plana çıkardıkları zaman o öğretmen daha çok motive olabiliyor. Ama onun bir olumsuz yanı da oluyor; idareciler her öğretmeni göremeyebilirler. Bir öğretmen akademik başarı olarak çok iyidir. Ödüllendirildi ve üst düzeye çıkabilecek. Diğer yönüne bakalım. Bir öğretmenimiz farklı bir çalışma yapıyor. Diyelim çok görünmeyen bir çalışma yapıyor. Öğrencileriyle gerekirse akşam telefonda görüşüyor. İşte sabah arıyor; hal hatır soruyor. Sonra ödev takibini yapıyor. Veliyi çok güzel arıyor. Dışarıda öğrencilerle arkadaş oluyor ve öğrenciyi okula çok iyi bağlıyor. Sen bu öğretmeni göremediğin zaman o öğretmeni kaybediyorsun. Çok başarılı bir öğretmen aslında. Görevini yapmıştır. Öğrenci iletişimi görünür düzeyde değil. Ama kendine göre çok güzel bir çalışma yapmıştır. O öğretmeni görüp ödüllendirmediğin zaman o öğretmen şöyle diyor. X öğretmen bir projede başarılı oldu. 10 saat derse giriyor. Tamamen o projeye ilgileniyor. Onu ödüllendirdiler. Ben hiç ödüllendirilmedim düşüncesine kapılırsa bu da onu olumsuz etkiler.

*Uyarılar.*

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde ödül ve ceza sistemi tartışılırken en çok uyarıların yoğunluğu dikkati çekmektedir. Okul idaresine göre yanlış görülen bir uygulamada önce bölüm başkanının ilk müdahaleyi gerçekleştirdiği ve öğretmene

rehberlik mahiyetinde hatırlatmalarda bulunulduğu açıklanmaktadır. Bunun durum düzeltilmediği ve sıklığının artmasıyla birlikte devreye müdür ve müdür yardımcılarını tarafından yapılan sözlü ya da yazılı uyarılar girmektedir. Uyarılar ÖTS'ye girilerek durum kayıt altına alınmaktadır. Öğretmenlerin ifadelerine göre sorumlulukların yerine getirilmediği durumlarda en sık uygulanan müeyyidenin uyarılar olduğu anlaşılmaktadır. Uyarıların sıklığı ve yoğunluğu eğitim ve öğretim yılı sonunda bazı kararların alınmasına bile yol açmaktadır. Bu kararlar neticesinde koordinatör olan bir öğretmen statü değişikliğine gidilerek normal öğretmen olarak görevlendirilebilmekte, öğretmenin maaşına ortalamasının altında zam verilebilmektedir. Ciddiyetini koruyan durumlara ilgili eğitim ve öğretim dönemi sonunda iş sözleşmesinin feshi de yaşanabilmektedir.

**Öğretmen 1:** Şimdi burada yapılan sorumlulukların yerine getirilmeyen sorumluluğun ölçüsü ile ilgilidir diyebilirim. Mesela öğretmenin akademik eğitimiyle ilgili, sınıf içerisinde branşıyla ilgili bir takım yetersizlikleri olabilir veya sınıf yönetiminde yetersizlikleri olabilir; böyle bir durum tespiti yapılmışsa bu alandaki sorumluluğunu yerine getirememeye söz konusu ise birinci derecede okul idarecisi yöneticisi öğretmene bir uyarıda bulunmaz. Bilakis sistem içerisinde bölüm başkanının görüşmesi istenir. İlk müdahale ondan gelir. Çünkü branşdaşı olarak, aynı branşı icra eden bir kişi olarak zümre başkanının durumu daha iyi analiz edebileceği daha doğru yönlendirmeler yapabileceği, doğru davranışların neler olabileceği hususunda iyi bir rehberlik yapabileceği düşüncesi hakimdir sistemde. Dolayısıyla önce zümre başkanı görüşür. Davranışın yanlışlığı üzerinde durulur. Doğru davranışın ne olması gerektiği ile ilgili rehberlik yapılır; yani birinci görüşmedeki amaç rehberlik içeriklidir. Öğretmen hemen bu sorumsuzluğunun karşılığında hemen ceza ile karşı karşıya kalmaz. Yani bu bir çeşit uyarı diye nitelendirebiliriz. Önce uyarılır. Ama bu uyarı sadece böyle yapma tarzında değil de, ona rehberlik amaçlı bir uyarıdır. Davranış dediğim gibi yani tekrür etmesi halinde zümre başkanıyla beraber yönetici de görüşür; işin ciddiyeti biraz daha iyi anlaşılabilir diye. Bunların devam etmesi, sıklığı halinde belli bir sistem vardır; öğretmen takip sistemi denilen sisteme de bunlar kaydedilir. Bunların sıklığıyla doğru orantılı olarak dönem sonunda ya da yılın sonunda öğretmene sözleşmesinin yenilenmeyeceği söylenir. Zaten ara süreçlerde de bu öğretmene hissettirilir. Yani böyle bir durumla karşı karşıya kalan bir öğretmen bunu zaten bekliyor durumdadır. Ancak, zaman zaman geçmiş yıllardaki tecrübelerimden de gördüğüm kadarıyla uç noktada bir sorumsuzluk örneği olursa, ciddi derecede suç teşkil edecek boyuta varmışsa, şuna da şahit olmuşumdur, sözleşmeli personel olduğumuz için sözleşme kurum tarafından tek taraflı fesih edilmiştir. Sözleşmenin feshine varacak bir davranış bir olumsuzluk söz konusu olduğunda veya sorumsuzluk söz konusu olduğunda bu sözleşmenin kurum tarafından tek taraflı feshine sebep olacağı için öğretmen zaman zaman bununla da karşılaşabilir. Yılın sonu beklenmeden arada da öğretmen gönderilmesi, sözleşmenin iptali mümkün olur.

**Öğretmen 1:** Açıkçası özel bir kurum olduğumuz için belli bir müeyyide hatırlamıyorum ben ancak sorumlulukların azlığı ölçüsünde öğretmen uyarılarla geçiştirilebilir. Eğer ufak tefek sorumsuzluk örnekleri yaşıyorsanız bu da direkt sözleşme yenilenmemesi anlamına gelmez. Mesela gönderilmeyi gerektirmeyecek derecede daha küçük şeyler 360 derece performans ölçütüne göre mesela belli bir yüzde baz alınır öğretmenle devam edilip edilmeme konusunda ancak devam edilen öğretmenin hepsine de maaşına aynı oranda zam yapılmaz. Mesela az evvel sorduğunuz soruda iyi bir öğretmen başarılı bir öğretmen şeklinde bu değerlendirme ölçütü sonucunda iyi bir öğretmen statüsünde değerlendirilen öğretmene örneğin tavan zam ne ise bu verilir. Ama bu öğretmenle devam edilebilir; sorumsuzlukları zaman zaman var ama sözleşmenin yenilenmemesi anlamına da gelmez denilen öğretmenlere de işte daha düşük zam oranlarıyla da belki de öğretmen

“cezalandırılır”. mesela eğer zümre başkanlığı gibi idari bir görevi varsa ve buradaki bölüm öğretmenlerine karşı yöneticilik durumunu iyi yapamadığı takdirde iyi bir öğretmendir ama iyi bir zümre başkanı değildir. Dolayısıyla o görevden tekrar eski görevine getirilmesi söz konusu olabilir.

**Öğretmen 2:** Evet. Eğitim öğretim yılı içerisinde olanlar var. Bir de yılın bitiminde olanlar var. Eğitim öğretim yılı içerisinde bölüm başkanınız ya da koordinatörünüz ikisini aynı anlamda kullanıyorum, size dönüşler oluyor. Onu düzeltmeniz isteniyor. Bu düzeltme olmuyorsa da daha da artarak devam ediyorsa müdür yardımcısı müdür kanalıyla görüşmeleriniz oluyor. Eğer bu kurumsal olarak sizin yanlışlarınız düzeltilemeyecekse sene sonunda da alınan tedbir, sözleşmeler 1 yıllık yapılıyor; sözleşme yenilenmiyor.

**Öğretmen 4:** O kişinin karşılaşacağı şey yönetim tarafından uyarılması olur. Sorumlulukları hatırlatılır kişiye. Sorumluluklarının ne olduğu hatırlatılır ve bu konuda yaptıkları ve yapması gerekenler arasındaki farklar sunulur öğretmene. Bu hatırlatılır bildiğim kadarıyla. Ben bunu yaşamadığım için bu duruma örnek veremeyeceğim; tabi şimdi, mesela dersine geç kalma olayını çok yaşayan arkadaşlarda, ilk etapta sözlü uyarılar, daha sonrasında yazılı uyarılar eğer devam ediyorsa davranış, yazılı uyarılar... Eğer çok sık gerçekleşiyorsa veya iş farklı türlerde çözülemeyecek noktaya geliyorsa, belli bir dönemden sonra işine son vermeye kadar gidebiliyor.

**Öğretmen 5:** İlk önce zümre başkanı tarafından uyarı alıyor. Bir oluyor, iki oluyor, üçüncü de o da kesmezse direkt olarak müdürler ve müdür yardımcılarını birlikte bir odada muhatap oluyorlar yani; onu söylüyüm. Süreklilik arz ederse özel okulların sistemi bellidir yani. Çok, çok, çok, yüz kızartıcı bir durum olmadığı sürece yılı bitirmesini beklerler. Yılı bitirdikten sonra da sözleşme yenilenmez.

**Öğretmen 7:** Yani kriter varsa. Bu şimdi tabi hani direkt derecelendirme performans kriteri forumu şeklinde düşünmeyelim. Yani aksayan bir nokta varsa, diyelim ki sınıf öğretmenin velileri ile iletişime geçmiyorsa... Bununla ilgili okul idaresi tarafından ya koordinatörü tarafından veya okul müdürü tarafından arkadaşla uygun bir şekilde konuşulur. Çağrılır müdür odasına veya uygun bir yere. İşte değerli öğretmenim bu noktada bir sıkıntı var. Bunları giderelim. Sözlü olarak bir uyarı yapılır. Arkadaş tabi kendisini düzeltirse sorun ortadan kalkar. Hemen o puan derecelendirmeye girmez. Ama diyelim ki arkadaş bir uyarıldı iki uyarıldı üç uyarıldı. Sorumluluklarını yerine getirmiyorsa, bu kriterlere bakılır. Çok önemli bir konu ise, olmazsa bu öğretmen dönem sonunda işine son verilebilir. Ama düzeltilebilecek ufak bir meselidir. O sıralamalarda çok önemli bir yerde değildir. Ona bir daha konuşulur. Zaten dönem sonunda görüşmeler yapılıyor performansla ilgili. Puanlamalar yapılıyor. Aksayan noktalar yine dönem sonunda 2. dönem sonunda da öğretmen bu aksayan noktaları genel yüzde içinde küçük bir kısımda yüzde 15-20' lik. Yine öğretmene bir şans daha verilebilir. Çünkü diğer artılara bakılır. Yani okula kattığı kazançlar nelerdir? Öğrenciye, öğrenciyle iletişimi, veli ile iletişimi, ama hani diyelim ki raporlarında gecikme oluyor. Onlar uyarı yani hocam raporlarımı daha düzenli gir, yaz filan diye. İmza eksikleri varsa bunlar tali meselelerdir. Okul idaresi bunu objektif olarak değerlendirir. Arkadaşa gerekli uyarılar yapılır. O tali meselelerin bir sonraki döneme ya da seneye düzeltilmesi istenir. Bu öğretmenin hani bu öğretmenin sözleşmesinin fesih edilmesi noktasına gitmez ama yani ciddi potlar kırılıyorsa, çamlar devriliyorsa öğrenciyle disiplin noktasında sıkıntı yaşıyorsa, öğrenciye davranışlarında pedagojik davranılmıyorsa, veli ile iletişimde sıkıntılar varsa, okul idaresi ile uyumsuz çalışıyorsa, verilen görevleri hep aksatıyorsa, takım arkadaşlarıyla uyumsuzluk varsa okula artıları yok eksileri çoksa tabi bu da dönem sonunda olumsuz olarak değerlendirilir.

Okul idarecilerinin ifadeleri öğretmenlerin ifadelerini desteklemektedir.

Öğretmenlerin öncelikle sözlü olarak uyarıldığı ardından durumun düzelmemesi durumunda yazılı zarf uygulamasının gerçekleştirildiği açıklanmıştır. Okulda uyarıların “yoğun” şekilde yapıldığı anlaşılmaktadır. İdarecilerin ifadelerine göre meslekte yeni

olan öğretmenlerin daha çok uyarı aldığı ve sene sonunda iş sözleşmelerinin daha kolay fesih edildiği ortaya çıkmıştır.

**İdareci 1:** Hocam, hatalar devam ediyorsa uyarı cezası alır hocam. Sözlü uyarı cezası alır. Eğer sözlü uyarı cezasına rağmen hatalarına devam ediyorsa, bu sefer zarf uygulamasına gideriz. Sarı zarf. Hocam, bunların hepsi müdür beyin odasında gerçekleşir. Şey var. Bizim şöyle bir sistemimiz olduğu için yani birbirimizi biraz daha yakinen tanıdığımız için arkadaşlarla olayı biz bir üst aşamaya getirmeden önce biz uyarımızı yaparız. Müdür yardımcılarını öğretmene hocam işte “şunu yapmışsınız ama ya da veliden şöyle bir şikayet gelmiş ama bunu böyle yapmamız daha uygundur diye uyarılar verilir. Eğer bu uyarılar defalarca tekrarlanıyorsa konu bizim tarafımızdan ya da başkaları tarafından müdür beye iletilmişse direkt bize hesap sorulur. Biz o zaman öğretmenimizin kendisini yönlendiririz. O da müdür bey tarafından uyarılır odasında. Birebir uyarının dışında bizimle birlikte müdür bey toplantıya girer ve uyarıyı bak senin sıralı amirinin de önünde yapıyorum noktasına getirilir. Bunlar gerçekleşiyor hocam. Koordinatör, müdür yardımcısı ve müdürün olduğu üçlü. Bir daha gerçekleşirse o zaman müdür bey zarfı bizzat kendisi verir. Bu zarf aynı zamanda Milli eğitimde de geçerli bir disiplin işlemi demektir. Bu önemli. Siciline yansıtabilirsiniz. Bir sonraki gittiği kurumda da bu eğer silinmemişse kurum tarafından ifade edilir. Bizim okulumuzda uyarılar yoğun bir şekilde yaşanır.

**İdareci 2:** Yani öğretmenin acemi olması zaten biz kurumumuza alırken öğretmeni az çok ne kadar, yeni bir öğretmene yani, ilk kez mesleğine başlayacaksa zaten siz ondan az çok bazı şeyleri bekliyorsunuz. Bu kendinizi alıştırmak değil hani, bunları yapabilir diye öngörülüyor her zaman. Yani onlar biraz daha mazur görülebiliyor ama görüşülüp tavsiyelerde bulunulup bunların yavaş yavaş düzelmesini bekleyip ama düzelmemesi, aynı şekilde devam etmesi o zaman sizi kurumsal olarak şöyle düşündürüyor. Diyorsunuz ki bu öğretmen arkadaş çalışmak istemiyor. Ona karşı tavır ne oluyor; sene sonuna kadar sabretmek oluyor. Sene sonunda teşekkür ediyoruz arkadaşına. Katkılarından dolayı teşekkür edip bundan sonraki hayatında başarılar diliyoruz. Başka bir kurumda çalışmasını tavsiye ediyoruz.

İdarecilerin öğretmenleri “yoğun” bir şekilde uyardıklarını öğretmenler de teyit etmektedir. Bu durum okula girişte parmak basmak gibi basit mekanik bir işten kaynaklanabileceği gibi nöbet görevi esnasından yaşanan bazı ciddi durumlardan ya da derslerini işlemedeki ihmallerden de kaynaklanabilmektedir. Uyarılar sonucunda da öğretmenin görevine son verilmesiyle sonuçlanan bir olay bir öğretmen tarafından dile getirilmiştir.

**Öğretmen 9:** Yani ilk olarak uyarılıyor. Yani idare tarafından uyarılıyor. Onun dışında tekrar etmesi durumunda daha ciddi uyarılıyor ve sonrasında da seninle ilgili farklı tedbirler alınabiliyor. Ve bir sonraki dönemde seninle çalışmamaya karar verilebiliyor. Mesela bir arkadaşımız vardı. Genel olarak geldiği ilk seneydi ama hareketli bir arkadaştı. Öğrencileriyle genel olarak akademik bir iletişimi yoktu. Sadece sohbet muhabbet, öğrencilerden aldığı bilgi bu, kendi fikirlerim değil, dersler çok boş geçiyordu aslında. Konuları yüzeysel anlatarak o zamanı geçirmişti. Birkaç uyarı aldı, sene sonunda da anlaşılmadı, yani sözleşme yenilenmedi.

**Öğretmen 6:** Uyarılırız yani, uyarılıyor. Uyarılıyor. Bazen sözlü yada yazılı uyarı alıyoruz. Parmağını basmadığın zaman sana yazılı bir uyarı verebilirler. Değerlendirme sonucunda kurallara uymadığın zaman sene sonu off olursun gidersin yani. Doğal şeyler bunlar.

**Öğretmen 8:** Görev yerine getirilmedikten sonra mesela en yakın bir örnek, görev yerine getirmemeye alakalı değil, benim öyle yaşadığım. Geçmiş yıldan bir örnek vereyim. Mesela noldu? Çatı katında nöbetçiydim. 5. Ders daha başlamadı. İlköğretim 1. Kademe

öğle arasındayken çatıda nöbetçiydim. Ben de öğle arası başlamadan hemen yemeğimi yiyim diye yemekhaneye indim. O sıra 3 öğrenci orada oynuyorlardı. Ki kapalı olan bir mekan. Anahtarla kilitlenmiş bir mekan o hafta açılmıştı. Bunla ilgili orda çocukların birbirlerine vurmalarından ötürü bir kaza oldu. Ve bu kazayla ilgili olarak okul müdürü bize savunma yazmamızı istedi, yazılı olarak. Savunmamızı yazdık. İşte uyarı, uyarılmışlık sanki öyle hatırlıyorum.

**Öğretmen 10:** Bir arkadaşımızın sorumluluğunu yerine getirmemesi, bilerek ya da kasten yapacağı bir şey değildir. Ya bir unutmama sonucu ya da belli sebeplerden dolayı bir arkadaşımız bir şeye geç kalmış olabilir. Bir şeyi eksik teslim etmiş olabilir vesaire. Bu durumda okul idaremiz anlayışla yaklaşmaktadır, gerekli açıklama yapıldığında. Açıklamadan tatmin olmamışlarsa bunun bir daha tekrar etmemesi daha dikkatli olunması noktasında uyarı yapabilirler. Bu süreklilik arz ederse, atıyorum mesela bir öğretmen sürekli dersine geç giriyorsa zannederim okul idaresi kendisine bunu uygun bir dille iletir.

**Öğretmen 11:** Mesela tespit edildiği zaman eğitimle ilgili eğitimin sunuşu ile ilgili veya materyalle ilgili bir sıkıntı varsa direkt bu koordinatör tarafından tespit edilmişse direkt uyarılıyorsunuz yani. "hocam bu, bu bu konularda dikkat edelim. Bunlar eksi bunları tamamlayalım." Bunlar öğretmenin takip sistemine işleniyor. Bizim okulda öğretmen koordinatör tarafından sürekli olumlu ve olumsuz eğitim faaliyetleri başlık başlık her öğretmen için koordinatör o başlığın altına bir cümle yazmak durumunda.

Öğretmenlerin uyarı almamak için yoğun bir çaba sarf ettikleri Öğretmen 13'ün ifadelerine yansımıştır. Birçok öğretmenin önlük giymediği için uyarı aldığını ancak önlük giymediği halde uyarı almayan öğretmenlerinde olduğu görülmektedir. Bu kişilerin rahat tavırlarıyla dikkat çektiği, tıraş olmak konusunda dahi uyarılmadıkları öğretmenin ifadelerine yansımaktadır.

**Öğretmen 13:** Yani görevimiz aslında özel okulda biraz sorumluluk açısından çağrılıp bir uyarı olsun, bir savunma alınsın, kişiden kişiye de değişiyor. Onu söylüyüm. Ben bu konuda şu ana kadar bir savunma falan vermedim. Ben bu konuda rahatım. Çünkü üzerine düşen görev ve sorumlulukları almaya çalışıyorum. Biraz önce örnek vermiştim. İşte sosyal medya. Bir uyarı gelmişse kullanmaya çalışıyorum. Okulda önlük kullanmanız gerekiyorsa onu da kullanıyorum. Ama şuna da şahit oldum. Ben yıllardır önlük giyiyorum. Önlükle ilgili bir savunma vermedim. Ama öyle arkadaşlar var ki hiç önlük giymeden savunma vermeden de devam edebiliyorlar. Bazen sakal konusunda bile bırakıp rahat bir şekilde devam ediyorlar. Belki de yönetimin bu yıl biraz daha bu arkadaşları kılık kıyafette serbest bırakmaya yönelik bir çalışma olabilir.

Bir öğretmenin ifadelerine ise "yoğun" uyarı alan öğretmenlerin duyguları yansımaktadır. Birçok öğretmenin, idarenin değerlendirmelerinin aksine art niyetli olmadığı ve uyarı almalarına okuldaki iş yükünün sebep olduğu anlaşılmaktadır. Elinden geleni yapan öğretmen uyarı aldığı zaman ise demoralize olmaktadır. Öğretmenlerin bir işi aksatmasına sebep olan etkenlerin araştırılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. İdarecilerin sadece sonuca bakarak karar verdikleri ve derinlemesine düşünmeden öğretmenleri uyardıkları savunulmaktadır. İfadeler incelendiğinde idarecilerin öğretmenlerle empati kuramadıkları düşünülebilir.

**Öğretmen 11:** Yani işte sunularımı etkili bir şekilde hazırlayıp, derse sunularıyla giriyor mu? İşte X öğretmenin koordinatör şöyle bir zihnini yokluyor ve o konuda öğretmenin genel aurasını oraya yazıyor. Veyahut da kafasında bir resim yoksa ertesi gün bir yakın markajla onu çözmeye çalışıyor. Değişik sorular soruyor veyahut ta gönderdiği sunuları açıp inceliyor. Veyahut da bir kameranın karşısına geçip bir öğretmeni gözlemliyor. Akıllı tahtayı açmış mı; oradan etkili bir ders sunumu yapıyor mu? Şeklinde bence inceliyorlar. Yani her başlık etkili sunum, sınıf hakimiyeti, ondan sonra defterleri şey yapıyor mu falan, bence her başlık öğretmen koordinatör tarafından inceleniyor. Çok uyarılanlar demoralize oluyor. Yani öğretmen şunu hissetmemeli. Öğretmen art niyetli değildir bence. Yani kurumda çalışan öğretmenler belli bir yılın üzerinde çalışıyorlar. Belli bir tecrübeye sahipler. Yani bir kere en baştan idareci şunu masanın üzerine koyup öyle düşünmesi lazım. Öğretmen art niyetli mi değil mi? Sonuçta biz bu öğretmenle çalışıyorsak bu art niyetli değil. O zaman bu olumsuz davranış niye ortaya çıktı? Acaba iş yükü mü fazla? Acaba biz öğretmene çok fazla yükte bulunduk mu? Biraz sanki şunu da yükleyelim; taşır ya. Bunu da yükleyelim. Götürür. Şunu da yükleyelim deyince, öğretmen bir tanesini yere attığı zaman sanki onu da sırtına tekrar koyup biraz şey yapalım; hadi sen yaparsın edersin gibi oluyor yani. Sürekli yükleme oluyor. Şu gözetilmiyor. Bu öğretmene biz aşırı yükledik. Evet biz bunu bekliyoruz da bu çok kaliteli olmaz. Kaliteli olmadığı zaman da hesap soruluyor. Bu da öğretmeni demoralize ediyor. Öğretmen iç dünyasında şunu düşünüyor. Ya tamam da ben de bir insanım yani. Bunu yükledin. Bunu yükledin. Ben bunu eve gidiyorum. Ders hazırlıyorum. İşte etkili bir sunum yapmam lazım. Çok iyi öğrenciler var karşında. Hazırlık yapıcın. Bazen gece 01:00'e kadar hazırlık yapıyor öğretmen. O zamanda bir evrakı da hazırlayamayabiliyor. Geciktirebiliyor. Ben de bazen demoralize olduğum durumlar oluyordu yani. Öğretmen onu yansıtmazsa idareci de onu fark etmiyor. Direkt bunu yapan demoralize eden şahsa direkt bunu oturup yansıttığın zaman o da kendince haklı gerekçeler ileri sürebiliyor. İşte o da birilerine karşı sorumlu. Yani burada sorumluluk zinciri var. O bir üste karşı sorumlu. Eğer senin aksattığın bir şey onun sorumluluk alanında olduğu için eğer o da hesap veriyorsa o da bu konuda mağduriyet yaşıyorsa o da o olayın düzelmesi için alt tarafa biraz olumsuz bir dille aktarabiliyor. Çünkü bir an önce o olumsuz olaydan kurtulmak istiyor. Ama bunu yaparken de kırıyor muyum döküyor muyum, bu eğitim sürecini olumlu hale mi getiriyor yoksa sadece benim sorumluluğumdan mı kurtuluyorum. Yoksa süreci mi iyileştiriyorum. O biraz kaçabiliyor.

**Öğretmen 12:** Sorumluluklarını yerine bilinçli olarak mı getirmiyor. Yoksa bir rehavetle mi yerine getirmiyor. Burada bir tarafa veliye, öğrenciye, idareye bir tepki mi var, bir kasıt mı var. Olabilir. Olabilir derken bunu bir art niyet anlamında değil ama neticede bir insansınız. Zaman zaman birtakım aykırı görüntüler davranışlar sergilenebilir. Yoksa böyle olmayıp rehavetle gerçekleştirilen birtakım yanlışlar mı var. Ben birinci durumu tabir yerindeyse uygun bulmuyorum. Bunun da en kısa sürede okul tarafından cezalandırıldığını geçmiş yıllarda düşünüyorum. O aykırılık okula zarar verme boyutuna girdiğinde yani görevden kaçma, tabir yerindeyse savsaklama durumları neticede o okulun, işleyişin anında negatif bir etki; bunu hiçbir özel okul kaldırmaz; burası bir gerçek. Yani öğretmenlerin bu şuurda devam etmesi lazım. Diğer kısmı işin rehavet boyutu. Bu bence yönetici tarafından, koordinatör tarafından kontrol edilebilir; negatiften pozitifte çevrilebilir. Eğer rehavet beraberinde gelen bir aksaklık var da o öğretmen cezalandırılır kadro revizyonuna gidilirse sonuçta düşünülmeli. Yeni gelecek öğretmenin intibakı, yani muhtemelen yine birtakım aksaklıkları beraberinde getirecektir. O sizin çalışma arkadaşımızdır. Eğer benzer ortamı onunla paylaşmaktan keyif duyuyorsanız dolayısı ile onun iyiliğini de düşünmek lazım. O rehavetten onu, tabi alışkanlık haline getirilmemiş bir rehavetten söz ediyoruz; kurtarmak lazımdır. Art niyetliyse hiçbir özel kurumda öğretmen yer alamaz. Yani bunun sebepleri farklı olabilir. Maddi tatminsizlik olabilir. O art niyetin odağında maddi tatminsizlik olabilir. Bir takım kişi kendisine özsaygısını kaybetmiş olabilir. Bu kurumda ben değerli değilim. Dolayısıyla artık kişide kendisini kurumun dışına itmiştir. Dolayısı ile o tabir yerindeyse incelen ipliği onarmak güçleşmiştir.

Öğretmenler genel anlamda ceza olarak uyarılar yapılmakla birlikte bazen müdahaleler de olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum okul idarecilerine göre çok ciddi hatalar dolayısıyla gerçekleştirilmektedir. Bir öğretmenin verdiği örnekte anlatmakta

olduğu konu bölüm koordinatörünün dersini kameralardan izlemesi ve öğrencilerle uygun bulmadığı bir diyalog neticesinde sınıfa girerek müdahale ettiği ifade edilmektedir. Öğretmenin bu ve benzeri durumları birkaç defa yaşadığı anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 3:** Bazen müdahaleler oluyor. İstenen şey yapılmamışsa normalde hiç ses çıkmaz; bazen de çok sert tepkiler verilebiliyor. Mesela defterlerimiz dönem dönem dolmakta. Ve doldurmuyoruz. Ve doldurmadığımız aman birden pat diye defterleri çizip size uyarı vereceğiz diye bütün boş dersler çizilebiliyor. Bu tip kararların süreklilik arz etmemesi durumunda bir etkisi olmuyor ve aklımızda negatif şeyler kalıyor. Kuruluş felsefesi temel misyonu bunun üzerine. Dini kodları olan bir kurum. 12. Sınıfta bir konudan bahsedilirken içeriye tak diye koordinatörüm girdi. Böyle bir konu senin haddin değil dercesine konuyu neden konuşuyorsun dercesine öğrencilerin önünde bu konunun konuşulmasının yeri değil, sizinde haddiniz değil, sizin de bilmenizin de haddi değil çok daha önemli meseleler var; şunlar var deyip dersimi bölüp hiç izin almadan, derse girdi. Bu çok komik bir şey mesela. Müdahale oldu. Bu bir kere öğretmenin tüm şahsını pasifize ediyor. Karizmasını çiziyor. Yani bu artistik manada değil; şey manasında liderlik manasında karizmasını çiziyor. Ondan sonra öğrenci neden dinlesin ki öğretmeni? Bunun gibi öğretmen ders içinde takip kamera sistemi var. Ses de alıyor. Bunun gibi 2-3 kez idareyle gerildim açıkçası. Çok ağır ithamlar da yedim ama sonuçta idareye sorsanız onlar haklı bana sorsanız ben haklıyım.

**Öğretmen 10:** Bir müdahale dediğim gibi çok ciddi hataları olanlar varsa ya da işi etkileyen derecede hatalar yapanlar varsa birebir uyarılıyor olabilir. Ben bilmiyorum ama yani burada sadece takip ediliyorsunuz ama sonucunda idare sizin hakkınızda görüş oluşuyor kendilerinde. Bu görüşü kendileri değerlendiriyorlar. Bunu öğretmene yansıtıyorlar, aksettirmiyorlar. Bu az önce söylediğim gibi bu aksettirmeme yani bir insanda görülen eksik ya da negatif noktalar varsa bunlar iletilmelidir. Bunun yanında yaptığı iyi şeyler varsa bu da iletilmelidir. Lütfen bunları düzeltin denmeli.

***İdarecilere hak veriyorum ama asıl görevimiz öğrenciyi işlemek.*** Okulda sık yaşanan uyarılara verilen örnek şu şekildedir. Bir öğretmen okuldaki idarecilerin öğretmenlerden gelen veriler üzerinden velilerle iletişim kurduğu ve bu konuda öğretmenlerin bazı öğrencilerle ilgili sisteme bilgi girişi yapmadığı durumlarda idareciler yaşadıkları sıkıntılarla ilgili öğretmenleri uyarabildiğini ifade etmiştir. İdarecilere bu noktada hak verdiğini ancak öğretmenlerin yaşadıkları ciddi yoğunluklar neticesinde yaptıkları her görüşmeyi hemen ÖTS sistemine giremedikleri ve daha çok asli işlerine yoğunlaştıkları anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 4:** Uyarılar oluyor. ÖTS'yi girmek ya da girmemek gibi durumlarda mesela..Yani tabi konularda öğretmenler uyarılıyorlar. Az giriş yaptığı söylenerek uyarılabiliyor. Çok giriş yapıldı diye olumlu bir şey görmedim ama şimdiye kadar az girildi diye uyarılar yapıldığını görüyorum. Tabi yönetim bu konuda haklı çünkü öğrenciyle ilgili elinde done olması veri olması lazım. Kendilerine haklı yönleri tabii ki var. Bakıldığında belki bir öğrenciyle ilgili çok fazla giriş yapılırken başka bir öğrenciyle ilgili hiç giriş yapılmamış oluyor. Öğretmenler olayı böyle değerlendirmiyor. Bir öğrenciyle ilgili bir görüş belirlendiğinde onu sisteme giriyor. Ama hep aynı öğrenciye denk gelmiş olabiliyor bu görüş. Farklı öğrencilerle ilgili görüş şey yapmamış olabiliyor. Yönetim tarafından baktığınızda hiçbir öğretmen tarafından bir öğrenci ile ilgili giriş yapılmamış o öğrencinin hanesi tamamen boş; o öğrencinin velisinin geldiğini düşünün. Kendinizi idareci yerine koyun. Tabi sıkıntı yaşarsınız. Bu tür durumlarda kritik müdahaleler oluyor ama burada bence karşılıklı anlayışta çok önemli. Çünkü öğretmenin asli görevi ders sorumluluğu. Yoğunluğun çok, yoğun bir şekilde özellikle bizim gibi branşlarda çok fazla olduğunu



dikkate alırsak ÖTS girişleriyle uğraşmak ikinci planda kalıyor öğretmen için ister istemez. Öyle de olmalı bana göre. Çünkü bizim asıl işimiz ÖTS'ye veri girmek değil öğrenciyi işlemek.Yarın öbür gün öğrenci üniversite sınavında başarısız olduğunda sorumlu olacak kişiler bizlersek eğer o sorumluluğu yerine getirebilmek amacıyla öğrenciyle ilgilenmek zorundayız şu anda.

Velilerin ifadeleri incelendiğinde, değerlendirme sonucunda işini sevmeyen, başarısız öğretmenlerin kurumda çalışmaması gerektiği belirtilmektedir.

**Veli 2:** Bazen telefon edip arayıp memnun olup olmadığını soruyor idare. Önümüzde şekil verilmesi gereken bir çocuk var gerekli başarıyı sağlayamamış öğretmenler bu şekilde tespit edilerek gereken yapılmalı. Benim çocuklarım devlet okulundan bu sene özel okula geçtiler ve orada çok farklı da öğretmenler tanıma imkanımız oldu. Ve bir şekilde devlet okullarında da performans değerlendirme anketleri de olmalı ki mesleğini sevmeyen , çocuklara olumlu katkı sağlayamayan öğretmenlerle anlaşılmalı.

**Veli 3:** Veli ve öğretmen arasında bazen belki çok olumsuz ilişkiler de olabilir. Bu durumda veli gerçekten bu öğretmenin mesleğini sevip sevmediğini, iyi niyetini , çabasını değerlendirip bence bu şekilde okula geri dönüt yapmalı , çünkü veli gözü ile bir özel okuldan beklenen çocuğuna bir şey veremeyen , çocuğa olumlu bir katkı sağlayamamış öğretmenin gitmesidir. Çünkü çocuğun hayatında bir senenin bile çok önemi vardır. Başarısız bir öğretmene yeni bir şans demek çocuğun bir senesinin çöpe atılması demektir.

### **Okulda Beklentilere İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın beşinci sorusu ve beşinci soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemeleri ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

#### **Beklentiler.**

Araştırmanın beşinci sorusu olan “Bu okulda öğretmenlerden, öğrenciler, veliler, idareciler öncelikle ne istiyor? Beklentileri nedir? Örnekler vererek anlatabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir.

Abelman ve Elmore'da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen ve katılımcı görüşleri incelendiğinde bazı okullarda öğretmenlerin sorumluluklarının okul toplumunun beklentilerine uygun şekilde oluştuğu görülmektedir. Teori ile Özel Hedefim Lisesi karşılaştırıldığında önemli bir fark ortaya çıkmaktadır. Teori kapsamındaki okullarda oluşan beklentilerle ilgili okul toplumunun ciddi bir destek verdiği görülürken, bu durum Özel Hedefim Lisesinde yeterli düzeyde gerçekleşmemektedir.

Özel Hedefim Lisesi öğretmenlerinin ifadeleri incelendiğinde, özel okulda kendilerinden beklenenleri “yoğun” olarak tanımlamışlardır. Bu algının oluşmasını sağlayan birçok etkenden söz edilmektedir. Bu algının genel anlamda sebebi okulun “her alanda başarılı” olmak gibi bir misyonu yüklenmiş olması gösterilebilir. Okulda öğretmenler akademik çalışmalar başta olmak üzere, birçok sosyal ve spor faaliyetini yürütmektedirler. Diğer taraftan değerler eğitimine de büyük bir önem verilmektedir. Okul idarecilerinin ise özel okulun doğası gereği her alanda özellikle projeler dalında derece beklemekte olduğu görülmektedir. Bununla birlikte velilerin de bu yöndeki beklentileri açıkça ifade edilmiştir. Beklentilerin fazla olması sorumluluk yükünü artırmaktadır. Öğretmenler akademik beklentiler başta olmak üzere diğer beklentileri de karşılayabilmek için hem ders içinde hem de ders dışında yoğun bir çaba sarf ettiklerini belirtmektedirler. Ancak sorumlulukların artması öğretmenlerin zaman zaman yoğun beklentileri karşılayamamalarına sebep olmaktadır.

**Öğretmen 13:** Bizim okulda beklentiler çok fazla. Çünkü bizim okul düzeyinde okul sayısı çok az. Neden çok az? Çünkü okulumuzun bir amacı var. Her alanda başarılı olmak. Değerler eğitimi çok iyi olacak, akademik başarı çok iyi olacak, spor sosyal bu alanlarda da çok üst düzey öğrenciler yetiştirmeye çalışıyoruz. Tabi üst düzey öğrenciler yetiştirmeye çalışmak zor bir konu. Önce velinin beklentisi çok yüksek oluyor. Veli şunu söylüyor. Ben çocuğumu bu okula gönderirsem, değerler eğitimi çok iyi bir yere gelecek işte çok küçük yaşlarda çocuklar değerler eğitimini almış olacaklar ve sonra benim bu öğrencim sınavlarda derece yapacaklar. Bunu düşünüyor. Öğrenci okula geldiğinde, öğrencide bu sorumlulukları kaldıracabiliyorsa eyvallah; öğretmenin yükü hafifliyor. Ama idarecinin de böyle hedefi var. Okulumuz özel okul. İşte bulunmuş olduğu ilde hatta Türkiye genelinde derece yapması gerekiyor. O zaman velinin beklentisi de yüksek. Öğrenci bu beklentiyi karşılayamadığı zaman çok büyük problemlerle karşı karşıya kalıyoruz. Ama öğrencinin potansiyeli çok iyi temeli çok iyi; eğer bu saydığım alanlarda başarılıysa o zaman çok rahat oluyoruz. Uluslararası projelerde olsun, Türkiye genelinde ve bölge genelinde projelerde başarı sağladığımızda görülüyor. Ama beklenti fazla olduğu için görevlerimizde çok artıyor o zaman. Öğretmen hem derse giriyor, hem ödev takibi yapıyor, hem sistemi takip ediyor, hem de bu öğrenciyi başarıya ulaştırmak için bir sürü çalışmalar yapıyoruz. Sıkıntı nerden başlıyor. Sıkıntı, hedef çok yüksek beklentimiz çok fazla. Ama biz bu beklentiyi karşılayamadığımız zaman işte sıkıntı burada başlıyor.

**Öğretmen 1:** Şimdi beklentiyi iki maddede toplamak mümkün diye düşünüyorum. Ama birinci öncelik bu okulda öğrencinin akademik eğitimi, akademik başarısı. Yani her bir branş öğretmeninden kendi branşı ile ilgili öğrencinin yeterli düzeye gelebilmesidir. Kendi müfredatıyla ilgili kazanımlar nelerse hepsi, mümkün olduğu kadar hepsini öğrencisine kazandırması beklenir. Yani akademik eğitim önceliklidir diyebilirim. Yöneticinin de beklediği bu; velinin de beklediği öncelik bu. İlk sorulacak şey ya da bir veli ziyaretinde ya da veli toplantısında velinin de sorduğu o. Bir şube öğretmenler kurulunda, ya da genel öğretmenler kurulunda okul yöneticilerinin de yine ilk baktıkları şey o. Yani akademik eğitim. Ama bununla beraber, bizim velimizin bu kurumda bizim velimizin veya yöneticimizin beklediği ikinci şey ise öğrencinin eğitim olarak iyi bir düzeye gelmesi, davranışlarında güzel olumlu manada değişikliklerin olabilmesidir. Bu beklentiler mesela devlet okullarında çalıştığım dönemlerde yoğun olmadığını söyleyebilirim. Ama özel kurumda yoğun kelimesi tam manasıyla bunu karşılıyor.

Diğer öğretmenlerin görüşleri de okulun hem akademik hem de milli manevi değerlere önem verdiği noktasında birleşmektedir.

**Öğretmen 7:** Zor bir soru. En önemli bir soru. Eğitim kurumlarının asıl uğraşması gerektiği bir soru. Tabi her özel okulun vizyon ve misyonu farklıdır. Kriterleri farklıdır. Bizim kendi okulumuz için düşünürsek yani öncelikli olarak öğrencilerin değerler ve karakter eğitiminin ön plana çıkarılması. Milli manevi değerlerin ön plana çıkartılması. Bu velinin tabi buraya gönderme amacı yani yüzdeye vurursak hani yüzde 80-90 bu amaçla gönderiliyor. Diğer kısımda da bunun yanında da akademik başarı yani işte çocuğun SBS’de iyi bir puan alabilmesi, üniversitede iyi bir bölüme yerleşebilmesi, dereceye girebilmesi, yani akademik başarıda bunun yanında veli beklentisi noktasında ön planda. Tabi okulların da yönetim kadrosunun da zaten vizyon ve misyonu çerçevesinde aslen öğrencilere verilmesi istenen, öğrencilerin hayat boyunca iyi yetiştirilmesi, özgüven sahibi olması, akademik başarısının iyi olması, milli manevi değerleri özümsemesi ve bunu hayatına geçirebilmesi isteniyor okul yönetiminden. Bu manada veli ile okulun beklentileri örtüşüyor. Amaçlar hedefler, vizyonu misyonu örtüşüyor. Bu bağlamda da öğretmenden de bunlar isteniyor. Bizim amacımız kaliteli, öğrenci yetiştirmek. Akademik manada da . Şimdi manevi değerler, karakter eğitimi yani özellikle hani ilköğretimden başlayarak 12. Sınıfa kadar karakter eğitimi özümsemiş, sorun çözme becerisine sahip, yani hayatında çocuğun karşılaşılabileceği sorunları çözebilecek yapıda bir insan yetiştirme modeli..

**Öğretmen 12:** Okulun bizden beklentisi, bu bizim branşımız alanımızla alakalı öğretim bilgilerinin dışında bir de tabi ki manevi değerleri öğrencilerimize verebilmek; bu çerçevede de derslerimizin belli bölümlerinde planlı ya da plansız yani bu anlık olabiliyor. Öğrencide görmüş olduğunuz birtakım davranışların sonucunda konunun arasına serpiştirileceği gibi gün başlangıcında da olabiliyor. Bir takım ahlaki erdem, fazilet sayılabilecek, birtakım davranışları öğrencilerime kazandırmayı amaçlıyoruz. Ya uygulamalar böyle. Ne tür örnek vermek gerekirse sabahtan mümkün olduğunca güzel sözlerle güne başlamaya gayret ediyoruz. Güler yüzlü, sınıfa selam vererek, öğrencilerimizi şöyle karşımıza alıp göz teması kurarak derse başlıyoruz. Gün içerisinde bize boş derslerimizde, az da olsa, teneffüslerde yanımıza gelen öğrencilerimize mümkün olduğunca uygun bir şekilde karşılayıp onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz. Bazen bu öğrencimizin özel bir sıkıntısı olabilir; bazen de etüt ihtiyacı olabilir; sorusu olabilir. Dolayısıyla bir öğretmenin demek ki sorumluluğu sadece ders içerisinde değil teneffüslerde hatta boş derslerde devam ediyor

**Sürekli bir eksen kayması yaşayabiliyoruz.** Bununla birlikte bazı öğretmenlerin ifadelerine göre okulda öğretmenden beklentiler dönemsel olarak değişebilmektedir. Belli zamanlarda farklı etkenler sebebiyle akademik başarı ön plana çıkarken, zaman zaman da manevi değerlerin öğrenciye kazandırılması öne çıkmaktadır. Öğretmenler bu “eksen kayması” karşısında beklentilere uygun davranmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir.

**Öğretmen 11:** Sürekli bir eksen kayması yaşayabiliyoruz. Bazen okulda akademik başarı önemseniyor gibi bazen de akademik başarının hiçbir değeri yokmuş sadece ve sadece biz çocuklardan işte sosyal olmalarını hal hatır sormalarını edepli olmalarını bekliyormuşuz gibi bir algı ortaya çıkıyor. Ondan sonra bir bakıyorsunuz bir başka veli işte bu nasıl öğrenci siz bunlara ahlak terbiye vermiyor musunuz gibi bir şeyle sonuçta genel karar vericiler de insan. Böyle bir telkin alınınca da bu sefer de öğretmenden beklenti, öğretmenin şeyi kayıyor bu sefer. Geçen sene mesela X müdürümüz fen lisesi öğrencilerimiz vefasız. Biz onlara o kadar emek veriyoruz; ücret ödemiyorlar. Bize hiç maddi şeyleri yok. Biz onları en güzel şekilde yetiştiriyoruz. İşte tıp kazanıyorlar gidiyorlar ama içlerinden birçoğu yıllar sonra bile gelip hatırımızı sormuyorlar. Ama bizim Anadolu liselerinde bize kan kusturan öğrenciler süreç içerisinde geliyorlar hal hatırımızı soruyorlar; değişiyorlar. Bizim kıymetimizi anlıyorlar. O yüzden böyle sanki o tür öğrencilere daha çok

eğilmemiz gerekiyor. Onları daha sosyal olarak kuşatmamız gerekiyor. sanki fiziğin matematiğin kimyanın bu temel bilimlerin ne değeri var ki gibi bir algı oluyor. O zaman işte o tür branş hocaları “ya sınava girecek bu öğrenci hiç eğitimle ilgili bir şey konuşmuyoruz. Onunla ilgili bir eleştiri beklenmiyor. Akademik başarı beklenmiyor. Sanki tek burda öğretmenin fonksiyonu lider olması, ondan sonra öğrencinin önünde parmakla gösterilir. “İşte bu öğretmen baba bir öğretmen her yönüyle örnek bir öğretmen”. Sanki idarenin öğretmenden tek beklediği şey lider bir öğretmen. Ama dersinin anlatıyor mu? Anlatamıyor mu? Çok da önemli değil. Böyle de bir algı oluşabiliyor.

**Öğretmen 9:** Tabii yine ikiye bölebiliriz bu beklentileri. Bir akademik beklentiler; bir de birey olarak öğretmenin örnek olması. Öğretmenin öğrencinin yeteneklerini ortaya çıkarması ona bir birey olarak davranıp onun gelecekte de doğru davranışlar sergileyeceğinden daha doğrusu insani terbiye ve kaliteli bir birey olması açısından yetiştirilmesini istiyorlar. Velilerin bakış açısı genelde böyle. Akademik kısım daha çok idarenin daha doğrusu okul yönetiminin dikkat etmesi gereken kısım. Bazen dikkat ediliyor, bazen dikkat edilmiyor. Bizim okulumuzda ilk anlattığım kısım daha ağır basıyor. Akademik kısmı genelde unutabiliyoruz diye düşünüyorum. Aslında şöyle. Biraz karmaşa yaşadığımızı söyleyebiliriz. Şimdi dönem dönem bir öğrencinin manevi olarak değerler eğitimini çok üste çıkartıyoruz. Değerler eğitimini gerçekleştirelim derken bu sefer akademik çalışmalarda sıkıntılar yaşıyoruz. Daha sonra alınan sonuçlar neticesinde bakıyoruz ki akademik çalışmalar çok sıkıntılı; onu üste çıkartıyoruz. Bu seferde değerler eğitimi dengesizleşiyor; aşağı doğru iniyor. İkisini doğru şekilde yapabildiğimizi düşünmüyorum. Bu şey, hani istenmeden olan şeyler. İkisi de aslında en iyi yapılmak isteniyor. Öncelikle aslında velinin ne kadar iyi bir birey olmasını istese de, velinin asıl beklentisi öğrencinin akademik olarak çok ciddi anlamda yetişmiş olması. Çünkü Türkiye'nin bir gerçeği var. Akademik olarak yetişmediği zaman üniversiteyi kazanamayacak; hayatıyla ilgili birçok yerde sıkıntı yaşayacak. Dolayısıyla akademik olarak yetişmesi daha önemli. Ve akademik gelişme sağlandığında bireylerin ve öğrencilerin tutumlarına da iyi şekilde olumlu şekilde yansımalarından dolayı aslında değerler eğitiminde daha iyi yol alınabildiğini düşünüyorum.

### ***İdarecilerin beklentileri.***

Öğretmenlere idarecilerin beklentileri sorulduğunda, öğretmenler daha çok idarenin ahlaki gelişim ve akademik beklentileri ile ilgili konuları dile getirmişlerdir. Zaman zaman biri diğerinin önüne geçmekle birlikte öğrencilerin hem ders başarısının hem de manevi değerlerle donanmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Akademik ya da ahlaki gelişimin ön plana geçmesi velilerin ve öğrencilerin tutum ve davranışlarının değişiminden kaynaklanabilmektedir. Bu durum okulun veli ve öğrenci davranışları karşısında değişkenlik gösteren esnek bir yapıya sahip olduğu düşüncesini pekiştirmektedir.

**Öğretmen 4:** Benim gördüğüm kadarıyla idarenin beklentisi aslında burada tabii nasıl söylüyüm, şimdiye kadar gördüğüm kadarıyla ahlaki gelişim. Daha ağır basan, ya da benim hissettiğim öyle söylüyüm. Ama bu demek değil ki akademik başarı çok kötü olsun. Paralel diyebilirim. Birbirine orantılı. Ama son zamanlarda akademik başarı öne geçti diye düşünüyorum. Akademik başarı biraz daha öne geçiyor gibi hissediyorum. Öyle de olması gerekiyor. Tabii ki ahlaki gelişim çok çok önemlidir elbette ki buna da dikkat etmek gerekir ama sonuçta okulun ana vasıflarından birisi de akademik başarı. Belki de velilerin beklentisinin bu yönde oluşması buna neden olmuş olabilir. Velinin istekleri bu doğrultuda olduğu için beklentiler bu yöne kaydığı için okulun da kararları bu yöne kaymış olabilir.

**Öğretmen 7:** Bu iş hayatına girme noktasında, meslek seçme noktasında da ve düzgün bir insan, dürüst bir insan, belli değerleri özümsemesi ve hayatına aksettirmiş bir insan

modeli oluşturması noktasında da okulun da böyle hedefleri var. Bu hedefler doğrultusunda da öğretmen alımları. Öğretmenlere zaten bunlar başında söyleniyor. Biz böyle bir eğitim modelimiz var. Velilerimiz bunları istiyor. Bu manada da sizlerin katkısını bekliyoruz. Öğretmen akademik başarının yanında değerler eğitimi milli manevi eğitim noktasında da okula katkıda bulunacak öğretmenlerin olması istenmektedir.

**Öğretmen 11:** Yani işte dediğim gibi öğrencisinin sadece bir fanusta bulunsun diye gönderen bir velinin beklentisi ayrıdır veya öğrencisinin çok iyi bir üniversite kazanmasını maddi durumu iyi olmayan velinin fen lisesinde burslu okuyan veyahut da işte kıt kanaat öğrencisini kendi şartlarını zorlayarak gönderen velinin şartları çok farklıdır. Ne bileyim maddi olarak hiçbir kaygısı olmayıp sadece öğrencisinin ahlaki noktada bir şeyler kazanmasını bekleyen velinin beklentisi farklıdır. Yani bu biraz da direkt veliye bağlı.

Okul idarecileri ise okulun vizyonu ile örtüşen hedeflere uygun beklentiler öne sürmektedirler. Gelecek yüzyılın neslini yetiştirmek için öğretmenlerin öğrencilerin her birini değerli bir birey olarak kabul edip eğitim faaliyetlerini bu çizgide yürütmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bu amaca ulaşılması için öğrencilerin öncelikle ahlaki anlamda kuşatılması gerekmektedir. İdarecilere göre öğretmen akademik anlamda öğrenciyi belli bir noktaya ulaştıramasa bile ahlaki bakımdan donanım kazandırmakla mükelleftir.

**İdareci 3:** Evet. Okulumuzda çalışan öğretmenlerimizin en önemli sorumlulukları nesil yetiştirmek; önümüzdeki 50 , 100 yılın neslini yetiştirmek. Arkasından gelecek nesillere örnek teşkil edecek şekilde olmaları diyebilirim. Evet. En önemli sorumlulukları gelen öğrencilerin her birinin bir birey olduğu, değerli olduğu ve dediğim gibi bizden sonraki neslin mimarları olduğunu düşünmek. En alttaki taşı doğru koymak ve işleyerek üzerini devam ettirmek. Böyle bir durum söz konusu.

**İdareci 2:** Ya dersine ve sorumluluğundaki öğrencilere hakim olmaları, sahip çıkmaları, onları kuşatmaları beklerim ben en temelde. Hemen hemen bütün öğretmenlerin ya sınıf öğretmenliği ya da danışmanlığında öğrencileri vardır. Bu öğrencileri, ben şöyle düşünüyorum açıkçası, bana Allah Teala öbür tarafta ya bu çocuğa niye sen cümlelerin yapısını, branşım gereği söylüyorum, cümlelerin yapısını niye öğretmedin diye hesaba sorulacağımı çok düşünüyorum. Bana, bu çocuk 4 sene boyunca senin elinden geçti. Sen bu çocuğa niye ahlaki, doğruyu, dürüstlüğü, helal kazancı, hakkı adaleti, bunları niye öğretmedin, işte imanı inancı bunları niye öğretmedin, bu taraflarını niye beslemedin diye hesaba çekileceğimi düşünüyorum. O yüzden öğretmen arkadaşların da aslında temel sorumluluğunun bu olduğunu düşünüyorum. Bir öğrenciyi siz akademik olarak bir yere getiremeyebilirsiniz, çocuğun kapasitesi ona müsaade etmiyor olabilir. Ama her bireyin kapasitesi muhakkak yoğrulmaya, o yaştaki bir çocuk için yoğrulmaya, sizinle birlikte şekil almaya müsaittir. Yani o yaş itibarıyla buna müsaittir. Bir de kritik dönemdedirler, çocuğun ahlaki gelişimi açısından çok kritik bir dönemdir. Çocuk 18 yaşına 20 yaşına geldikten sonra ahlaki açıdan değiştirebilmeniz çok zor. Ne zaman değiştireceğiz; işte 15 ile 18 yaş arasındaki o süreçte şekillenecek bu çocuk. 20 yaşında da cümlelerin yapısını öğrenebilir. Fonksiyonları öğrenebilir. Sindirim sistemini öğrenebilir. İtmeyi, momentumu öğrenebilir bir çocuk. Ama öbürlerini öğrenemez. En temel sorumluluk benim gözümde o. Yani velilerin benim bu beklentime benzer beklentiler var ama bunun yanında veliler..Daha baskın olan çocuklarının, baskınlıktan kasıt aslında onların bu taraftan ahlaki açıdan baskınlığı var; bunu istiyor veliler. Şunu diyen veliyle karşılaşmadım ben. Hocam bana ne çocuğun ahlaki gelişiminden; bana ne bu çocuğun doğru düzgün adam olmasından, hakkın adaletin peşinden koşmasından diyen velim olmadı bugüne kadar.

Diğer taraftan okul idaresinin öğretmenlerden bir diğer beklentisinin de öğretmenlerin hem akademik hem de iletişim becerilerini üst düzeyde kullanarak veli memnuniyeti sağlamak olduğu görülmektedir.

**Öğretmen 5:** Beklentiler.Yönetim bir kere ilk olarak sınıfınızla çok yakın olmanızı istiyor. Diğer öğrenciler haricinde. Tamam onlarla da bir iletişimimiz olmalı ama. Sınıfımıza çok hakim olmamızı istiyor. Veliyi bir aile ahabımız gibi çok yakından tanımamızı istiyor. Veli ziyaretlerinden de söz etmeyi unuttum sorumluluk olarak. O da söz konusu. Biricisi bu. İkicisi bu ilgilimizi bu yakınlığımızı işte dediğim gibi ÖTS idi, ne bileyim işte arama kayıtlarıydı, şu gün şu saatte aradığın birisini; sayısal verilere bakıyorlar. Veliden bana şikayet geliyor mu? Gelmiyorsa bir sorun yok. Hele ki bazen arayıp aramamakta sorun olmuyor. Atıyorum bir veli problemlili çıkabiliyor. Aransa da aranmadım diyebiliyor. Mesela, o tip şeylerle de muhatap oluyoruz.

**Öğretmen 9:** İdareciler genel olarak öğrencinin memnun olduğu ondan sıkılmadığı ve veliyi de memnun eden öğretmen tipleri arıyorlar. Doğal olarak özel okullarda veli bir müşteri olduğu için müşteri memnuniyeti kalitesini artırmak için öğretmenin iyi bir iletişimci olmasını ve akademik olarak mesleğinde kendisini yetiştirmiş olmasını istiyorlar. Bu anlamda beklentileri öğretmenden bu diye düşünüyorum.

**Aşağıdan yukarıya hiçbir sıkıntı gelmesin.** Bazı öğretmenler ise okul idarecilerinin kendilerinden “her şeyi yapmalarını” bekledikleri için bu durumu eleştirmektedirler. İdarecilerin isteklerinin herhangi bir sınırının olmaması genel anlamda öğretmen üzerinde baskı oluşturmaktadır. Öğretmenler sınıfta yaptıkları sunumlardan, öğrencinin ilgisini çekmeye, okul dışı etkinliklerden veli ile iletişime ve raporlanmasına kadar mesai dışına da taşan birçok farklı konuda yoğun beklentileri karşılamakta zorlanmakta ve adeta “boğulduklarını” ifade etmektedirler. Bu durum öğretmeni düşünmeden hareket etmeye ve ufuksuz bir insan olmaya sürüklemektedir. Öğretmenler bu durumu idarenin “aşağıdan yukarı hiçbir sıkıntı gelmesin” anlayışına bağlamaktadırlar.

**Öğretmen 12:** Özel okullarda yüksek derecede beklenti. Kesinlikle yüksek derecede. Bence burada iki odak var. Bir tanesi öğrenci veli ilgi ekseninde yoğunlaşıyor öğretmenden beklenti. Okul idaresinin beklentisi de sıkıntı getirilmemesi. Yani bu şikayet, öğretmenden, öğrenciden, veliden ya da belki üst yöneticiden şikayet gelmesi durumunda bunun suçlusu öğretmen görülüyor. Özel kurumların ilk akla gelebilecek suçlusu öğretmendir.

**Öğretmen 8:** Her şeyi yapmamızı bekliyor idareciler. Her şeyi. Sen her şeyi yapacaksın diye bir yaklaşım içerisinde olduklarını düşünüyorum. Onu da yapacaksın, şunu da yapacaksın, şöyle de olacaksın, böyle de olacaksın gibi bir yaklaşımla çıkmaza sokuyorlar öğretmeni. Tabii ki bu bir baskı oluşturuyor öğretmende. Sen diyor ki öğretmen olarak sunumlarını çok iyi yapacaksın. Sınıfta gerekirse takla atacaksın işte çocukların ilgisini çekeceksin. Ondan sonra ev ödevlerini iyi vereceksin, bunlar takip edeceksin, bunları veliye bildireceksin. Ondan sonra okul dışında çocuklarla etkinliklerde bulunacaksın. Ondan sonra bunları raporlayacaksın. Ki bir de raporlama var. Her şeyi her görüşmeyi not alacaksın, yazacaksın. Bunlar ciddi mesai gerektiren işler. Ve süreç içerisinde öğretmenin boğulduğu kanaatindeyim. Yani çıkamıyor artık öğretmen ve bu şuna da itiyor. Tek tipleştirmeyle ilgili yaklaşım içerisine sokuyor. Öğretmen şöyle yapacak. Şu olacak. Bu olacak. Böyle davranacak. Ben buraya başlarken daha ufku geniş bir insan olduğumu

söyleyebilirim. Farklı bakabilen, olaylara değerlendirme yaparken düşünen bir insandım. Ama artık çok da düşünmez bir insan haline geldim.

**Öğretmen 10:** İdarenin beklentilerinden başlıyım. İdare öğretmenden verdiği görevi eksiksiz ve zamanında yapmasını bekler. Mümkünse verdiği görevden daha fazlasını, fedakarlık etmesini bile bekler. Öğretmenin işini hakkıyla en iyi şekilde yerine getirmesini bekler. Öğrencinin beklentisi, öğrencinin beklemesi gerekenle beklediği şey ayrı bizim okulumuzda.

**Öğretmen 3:** İdarenin beklentisi ise şu. Öğrencinin akademik başarısını çözemeyeceğini biliyorum. Ama çözemeyemedim diye de bana sorun getirme. Rolünü iyi yap. Sana biçtiğimiz rolü iyi yap. Senin de çözemeyeceğini biliyorum. Ben de çözemeyeceğim sen de çözemeyeceksin ama sorun çıkartma. Sıkıntı çıktığında da yine öğretmen arada kalacak.

**Öğretmen 12:** İdareciler bence, bütün idareciler, bu sadece okul idaresine dönük değil; aşağıdan yukarıya sıkıntı gelmesin bekler. Bu aşağıdan yukarıya sıkıntı öğrenciden, aşağı derken, okulun yöneticisidir. Dolayısıyla okulun en üstündesiniz. Bir şeyleri el yordamıyla değil de değiştirebilecek iktidara sahip olmanız gerekiyor. Gözler beklentiler sizin üzerinize yoğunlaşıyor. Dolayısıyla öğretmenden, öğrenciden, veliden bir sıkıntı geldiğinde idareci bundan rahatsızlık duyar. Burası bir gerçek; yani idarecinin herhangi bir öğretmene dönük en büyük beklentisi o öğretmenin dersi işleyişinden, o öğretmenin öğrenciyle alakalı, bu zaman zaman branşımızla ilgili olmasa da sınıf öğretmenliğinde bizim sorumlu olduğumuz sınıf öğretmenliği yaptığımız sınıftan bir öğrencinin yaşadığı buhrandan sınıf öğretmeni sorumlu tutulabiliyor. Bu bir sıkıntıdır. Hocam niye bununla yeterince ilgilenmedin bu öğrencimizle denip o öğretmen üzerinde niye hesabı sorulabiliyor.

### ***Velilerin beklentileri.***

Öğretmenlerin velilerin beklentileriyle ilgili görüşleri incelendiğinde genel manada velilerin beklentilerinin çok yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Velilerin büyük bir kısmının bu yüksek beklentilerinin bir sonucu olarak sürekli ilgi beklediği görülmektedir. Veliler öğretmenleri aramasalar da sürekli aranmak ve bilgilendirilmek istemektedirler. Birçok veli çocuğuyla yeterli düzeyde iletişim kuramamaktadır. Veliler çocuklarının akademik olarak yetersizliğinin farkında olmasına rağmen, okulda parasıyla okutmanın karşılığını almak istercesine çocuğuyla ilgili çözemeyemediği tüm sorunları öğretmenlerin çözmelerini beklemektedirler. Bunu adeta bir hak olarak görmektedirler. Öğretmenlere göre, okul idaresi öğretmenlerin çaresizliğinin farkında olsa bile çözülemeyecek sorunlarda bile “rolünü iyi oynamasını” söylemektedir. Beklentilerin yüksek olması bazen velilerin öğretmenlere tepki vermelerine neden olmaktadır.

**Öğretmen 3:** Ben hepsini tek bir kelimeyle özetleyebilirim. Sıkıntı olmasın. Problem olmasın. Veli şunu istiyor. Ben biliyorum ki öğrencim, evladım eve geldiğinde tablette sizin eğitim yaptığınızı zannettiğiniz tablette oyun oynuyor. Odasına kapanıyor. Kulaklığı takıyor. Önünde hamburgeri çayı falan filan oyun oynuyor. Akademik olarak başarısız bir çocuk yetiştiriyorum ve ben çözemiyorum. Beni dinlemiyor. Ve çocuk şunu görüyor. Babamın zaten parası var. Beni sokağa da atmayacağını çocuk çok iyi biliyor. Babam beni sokağa atmayacak diyor. Öyle ya da böyle bu mal bana kalacak diyor. Bir şekilde bana da sirayet edecek diyor. Ve çocuk rahatlığı çok iyi gözlemleyebiliyor nesil. Veli de bunu çözemeyeceğini bildiği için öğretmenden çözmelerini istiyor.

**Öğretmen 5:** Velinin en çok beklediği şeyimi sordunuz? Veli en çok gerçekten bu biraz herhalde nasıl diyim, statü ile alakalı bir şey. Kendini tatminle alakalı bir şey olduğunu düşünüyorum. Yani aranmayı çok seviyor veli. Sürekli aranayım. Sürekli beni arasinlar. Benim arandığımı etrafımdakiler de görsün. Herhalde öyle bir duyguya sahipler gerçekten... Yani alakalı alakasız, saçma sapan nasılsınız diye arayıp kapatsanız bile bundan mutlu oluyor bu veliler. Çünkü hiçbir şikayet almıyorum. Ve şu var yani, mesela velilerin istediği şeylerden biri de şu. Aranmak, buna bağlı olarak ödev yapmadığında çocuk, özellikle ödev yapmadığında bir sorun olduğunda hemen bilgilendirilmek. Yani bu konuda hakları var. Yani buna da bir anti tez geliştirebiliriz. Mesela veli, veli toplantısında diyor ki, çocuğunuz hiç ödev yapmamış Türkçe dersinde dediğimizde “Nasıl olur, beni hiç kimse aramadı, ben hiçbir şey bilmiyorum, bilseydim üzerinde dururdum” diyor. Bu idareye kadar gidiyor. Mesela ben de şöyle diyorum. Ta idareye kadar götürebilecek bir veli bu kadar bunu önemsiyorsa kendisi de arayabilirdi. Kaç ay geçmiş. Danışmanı sınıf öğretmeni illaki numarasını bırakmıştır. Yani mesela hiç o şekilde bir dönüt yaşamıyoruz. Yani arayıp ta hocam durumu nasıl? Diğer hocalardan da bilgi alsanız bize dönseniz. Nedense her şeyi öğretmen yapmak zorunda bir şekilde. Orda öğrenciyle ilgili en büyük beklentileri kendi iletişimsizliklerinin çözümünü bizde aramaları. Kendileri yani konuşmamışlar hiç çocuklarıyla. Belli bir yaşa kadar iletişim kurmamışlar. Çocuk sorun çıkarmaya başlayınca iletişim kurmaya başlamışlar. Ve ama artık çocuk onlarla konuşmaz duruma gelmiş. Yani artık velilerin çoğu çaresiz durumda. Yani telefona gömülüyor, tablete gömülüyor, bilgisayara gömülüyor. İşte hocam buna bir çözüm bulun. Kendi çaresizliklerine çözüm bulmamızı istiyorlar ki, bu da nereye kadar mümkün. Bir sürü çocuk var. Hangi biriyle ne kadar ilgilenip nasıl çözüm bulalım. Kesinlikle çoğu böyle. Biz yaptırıyoruz. Siz yaptırın. Bizi dinlemiyor. Siz deyin, çalışsın gibi.

**Öğretmen 14:** Veli gözüyle söylüyorum. Bizim gözümüzle değil de. Veli gözüyle. Bundaki ana sebep. Ya kardeşim. Ben bu kadar para veriyorum. Siz elbette çocuğumu bir yere getireceksiniz gibi bir bakışa sahip yüzde 70, 80 veli topluluğu. Yüzde 20’si de diyor ki tamam bizde de problem var hocam. Biz de ilgilenemedik. Çok yoğunduk. Çocuk bazı şeylere haliyle anlatmaya çalıştı ama biz pek anlamadık. Siz söylediniz ama yapamadık diyen veli grubu çok değil yani. Yani burada siz ne kadar veliye sorumluluğunu yerine getirmediğin sen kardeşim sonu böyle oldu diyoruz desek de bu çok silik kalıyor. Ana şey öğretmen yine. Görünen kısım, öğretmen başarılıdır ya da başarısızdır gibi bir şeye çıkıyor sonuç.

Öğretmen 13’ün başından geçen olay veli beklentilerinin ne denli yüksek olduğu ve velilerin beklentileri karşılanmadığında ne denli tepkisel davranabildiklerine dair örnek olarak öğretmenlerin anlattıklarıyla paralellik göstermektedir.

**Öğretmen 13:** Şöyle söylüyüm. Velinin beklentisi çok fazla. Bir olimpiyatlara gidiyoruz. Eyvallah diyor. Olimpiyat çok güzel. Olimpiyat deyince kafada bir şey aktarıyor. Gidecek çok iyi dereceler gelecek. Veli kafadan çocuğum dereceyle dönecek. İdareci diyor ki “okulumuzda bir yatırım yaptık. İşte bir çalışmalar yaptık. Bir başarı gelecek. Gidiyoruz, gidiyoruz yarışmalara. Sonuçta bir yarışma. Biri kazanacak diğeri kaybedecek. Her zaman da kazanamıyoruz. Bazen kaybediyoruz. Kaybettiğimiz zaman, işte o zaman işler değişiyor. Veli diyor ki “hani sizin bu alanda başarımız yok” ilk tepki veliden geldi. Yani kişiden kişiye göre değişiyor tabii ki. Bazı velilerimiz bunu çok açık bir şekilde anlatıyorlar. Son yaşadığımız günlerdeki olimpiyat çalışmalarını örnek vereyim. O yarışmaya katılan bazı velilerimiz vardı. Veliler birkaç öğrencimiz bu başarıyı elde edemedikleri zaman hocam hani sizin okulunuzun akademik başarısı çok yüksekti. Hani çalışmalarınız bu diyerek bir anda veli hemen orda iletişimi koparabiliyor. Yani siz akademik anlamda çok başarılı bir okul değildiniz. Büyük bir tepki tabii ki. Toplantı yapıyoruz. Tepkisini açık bir şekilde öğretmenle paylaşıyor. Çok fazla idareye gitmiyor. Biz bazen idareye yönlendiriyoruz. Yani biz de bir yere kadar yapabiliyoruz. Sonra idarecilerde üst yönetime karşı sorumlu olduğu için sık sık toplantı yapıyoruz. Hatta saatlerce toplantı yaptığımızı şahit oldum. Basit bir örnek vereyim. Olimpiyatlara hazırlandığımız yerde bile biz gece 12:00’ye kadar toplantı yaptığımızı hatırlıyorum. Çünkü birkaç alanda başarı elde edemediğimiz zaman



maalesef bunun hesabı yine bizden soruldu. Siz neden işte bu öğrenci neden başarılı olmadı? Ama anlatıyoruz işte. Bu öğrenciyi işte biraz önce söylemişim. Yeterlik konusunda temel konuda bir eksiklik var. Eksiklik olduğundan dolayı demek ki bunu kısa sürede tamamlayamadık. Gideremedik. Yani velide idareci de biraz kısa zamanda başarı beklediği için tepki de çok fazla oluyor.

İdareci 2'nin ifadeleri öğretmenlerin söylediklerini desteklemektedir. Velilerin beklentilerinin yoğun olduğu, öğrencilerinin hem akademik hem de ahlaki, ve sosyal gelişimlerinin daha iyi olmasını bekledikleri idareci gözüyle teyit edilmektedir. Veliler öğrencilerinin sıkıntıları ve başarısızlıkları ile ilgili gerekçeli cevaplar beklemektedirler. Velilerin kaygılarını gidermek için velilerle görüşmeler yapıldığı, yapılan görüşmelerin öğretmenlerin raporlarının birer kanıt niteliğinde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Görüşmelerin ardından velinin isteği doğrultusunda farklı tedbirler alındığı görülmektedir. Veliler herhangi bir konuda ikna edilinceye kadar yoğun bir çaba sarf edildiği belirtilmektedir.

**İdare 2:** Velilerin istekleri beklentileri yoğun. Velilerimizin çoğunluğunun beklentisi aslında yüksek. Yani her anlamda yüksek. Akademik başarı anlamında da yüksek, ahlaki gelişimlerinin daha iyi olması noktasında da yüksek onların sosyal ve kültürel gelişimlerinin desteklenmesi açısından da yüksek. Ama hocam işte okusun en nihayetinde işte benim oğlum diyen velilerle de karşılaşıyorsunuz. Yani kumaşının ne olduğunu bilen veliyle de karşılaşıyorsunuz.yani biz öğretmenlerimizle bu tarz sıkıntılı olan çocukların velileriyle görüşüp sınıf öğretmeni kanalıyla biz bu taraflarını raporlandırıyoruz. Velilere bu şekilde dönütler yapıyoruz. Yani çağırıyoruz veliyi; öğretmenlerimizden aldığımız rapor budur. Evet bu doğrultuda yapabilir; ama şunları şunları yaparsa yapabilir. Şu anki durumda çocuğunuz bunları yapmaya meyilli değil. Nasıl bir üslup kullanılıyor. Aslında ortama göre kullanılıyor. Onu anlamaya çalışıyorum. Yani dediğim gibi. Raporlama var. Zaten velinin bir talebi oluyor. Hocam bizim çocuk bu noktada sıkıntılı. İşte sayısalla ilgiliyse sıkıntısı hocam fizik kimya biyolojide bu çocuk sıkıntı yaşıyor. Biz bunun gerekçelerini öğrenmek istiyoruz diyorlar. Biz de öğretmenlerimizden bu çocuğun “Hocam dersinizdeki durumu nedir?” niye başarısız, gerekçeleri nelerdir sizce ; ne yapması lazım. Bunları alıyoruz? Sonrada velimize açık bir şekilde bakın öğretmenlerimizle görüştük; konu şudur. İşte bu derse çalışmıyor. Dikkatini toplayamıyor. Konu eksikliği var. İşte şunlar şunlar yapılmalı. İşte burada etüde kalmalı. Etüt planlıyoruz. Bunları yapıyoruz. İlk aşamada etüde kalması gerekiyor. Diyoruz. Etüt planlaması yapıyoruz. Etüt planlamasıyla da bir şeyler yoluna girmiyorsa belli bir süre sonra bir ay iki ay sonra; bu sefer farklı çalışmalara yönlendiriyoruz veliyi. Veyahut da veli bir noktaya geliyor zaten. A bu çocuk ben istiyorum mühendis olsun, doktor olsun ama bu çocuk doktor olamayacak. Niye? Çünkü yok. O çocukta belki algı var ama istek yok. Hani bir söz var “ bir atı zorla su kenarına götürebilirsiniz ama ona zorla su içiremezsiniz” evet siz de bu çocuğa otoritenizi kullanarak, babalık otoritenizi kullanarak veyahut da öğretmen olarak otoritenizi kullanarak çocuğu derse oturtabilirsiniz ama o dersinizi dinlemek isterse dinler ya da çalışmak isterse o dersi çalışır.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, velilerin ağırlıklı olarak öğrencilerinin akademik başarısı ile ilgili beklentilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra öğrencilerinin ahlaki gelişimini de önemsemektedirler. Velilerin özellikle öğrencilerinin almış olduğu sınav sonuçlarına bakarak öğretmenlerden ve idareden hesap sorabildiği anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 6:** Toplantılarda şunu görüyorum ben. Veliler daha çok öğrencilerin akademik başarısının peşindeler. Yani akademik başarısını yükseltmek istiyorlar. Neden başarılı değil. Niye başarısız diyor? Bunun başarılı olması için daha ne yapabiliriz diyor? Bazen öğretmeni suçlar. Genelde öğretmeni suçluyorlar. Yani on veliden üçü öğretmeni suçlar, üçü okulu suçlar, üçü öğrenciyi suçlar. Böyle bir şey var, benim tespitim. Biraz daha olgun veliler onu yapmıyor. Çocuğunu tanıyan veliler genelde çocuğunu daha çok suçluyor. Okulun beklentisi de öğrenciyle ilgilenilmesi. Öğrenciyle daha çok ilgilenelim. Sorunlarına çözüm olalım. Ondan sonra akademik başarısını yüksek turalım. Tabii yöneticiler diyor bunu. Aslında şöyle bir baktığımda yöneticilerin ama profili değişti. Beklentileri biraz daha milli manevi değerlere bağlı öğrenciler yetiştirmek istiyorlar. Akademik başarıda istiyorlar ama milli manevi değerlere, sosyal yönü yüksek öğrenciler bekliyorlar. Bence velilerin böyle bir beklentisi yok. Veliler daha çok akademik başarı bekliyor sonuçta. Çünkü üniversite kazanamadı mı ne olacak? Onun yaptığı bütün çalışmalar boşa gidiyor, velinin gözünde.

**Öğretmen 11:** En genel manada akademik başarı. Her ne kadar veli bunu yansıtmasa da söylem olarak seninle konuşurken ben öğrencimi sana sadece dersle ilgilenmiyorum sadece bana öğrencim sosyal ve ahlaken hangi düzeyde bana onu söyleyen bir veli bile aslında akademik başarıyı ister ve bekler. O yüzden okulun zaten okul denilen yapının zaten temel işlevi öğrencileri hayata hazırlamak, öğrencilere bir meslek bir şey kazandırmak. Hayata hazırlamak; e tabii ki ötekilerde diğer mevzular da beklentiler dışında değil yani; onların da etkisi var ama burada en üste çıkan bence akademik başarı. İş eninde sonunda geliyor akademik başarıya kilitleniyor. Yani biraz da idarecilerin tavrı velilerin şeyiyle belirleniyor. Yani bir veli geliyor idareye, “Nasıl bir okul bu, ben öğrencimi 12 yıl burada okuttum.” Sürecin sonunda gelip, “12 yıldır öğrencim sizin elinizde; çocuğum hiçbir akademik varlık gösteremedi” deyip de eğer, sonuçta idarecilerde insan yani. Onların yüzüne bu madalyonu tak diye çarptığı zaman bu sefer idareci de bir süre bunun etkisinde kalarak akademik başarıyı ön plana çıkarıyor ve bu tür telkinlerde bulunuyor bir alt basamağa. Bunlar öğretmenlere okul sadece akademik başarıyı hedefliyormuş gibi yansıtıyor. Bu sefer öğretmen sadece akademik olarak kendini o kurumda yetkin kılma noktasında çalışmalara başlıyor.

**Öğretmen 9:** Velilerin bizden en çok istediği şeyler aslında öğrencilerin akademik gelişimiyle ilgili şeyler istiyorlar. O anlamda veliler genelde bizi sorumlu tutuyorlar. İşte dersini branşını ne kadar öğretebildin. Bu anlamda bir geri dönüş bekleniyor. Her veli aynı şekilde sorgulamıyor ama bazı velilerin sorguladığı oluyor. İşte ödevlerini yapmadıysa yapamadıysa sanki öğretmen sorumluymuş gibi görülüyor. Halbuki burada velinin de olaya dahil olması gerektir. Her şeyi birçok zaman öğretmenden bekliyor. Kendi görevlerini de öğretmenden bekleyebiliyor. Aslında bu biraz idarenin olayı lanse etmesine bağlı. Onun dışında bilinçli veliler, olaya farklı açıdan bakın veliler hep kendine göre değerlendiriyor. İdarenin lanse etmesi değerler eğitimi üzerineyse gündemde olduğu için onlar konuşulabiliyor. Veli, ne kadar bunlar konuşulsa da akademik durumunu başarısını öğrencinin sürekli önemsiyor ve durumda olduğu onun için ön planda aslında gizli de olsa.

**Öğretmen 14:** Akademik başarı isteniyor. Birinci düzeyde o. Bizi eleştirseler de övseler de önce oradan eleştiriyorlar ve övüyorlar. Eğer YGS ve LYS’de biz de 102 öğrenci bildiğim kadarıyla sınavlara girdi. İki tane baraj altı öğrencimiz var. 102 öğrencide 2 tane. 2 öğrenci baraj altı kaldı. Bu bir özel okul için iyi bir başarıdır. Çünkü Türkiye’nin yüzde 40-50 arası kısmı baraj altı kaldı YGS’de. LYS’ye girememe durumundalar. Bizim sınavla öğrenci alan bir fen lisemiz var. Başka alınmıyor yani onlarda diğer Anadolu lisesindeki bütün öğrenciler puanı ne olursa olsun gelen öğrenciler. Bu iyi başarı. Başarısız olan öğrencilerle de alakalı veli sorguluyor yani. Bu sınavda niye bu puanı aldı diye. Sene başında bu adam 10 net yapmış hocam diyor. Sene bitti yine 10 net yaptı. Bu çocukla alakalı siz ne yaptınız diyor? Bunu soruyor. Biz şunlar şunlar yapıldı diyemezsek bittiğimiz nokta oluyor. Etüt yapıldı, bu kadar ders kondu, ders yapıldı, ders anlatıldı. İlgilenildi. Birebir çok fazla soru çözüldü. Çocuğa rehberlik yapıldı. Yani tabii bunun yazılı bir ispatı yok.

Velilerin görüşleri de öğretmenlerin görüşlerini doğrulamaktadır. Veliler akademik başarıyı önemsediklerini, bu konuda öğretmenlerin elinden geleni

yaptıklarını ve beklentilerinin karşılandığını ifade etmektedirler. Öğretmenleri bilinçli ve mesleğinin şuurunda öğretmenler olarak tanımlamaktadırlar.

**Veli 1:** Beklentilerimiz karşılanıyor. Çünkü pek çok derste öğretmenlerin tamamı neredeyse birebir görüşmelerimizde dediler ki hocam, sizin çocuğunuz hangi konuda hangi derste geri kalmışsa anlayamamışsa, yetersiz olduğunu düşünüyorsa, veya yapılan sınavlarda hangi alanlarda eksiği varsa o alanla ilgili günlük ders programı dışında gelsin etüt yapalım, ders verelim. Yani o konuda bize çok şey yaptılar; diyelim ki Allah'a şükür bizim çocuğumuz diyelim ki başarılıydı. İşte fazla aramadık biz. Ek ders olsun. İlave falan diye. Çok uğraşmadık. Özellikle İngilizcede ilk başlarda konularda geri kalma gibi olmuştur. Yunis hocamız sağ olsun yani defalarca hatırlatma; cumartesi günleri ilave derslere kurslara çağırma. Bu bakımdan hem ikili ilişkilerdeki samimiyet, sıcak yaklaşım, güler yüzlü karşılama davranışlar, o sohbet ortamı oluşturma, ayrıca akademik yönden ders başarısı yönünden de destek olma yönünden beklentilerimizin karşılandığını düşünüyorum. Bu dört yıl içinde herhangi bir olumsuz yani şunu dedikte yapmadılar, şunu bekledikte olmadı durumu ile karşılaşmadım ben.

**Veli 2:** Tabi ki öğretmesini bekliyorum. Dersini öğretmesini ve hayata hazırlamasını. İngilizce ise bir yandan sınavlara hazırlarken İngilizceyi gayet güzel konuşabilmesini, matematik ise hem sınavlara hazırlamasını, din ise çocuğa İslami değerleri yaşayarak sevdirecek öğretmesini, Türkçe ise çocuğuma okuma zevkini tattırıp yeni kelimeler ve dünyalarla tanıştırmasını. Bir doktordan nasıl hastalığımıza doğru teşhis koyup para kazanma hırsı ile değil de karşısında insan olduğunun farkında olarak onu iyileştirmek için çaba harcaması isteniyorsa öğretmenden de karşısındaki boş bir kutu olan çocuğu hayatı için lüzum duyacağı bilgi ve becerilerle doldurması beklenir. Ben de bunu bekliyorum. Şu ana kadar olumsuz bir olayla karşılaşmadım ve dolayısı ile de olumsuz bir duygum yok. Beklentilerim karşılanıyor ve öğretmenlerinin de gayet bilinçli, mesleğinin şuurunda insanlar olduğunu düşünüyorum.

Diğer öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde velilerin akademik başarıya vurgu öncelikli olmakla birlikte ahlaki gelişimi de önemsediklerine dair ifadelere rastlanmaktadır. Akademik beklentilerin sürekli ifade edilmesi tüm öğretmenlerin akademik beklenti ile ilgili hemfikir olduğunu göstermektedir.

**Öğretmen 4:** Tabi bir veli olarak ta bakmak lazım olaya. Tabi bizim de çocuklarımız var sonuçta. Ne bekliyoruz? Veli bizden ne bekliyor diye bakmak lazım. En önemlisi bence istedik davranışları geliştirmek. Biraz bilimsel bir ifade söyledim ama istedik davranışlar derken bir veli çocuğunu neden okula gönderir, neden özel okula gönderir? Öncelikle ahlaklı karakterli bir çocuk yetişmesini ister her veli. Yarın öbür gün sokaklarda gece yarılara kadar gezen istediği saatte gelen giden bir insan görmek istemez veli. Düzgün bir yaşantısı olan, ahlaki değerlerini kazanmış bu tip bir öğrenci görmek ister. Bence biz bu noktada öğrencinin ahlaki gelişimine katkı sağlayabiliriz. Bunu sorgulamamız lazım. Onun dışında velinin beklentisi akademik anlamda olur. İyi bir üniversite kazanması. Dolayısıyla bizim de sorumluluğumuz bir anlamda veliye bunu yerine getirme sorumluluğudur. Öğrencinin başarısına katkı sağlayabilmişsek, bu anlamda da sorumluluğumuzu yerine getirmişizdir. Yani bizim okulumuzla ilgili olarak velilerin, tabi insanların öncelikleri kişiden kişiye değişebilir ama genellikle 2 şey var. Birisi öğrencilerin ahlaki gelişimi 2.si akademik başarısı. Benim daha çok gördüğüm velilerin ahlaki gelişimi önemsiyor ama bunu ayırmak gerekiyor. Anadolu lisesine baktığımız öğrencilerin çoğunluğu velilerin çoğunluğu öğrencilerden ilk önce ahlaki gelişim, ama bu akademik başarı olmayacak anlamında değil, onu önde tutuyorlar tabi ahlaki gelişimi. Akademik başarının önünde tutuyorlar. Fen lisesine baktığım zaman fen lisesinde de akademik başarıyı ondan önce tutuyorlar. Çünkü ahlaki gelişim zaten veli sağlayacaktır bir şekilde sağlamıştır. Okul buna zaten önem gösterecektir. Zaten gösteriyordur ama akademik başarı olmadan da başarılı sayılmaz veli tarafından.

**Öğretmen 7:** Tabii ki yani sonuçta hani özel okul piyasası çok geniş olduğu için her çeşit her görüşten her dünya görüşünden farklı özel okullar var. Dolayısıyla da veli kendi çocuğunu kendi dünya görüşünde yetiştirmek için kendi dünya görüşünde yetiştirmek için o özel okullara bizzat araştırma yaparak göndermektedir. Yani dolayısı ile okul seçme süreci bu kriterlere göre yapılmaktadır. Ama velinin öncelikli olarak akademik başarı üniversiteye yerleştirme, başarılı güzel bir üniversitede seçme noktasında beklentileri olduğu kadar bunun yanında dünya görüşlerinin de velinin beklentileri olduğu kadar, dünya görüşleri noktasında velilerin beklentileri var. Buna göre de okul seçiyorlar.

**Öğretmen 8:** Akademik başarı. Akademik başarı bekliyorlar. Bunun haricinde ahlaki yönlerden gelişmeleri için bizim bir şeyler yapmamızı, gayretini görmek istiyorlar ki bunu da yaptığımızdan dolayı memnuniyet duyduklarını ifade ediyorlar. Ama akademik başarılarının sağlanması açısından sorumluluk tamamen öğretmene yükleniyor. Bu sorumluluk, az evvel söyledim yani, benim gözlemediğim kadarıyla düşündüğüm kadarıyla öğretmen burada sorumluluk açısından kendisi ne kadar çok yüklense de çocuğun almaya yönelik çabası olmuyorsa ve böyle bir gayret içerisinde değilse bunu da öğretmene yıkıyorlar. Bu gayreti sen sağlamalısın diyorlar. Biz de elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz. Dikkat etmeye çalışıyoruz. Onları motive etmeye çalışıyoruz ama çocukların genel olarak birçoğunun birbirini etkilemelerinden ötürü ders anında öğrenmeye yönelik çabaları çok düşük. Ve bu da başarıyı olumsuz etkiliyor.

**Öğretmen 2:** Şöyle. Türkiye de çok özel üniversite açılmasına rağmen ve üniversiteyi bir bölümü kazanmak çok kolay olmasına rağmen, barajı geçmek paranız varsa yetiyor, buna rağmen her şeyi sorgulayabiliyor. Akademik anlamda sizden ciddi bir beklenti var. Akademik beklenti var. Ama bu hissettirilmeyen söylenmeyen dile getirilmeyen bu zaten oluyor denilen bir şey daha var. Az öncede ifade etmiştim konuşmanın başında. Öğretmenlik ve bir çocuğu nasıl yetiştirmek istiyorsa ideolojik olarak yaşam tarzı olarak ikisi de var. İki beklenti olduğunu düşünüyorum. Velilerin beklentisi yöneticiler kadar yüz yüze olmadığımız için velilerle görüşmelerinizde ders durumu üzerinden değerlendirme oluyor. Daha çok akademik olarak. Ama bu beklentilerin olduğunu bildiği için yönetim zaten yönetim bir veli nasıl bakar olaya, kendi kurumsal felsefi düşüncesi var ama fiili bir durumda veli nasıl bakar yöneticiler bunu size yansıtıyor. Veli gözüyle bakıp bu şekilde yansıtıyorlar.

Öğrenci 5 ve veli 3'ün ifadeleri öğretmenlerin görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Öğrenci, ailesinin hem ders başarısını hem de dindar bir öğrenci olmasını önemsendiği ifade etmektedir. Veli de öğretmenlerden hem çocuklarına örnek olmasını hem de akademik olarak beklentilerini karşılmasını beklemektedir.

**Öğrenci 5:** Ailem öğretmenlerden hani bu tarz şeyler bekliyor. Sadece ders konusunda değil buraya göndermelerinin sebebi aynı zamanda benim hem başarılı bir öğrenci hem de dindar bir öğrenci olmamı istiyorlar. Bu yüzden buradaki öğretmenlerime emanet ettiler beni. Buradaki öğretmenlerden beklentileri o açıkçası. Yani, yönetim açısından ve bazı öğretmenler açısından evet. Kesinlikle karşılıyor. Yani gerçekten çok ilgileniyorlar. Ders konusunda da başka ilimler konusunda da.

**Veli 3:** Benim kanaatime göre öğretmenlerden ilk beklentimiz, kişisel davranışlarıyla sözleriyle, okul içindeki yaşantısıyla, haliyle öğrenciye kendini sevdirmesi. Yani örnek öğretmen. Örnek alınabilirlik; örneklilik. Çok yakın yani ilk muhatap olunan insanlar öğrenciler tarafından. Bir öğretmenin örnek alınabilecek davranışları olan kişiler olması. Benim en çok beklediğim; beklentilerimiz bunlar. İkincisi öğrencileri akademik yönden başarıya ulaştıracak yeterli donanıma sahip olmaları. Ondan sonra dersleriyle ilgili o anlatımları düzgün yapmaları; bunlar öncelikli beklentilerimiz.

***Okul bazı öğrenciler için çocuk bakıcılığı, kreş gibi bir anlam ifade ediyor.***

Öğretmenlerin ifadelerine göre diğer bir kısım veli okuldan akademik beklentileri olmakla birlikte çocukları için güvenli bir ortam beklemektedir. Veliler aynı zamanda öğrencilerinin yeteneklerinin keşfedilmesinin ve sorunlarıyla ilgilenilmesini beklemektedir. Öğrencilerinin zararlı alışkanlıklardan uzak olduğu sürekli ilgi gördüğü ve güvende olduğunu bilmek istemektedir.

**Öğretmen 10:** Velinin beklentisi çocuğunun durumu her ne olursa olsun buna bakmadan yüzde yüz başarı bekler. Çocuğuyla özel ilgilenilmesi, her veli çocuğuyla özel olarak ilgilenilmesini bekler. Ondan sonra başarı bekler. Başarılı olabilecek olandan başarı bekler, başarılı olamayacak olandan da başarı bekler. Ondan sonra okulda çocuğuna sahip çıkılmasını bekler. Kötü şeylerden uzak kalmasını, uzak tutulmasını bekler. Ve günün belli bir saat diliminde okulda kalmasını bekler. Bazı velilerimiz sırf çocuğunun, kendileri de çalıştığı için çocuğun gün içerisinde kalacağı bir yer olarak da okula bakabiliyor. Okul bazı öğrenciler için çocuk bakıcılığı, kreş gibi bir anlam ifade ediyor.

**İdareci 2:** Veli çocuğunu özel bir okula gönderirken, devlet okulu için burasını belki öğretmen yardım yapmakla mükellef değilim diyebilir ama, veli özel okula çocuğunu gönderirken daha az sayıda öğrenci olan sınıflarda eğitim görsün istiyor, daha fazla çocuğumla ilgilenilsin istiyor, yetenekleri ortaya çıkarılsın istiyor. Sorunları varsa onlarla daha çabuk ilgilenilsin, ben sürekli çocuğumla ilgili iletişim halinde olayım istiyor. Öğrenci ödevini yapmışsa ödüllendirilir. Yapmamışsa, öğrenciye süre tanınır, velisine bilgi verilir. Velisinin çocuğu ile ilgili bir sorun tespit edilirdyse o veliye haber vermekte öğretmenin sorumluluğu benim gözümde. En temeli de öğrenciyle siz iyi bir iletişim kurabiliyorsanız, öğrenciye vermeniz gerekeni verebiliyorsanız, zaten veliye karşı olan sorumluluğunuzu otomatik olarak yerine getirmiş oluyorsunuz.

**Öğretmen 11:** Öncelikle velilerin de beklentisi zaten öğrencilerini o sınavda başarılı kılmak artı bizim okulu tercih eden velilerin bir başka beklentisi de işte okul ortamının kendi görüş ve şeyleri doğrultusunda olması. Bir fanus gibi okulu düşünürsek, dış ortam daha çok öğrencileri farklı telkinlere maruz kalabilir. Ama bu okulu tercih etmelerinde bir sebepte bu olumsuz telkinlerin bu okulda öğretmen diliyle veya tavırla olumsuz bir telkin almamaları... Öğretmenlerin bu okulda seçilip alınması. Ve belli bir kesime hitap ediyor olması okulun önemli. O yüzden öğretmenin iki sorumluluğu var. Birincisi akademik sorumluluk. Yani dersine etkin bir şekilde hazırlanıp girmesi. Bilgiyi çok etkin bir şekilde öğrenciye aktarabilmesi sınava hazırlayabilmesi, ikincisi de işte bu sosyal sorumluluğu.

**İdareci 1:** Velilerin istekleri şu. Baktığımız zaman çok ilginç şeyler görürsünüz. Çocuğunun burada tutulmasını istiyor. Yani bir veliye sorsanız okul 7 gün olmalı mı evet olmalı der. Çünkü maalesef günümüz endüstri yapısı, modern zamanlar insanların çok fazla çalışmasına sebebiyet veriyor. Bu çalışmalarından dolayı nefes alma duraklarında fazla sorun yaşamak istemiyorlar. Çocuklarının yarattıkları sorunlarla uğraşmak istemedikleri için de çocuklarının okulda kalmasını orada güvenli olması istiyor. Bir nevi sorumluluk transferi yapıyor. Bir grup velinin beklentisi bizim gerçek istediğimiz şey ise çocuğunun akademik anlamda ileriye götürülmesi. Hocam fen lisesine baktığımızda yüzde yüzünün isteği bu. Akademik anlamda ileriye gitsin, projelere katılsın. Anadolu lisesine baktığımızda oğlunu kızını burada güvenli olarak tutayım, alabiliyorsa bir şeyler alsın diyen veli tiplmesi var. Yüzde onluk kesimi ise akademik anlamda ileri gitsin, proje yapsın.

Veli 1 ve Öğretmen 2 yeniliğe açık olma ve sürekli kendini yenilemenin beklentileri karşılama noktasında önemli bir kriter olduğunu vurgulamaktadır. Artan talepler karşısında öğretmenlerin çok farklı sistemleri denemek ve başarılı olduğunu

ispatlamak zorunda kaldığı ifade edilmektedir. Kendini geliştirmeyen ve yenilemeyen öğretmenlerin beklentilerin artmasıyla zor durumda kalabileceği açıklanmıştır.

**Öğretmen 2:** Yani şöyle. İyi takip edilmeli; eğitim sürekli güncellenmeli diye bir slogan var. Yani yeniliğe açık olmalı. Bu şu anlamda algılanabiliyor. Yani kendinizi yenileyin şu anlamda...yenileme talebine siz yetişemeyebiliyorsunuz. Dolayısıyla o yenileme talebine yetiştiğinizi de ifade etmelisiniz. Rehberliğinizden sınıf rehberliğinizden akademik anlamdaki durumunuza kadar. Bu problemlere neden olabiliyor. Mesela bir sistem denenebiliyor ve o sistem denendikten sonra yetersiz olduğu ortaya çıkabiliyor. Siz o süreçte o sistemin başarısız olacağına dair görüş bildirseniz bile o sizden istendiği için onu yöneticinize ve velinize göstermek zorundasınız. İspatlamak zorundasınız. Bu ispat sırasında da zorluklar yaşayabiliyorsunuz. Çünkü karar süreçlerinde siz çok görev almıyorsunuz.

**Veli 1:** Bir profesör olan hocamız demişti ki, iki kavram söyledi. Bir yineleme, yenileme kavrama. Dedi ki okumazsanız, bundan sonraki hayatınızda hangi mesleğe giderseniz gidin diyelim ki öğretmen olabilirsiniz, herhangi bir görevli olabilirsiniz. Eğer okumazsanız, yani kendinizi yenilemezseniz, yinelemeye başlarsınız. Yineleme ve yenileme. Yani öğretmenlikte özellikle doktorlukta, avukatlıkta tüm mesleklerde geçerli bu aslında ama hangi meslekte olursan ol; ama özetle öğretmenlikte eğer kendi alanıyla ilgili birinci olarak kendi alanıyla ilgili ikinci olarak kendiniz zenginleştirecek daha donanımlı hale getirecek diğer alanlarla ilgili okuma araştırma, güncel bilimsel dergileri, akademik çalışmaları takip etme anlamında ve diğer kitapları okuma alanında eğer okuma bırakılırsa, araştırma bırakılırsa bir süre sonra yineleme başlıyor. Yani öğretmen artık yinelemeye başlıyor. Aynı şeyleri tekrar etmeye başlıyor. Aynısını. Tekrara başlıyor. O tekrara düştüğü anda öğrencilere olan faydası da faydalı olma şansını da kaybetmeye başlıyor. Ama okursa kendi alanı ile ilgili araştırmaları takip ederse donanımlı hale geliyor ve kendisi sürekli yenilediği için yenileyen bir öğretmen, yenileyen bir doktor, yenileyen bir kimse o bulunduğu ortama, öğretmene öğrencilerine, doktora hastalarına, bu çoğaltılabilir, daha faydalı, bu fayda konusunda aklıma bunlar geliyor. Yani yenileyen değil de kendisini yenileyen.

### ***Öğrencilerin beklentileri.***

Öğretmenler öğrencilerin beklentilerinin farklı gruplara göre değişebildiğini ifade etmektedirler. Öğretmen 9, okuldaki öğrencilerin üst, orta ve alt grup olarak sınıflandırılabilirliğini açıklamıştır. Buna göre üst grup olarak fen lisesinde akademik beklentinin çok yüksek olduğunu bunun yanı sıra öğretmenin ilgisi ve kendini sevdirmesinin beklentileri karşıladığını söylemektedir. Orta grup öğrenciler ise akademik beklentileri olmakla birlikte öğretmenden etkinlikler yapmasını da beklemektedir. Alt grup ise öğretmenlerden dersi tamamen eğlenceye dönüştürmesini beklemektedir.

**Öğretmen 9:** Şimdi öğrenci grubuna göre değişir. Bir fen lisesi grubundaydysanız sizin ona her şeyi öğretmenizi bekler. Çok büyük bir akademik anlamda beklenti var öğrenciden. Onun dışında aynı zamanda paralel olarak öğrenciye eğlenceli bir ders geçirebiliyorsanız, geçirtebiliyorsanız mükemmel hoca tanımına onlara uyacaksınız diye düşünüyorum. Sadece akademik olması durumunda sizi benimsemeseler de akademik olarak iyiyseniz sizi akademik olarak dinleyip öğreneceklerini öğrenirler. Ama aynı zamanda kendinizi sevdirdiğinizde de mükemmel hoca olursunuz. Diğer öğrenci grupları için de orta ve alt grup diye düşünebiliriz. Orta grupta yine iyi hoca akademik olarak iyi bir öğretici olmanız onlar için önemlidir. Bunun yanında yine dersi eğlenceli hale getirmek ders dışı faaliyetlerle onları aktif tutmak sizi daha iyi bir hoca haline getirir. Bunun dışında bir alt grup daha düşünerek o alt gruplarda tamamen öğretmenin dersi eğlenceli hale getirip

öğrettikleri konusunda dersi anlamadıkları için basitleştirebilen onlara göre bir şeyler anlatabilen öğretmen olduğunuzda iyi öğretmen kalıbına uyuyorsunuz o zaman.

Diğer öğretmenlerin vurgusu daha çok alt grupta yer alan öğrencilerin beklentilerini açıklaması yönünden Öğretmen 9'un ifadelerini genişletmektedir. Bu öğrencilerin derse olan ilgilerinin az olduğu, ders işlemeyi ve ödev yapmayı sevmedikleri, sorumluluk bilinçlerinin gelişmediği, sürekli eğlence ve etkinlik bekledikleri göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin ifadelerinden alt grup öğrencilerinin beklentilerinin öğretmenlerin beklentileriyle uyumsuzluk gösterdiği söylenebilir. Alt gruptaki öğrencilerin ders düzenine etkilerinin yüksek olduğu ve öğretmenlerin bu gruptaki öğrencilerle baş etmekte zorlandığı anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 3:** Öğrencinin beklentisi de şu. Derse geldiğinizde dersin 40 dakikasını 3-5 dakikasını ders yapalım. Diğerinde gırgır yapalım, lay lay lom yapalım. Film izleyelim. Sınav zamanı geldiğinde siz sınav sorularını verin. Biz on sorudan ikisini yapalım siz yine 100 verin; sözlüye de bir daha yüz verin. Ondan sonra bunun gibi şeyler bekliyor öğrenciler.

**Öğretmen 5:** Öğrencilerin beklentileri genelde ders işlenmemesi, yani bu sınıfa göre değişiyor ama genelde bazı sınıf grupları için söyliyim yani onun için iyi öğretmen dışarı çıkararak gezdiren, işte piknik yapan, geziler düzenleyen film izleten öğretmen. Yani şunu diyen çok az hani. Ödev vermiştiniz. Bize bir sorumluluk yüklemiştiniz. Biz de bu sorumluluğumuzu yerine getirdik. Siz de sorumluluğunuz yerine getirerek bunu kontrol edin mesela. Bunu diyen öğrenci çok az. Zaten sorumluluk almaktan kaçan bir nesil. Her şeyi o da size yüklemeye çalışıyor. Az önce ÖTS'den internette ödev göndermekten bahsettim. Mesela yaşadığım bir olay. Sınıfta ödev veriyorum. Herkese söylüyorum. Tahtaya da yazıyorum. Sonra 3-5 gün sonra ödev bakma günü geldiğinde öğrencinin bana dediği şu. Hocam! Ödev yoktu ki. Neden yoktu. Oradan göndermemiştiniz. ( internette) Kesinlikle; yani illa oradan da göndermem gerekiyormuş. Yüzüne söylemem yetmiyor. Oysa ki o sistem ailenin haberdar edilmesi için bir sistem ama çocuk kendine de kullanıyor tabii ki.

**Öğretmen 10:** Öğrencinin beklemesi gereken, öğretmenden beklemesi gereken şey dersini iyi anlatmasıdır; sınıfta huzuru sükûneti sağlamasını bekler. Akademik anlamda kazanımları almayı bekler. Ondan sonra bir derste gördüğü dersle ilgili başarılı olmayı, ülkemiz sınavlar ülkesi biliyorsunuz, belli netlere ulaşmayı bekler. Akademik anlamda belli seviyede başarılı olmayı bekler. Yani bu olması gerektir. Bu olması gerektir. Bunu beklemesi gerekir bir öğrencinin. Tabi bizde öğrenci daha ziyade öğretmenin kendisine çok karışmamasını, mümkünse sürekli bahçede top oynatmasını, efendim tabletle ya da telefonla oynarsa ona karışmamasını, mümkünse derste ders yapmayalım hocam şeklinde beklentileri sıklıkla olur. Böyle rahat, "large", bir ders ortamı bekler, bekliyor yani öğrenci. Olmaması gerekeni bekliyor. Olması gerekeni beklemiyor pek. Ters oluyor.

Öğrencilerin bir diğer beklentisinin de yoğun bir ilgi görmek olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenin öğrenciyi kuşatması, kol kanat gerip şefkat göstermesi, motive etmesi, heyecan oluşturması, dersini sevdirmesi beklenmektedir. Öğretmenlerin yılmadan ısrarla öğrenciyi takip etmesinin ve sorunlarını çözmesinin sonunda muhakkak başarıyı getireceği vurgulanmaktadır. Saha notları incelendiğinde öğrencilerin ilgi görmeyi çok önemseydiği anlaşılmaktadır. Hatta birçok öğrencinin

öğretmenlerin yanına giderek “ Hocam benimle hiç ilgilenmiyorsunuz, beni bugün fark etmediniz” vb. sözler söyleyerek dikkat çekmeye çalıştıkları gözlenmektedir (s. 21).

**Öğretmen 12:** Yani öğrenciler, tabi öğretmenlerden, kısmen değişiklik gösteriyor ancak ortak bir beklenti içerisinde ilgi bekliyor. Yani bu ilgi öğrenci öğretmenin kuşatmasını, mümkün olduğunca okula derse bağlaması ve öğrenciye heyecanla o işi yaptırabilmesi, yani baskıyla değil, ödev verdim bu ödevi yapacaksın tarzında değil yani eve gittiğinde veli istiyor ki, öğrenci otursun dersinin başına dolayısıyla ona da teşekkür etmek düşsün. Ama öyle olmayıp öğrenci dersin başına oturmadığında her ne kadar öğrenci suçlansa da bunun sebebi araştırıldığında ilk olarak akla o dersi sevdirmeyen öğretmen gelir. Yani o dersi sevdiremeyen öğretmenin dolayısıyla negatif hanesine işlendiği bir gerçektir.

**Öğrenci 1:** Yani bir öğretmen benim sıkıntılarımı sarıp bana yardımcı olabilecek bir öğretmen olabilmeli. Ders içinde değil bu sadece. Öğretmenlik sadece derste bitmiyor. Ders anlatmakla, sınıfına girip dersi anlatmakla bitmiyor. Kol gerip, bana yardımcı olabilecek öğretmenler olması lazım. Mesela benim sıkıntılarım çok farklı. Ben kendim için söylemeyeyim ama. Başka arkadaşlar için söyleyeyim. Hani, çoğu arkadaşımın sıkıntısı oturup derse başlayamama. Ya da onun gibi sıkıntıları var. Ona yakın sıkıntılar. Bu konularda öğretmenler yardımcı olabilir. Israrla öğrencilerin kolundan çekip etüt yaptırabilir, kendilerine ders çalışmaya alıştırmalıdır, öğrencileri. Motive çok önemli. Ne kadar motive ederse bizim ders çalışma isteğimiz o kadar artar. Benim sene başında kesinlikle dersten çok uzak olan arkadaşlarım vardı. İkinci dönem geldiğinde bambaşkalardı. Gerçekten kendilerini derse vermiş ve belli şeyler yapabilecek düzeye gelmiş olduklarını gördüm. Bence tamamen öğretmenin ilgisiyle olan bir şey çünkü yani tabi insan kendisi de öğrenci kendisi de itebilir ders çalışmaya. Birden kafasına dank eder. Hani amiyane tabirle kafasına saksı düşer. Ders çalışmaya başlar sorumluluklarının farkına varır ama bunda öğretmenin de çok büyük etkisi var. Ne kadar o öğrenciye derin bir ilişki kurarsa o kadar öğrenciyi derse başarıya çekebilir.

Bir öğrencinin ders çalışmayı denemek yerine sürekli öğretmenden kendisi için çalışma planı yapmasını istemesi ve bunu saygısızca istemesi öğrencilerin sorumluluklarını yapmaktan ziyade öğretmeni zora sokmak olarak algılanmaktadır. Bir öğretmenin yaşadığı olay kendisini oldukça rahatsız ettiği ifadelerinden anlaşılmaktadır. Saha notları incelendiğinde (s.22) bazı öğrenciler çok çalışıp sadece anlamadıkları soruları teneffüslerde sordukları bazılarının ise evde çalışmayıp tüm soruları çözdürüp çalışmış gibi görünmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Öğretmenler ikinci grup öğrencilerin varlığından rahatsızlık duymaktadır.

**Öğretmen 12:** Başkasının takip etmesi, dürtmesi ile nereye kadar plan yapacaksınız? Yani başkasının size çizmiş olduğu rota içerisinde o sınırlar içerisinde hareket etmeniz zaten sizin özgünlüğünüzü kısıtlar. Mutlaka bir takım tavsiyelerden faydalanırsınız. Bir takım ikazlardan veya heyecan unsurlarından faydalanırsınız. Ama başkası sizin yapacağınız işi bu senin çalışma programındır derse bu benim anlayışımın ötesinde. Bunu mesela öğrenci ısrarla bekledi. Ben rahatsız oldum bundan. Öğrencinin bana... Halbuki bu süregelen bir alışkanlığın son yıl bilhassa artırılması şeklinde olmalıdır. Aşırı ilgi de var. Anlamli anlamsız. Yani şimdi orda çalışması gereken kişi YGS’ye dair artı bir motivasyonla açığını kapatması gereken kişi bellidir. O yapacağı işten efendim, aslında yeterince verim alamadığı için bu sefer etrafındakiler kanalıyla sözde bir mesafe almaya çalışıyor. Halbuki yapması gereken şey en yakın zamanda oturup dersine kafa yorması etrafında destek alabileceği öğretmenlerden istifade etmesidir. Yani bu her güne dair bilhassa son yıl öğrencinin istikrarlı bir şekilde yapması gereken bir çalışmadır. Yani bunu kağıda saat 17:00-18:00 arası YGS matematik çalışacaksın. 19:00-20:00 arası LYS kimya çalışacaksın denmesi kadar bir saçmalık olamaz. Ama noluyor, burada işte o sizin saçmalık gibi



gördüğünüz şey öğrenci tarafından bir ilgi eksikliği olarak yorumlanabiliyor. Belki işin biraz da temelinde öğretmene karşı güven onun sözüne itibar da olmalı. Yani bazı kimseler öyle bir plan ve programın doğru olduğunu düşünebilir. Ama baktınız bu öğretmen daha farklı şeyler vurguluyor. Dolayısıyla benim bu öğretmene dair bir baskı oluşturmanın bir anlamı yok. Yani bunu bir saygısızlık olarak öğrencinin ortaya koyması anlamsız. Yani bunu ben işin zorluğundan değil, inanmadığımdan bunu öğrenciye yapmak istemedim. Yani böyle bir, karşılıklı bir zaman zaman anlaşılama olabiliyor. Ve öğrenci sorumluluklarını yerine getirmemiş olmanın tabir yerindeyse yükünü öğretmene yüklemek istiyor. Devlet okulunda hangi öğretmene söylersiniz. Bana çalışma programı yap diye. Yani bu üslupla. Israr, arkasında ne yazık ki saygısızlık var.

### ***Öğretmenlerin beklentileri.***

Öğretmenler ayrıca kendi beklentilerinden de bahsetmişlerdir. Öğretmenlerin ifadelerinden özellikle motivasyona ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Öğretmenler yaptıkları işlerle ilgili yapıcı bir üslup kullanılmasını önemsemektedirler. Olumlu sözler duymak öğretmenlerin morallerini yükseltmektedir. Ancak okulda hem veliler hem de idareciler daha çok emredici tarzda yaklaşımlar sergilenmektedir. Bu ise öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir. Öğretmenler velilerden ve idarecilerden daha fazla destekleyici yaklaşım beklemektedirler.

**Öğretmen 1:** Aslında benim beklentim, az evvel verdiğim cevapta geçen motivasyon kısmıdır. Yani bizim oralarda bir söz var. “oha var öküz durdurur, oha var saban kırdırır” diye. Yani bir işi istemekteki üslup çok etkileyicidir. Bu senin öğretmene bu senin görevindir zaten yapacaksın tarzında bir üslupla söylenmesi beni açıkçası çok üzer, üzüyor. Ve bu şekilde istendiğinde yaptığım işle, daha farklı bir şekilde desteklenir bir şekilde motivasyonumu artırıcı konuşmalarla böyle bir işin istenmesi durumunda yapacağım iş ve verimliliği çok daha farklıdır. Şimdi bunun uygulanmasıyla ilgili bu senin sorumluluğundur, bunu sen öğretmen olarak yapman gerekir zaten tarzında bir yaklaşımın daha fazla olduğunu görüyorum. Hem yöneticiden hem veliden. Bunun bu şekilde öğretmene söyleniyor olması tamam bir işi yapıyoruz ama istek oranına ya da motivasyon oranını biraz düşürdüğünü söyleyebilirim. Yani yapılması gereken bir iş var bunu öğretmen tarafından yerine getirilecek ve öğretmen bunu getiriyor. Dolayısıyla aslında ders verimliliğinin veya etüt verimliliğinin yazılı tekrarı verimliliğinin birinci derecede kaynağı öğretmendir. Öğretmen eğer motivevi bir şekilde, morali yüksek bir şekilde, desteklenir şekilde bunları yapması istenirse sonuç çok daha farklı olacaktır. Yani bu konuda okulda yöneticilerimizin zaman zaman, her zaman diyemem ama zaman zaman olumlu destek verdiğini söyleyebilirim. Veli kanalıysa bu konuda çok daha geride.

**Öğretmen 9:** Şimdi öncelikle olumlu şeyler duyduğumuzda daha çok motive oluyoruz. Negatif şeylerde yani bazen tabi insan savunma mekanizmaları kurabiliyor negatif şeyler olduğunda. Mesela işte velinin kendi sorumluluklarını bizden istemesi durumunda negatif şeyler düşünüyoruz. Bizden hem veli hem öğretmen olmamız istendiğinde bu bizim için sıkıntıdır. Bizim çünkü okul içinde eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmemiz demek çocuğun her şeyini yapmamız demek değildir. Bazen bu anlamda sınırı veli aşabiliyor. Bu negatif olarak etkiliyor. Ama yapılan şeylerden memnuniyet geri dönüşlerdeki olumlu şeyler bizi de olumlu etkiliyor tabi.

Diğer öğretmenler de motivasyon konusunda aynı düşüncelere sahip olmakla birlikte iyi öğrenciler yetiştirmek ve emeğinin karşılığını görmek istediklerini belirtmişlerdir. Emeğin karşılığında öğrencilerden, velilerden ve idarecilerden bir

teşekkürü beklemektedirler. Aynı zamanda maddi değeri olan ödüllerin de öğretmenleri olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 14:** Yani tabi okulda okul içinde yapılan faaliyetler, yapılan öğrenci çalışmaları, diğer tüm faaliyetlerin ana amacı iyi bir öğrenci yetiştirmek nihayetinde. Sınavlarda başarılı olan, aynı zamanda sosyal yönü de kuvvetli olan bir öğrenci profili yetiştirmek. Bizim en büyük beklentimiz o çalışmaların meyvesi ise bizim beklentimiz odur öğretmen olarak. Bunun haricinde veli yönüyle beklentimiz öğretmen gözüyle söylersem taltif edilmek. Ha, gelsin desin ki, ya hocam, çok iyi öğretmişsiniz. Bu işi bitirmişsiniz. On numara çocuk oldu falan demesi. Tabi idarecilerde çünkü insanın üstünden, üst amirinden bir iltifat görmesi, bu manevi bir de maddi yönü de var.

**Öğretmen 4:** Öğrencinin bana sınav sonrasında gelip teşekkür ederim gerçekten sizin anlattıklarınız sayesinde yaptım demesi benim için dünyalara bedel. En önemlisi bu. Benim beklentim bu. Benim en büyük beklentim öğrencimin başarılı olması. Benim anlattığım konuyu iyi anladığından emin olmam. Öğrenci benim anlattığımı iyi anlıyorsa benim en büyük beklentim yerine gelmiştir. Eğer o benim anlattıklarımın üniversite sınavına girdiğinde başarı sağlamışsa benim için en büyük mutluluk budur.

**Öğretmen 13:** Yani öğretmeni biraz daha böyle kendi duygularıyla mutlu etmek gerekiyor. Bir öğretmenin hedefi sadece rakam ücret değildir. Ya bir öğretmen iki sözle çok mutlu ve motive olabiliyor. Bazı öğretmenlerde atıyorum bir prim verirsin ek bir çalışma yaparsın çok başarılı olabiliyor. Yani atıyorum bana bir görev verirler, iki görev verirler, üç görev verirler yaparım. Ama bu görevleri yatığımda gözüm hep kurumda olur. Acaba bunun karşılığında birşeyler verilecek mi? İster istemez biz de insanız. Bir beklentimiz olur. Bunu tamamen bir ücret olarak değerlendirmiyorum. Çok basit böyle işte odalarına çağırıp birkaç güzel cümle ile de bunu yapabilirler. Veya bazen bunu bir adım öteye gidip işte hocam, sizin bu çalışmalarınızdan dolayı sizi bu otele bir tatile gönderdik demesi o öğretmeni kurumla gerçekten mükemmel bir bağ kurmasına sebep olur. Onu yani söylüyüm.

Bazı öğretmenler ise görev tanımlarının net olmasını beklemektedirler.

Öğretmenlerin genel arzusu daha çok kendi branşlarıyla ilgili işleri yapmak olduğu anlaşılmaktadır. Okuldaki rutin ve niceliğe dayalı işleri yapmak moral bozulmasına sebep olmaktadır. Buna ilave olarak, öğretmenin özel okullarda kendi görevi olmayan okula yeni öğrenci kayıt etmek gibi parasal konulara bulaştırılması, kayıt olmayan öğrencilerden bile öğretmenin sorumlu tutulması eleştirilere neden olmaktadır.

**Öğretmen 2:** Şunu söylüyüm. Türkiye de özelde bu ölçekte beklentim şu; öğretmeni geliştirecek bütün yoğunluklar, bütün programlar akademik anlamda geliştirecek olabilir olmalıdır da, yani bir özel okul öğretmeni fizik öğretmeniye kendini fiziği bilen ve fiziği anlatabilen bu işin formasyonuna hakim şekilde yetiştirebilmelidir. Bunun dışındaki ekstra işlerden arındırılmış sınıf rehber öğretmenliğinin rehber öğretmenle aynı anlama gelmediğinin bilindiği bir eğitim öğretim ortamı istiyorum. Eğitim öğretim gördüğüm ve diploma aldığım sınavlarına girdiğim süreç var 5 yıl. Eğitim fakültesi mezunuyum ben. Bu sürecin dışındaki işlerle karşılaştığımda bu zaman zaman moral bozukluğu oluşturabiliyor. Yani mesela özel okulda çalışan bir öğretmen için proje üretebilmek önemlidir. Öğretmen bunu yapabilmelidir. Bu aldığı eğitime de uygun bir şeydir. Ama bir öğretmenin az ya da çok kayıt işinden sorumlu olması. Tabi, kayıt işinden çok dolaylı çok dolaylı... Çünkü siz sınıf rehber öğretmenliğini iyi yapmadığınız zaman, bunu şu anda idare gözlüğüyle söylüyorum, birinci derece bir çocuk kaydolmuyorsa bunun sebebi sınıf rehber öğretmenidir. Ya memnuniyeti dedim ya az önce sınırları çizilememiş, size paket program olarak verilememiş memnuniyeti sağlayamadığınız için bu size dönüyor bir şekilde..Dolayısıyla bu da sizi rahatsız ediyor. Hani bu işin, bir işte yüzde yüz başarı sağlama hiçbir işte yoktur. Benim inancım bu. Ama en azından bunu düşünmeniz isteniyor sizden. Bizden çok memnun olsa bile yönetim neden böyle oldu diye hiç düşündün mü?

Halbuki neden böyle oldu diye düşünmemen gereken çünkü bu işin başka ailevi problemler olabilir çocuk başka bir okul istiyor olabilir. Sizi direkt dahil etmiyorlar ama sizin bunu düşünmenizi istiyorlar. Düşünmek de rahatsız ediyor.

**Öğretmen 5 :** Benim beklenti şu yani. Bir şeyin, isteklerinin net olmasını isterdim. Ve sorumlulukları verirken, bakın sorumlulukta demiyorum, sorumlulukları verirken, yani bu kadar şeyin altından kalkabilir mi öğretmen? Kesinlikle yok yani; dedim ya, ÖTS gir de; sınırı ne bunun? 20 girsem diyeceksin ki, neden 100 değil. Yeni bir şeyler çok çıkıyor. Yeni şeyler, yeni şeyler. Zaten ona adapte olmak uyum sağlamak. Şifrelerin içinde boğulmak yani; zor, ne istiyorsunuz!?! Akademik bir şey mi, yoksa hani veliler mutlu olsun; çocuklar da burada oyalansın. Bunu mu istiyorsunuz? Buna bir karar vermeli diyorum idare.

Öte yandan okulda adaletin eşit şekilde dağıtılması beklenmektedir. Okulda bazı öğretmenlerin korunduğu, kurallara uymasalar bile uyarılmadıkları, yük dağılımının eşit olmadığı ifade edilmektedir. Bunun en çarpıcı örneği olarak haftalık ders saati dağılımı gösterilmektedir. Daha az saat derse girip proje yapan ve okuldan ikramiye alan öğretmenlerin varlığı huzursuzluğa yol açmaktadır. Derslerle boğuşan öğretmenle, derse daha az girerek proje yapan öğretmenin bir tutulmaması beklenmektedir.

**Öğretmen 3:** Adaletin bence eşit bir şekilde dağıtılması gerekiyor. Anayasa mahkemesinin simgesi vardır. Antik mitolojiden bir kadını temsil eder o. Gözleri kapalı. Terazii iki elinde. Çünkü adaleti yanlış dağıtmayayım diye. Böyle kurumlarında iyi bir adalet terazisi olması gerekiyor. Ve gözlerinin de kapalı olması gerekiyor. Birkaç örnek vereyim. Bir öğretmen sınıfa girdiğinde arka köşede çocuk tablet önünde evet beni takip ediyor diye şey yapabilir belki çocuğu kontrol etmeyebilir. Ondan sonra öbürü öbür köşede yapar; öbürü öbür köşede yapar. Çocuk sessize alır tabletini. Oyununu oynar. Hoca gelir hemen akıllı tahtasını açar slaytını hazırlar sunumunu yapar anlatır. Bir de programlar dönüştürür. Onu sisteme bir daha yükler sınıfta. Bunları da yapabilir. Bunların sonucunda da öğretmen alkışlanabilir. Yapmayan da cebelleşen öğretmende niye yapmadın diye azarlanabiliyor. Uyarı verilebiliyor. Sene sonunda da işte bu uyarılar üst üste konulduğunda bir toplama çıkarma işlemi yapıldığında öğretmene devam yada güle güle denebilir. Ödül ve cezaların ben çok somut ve samimi olduğuna inanmıyorum ben. Bu sene mesela verilen ödüller çok komikti mesela. Şöyle bir şey olabilir mi mesela, 15 kişinin bulunduğu bir bölümde örneğin X bölümünün bir koordinatörü var ve haftada 0 saat derse giriyor; diğer 15 hoca dersleri bölüşmüş haftada 24-25 saat derse giriyor. Okul ulusal bir sınavda başarılı oluyor. Ve bir öğrenci giriyor. Ve bu öğrenciyi de bir öğretmen yetiştiriyor. O koordinatör yetiştirmiyor. Ve o koordinatöre bir maaş ikramiye verilmesi sizce doğru mu? Neden onu hazırlayan öğretmene verilmiyor da öğretmenin koordinatörüne veriliyor. Bu çok komik. Benim başıma bir olay yine. Okulumuzun mesela kurumsal bir kararı önlük giymek. Herkes önlük giyecek diyor. Şu soruyu sorabiliriz idareciye.? Ben önlük giymeyi sevmiyorum. Ama kurumsal bir kararsa giyerim. Buna varım. Fakat ben giyerken X öğretmen giymiyor, Y öğretmen giymiyor, Z koordinatör giymiyor, öbür koordinatör giymiyor; bu konuşmayı aynen onlara yapabiliyor musunuz? Uyarabiliyor musunuz onları her gün. Biz onların önlük giymediğini görmedik diyorlar. Bu samimiyetten hakkaniyetten uzak bir davranış. Terazinin bir tarafında korunan öğretmenler diğer tarafında ise gözden çıkarılabilir ama savaşırsa sahada bizim işimize yarayabilir diyip onu as kadroya ana kümeye alabiliriz dedikleri öğretmen var. Önce sen git bakalım şuralarda bir yıpran, olursa seni de bizim aramıza alırız, seçilmişler arasına girersin mentalitesi var.

Diğer öğretmenler de okuldaki iş yükünün eşit olmadığını söyleyerek benzer ifadeler kullanmıştır. Bu durumun ücretlere adil bir şekilde yansımadağı ifade edilmiştir. Aynı zamanda okuldaki mesai saatlerinin öğretmenlerin özel hayatlarının da düşünülerek planlanması gerektiği vurgulanmıştır.

**Öğretmen 10:** Herkesin üzerindeki iş yükü aynı değil tabii ki. Bazılarının daha fazla, bazılarının daha az. Bu yaptığımız iş ve altına girdiğiniz sorumluluklar karşısında bu sorumlulukları karşılayabilecek ücretler. İşin maddi boyutu da var. Öğretmenlerin de özel bir hayatı olduğuna dair bir anlayış. Çünkü öğrenciye, veliye, okul idaresine karşı sorumluluklarınız var ama bizim bir de evde bir ailemiz var. Eşimiz çocuklarımız var. Onlara karşı da sorumluluğumuz var. Dolayısıyla onlarla da yeterince ilgilenebilmek onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için öğretmene belli noktalarda daha anlayışla yaklaşılması, gerek mesai saatleri anlamında, gerek iş yükü anlamında faydalı olacaktır. Bu da bir beklentidir. En azından öğretmenin okulla ilgili işlerini okuldaki mesai saatleri içerisinde yapabilmesine imkan tanıyacak, eve iş götürmesine gerek bırakmayacak şekilde ders planlanması, ders saatlerinin buna göre düzenlenmesi bunlarda öğretmenin beklentileri içerisinde yer alıyor.

**Öğretmen 9:** Bizim beklentilerimiz çalışma saatlerinin iyi olması. İyi olması derken yani bir kere hafta içi zaten geliyoruz. Özellikle öğrencinin okulda aktif olarak bulunmadığı dönemlerde okulda kalmak benim için sıkıntı. Mesai şartlarının iyileştirilmesi beklentim var. Ondan sonra tabii maddi olarak beklentilerinin karşılanması gerekir. Piyasa şartlarına göre değerlendirmeler yapıp ona göre maaş belirlenmesi bizim açımızdan çok hoş olmuyor. Çünkü milli eğitimle kıyaslayarak kendi yaptığımıza bakınca neredeyse iki kat iş yapıp neredeyse birebir maaş alıyoruz. Buda bizi piyasa şartlarında yıpratıcı olaylardan bir tanesi.

**Öğretmen 13:** Bizde beklenti var aslında. Ama beklentimiz çok fazla karşılanmıyor. Baştan söyleyeyim direkt. Ya bir öğretmenin beklentisi ne olabilir? Çalışma şartlarının çok iyi olması gerekiyor. zamanın çoğunu okulda geçiriyoruz. Sabah işte 8:30'da geliyoruz akşam 5:30'a kadar kalıyoruz okulumuzda; her an bir görev çıkabiliyor. Tatildesin ailenle iç içesin, bir anda sana bir mesaj gelebiliyor sabah erkenden. Veya işte telefon açabiliyorlar. Hocam yarın bir çalışmanız var. Okulda olmanız gerekiyor. Veya hocam 3 saat sonra bir göreviniz var. Bir toplantınız var. Burada olmanız gerekiyor. Hemen bizi çağırabiliyorlar. Ama özel okullar bence başarı eğer sağlanmak isteniyorsa öğretmen kısmına çok dikkat edilmesi gerekiyor. çünkü işin temelinde öğretmen var. Öğretmeni çok iyi hazırlamak gerekiyor. Bu da çok farklı alanlarda geçiyor. İşte basit bir örnek. Dönem başında yapılan sözleşmelerin çok iyi olması gerekiyor. bu öğretmenin beklentisi neydi? Ne kadar karşılanabildi?

Bazı öğretmenler ise iletişim ve anlayışın önemine dikkat çekerek iş odaklı bir yaklaşım yerine daha insani bir yaklaşım sergilenmesini beklediklerini ifade etmişlerdir. Çocuğu doğduğunda yasal iznini kullanamayan öğretmen yaşadığı bu durumu “yıkıcı” olarak dile getirmektedir. Özel okulda öğretmenliğin mesai saatlerini aşan yoğunluğunun öğretmende stres oluşturduğu ve öğretmenin de insan olduğu gerçeğinin unutulmaması gerektiği vurgulanmaktadır.

**Öğretmen 8:** İlk önce iletişim ve anlayış önemli. Bizden ne kadar iletişim içerisinde olmamızı istiyorlarsa, anlayış ve iletişim içerisinde onlarda olmalı. Hem velide bunu şey yapmalı, ifade etmeli ve yaşamalı. İdarede bunu yapmalı. En basit örneği geçen yaz döneminde, seminer döneminde eşim bebek beklediğimiz için evde tek başına ve mağdur durumda, mağdur demeyim de şartları zor. Bizim pencerelerimizin değişmesi gerekiyordu. Ahşaptı. Kiracıyız sonuçta. Evde kimse yok. Bir sürü çalışan insan gelecek ve ertesi gün izin talebinde bulunduğumda maaşımdan kesilerek izin verilebileceği söylendi. Benim mazeret izin hakkım olup olmadığını sorduğumda bunun mazeret iznine girmeyeceği ifade edildi. Bu beni ciddi anlamda olumsuz etkiledi. Ki ben okul dışı mesailerde daha doğrusu yapmam gerekenlerin haricinde ekstra çocuklara manevi yönden gelişmeleri için ahlaki erdem kazanmaları için çaba sarf ettiğimi düşündüğüm halde. Ben bu çabaları sarf ettiğim halde kurum bana böyle yaklaşıyorsa burada ciddi anlaşılabilirlik var diye düşünme boyutuna itti beni. Ertesi gün okula yeniden geldim. İdarecim bana şunu söyledi “Seni tehdit ettikte nasıl geldin bak”. Bu bir espri olabilir ama bunun söylenecek bir söz olduğunu düşünmüyorum. Seni tehdit ettik bak nasıl geldin demek ki oluyormuş. Bu çok yıkıcı. Yani

kurumdan ayrılmayı düşünme boyutuna kadar... Hatta bununla ilgili bir şey daha aklıma geldi onu da söylüyüm. Mesela bebeğimiz oldu. Bizim mazeret, yani bebek doğduğunda babanın bildiği kadarıyla devlet kurumlarında 10 güne kadar bizde de 3 güne kadar mazeret izni var. Ben iki gün kullandım. 3. gün okula gelmeyi düşünüyordum. Ama süreç öyle ilerledi ki 3. gün de okula gelmem mi diye karar aldım. Yeni bir yaşam başlıyor. Evde yeni bir düzen oluşuyor. Farklı bir duruma geçiyorsunuz tamamen. Ben de 3. gün için izin almak istediğimi ondan sonra kayıt işlemlerini vesaire yapmak istediğimi söyledim. Bunu bildirdiğimde koordinatörüne koordinatöründen gelen dönüt sen geçen gün bayram oldu gelmedin. Kurban bayramı oldu gelmedin. Şimdi de bu günlerde de gelmiyorsun. Nolcak bu iş? Sen bu şekilde izin kullanıyorsun. Buna hiç anlam veremedim. Veremedik diye mesaj aldım. Bu beni ciddi anlamda olumsuz etkiledi aynı zamanda. Burada iletişimin önemine hiç dikkat edildiğini düşünmüyorum. Sadece iş yapılıyor mu yapılmıyor mu? İş yapılıyorsa tamam sorun yok. İş yapılmıyorsa burada sorun var. Yani insana dönük değil işe dönük bir yargılama var. Kendisine bunu söylediğimde işte geçiştirici şekilde cevaplarla dönüt sağladı ve ertesi gün okula gittim.

**Öğretmen 12:** Yani bizim bir insan olduğumuz gerçeği de unutulmaması lazım. Yani öğretmenlik diğer mesleklerden farklı olarak bu konuştuklarımız çerçevesinde sadece mesai saatleri içerisinde bitmiyor. Böyle bir meslek. Yani eve birtakım sorunlarla gidiyorsunuz aslında. Eğer bir veli görüşmesi yapılacaksa, neticede onu akşam evinizde yapmanız gerekiyor. Gün içerisindeki yoğunluğun ötesinde birtakım koşturmacanın ötesinde... Yani bizdeki bıraktığı etki böyle. Bir yoğunluk, bir stres. Bu eğer yani bu kabul edilebilir, herkesin bir stres eşiği olduğunu düşünüyorum. Kabul edilebilir bir eşiğin üzerindeyse, fazla bir beklenti.

Öğretmen 10 öğrencilerden, velilerden ve okul idarecilerinden beklentilerini şu şekilde özetlemiştir. Öğrencilerinden öğretmenlerinin tavsiyelerine uymalarını, velilerin de kendi sorumluluklarını yerine getirmesi istemektedir. Okul idaresinden de sağlıklı bir çalışma ortamı, güzel bir iletişim ve iş yükünde adalet beklemektedir.

**Öğretmen 10:** Bizim beklentimiz öğretmen olarak öncelikle öğrencilerimizden öğretmenlerinin söylediklerine tavsiyelerine uymalarını bekleriz. Zaten öğretmen bu tavsiyelerde öğrencinin nasıl ders çalışması gerektiğini, sınıfta nasıl davranması gerektiğini ne yapması gerektiğini bunları söyleyecek. Zaten bir öğrenci bunları yapıyorsa öğretmenin beklentisini karşılar. Öğretmen başarı bekler, çalışmasını bekler; zaten bu tavsiyenin içerisinde de bunlar olacak. Veliden çocuğuyla daha fazla ilgilenmesini, daha fazla derken yani yeterince olması gerektiği kadar ilgilenmesini, her şeyi önüne hazır sunmamasını bekler. Öğrencinin eğitim hayatında bir okul ayağı var bir de ev ayağı var. Biz nasıl gündüz okul içerisindeki okul ayağındaki sorumluluklarımız yerine getiriyorsak, bu çocukların ev ayağında da velinin bazı sorumlulukları vardır. Ödevini kontrol etmesi, ödevini yaptırması, yani bir öğrenci sürekli eve gidip televizyon izliyorsa, bilgisayar oynuyorsa, bir akşam, iki akşam üç akşam, asla ders yapmıyorsa ve bir veli de buna sesini çıkartmıyorsa “oğlum senin hiç dersin yok mu?, kızım senin hiç dersin yok mu?, niye hiç ödev yapmıyorsun öğretmenler ödev vermiyor mu?” bunları sorgulamıyorsa okulundan ya da öğrenci zaten öğretmenden şimdi teknoloji de var bütün verilen ödevler vesaireler veliye anında bilgilendiriyor. Yani velinin öğrenciye ait ödevleri bilgisayarından bakıp o ödevleri yapmış mı yapmamış mı, yapmamışsa yapması noktasında velinin sorumluluklarını yerine getirmesini bekler. Tabii ki çok az veli bu kadar ilgili. Genellikle veliler çocuklarıyla çok fazla uğraşmıyorlar. Zor hakikaten şimdiki çocuklarla uğraşmak. Onlar da bizim velilerimiz de zora gelemiyorlar maalesef. Böyle bir durum var. Okul idaresinden de beklentisi öğretmenin tabii öncelikle güzel bir çalışma ortamı. Güzel bir iletişim, sağlıklı, karşılıklı, tatmin edici. Ondan sonra iş yükünde adalet istiyoruz.

### ***Beklentilerin Etkileri.***

Öğretmenlerin ifadelerinde genel anlamda kendilerine gelen beklentilerin onları yordduğu ve üzerlerinde bir yük oluşturduğunu görülmektedir. Bütün beklentileri

karşılıyamayayan öğretmen stres ve gerginlik hissetmektedir. Bununla birlikte karşı tarafın beklentilerinin ısrarla tam olarak karşılanmasını istemesi ve anlayışsız tavırlar sergilemesi öğretmenin direncinin kırmaktadır. Bazen velilerin kendi sorumluluklarını bile öğretmene yüklemeye çalışması öğretilerde yorgunluk, bıkkınlık ve sıkıntıya yol açmaktadır.

**Öğretmen 4:** Üzerimize bir sorumluluğun daha binmiş olmasını hissetmek tabii ki insanı ilk başta yoruyor, düşündürüyor. Yerine getirebilecek miyiz, getiremeyecek miyiz? Bu endişeyi oluşturuyor ama ona da bir şekilde alışıyor insan. Onu da yapıyor. Onu da yerine getiriyor.

**Öğretmen 10:** Bu beklentileri öğretmen elinden geldiğince karşılamaya çalışıyor zaten. Beklenti sizin üzerinizde bir yük oluşturuyor. Gerginlik yaratıyor haliyle. Bu gerginlik altında, elinizden geleni yapmaya herkesi memnun etmeye çalışıyorsunuz. Ama beklentiler, herkes sizden bir sürü şey beklediği için siz de tamamını belki de bütün beklentileri karşılayamadığınız zaman bu sizin üzerinizde bir stres, bir gerginlik oluşturabiliyor. Karşınızdaki insanlar bunu anlayışla karşılayamayabiliyor. Herkes kendi beklentilerinin tam olarak gerçekleşmesini bekliyor. Bu da sorun tabii. Aynı anda herkesin her istediğini yapamazsınız. Mantıken yapamazsınız.

**Öğretmen 1:** Şimdi biz bir eğitim süreci yürütüyoruz. Bunların zaman zaman ölçme değerlendirmelerini yapıyoruz. Mesela öğretmen dönemde belli sayıda yazılısını yapar. Ama bununla kalmaz, merkezi sınavlarla, seviye tespit sınavlarıyla, konu tarama testleriyle öğrencinin genel bilgi düzeyi ölçülür. Buradaki yetersizlikler, idarecinin de elindedir, öğretmenin de elindedir, velinin de elindedir. İşte burada bir yetersizlik söz konusu olduğunda direkt öğretmene bu alanda iyileştirme çalışması yapılması istenir. Yani bu ders tekrarı olabilir. Bu etüt planlaması olabilir. Bir şekilde bunu öğretmen yoğun bir şekilde üzerinde hisseder. Kesinlikle bu beklenti karşılanmadığında beklentinin karşılanması mutlaka istenir. Ve bunun adımları da bellidir. Bir özel okulda yapılması gereken çalışmalar bellidir. Yani okul çıkışında birebir ders takviyesi olur, etüt planlaması olur, yeri gelir yazılı tekrarı olur. Bunları öğretmen yapma zorunluluğunu üzerinde hisseder. Açıkçası her bir adımda bunun isteniyor olması, öğretilerde zaman zaman bir yorgunluk, zaman zaman bir bıkkınlık oluşturur. Tek sorumlunun öğretmenin bizzat kendisinin olarak görülmesinin verdiği bir sıkıntıdır aslında bu. Aslında bu verimsizlikte tek kaynak öğretmen değildir. Başka ayakları da vardır. Mesela yeri gelir veli kendi sorumluluğunu öğretmene yüklemeye çalışır. Kendi yapması gerekeni öğretmene yüklemeye çalışır. Bazen okul idaresi de bunu destekler. Dolayısıyla böyle bir durumla karşılaşmak öğretmen için sıkıntı oluşturur.

Öğretmenlerin ifadelerine göre bazı velilerin bilinçsiz tavırları öğretmenleri zora sokmaktadır. Uzun yıllar boyunca öğrencisini takip etmeyen ne istediğini bilmeyen “kafası karışık” veliler öğrencileri üniversiteyi kazanamadığında idarecilere ciddi baskı yapmaktadır. Bu durumda idarecilerin de aynı baskıyı öğretmenlere yansıttığı görülmektedir. Öğretmenler okul idaresinin velinin beklentilerini artırdığını ve velilerinin çoğunda yoğun beklentiyi oluşturanın okul idaresi olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin gereksiz konularda zamanının israf edilmesi ve verimli çalışmalarını engellenmesi öğretmenin asli görevleri ile tali görevleri arasında sıkışık kalmışlık duygusu yaşamalarına sebep olmaktadır.

**Öğretmen 6:** Bizim veli kitlemiz aslında bilinçsiz bir kitle. Çocuğunu çok fazla takip etmeyen bir kitle. Yani sene sonu olduğunda, büyük bir sınavı, üniversite sınavı gibi bir sınavı kazanamadığında hesap soran bir kitle. Yani şu anda okul çapında okul içinde gelip te çok fazla sorgulayan bir kitle değil. Yani ancak onlar biz para veriyoruz. Çocuğumuz niye başarısız diye sorgularlar. Yani neyi sorguladıklarını da bilmiyorlar. Biz para veriyoruz ama çocuğumuz niye başarısız. Peki neyi kastediyorsun sen? Para verdiğin için mi çocuk dersi geçecek? Para verdiğin için mi ne olacak, sosyal çalışmalara katılacak? Aslında veli de tam ne istediğini bilmiyor. Kafası karışık. Yani onu geliyor okula söylüyor. Yöneticilerde geliyor öğretmene söylüyor. Öğretmene de burada birkaç tane velidir yani baskı oluşturan. Baskı oluşturan birkaç velidir yani.

**Öğretmen 5:** Ya ben açık söylemek gerekirse yani yoğun beklentinin en büyük ağırlık oluşturduğu kısım yönetim kısmı. Velilerin bu kadar beklenti içinde olduğunu düşünmüyorum. Yok bana ÖTS girsin. Yok beni ayda 5 kere arasın. Tamam mı? Bu tarz değil. Sorun varsa aransın. Yani beklentiği oluşturan bence idare. Öğretmene yükleyen, velinin beklentisini artıran bence idare. yani yoksa bu kadar yük içinde olmayan okullar yok mu? Var; ve öğretmene bu kadar yüklenmeyen. Ve başarılı olan okullar yok mu? Var. Yani neden her şey böyle. Bunu yaptık. Bunu da yaptık. Onu da yapalım. Bunu da getirdik. Bu da yenilik. Bunu da yükleyelim. Öğretmen şunu hissediyor. Ders mi anlatayım. Ona çalışayım, ona yoğunlaşayım. Yoksa ya teneffüste ÖTS gireyim mi? Yani, yok ödevi söylemişim ama acaba internetten yolladım mı? Yollamayı unuttum falan, yani. Öğretmen tamamen hani işiyle ve bence işinin sorumluluğu olmayan şeyler arasında sıkışmış durumda. Yani öğretmenin gerçek işi nedir? sınıfına hakim olmak ve dersini en iyi şekilde anlatmak. Birinci sorumlulukları bu. Ama ben bunun gerçekten 7., 8. sraya itildiğini düşünüyorum. Artık ne bileyim yani... Logolu kağıtla ödev göndermek bazı şeylerden çok daha önemli gibi. Oysa ben normal kağıtla ödev göndersem ne olur yani?

Bu sıkışıp kalma ikilemini yaşayan Öğretmen 3'ün söyledikleri manidardır.

Üniversite yıllarında idealist olma düşüncesiyle yaşayan ancak öğretmenliğe başlayıp idealist bir öğretmen olunamayacağı gerçeğini gördüğünde hem motivasyonunu hem de hayallerini kaybettiğini ifade etmektedir. İşini kaybetme korkusu, öğretmeni farklı iş arayışlarına sürüklemiş olduğu anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 3:** Sıkıntı burada çıkıyor aslında bir öğretmen açısından. İnsanlar; mesela ben üniversite yıllarımda öğrencilik yıllarımda bir öğretmen olduğumda idealist olurum, şöyle yaparım böyle yaparım, yeni nesiller şöyle. Hep insan kendi iç dünyasında bir şeyler kuruyor bir şeyler yapıyor. Her insan yapıyor bunu. Hayata dair planlar yapıyor. Fakat gerçeği gördüğünüzde Kemal Sunal'ın bir filmi vardı. Şener Şen orda rüşvet alıyor. Kemal Sunal da almıyordu; buna kızılıyordu. Niye almıyorsun diye? Kemal Sunal doğru olanı yaptığı halde tokatlanıyordu. İşinden falan ediliyordu bir şekilde. Burada da öğretmen belli bir saatten sonra temel motivasyonunu ve gardını düşürüyor. Hayallerini kaybediyor. Planlarını kaybediyor. Aybaşını düşünüyor. Sene sonunu düşünüyor. Sözleşmem yenilenir mi diyor? Ne yapabilirim? Başka iş ilanlarına bakabiliyor. Oralara buralara CV bırakabiliyor. Öğretmenlerde otomatikman gerçek dışı düşünmeye başlıyor.

### **Hesap Verebilirliğin Eğitim ve Öğretime Etkisine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın altıncı sorusu ve altıncı soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemeleri ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

### **Okulda hesap verebilirlik uygulamaları.**

Araştırmanın altıncı sorusu olan “Mevcut hesap verme uygulamalarının eğitim ve öğretim faaliyetlerini ne ölçüde ve nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir. Öğretmenler hesap verebilirliğin özel okullarda vazgeçilmez bir kavram olduğu belirtilmektedir.

Abelman ve Elmore’da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen görüşleri incelendiğinde mevcut hesap verebilirlik uygulamalarının öğretmenlerin sorumluluklarının, beklentilerin ve okuldaki hesap verebilirlik sisteminin dengede olduğu durumlarda eğitim ve öğretime etkili yansımaların görüldüğü açıklanmaktadır. Oysa bu durum Özel Hedefim Lisesinde dengede olmadığı öğretmenlerin bireysel sorumluluklarının ve beklentilerin öğretmen dışında oluştuğu baskın bir hesap verebilirlik sisteminin varlığı ön plana çıkmaktadır.

Özel Hedefim Lisesi öğretmenlerinin ifadelerinde ise genel anlamda mevcut uygulamalarının eğitim ve öğretime birebir yansımadağı noktasında görüş birliği içinde oldukları görülmektedir. Her öğretmenin bir tarzı olduğu, bunun denetlenerek izlenerek değiştirilemeyeceği belirtilmektedir. Hesap verebilirliğin bir amaç olmaktan çok bir araç olduğu düşüncesi çerçevesinde “mekanik” uygulamaların fayda sağlamayacağı, eğimin endüstriyel bir faaliyet olmaktan çok özgür insanların özgür bireyler yetiştirebileceği bir sektör olduğu ifade edilmektedir. Hesap verebilirliğin ve okulda öğretmeni takibin öğrenci başarısını artırmadığı görüşü vurgulanmaktadır. Okulda yapılan uygulamaların zaman zaman öğretmenlerin tepkisine yol açtığı ve kendilerinin bir işçi olarak değil insanların gönüllerine ve beyinlerine hitap eden bireyler olarak görülmek istediklerini belirtmektedirler. Sürekli takibin bazı olumsuz etkilere yol açtığı savunulmaktadır.

**Öğretmen 7:** Şimdi tabi bu yani bu karmaşık bir yapı. Örgüt psikolojisi, kurum psikolojisi veya bireysel psikolojinin burada çok önemli faktörleri var. Yani şimdi endüstrideki sanayideki bir işletme ile eğitim sektörü farklı. Birbirinden farklı ki orda bile endüstride çalışan insanlar fabrikada çalışan insanlar işletmeler bile insan kaynakları bile önemli. Ve oradaki insanların psikolojisini, kalitesinin artırmak için onlara bir takım yetkiler sorumluluklar, serbest alanların bırakılması önemli. Yani bunu da zaman zaman dinliyoruz. Okuyoruz. Okul eğitim sektöründe de bu daha önemli oluyor. Yani eğitimcilerin daha özgür tabi kendinden emin bilgili donanımlı insanlar olması yanında özgür ve üretken yapıda insanlar olması lazım. Sınırları çok fazla çizmemek lazım. Yani bu noktada zaman zaman sınırların çok çizildiği durumlarda olabiliyor, oluyor. Serbest bırakılan durumlarda oluyor. Bu da kurumsallaşma ile ilgili aslında. Yani bir kurumsallaşma. Ha kurumsallaşma olmalı mı olmamalı mı? O da ayrı bir mevzu ama sistemini, amacını belirlemiş, bunun alt yapısını



hazırlamış eğitim kurumları ki mevcut; bu noktada seçeceği öğretmenden her türlü şeyleri donanımları istiyor bekliyor geliştiriyor..Bu noktada da bağımsız bırakabiliyor. Yeri geldiğinde hani çok böyle; yani tabi bu zümrelere göre de değişir. Bazen bir zümre kararı alınır. Öğretmenin ders işleme metodu gerçi herkes yine kendi sistemi ile yapılıyor; ama hani öğretmen biraz özgür düşüncede bırakılacak insanlar olmalı ki yeni nesilleri daha özgür yetiştiresin.

**Öğretmen 10:** Yani aynı oranda yansıdığını düşünmüyorum. Çünkü bazı şeyler aynı şekilde devam ediyor. Yıllar önce nasıl yapılıyorsa hala da aynı şekilde yapılmaya devam ediyor. İşin içine bir takım teknolojik unsurlar vesaireler girse de sonuçta öğretmen dersine giriyor sınıfına, dersini anlatıyor çıkıyor, yine başarı oranları aşağı yukarı aynı, değişmiyor. Veliler de gözlemlenen davranışlar, velilerin beklentileri öğretmenlerin velilere karşı olan sorumluluklarında çok fazla farklılıklar yok. Bunun yani bireye dönüşü noktasında elbette bir iş yapıyorsanız denetleneceksiniz, hesap sorulacak işte bunlar az önce söylediğimiz şekillerde kamera kayıtları olabilir, dersinize girip dinlenebilir, gün içerisinde gerekli işlerde takip edirsiniz. Verilen bir işi zamanında yapmanız yapmamanız ayrı; bunlar incelenir. Ama bunlar sizin verdiğiniz eğitim, iş yapma şeklinizle işe yapış biçimimizle üzerinde ya da siz zaten gerekeni gerektiği gibi yapıyorsanız, herhangi bir şey unsur değil. Olumsuz bir unsur oluşturmuyor. Sizin de gidip canla başla yapmanız gereken neyse en iyisini ne olacaksa, nasıl yapmanız gerekiyorsa nasıl yapmanız isteniyorsa sizden onu o şekilde yapmaya devam ediyorsunuz. Yani bu denetlemeler ya da hesap verme uygulamaları belki çok sıkı hesap vermek zorunda kalan arkadaşlar oluyorsa belki onlar üstünde etkili oluyordur. Ben şahsen kendim hesap vermediğim için çok fazla ya da bana herkese yapılan rutin kontroller dışında extra şeyler yapılmadığı için herkes gibi normal işimizi yapmaya devam ediyoruz.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde özel bir okulda hesap verebilirlik vazgeçilmez olmakla birlikte sadece bir araç olduğu, öğretmeni takip etmenin direkt olarak öğrenciyi etkilemediği savunulmaktadır. Öğretmenliğin işçilik gibi düşünülmemesi gerektiği, öğretmenliği gönüle hitap eden bir meslek olduğu gerçeğinin unutulmaması gerektiği ve daha hassas ve destekleyici davranılması gerektiği vurgulanmaktadır.

**Öğretmen 12:** Hesap verebilirlik özel eğitim kurumlarının vazgeçilmezidir. Bunu artık bütün dünya belli düzeylerde yani o toplumun kültürel altyapısından tutun entelektüel düzeyine kadar belli seviyelerde mutlaka bunu yapıyor. Uyguluyor. Dolayısıyla hesap verebilirlik anlamında tümünden bir ret bence anlamsız. Nedir bu? Mümkün olan en yakın sorunların çözümünde bir araç olarak kullanılmalıdır. Dolayısıyla hesap verebilirlik bir araçtır. Yani bu öğretmenin üzerinde öğrencinin üzerinde bir baskı unsuru değildir. Bir misal vereyim. Biz öğrencilerimizin performans notunu ya da sözlü notunu belirlemek için bir çizelge oluşturursunuz. Ben onu hiçbir zaman için hiçbir öğretmenin onu bir mekanik puanlamayla sözlü puanının oluşturmadığını ve oluşturamayacağını bilirim. Ama nedir o bir araçtır. Öğrenciye dersiniz ki ödev önemli. Arada bir çizelge ile ben bunun kontrolünü yapıyorum. Gevşemesine müsaade etmezsiniz. Bakın dersi takip ediyorsunuz. Ben bunu da önemsiyorum. Söz hakkı alıyorsunuz bunu da önemsiyorum. Defter kitap getirmediği durumda bak bunu da görüyorum. Bunları hep ortaya koymak için bizim bir çizelgemiz var. Bunun bir benzeri de idarecinin elinde olacaktır öğretmene dair. Yani bunu yadırgamak anlamsız. Ama nedir; bu olay mekanik bir şekilde işletilmemeli. Sınırları çok keskin olmamalı. Ve kurumun pozitif bir noktaya getirilmesinde bir araç.

**Öğretmen 9:** Takip sistemine göre değişir tabi. Takip sistemi doğru kurulursa olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Direkt bir öğretmenin takip edilmesi öğrencinin başarısını direkt etkilemiyor diye düşünüyorum. Öyle baktığımızda mesela belli dönemlerde öğretmenin öğrenci ödevlerini ciddi anlamda takip etmesi istenir. Öğretmeni burada tabi burada şuna bağlı. Takip edilirse öğrencide gelişme oluyor ama bunun için de öğretmenin takip edecek zaman ve özellikle zaman diyelim zamanının olması gerekiyor. Zamanı

olmayan bir işi öğretmenden istediğinde öğretmen bu sefer daralmaya başlıyor. Ve olumlu bir sonuç beklenirken daraldığı için negatif bir sonuç elde edilebiliyor. Öğretmeni daraltmamak gerekiyor. Çünkü bu işin işçilik gibi düşünülmemesi gerekiyor. İşçiye kızsın yapacağı şey bellidir. Oradaki kutuyu alıp öbür tarafa koymaktır. Ama biz insanların gönüllerine beyinlerine hitap ettiğimiz için oraya girmemiz için bizim rahat ve planlı olmamız gerekiyor.

**Öğretmen 14:** Tabi, şimdi hepimiz bir insanız. Evet nihayetinde düştüğümüz vakitler oluyor. Motivasyon olarak, konsantrasyon olarak düştüğümüz vakitler oluyor. Boşladığımız vakitler oluyor. Onu dışarıdan kişinin biraz daha gayret demesinin iyi olacağı bazı kişilerin dışarıda olması lazım. Onlarda o görevleri yapıyorlar. Bir de sosyal hayatımızda da bizim evet, hani öldükten sonra ahiret inancına sahip olan insanlarız bizler. Cennet var cehennem var. Melekler bizi takip ediyorlar diye sosyal hayatımızı düzenlediğimiz bir durumdur yani bizim. Şunu yapmamalıyım. Neden? Çünkü yazılıyor bir yerlere. Okul içinde de böyle bir mekanizmanın olması iyi bir şey. Çok kötü bir şey değil. Bunu çok fazla göze sokmamak lazım. Ben seni her an takip ediyorum. Tepene binerim falan gibi bir pozisyon olmaması lazım ama, takip edildiklerinde öğretmenlerin bir şekilde bilmelerini fayda olduğunu düşünüyorum. Biz de işler genelde uyarı cinsinden yürür. Tabi uyarının dozu, eğer hatalar artarsa da yavaş yavaş artar. Uyarıları hisseden, onu hisseden öğretmen biraz daha işine sarılıyor yani. Biraz daha ciddi düşünüyor ama bunu da rahatsız oluyorsa gelip söylüyor. Hocam biraz bizi rahat bırakır mısınız? Biraz daha rahat olmak istiyoruz diyen öğretmenler var.

Öğretmenlerin dikkat çektiği diğer bir konu da okul idaresinin öğretmenlerin performanslarıyla ve özel durumlarıyla ilgili birebir görüşüp geri bildirim vermemesidir. Bu durumun okul idaresi ile öğretmenlerin gündeminin ve önceliklerinin farklı olmasından kaynakladığı söylenebilir. Okulda bir hesap verebilirlik sistemi olduğu ancak yeterli değerlendirme olmadığı savunulmaktadır. Okul idarecilerinin aşırı yoğunluk sebebiyle kontrolü kaybettikleri görülmektedir. Bu durum okulda hesap verebilirlik sisteminin eğitime olan katkısının istenilen düzeyde olmadığı düşüncesini güçlendirmektedir.

**Öğretmen 10:** Ama şu var tabii ki bu mevcut hesap vermelerden sonra olması gerekip de olmayan şeylerden birisi de şudur. Okul idaresi öğretmenlerle birebir görüşmelidir. Her öğretmene yaptığı olumlu şeylerle ilgili hem belirtilmeli, hem teşekkür edilmeli, yaptığı olumsuz, ya da eksik ya da yanlış şeyler varsa onlar da yine belirtilmeli daha doğrusunun nasıl olacağı konusunda yardımcı olunmalıdır ve uyarılmalıdır. Belki biz de eksik olan budur. Çok fazla acaba değer verilmiyor muyuz gibi bir duyguya bazen kapılabiliyorsunuz. Ama bir yandan da düşünüyorsunuz. Bu kimseye yapılmıyor. Demek ki idarenin anlayışı bu şekilde. Sadece gör izle seyret buna göre karar ver. Gör izle seyret dışında da az önce saydığımız şeyler var. Veliden bir şey duyarsınız, öğrenciden bir şey duyarsınız; böyle duyulan şeylerle ilgili ya da öğretmenden habersiz okul idarelerine aksayan şeylerde noktalarda da, okul idarelerinin her iki tarafı da dinlemesi işte hocam böyle bir şey, durumdan söz ediliyor siz ne diyorsunuz şeklinde sorulması gerekir. Bilirsiniz mesela şeyde de adalette de hiçbir suçlu yargılanmadan cezalandırılmaz. Yalnız bu noktada da bizim okulumuzda bir eksiklik görüyorum. Duyulan, öğrenciden duyulan, veliden duyulan şeyler hakkında öğretmene danışılmadan artık idare kimin haklı olduğunu düşünüyor onu bile bilmiyoruz yani; bu söylenenlere inanıyor mu bunu doğru mu kabul ediyor ya da bunları duyduk ama yok bizim öğretmenimiz böyle bir şey yapmaz diyip onları başından mı savıyor? Bunu bile bilmiyoruz ne düşündüğünü. Bir dönüş olmuyor. Bu noktada dönüş olması lazım.

**Öğretmen 6:** Bence eğitim öğretim faaliyetlerini izlemelerine rağmen, değerlendirmedikleri için, değerlendirip önlem almadıkları için de çok başarılı olmadıklarını düşünüyorum. Sistem var fakat değerlendirme yok. Çok fazla iş yoğunluklarının olması. Yöneticilerin de iş yoğunluğu çok yüksek. Onlarda mesela yapıyorlar; okuldaki öğrenci sayısını artırma peşindeler. Onlarda yukarıya hesap vermek zorundalar. Yönetim kuruluna, okulun sahibine hesap verecekleri için o durumda sayıyı artırma peşinde. Herkes birbirine hesap verecek duruma geliyor ama bir yerden sonra bu kopuyor. Yani bir yerden sonra hesap vermekte bence kontrolsüzlüğe yol açıyor. Kontrol dışı kalıyor yani bazı şeyler.

Okul idarecileri okuldaki mevcut hesap verebilirliğin “Demokles’in kılıcı gibi” gibi uygulandığında eğitim ve öğretimin zarar gördüğü, öğretmenlerin hata yapma özgürlüğünün olması gerektiğini kabul etmektedirler. Ancak birçok öğretmenin işini kaybetme korkusu yaşadığına değinilmektedir. Okulda ya da meslekte yeni olan öğretmenlerin çoğunun bu kaygı ve stresi yaşadığı ifade edilmektedir.

**İdareci 1:** Hocam daha önceki sorularda şu söylemiştim, hatırlarsanız eğer hesap sorma hesap verebilirlik Demokles’in kılıcı gibi tutulursa burada eğitim ve öğretim faaliyetleri zarar görüyor. Çünkü öğretmenin kafasında hep bir aman bunu yanlış yaparsam işte hata yaparsam bana hesap sorulacak; bunun sonucunda işte sene sonunda benim sözleşmem gidecek noktasındadır. Ama siz bunu öğretmenin hata yapabilme özgürlüğünü de işin içine katarak bilgilendirme noktasına getirdiğinizde, bilgi alışverişi noktasına getirdiğinizde işte o zaman öğretmenin gelişimi görüyorsunuz; gelişen öğretmenin de öğrencisini geliştirdiğini görüyorsunuz. Burada öğretmenin anlayışı da çok önemli. Şöyle söylüyüm. Bir kere yüzde 20’lik bir kesim vardır bizim okulumuzda da direkt etkileniyorlar. Olumsuz yönde direkt etkilenen öğretmen tipi vardır. Mesela sene başından itibaren yaşadığım bir örnek. Bir öğretmenime seninle ilgili bakın böyle bir şey olmuş dediğimde direkt olarak alınganlık haline getiren bir öğretmen tiplimem vardır. Yüzde yirmisi kaygı haline getiriyorlar. Bununla birlikte performans düşüklüğü yaşıyorlar. Ama siz bu kesime ne yaparsanız yapın, bu kesimin algısını değiştiremezsiniz. Genelde bu algı noktasında yeni öğretmenlerimizde görüyoruz. Hem meslekte, hem de kurumda. Bu arkadaşlarımızda hata yapma oranı noktasında, hata yapmayayım kaygısı hep yüksek oluyor. Dolayısıyla kendisini geliştirici olarak söylediğiniz şeyleri bile bu arkadaşımız “Ben hata yaptım, bu durumda şeyi var. Ama niye hep bana” soruluyor gibi kaygılara neden oluyor. Bunlar yüzde yirmilik kesim. Orta seviyede olanlar var. Bir de gerçekten sizin bu söylediklerinizi dikkate alıp yapıyı yeniden geliştirmeye çalışan arkadaşlarımız var. Örneğin bir program yapacaklar öğretmen arkadaşlarımız. Programlar önemli şeylerdir. Öğrencilerin sosyalleşmesi ve kurumunda tanımı açısından. Şimdi siz bu programla ilgili belli kaygılarınızı iletip bunların bu yönde düzeltilmesi gerektiğini söylediğinizde bunu hemen yaparlar. Çünkü görürler ki programın gidişatı bu noktada ters istikamete gidebilir. O zaman da yapmak istedikleri vermek istedikleri mesajın tam tersini yapmış olurlar. Programı düzenlerler ve bunu hiçbir şekilde kapris haline getirmezler. Ve bir sonraki programlarında da olumlu bir şekilde düzenli olarak yansır. Bu bir hesap sorma işi değildir aslında. Bir bilgilendirmedir. Hesap verebilirlik böyle bir şeydir. Düzenlenen şeylerde artık emin olarak diyorsunuz ki bunu yapmıştır öğretmen; bu noktada sorduğumuz sorular net. Hocam bu yapılan hatayı nasıl düzeltebilirize gider. Bu da o öğretmeni geliştiriyor. Bunu ben de yaşadım zamanında birçok program düzenledim. Bazısını el yordamıyla yapmaya çalıştığım dönemler oldu. Ama benim idarecilerim, zümre başkanından tutun, md.yardımcımdan müdürüme kadar bu şekilde yönlendirdiklerinde bir sonraki projemde daha verimli olduğumu gördüm.

**İdareci 2:** Yani öğretmenlerde bir stres oluşturduğunu düşünüyorum açıkçası. Yani bir stres oluşturuyor. Çünkü en nihayetinde birisi sizi puanlayacak. Yani buna mikro eğitimle kameranın karşısına bir öğretmenin geçip kameranın karşısına geçip o ders anlattığı zamanki tedirginliği gibi bir tedirginlik var aslında. Denetleniyor olmak, denetleneceğini bilmek bir tedirginlik oluşturuyor. Bundan hareketle işini profesyonelce yapmak isteyen öğretmen her denetleneceği noktayı işte zamanında yapmak ya da en doğru şekilde yapmanın telaşında oluyor. Ama böyle bir kaygı stres oluşuyor. Özel okullarda özellikle

okulun son dönemleri sözleşmeler vesaireler, öğretmenlerin aklında bu çok döner; bir de böyle çok ortalama bir öğretmensiz hep muallaktadır kafanız. Ortadaki öğretmen ne hisseder yani acaba önümüzdeki sene de burada mıyım, değil miyim; acaba yaptıklarım görülüyor mu görülmüyor mu? Genel hatlarıyla öğretmenlere biz olumlu dönütler de yapıyoruz açıkçası. Ama yine de bunların içinde olumsuzluklarla da karşılaştıkları zaman hep ortada kaldıklarını düşünebiliyorlar. Yani o yüzden benim gözümde öğretmen sözleşmelerinin daha uzun vadeli yapılması düşünülebilir. Yani en azından öğretmeni böyle bir stresten kurtarmak için.

**Öğretmen 13** kaygı ve stresin kaynağı olarak gösterdiği “işini kaybetme korkusunu” aşmak için öğretmenlerle yapılan sözleşmelerin bir yıllık değil daha uzun vadeli planlaması gerektiğini dile getirmektedir. Kendini güvende hissetmeyen öğretmenin özgür olamayacağını belirtmektedir.

**Öğretmen 13:** Bence bazen etkiliyor. Çünkü bazen öğretmen çok rahat olamıyor. Çok özgür çok özgün bir şey yapamıyor. Ön plana çıkmak için bazı çalışmalar yapabiliyor. Sadece dediğim gibi, biraz önce konuştuğumuz konularda öğrenciyi veliyi değil de idareyi mutlu etme düşüncesinde olan öğretmenler için sadece idareye karşı iyi görünüp dönem sonunda zaten ben burda devam etcem düşüncesi olabiliyor. Ama özel okullarda öğretmenler genelde çok da öyle rahat özgür bir konumda değiller. Sisteme ayak uydurduğun zaman kalıyorsun, ayak uydurmadığın zaman gönderiliyorsun. Yani profesyonel olarak bence özel okulların şartlarını bence değiştirmesi gerekiyor. Bir kere en önemlisi sözleşme yıllık olmamalı. Yani bazı futbolcuları düşünün. Bir futbolcunun son yılına girdiğinde ya futbolcu çok değişiyor. Ya kulüp çok değişiyor. Öğretmede bir yıl için değerlendirilmemeli. Yani bence bir özel okulun öğretmeni en az 5 yıl sözleşme yapmalıdır. 5 yıl sözleşme yapan bir öğretmen neler düşünür? Bir öğretmen şunu derki, ya ben beş yıl burada imzaladım. Demek ki bu kurum 5 yıl boyunca bana güveniyor. Ben 5 yıl üzerime düşen görev ve sorumluluklarımı yapacağım. Ve rahat; kafa olarak çok rahat. İdarenin istediği bir öğretmen değil, tam tersi velinin, öğrencinin yönetimin herkesin istediği bir öğretmen olabilirim. Çünkü sözleşme korkusu yok. Okulda şunu düşünecek. Ben çok başarılı bir öğretmen buldum. 5 yıl boyunca bu öğretmen bizimle çalışacak. Ben bunu ufak konularla çok rahatsız etmeyeyim. Yani önlük giymemiş diye bir ara çağırıp savunma almaya gerek yok. Bir veli şikayet etti diye hemen odaya çağırıp da moralini bozmaya gerek yok. Bu bizim çok kaliteli bir öğretmenimizdir. 5 yıl boyunca bununla çalışacağız. Bu ay kötü olabilir. Özel sıkıntıları olabilir. Ama sonraki ay daha düzelebilir. Bu konuda çok rahat olur öğretmenimizin kafası. İdarede çok rahat olacak. İdare de diyecek ki bizim veliden gelen şikayetler; uzun süre biz bu öğretmenle çalışıyoruz. 3 yıl çalıştık. 2 yılı var. Çalışmaya devam edeceğiz. O zaman öğretmen daha özgür, daha böyle net projeler ortaya çıkarabilecek, bazılarının hoşuna gidebilecek değil herkesin hoşuna gidebilecek projelerle gündeme gelebilir.

**Öğretmeni sayılarla ölçemezsiniz.** Öğretmenlerin ifadelerine göre esas olanın okulda güven temelli, gerginlikten uzak, iyi ilişkilerin kurulduğu, öğretmenin desteklendiği ve motive edildiği, başarılılarının fark edildiği bir sistem kurulması olduğu belirtilmektedir. Okulda güven ve kontrol dengesinin kurulması ve sınırlarının özenle çizilmesinin zaruri olduğu vurgulanmaktadır. Okuldaki mevcut hesap verebilirlik uygulamalarının güveni zedelediği ve dengenin kontrol lehine bozulduğu açıklanmıştır. Zaman zaman kontrol etme öğretmede yüksek bir tehdit algısı oluşturmaktadır. Öğretmenlerin sayısal bazı verilerle değerlendirilmeye çalışılması yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. Bu durumun öğretmenlik mesleğini itibarsızlaştırdığı savunulmaktadır

**Öğretmen 7:** Tabi güven ilişkisi sonuçta önemlidir. Bunu bir takım araç gereçlerle aletle yapmak mümkün müdür değil midir? Doğru mudur yanlış mıdır? O da tartışılacak bir mevzu. Ama öncelikle tabi kuruma dahil olan öğretmene başta hani güven olması lazım. Tabi bunun yanında kontrol mekanizmaları da olması lazım. Bu kontrol mekanizmaları sadece bir izleme araç gereçleriyle değil başka metotlarla da yapılabilir. İşte öğrenciden bilgi alabilirsiniz. Veliden bilgi alabilirsiniz. İşte farklı zamanlarda derse girilerek. Tabi alternatif vardır. Yani insanların kendisini biraz daha rahat etmesi rahat hissetmesi gerekir. Özellikle eğitimcilerin; birinin sürekli kontrolünde olması, sürekli gözetlenmek; bu öğrenci içinde geçerlidir. İnsanların serbest alanlarının da olması gereklidir. Daha özgür düşünebilmeleri adına bağımsız kararlar alabilmeleri adına, rahat olabilmelidir. Bu güven duygusu önemlidir. Yani bence bu bağlamda düşünülmesi lazım. Tabi birde kontrol mekanizmaları olacak. Olması da gerekli. İşte zamanında derse girilip girilmediği, ders konularının bitirilip bitirilmediği, işte öğrenci veli ilgilenmenin yapılıp yapılmadığı. Çünkü insanoğlu tamamen de kontrolsüz bırakıldığında birtakım aksamaların olduğu da görülmektedir. Nefis taşıyan bireylerdir. Zaman zaman kontrole de ihtiyaç olabilir. Ama bunun sınırlarının iyi çizilmesi lazım. Yani güven kontrol yüzdelerin dengelenmesi lazım.

**Öğretmen 6:** Kamera baştan sıkıntılıydı biraz. Sonradan alıştık. Çok fazla artık kameraya takmıyoruz. Güvenle ilgili bir sorun ortaya çıkıyor bence. Ama şu anda artık herkes o durumu kanıksadı. Yani şu anda kamera ile ilgili çok büyük bir sorun yok. Ben olsaydım. Ben biraz da öğretmenliğin özgün bir meslek olduğunu düşünüyorum. Yani öyle sayılarla çok fazla ölçemezsiniz. Sayılarla ölçmeye çalışmamak lazım çok fazla. Tabi ölçülecek şeyler var. Ama bunları sınırlandırmak gerekiyor. Bu sınırlandırmayı yapmazsanız bir süre sonra takip eden de edilen de herkes bilgi kirliliğinden dağılmaya başlıyor. Sen böyle bir mesleği bu kadar takip ederek itibarsızlaştıramazsın yani. Bir tane ölçütün yok. Sadece veli memnuniyeti esas. Bir tane kişi gelip bu zamana kadar sen şu konularda başarısızsın demiş mi? Sayılarla ölçerek. Sayılarla ölçerek acaba gerçekten benim performansımı mı ortaya koyuyor. Bir de her performans sistemi uygun mu bize? Niye beni ölçmek istiyorsun? Ben ölçülmek istemiyorum. Yani öğretmenliği farklı bir yere konumlandırmak tabi ki olacak. Ama bir mesleği bu kadar sayısal hale, nicelik haline getirmemek lazım. O zaman sen kalitesini neye göre ölçeceksin. Benim yetiştirdiğim adamı sen neye göre karar vereceksin? Yani bu adamın kalitesi ne; ölçüyor musun? Ölçmüyorsun. Tek şey ne; iyi bir üniversite kazandı mı? Bu; buna bakıyor yani. Performans sistemimiz. Mesela şu var. Pekala performans sistemi olarak bakalım. Benim danışmanlığımı yaptığım öğrenciler var. Benim öğrencilerim kaç senedir hep iyi yerlere geliyor. Bir tanesi gelip de demiş mi yani. Senin yaptığın bu işin sırrı ne? Sen böyle yapıyorsun. Sayılarla mı çalışıyorsun. Sayılarla çalışmıyorum. Ama neticede çocuklar iyi yerlere geliyor. Nedir? Gelip de bir ödüllendirmişler mi? Söylemişler mi? Aferin. Ama başka zaman başka bir işi yapmadığın zaman hesap soruyorlar sana. Ödüllendirme sistemi yok ki. Bence ceza daha fazla. Tehdit var tehdit. Bence tehdit çok fazla var. Bizim okulda çok tehdit olduğunu düşünüyorum. Sürekli tehdit var. Yani yukarıdakiler kendilerini yetersiz olduklarını düşündükleri için bazı konularda tehdit ederek sonuç almaya çalışıyorlar.

**Öğretmen 8:** Bence ilk olaraktan kurum seçtiği öğretmenleri iyi olarak seçtiğine inanıyorsa, öğretmenlerine güvenmeli. Yani öğretmene güvenmeli ve öğretmenin rahat olmasını sağlamalı. Öğretmen kafasında devamlı yarın şöyle nasıl olur, böyle nasıl olur, ondan sonra gergin bir ortam var. Gerginlik içerisinde yaşanan bir ortam var ki bunu da kendi ağzından duydum koordinatörümün “ hocam gergin olabilirsiniz, gergin olmanız iyi olur” diye bir yaklaşım içinde olması nasıl bir mantık yürütülüyorsa ben anlam veremiyorum. Sen ne kadar çok gerersen yanlış o kadar çok artar. Yani sen öğretmeni gererek iş yaptırmanın iyi olduğunu düşünüyorsun; nasıl bir zihniyet. Bunu kabul edemiyorum. Germekle başarı kesinlikle gelmez. Bir insanın germesiyle, gerginlik oluşurmasıyla hata oranı artar. Bu da doğru yaptırmaya sebebiyet vermez olumsuz etkiler. Burada alternatif olarak benim çözüm önerim öğretmene güvenilmeli. Öğretmene güvenildiği için de öğretmene güvenilirse anlayış gelişecektir. Anlayış ve ilişkiler çok önemli burada. Öğretmen mutlu olursa anlayış içinde olunursa, iletişim kuvvetli olursa, iletişimden kastım tekdüze bir iletişim değil “ hocam şunu nasıl yaptın? Böyle nasıl oldu? Sence?” oldu bittiyle değil. Halini hatırını sormak beraberliklerini sağlamak, motivasyonunu güçlendirmek, motive edici sözler söylemek, bunlar çok önemli. İdarecilerin ve koordinatörlerin yapması açısından. Bunlar yapılmıyor. Yapılmadığı takdirde de her yerde sorumluluk aranan tek yer öğretmen oluyor. Sanki öğretmen her şeyin

sorumlusu; bir şey varsa, olumsuz bir şey varsa öğretmen. Olumlu bir şey varsa ya da başarılı öğretmen de pek de görülüyor.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, okulda hesap verebilirlik sisteminin eğitime katkısının ancak öğretmenlerin yaptıkları işi gönülden yapmalarıyla mümkün olduğu savunulmaktadır. İstenmeden yapılan işlerin sadece “yeteri kadar” ve “göstermelik” olarak yapıldığı anlaşılmaktadır. Okulda öğrencilerin tablet, akıllı tahta gibi dijital ortamlara maruz kalmasının öğretmen ve öğrencilere zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenin aktif ders süresinin azımsanamayacak bir kısmının dijital problemleri düzenlemek ve öğrencileri kontrol etmekle geçtiği görülmektedir. Okulda tabletli eğitim sebebiyle öğrencilerin oyun bağımlılığı riskiyle karşı karşıya olduğu, öğrencilerin derslere tam olarak adapte olamadığı, yazmaktan okumaktan hoşlanmadığı ve tembelleştiği ileri sürülmektedir. Bu sebeplerle kendini mesleğinden uzaklaşmış hisseden bir öğretmen bu durumu “Öğretmen miyim yoksa bir kafeterya çalışanı mıyım?” diyerek sorgulamaktadır. Üstüne üstlük derse konsantrasyonu düşük öğrenciler yüzünden öğretmenlerin uyarılması, öğretmeni boş vermişlik duygusuna sürüklemektedir.

**Öğretmen 5:** Hocam ben şunu söyleyim. Ben kendim kişisel olarak söyleyeceğim bunu. Ben çocukla yakın olmak istemiyorsam ben velimi aramak istemiyorsam bunu bana oradaki yazılar e-postalar, ya da bunu yapman lazım illakiler yaptırılmaz hocam. Yani illaki bir yerde ne yapıyor, aksıyor. Bunun herkes farkında. Yönetici bunu verirken, bunu yap derken o da farkında; öğretmen de bunun angarya bir iş olduğunun farkında. Yani yapıyor o zaman öğretmen. Yeteri kadar yapıyor. Yani bunu yaptın mı, yaptım. Ama her şey göstermelik oluyor. Yani sunu attın mı? Atıyorsun işte. Bir şey atıyorsun sisteme. Tabi ki sunusuz işlenecek ders yok mu? Var. Yani ben biraz klasik bir öğretmenim herhalde. Defter kitap devrini özleyorum. (tablet var) ilk üç beş yıl öyle çalıştım ama. Son iki yıl tabletti, dijital ortamdı buna döndü. Bu sınıf içinde de öğretmeni sürekli yoran ve sürekli öğrencilerin dikkatini kendi üzerine çekmen gereken bir duruma dönüştü. Yani öğrencilere bakıyorsunuz. Yazmaya zaman harcamıyor. Okumaya zaman harcamıyor. Her şey önünde. Her şeyi siz yazıyorsunuz. Her şeyi siz hazırlıyorsunuz. Veriyorsunuz. Siz sunuları hazırlamışsınız ya da akıllı tahta dersinizi işliyorsunuz onu kaydedip çocuğa yolluyorsunuz. Çocuk bu sefer ne diyor? Bana zaten yolluyorsunuz. Ben bunu niye yazayım. Yani sen de orada donup kalıyorsun. Çocuğa defter tut diyorsun ama deftere tuttuğu şeyi tekrar yolluyorsun. Çocuklara yansımaları tembellik. Tembelliği artırıyor. Her şeyini öğretmen yapıyor. Kesinlikle öyle. İyice tembelleştiriyoruz çocukları. Gerçekten bunu denedim yani yarım sayfa bir yazı yazdırayım dedim. Hepsi dedi ki kolumuz ağrıdı. Biz hatırlarsınız hocam sayfalarca yazı yazardık bir derste. Bu çocukların üniversitedeki halini düşünebiliyor musunuz hocam. Bir derste ne kadar not alındığını..? bir yazılıda kaç sayfa yazı yazıldığını hesap ederseniz. İşte bu nesil böyle. Yazmayı sevmiyor. Yeni bir “bilgi yolu” diye bir durum var. Reklama kaçıyor belki ama. Bir tane akıllı tahta programı. Her ders için konu anlatım föyleri hazırlamışlar. Çocuk sadece boşluk dolduruyor çocuk. Ama onu yazmaya bile üşeniyor. Kitap var ama uygulama kitabı gibi. Kitapta belli yerler boş bırakılmış. Oralara doldurmaları isteniyor.

**Öğretmen 3:** Şunu söyleyebilirim. Sınıf içinde kullandığımız akıllı tahtalar , tabletler, bir öğretmen olarak sınıfa girdiğimle 15 dakikası kesinlikle şunun ile geçiyor. Oğlum tabletinden oyunu kapat. Tabletini aç. Biri kalkıyor. Hocam tabletim masada. Tabletini yan sınıfta. Bir kalkıyor tabletimi sizin masanızda şarja takabilir miyim. O kalkarken öbürü öbürünün saçını çekiyor. Derken iyi bir seviyeye gelmek için geliştirdiğimiz metotlar bize

negatif olarak dönüyor. İlk on dakika 15 dakika öğrenci tabletini kapattı mı kapatamadı mı; öğrenci counter mi oynuyor; Need for Speed’ mi oynuyor, GTA’ mı oynuyor; öğretmen miyim yoksa internet kafeterya işleten bir çalışan mıyım? Öğrencinin tabletini kapatıp kapatmadığını mı oyun oynayıp oynamadığını mı takip edeyim. O sırada akıllı tahtayı 15 dakika geç açtın, idare yarın birgün bak 40 dakikanın 10 dakikasını akıllı tahta kullanmışsın diye hesap sorum beni sene sonunda üstümü çizer mi düşünsün öğretmen. Bu bir haftalık bir süreç değil. 9-10 aylık bir süreçte bir öğretmenin her gün bir öğretmenin ortalama haftada 25-26 saat o performansı o motivasyonu göstermesi komik. Kimse yapamaz bunu. Hep giriyorsunuz düşünün 8:30’da. Akıllı tahta açılıyor mu, şuna bak buna bak. Otomatikman bu öğretilerde neyi getiriyor. Sallamamayı getiriyor amiyane bir tabirle.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, okulda öğretmenleri değerlendirirken takibin özenli bir biçimde yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Öğretilere yapılan ani kontrollerin, bazen dersin bağlamı görülmediği için yanlış anlamalara yol açabildiği ifade edilmektedir. Bazı öğretmenlerin bu yanlış anlamalardan kaçınarak derslerinde sınıf hakimiyetini kaybederim korkusuyla sınıf içi etkinlik planlamadıkları anlaşılmaktadır. Aşırı takibin öğretilerde olumsuz etkilere yol açacağı, ancak yerinde zamanında ve dozunda yapılan değerlendirmelerin fayda sağlayacağı ileri sürülmektedir. Okulda yapılan kamera ile izleme ve takibin öğretmenlerin özgürlük alanlarını kısıtladığı düşünülmektedir. Öğretmenlerin baskı altında farklılıklarını ortaya koyamadığı ve rol yapmaya başladığı ifadeler yansımaktadır. Saha notları incelendiğinde bir öğretmenin “Hocam görüyorsunuz; şu anda derse giriyorum. Öğrenciler akıllı tahtada klip izliyorlar. Şimdi önce ben bunu kapattırmaya çalışacağım. İdarecim kameradan izleyecek. Derse başlasaydı diyecek. Haliyle insan etkileniyor” diyerek duygularını dile getirmiştir (s. 23). Bu ifadeler öğretmenleri takibin baskıyı arttırdığını bulgusunu desteklemektedir.

**Öğretmen 13:** Şimdi takip sistemi önemli bir konu. Eğer akademik olarak takip yapılıyorsa ve adım adım yapılıyorsa bunun karşılığında da ödül varsa ödül, ceza varsa ceza yapılıyorsa kesinlikle başarı sağlanır. Ama takip şöyle olmamalı. Atıyorum 2 ay geçti. 3 tane öğretmenden bir şikayet geldi. X öğretmeni dersini kötü anlatıyor. Öğrenciler derste ya da sınıfta sıkıntı yaratıyor. O ara gelip hemen takibe başlıyor. İşte kapıdan müdür veya müdür yardımcılarının takip etmesi, işte kamera sisteminden çağırıp sizi getirmeleri bu sizi olumsuz etkiler. Ama sizi takip konusunda özellikle sizi motive edici sözler ön plana çıkarır. İşte hocam bu konuda eksikleriniz var. Eğer tamamlarsak çok iyi olur. Bir de bazen çok ufak bir başarıyı görüp o başarı üzerine gitmek gerekiyor. Yani bu öğretmen bu sınıfı aldığı zaman bu sınıfın düzeyi neydi? Bu öğretmen bu sınıfı aldığı zaman ben biraz ders bazında düşünmüyorum. Farklı düşünüyorum. Tarih olarak diyorum; sosyal bilgiler olarak bizler çocukları biraz daha gündem, güncel, ülke gündemine sokmamız gerekiyor. Böyle hep verilen konu alındı, sınavda kullanıldı değil, biraz günlük hayatta kullanılabilir bilgileri vermeniz gerekiyor. Biz bazen sınıfta çok farklı bir konuya gelebiliriz. Sınıfta her zaman öğretmen aktif öğrenci pasif olmamalı. Tam tersi öğrenciyi aktif konuma getirmen gerekiyor. Bazen öğrenciyi tahtaya çıkartıp ders anlattırman, hatta sınıfta farklı bir etkinlik yapman gerekiyor. Bazen öyle oluyor ki tam böyle bir çalışmaya hazırlanma aşamasında 3-5 tane öğrenciyi hazırladın, tahtaya kaldırıyorsun o ara bir bakıyorsun 2 kişi sınıfa giriyor bir denetleme amacıyla geldi. Acaba sınıf düzeni nasıl? Aaa öğrencilerin çoğu ayakta. Hocam siz ne yapıyorsunuz gibi şeylerle başlanabiliyor. Bu insanı olumsuz etkiliyor. Aslında senin orda bir projeyi hazırlamaya çalışıyorsun. Takip bence biraz daha vaktinde zamanında çok önemli noktalarda yapılırsa kesinlikle başarıya ulaşılır. Çok aşırı derecede

takip konusu bence olumsuz tepir. Olur ama dediğim gibi eğer iyi bir takip yapılırsa öğrenci başarısını artırır. Şimdi öğretmen de şöyle olmamalı. Ha beni takip eden yok. Ben sene başında sözleşmemi yaptım. Zaten bir yıl garanti buradayım. Üzerime düşen görev ve sorumlulukları yapmasam bile bir yıl boyunca devam edebilirim düşüncesine kapılabilir. Ama biraz önce söylediğiniz o takip sistemi eğer zamanında yapılırsa öğretmen şunu anlayacak. Demek ki idare beni takip ediyor, veli beni takip ediyor. Anketlerimin sonucu çok kötü çıktı; daha çok görevimi yerine getirmem gerekiyor. Bu da başarıyı olumlu etkiler.

**Öğretmen 14:** Mesela biz yapılandırmacı eğitime göre eğitim aldık üniversitede. Ama bunun sınıf içerisindeki uygulamasının çok aksadığını süreç içerisinde insan; şu mevcut sınıf yapılarıyla. Aksıyor. Sınıf disiplini çok bozulmaya doğru gidiyor. Özellikle bizim derslerimizde sınıfta sükunet sağlanmazsa, yani öğretmen dinlenmezse, çok öğrenme problemleri yaşıyoruz. Dışarıdan da şöyle gözüküyor; idareci gözüyle bakarsanız da. Bu adam disiplini sağlayamıyor diye gözüküyor. Tabi öğretmen kaygı duyuyor. Ben sınıfa hakim olamıyorum diye düşünecekler benim amirlerim deyip, belki sınıfta yapacağı aktiviteyi geri plana atabiliyor. Sınıfta aktivite yaptığı zaman bir şekilde bir şeyler curcuna haline geliyor. Adam bunu istemiyor. Ben hakimim sınıfıma durumunu göstermek için o etkinliği geri plana alıyor. Daha çok iş odaklı çalışılıyor.

**Öğretmen 1:** Şimdi mutlaka takip edilmesi gerektiği düşüncesindeyim. Yani az evvel saydığım takip edici mercilerin takip etmeleri gerektiğini düşünüyorum. Ancak takibin oranı takibin şekli ve biçimi önemlidir diye düşünüyorum. Yani öğretmenin bir özgürlük alanı olması gerekiyor. Attığı her adıma müdahil olunması durumunda bir rahatsızlık durumu söz konusu olacaktır. Yani bu kurumdan örnekle konuşalım; durumu somutlaştıralım. Mesela öğretmenin kapıdan, sınıftan içeri girmesiyle birlikte sınıf içerisinde yapacağı her şeyin yaptığı her konuşmanın kayıt altına alınması, açıkçası beni tedirgin ediyor. Zaten sınıflarımızın kapısında bir izleme penceresi var; bu izleme penceresiyle yetinmeyip bir kamera sisteminin konulması hatta bu kameranın sadece görüntülü olmakla kalmayıp aynı zamanda ses kaydı yapıyor olması öğretmenin özgürlük alanına bir sınır getirdiğini düşünüyorum. Yani ister istemez öğretmen üzerinde bir baskı hissediyor ve sadece tırnak içerisinde “ders” ile sınırlı kalıyor. Yani bireysel farklılıklarını çok fazla ortaya koyamıyor. Yani halbuki öğretmenlikte zaman zaman rahatlamak vardır, öğrenciyi rahatlatmak vardır. Yer gelir fıkra anlatılır, yeri gelir gülünür, eğlenilir. Ancak böylesi bir ortama zemin hazırlanması sınıf içerisinde bazen idareciler tarafından yanlış anlaşılabilir. Öğretmen fıkra anlatıyor? Napiyor bu adam? Dersin boş geçiyor olacağı ya da verimsiz geçiyor olacağı düşüncesi hakim olabiliyor. Hatta böyle zaman zaman uyarı alan arkadaşlarımızın görülmesi durumunda da herkes kendini bir noktaya çekmek zorunda kalıyor. Yani ne demek istiyorum 40 dakika boyunca öğretmen hangi dersin öğretmeniye o dersle ilgili konuşma zorunluluğu hissediyor kendisinde. Ve böylece bireysel farklılık dediğimiz şey ortadan hani öğretme üslubundaki farklılık kalıyor; bireysel farklılıklar o öğretmenin özgün anlatımı dediğimiz şey ortaya çıkamıyor.

**Öğretmen 11:** İşte o takibin profesyonelce yapılması gerekiyor. Hani öğretmenin ensesinde boza pişirircesine nefesim ensende her an seni takip ediyorum. Yani öğretmenlik biraz da liderlik gerektiren biraz şahsına münhasır her aslanın yoğurt yiyişi farklıdır şekliyle icra edilen bir meslek. Öğretmen kısıtlandığı zaman şablona kalıplara sokulmaya çalışıldığı zaman kontrol ediliyorum şekliyle öğretmenin faaliyetleri noktasında onu takip eden, değerlendiren ölçen kişi eğer bunu gözüne soka soka yapıyorsa profesyonelce yapmıyorsa yani akademik bir şekilde yapmıyorsa o zaman öğretmen rol yapmaya da başlayabilir. Bu da eğitime öğrenciye de yansır. Bir kere öğretmen demoralizedir. Böyle bir konuda edilebilir. Öğrenciye karşı da edilebilir. İdareye karşı da edilebilir. Yani kısmen süreç içerisinde kısım kısım olabiliyor. Ama genel olarak bu bir süreç. Dinamik bir süreç. Sürekli etkileşim içerisindeyiz. Bazen öyle etkiler de kalabiliyor. O da biraz öğretmenin psikolojik şeyiyle alakalı. Güçlü öğretmen vardır; çok etkilenmez. Ama duygusal bir öğretmen yapısı da olabilir. O da etkilenebilir.

Öğretmen 2 öğrencilerin öğretmenlerin takip edildiğinin ve sürekli izlendiğinin farkında olduklarını ve bunu kullandıklarını ifade etmiştir. Öğrenciler ders içerisinde kasten olumsuz davranışlar sergileyerek öğretmenleri adeta bir “kaçan, kovalayan



oyununa” sürüklemektedirler. Öğretmenler bu kasıtlı davranışlar neticesinde uyardıkları zaman öğrencilerin tepkisiyle, uyardıkları zaman ise “Niye uyardınız?” diye idarecilerin uyarısına maruz kalmaktadırlar.

**Öğretmen 2:** Şöyle bir durum oluyor. Öğrenci sizin takip ediliğinizin farkına vardığı andan itibaren bunu kullanmaya başlıyor. Sizi peşinden onu kovalaması gereken bir insan olarak görmeye başlıyor. Yani şu şekilde. Yani diyor ki şu işimi yapmazsan mesela bugün derste uyuyca, uyudun, öğretmen taktiksel olarak bu da bir taktiktir stratejidir, bana benim o gün uyumama müsaade etmez. Yani sizin şöyle bir inisiyatif hakkınız yok. Ya bunu ben bir hafta uyutacağım ya bu bilimdir. Filmlere bile konu olmuştur. Ama çocuk biliyor ki onu kaldıracaksınız. Dolayısıyla o sizin takip ediliğinizi fark ettiği andan itibaren böyle bir oyun sürecine giriyor. Ve aranızda olması gereken öğretmen öğrenci ilişkisi kaçan kovalayan ilişkisine dönmeye başlıyor. Dolayısıyla bu çok üzücü bir şey. Yani siz onu ikaz etmediğiniz zaman bakın ben böyle dönüşler aldım idareden. Yani siz onu ikaz etmediğiniz zaman ikaz ettirme; yani beni ikaz edecektin noldu? Bunu yapmalısın bak sen kalk diyen, ben kalkmıycam böyle kaynıycak gidicek moduna ya da haline girebiliyor öğrenci. Bu öğrenci buraya geliyorsa uyuyorsa tıbbi bir rahatsızlığı mı var? Bu çocuk zaten şu kadar ilaç alıyor; böyle olacak ve böyle gidecek denilmiyor. Atıyorum, çocuğun psikolojik ciddi manada psikolojik bir sürece girmesi gerekse bile sizden bu bir sabrediliyor, sizin yöneticileriniz tarafından, bir sabrediliyor, iki sabrediliyor mutlaka bu niye böyle oldu denebiliyor. Sizin şunu deme şansınız yok. Bu çocuğun bırakın rehberliği, bu çocuğun psikolojik veya tıbbi müdahaleye ihtiyacı var; bunu şaka anlamında söyleyemiyorum deme şansınız kalmıyor. Uyuyan varsa o çocukla ilgilenmediği için öğretmen bir uyarı alıyor. Mutlaka uyarı alıyor.

### **Öğretmenlerin özgünlüğü.**

Araştırmanın altıncı sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Buradaki hesap verebilirlik uygulamaları öğretmenlerin özgünlüğe nasıl etki ediyor?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin okulda özgün davranışlar sergileyip sergileyemediklerine dair benzer ifadeler kullandıkları görülmektedir. Okulda her şeyin bir standardı olduğu bunun dışına çıkılmadığı ve öğretmenlerin özgünlerinin kaybolduğu ifade edilmektedir. Kendi tarzını yansıtamayan öğretmenlerin bir süre sonra klişeleştiği ve yapay davranışlar sergilediği ileri sürülmektedir. Öğretmenlerin ders içerisinde yaptıkları sunumların bile belli standartları olduğunu, dersi işledikten sonra bunu sistem üzerine kaydetmek zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlere göre okulda çalışmak isteyen öğretmenler mutlaka kurumsal standartlara uymak zorundadır.

**Öğretmen 2:** Yani bir film vardı. Amerika’da çekilmiş yanlış hatırlamıyorsam. Öğretmen, yöneticiler mesela dersinde ne yapıyorsun demiyorlar. Öğretmen öğrencilere diyor ki, sütleri diziyo. Şunu yapın diyor 20 tane süt içicem diyor; sonra öğretmen kusuyor falan. Mesela böyle bir şey yapma imkanınız yok. Sureta disiplinli olmak zorundasınız. Derse giriş saatiniz belli, çıkış saatiniz belli. Çocukların oturma şekilleri belli. Tabii ki aksıyor. Özgün olmanız mümkün değil. Sizden istenen naparsan yap, bunu yap deniliyor ama ya şu sınıflar da sıralarda doğru dursun; bozuluyor da denilebiliyor. Ki sıraların eğri olması üzerine bir planım var benim. Tarzını yansıtmıyor yani öğretmen. Farklı şeyler yansıtmıyor. Mümkün değil.

**Öğretmen 3:** Yapaycılık oluşuyor. Artık insanlar klişeleşiyor. Yenilik ortaya çıkmıyor. Yeni metotlar, öğretmeni düşünsenize her gün sınıfa girecek akıllı tahtayı açacak, dersini anlatacak, sonra kapatacak çocuklar uyuyacak; öğretmen nasıl kendini geliştirebilir ki? Tarzını yansıtamayan, yöntem ve metotlarını kullanamayan kendi varlığını yansıtamayan öğretmen başkasının belirlemiş olduğu prototipte ders anlatırsa öğretmene gerek yok aslında, bunu çaycı bir arkadaş anlatabilir. Okulumuzun temizlik görevlisine deyin ki, sana bir slayt hazırladık, elimizde zaten var bunu böyle böyle anlat çık. Bu bir temizlik görevlisi arkadaşımız bir öğretmenin düzeyinde yapabilir. Sonuçta anlattığımız akademisyen kesim değil. Adam oradan kalkıp, ben din hocasıyım mesela, mutezilenin doğuşundaki felsefi akımlarla ilgili bir soru sormayacağını çocuğun ben de biliyorum. Aynı şekilde temizlik bölümünde çalışan arkadaşta da sormayacak o soruyu çocuk; ve öğretmen de hiçbir zaman zorda kalmayacak.

**Öğretmen 5:** Kesinlikle yani özgünlük diye bir şey kalmıyor. Belli bir kriterde, belli davranışlar sergileyen, dersini belli bir şekilde anlatan öğretmen modeli oluşturuyorlar. Buna uymayanlar da gidiyorlar. Yani dediğim gibi, az önce de söyledim, sunu kullanmayabilirim ya da iki cümle yazarak dersimi bitirmek isteyebilirim. Yani illa o ders illa kayıt yapmak zorunda da değilim. O dersi sadece soru cevap şeklinde de işleyebilirim. İllaki her konu her ders için bir sunum olmalı, kayıt gönderilmeli falan bu insanların tarzını öldürüyor.

**Öğretmen 14:** Öğretmenler mevcut durumu sürdürmeyi, kurumu çok bozmamayı, kurumdaki işleyişi çok aksatmamayı falan düşünürken, bu önemli bir soru aslında, özgünlüklerini kaybediyorlar. Bir süre sonra özgünlüklerini kaybediyorlar. Ya çok farklı olmıyım da iş üzerinde normal rutine devam edelim diye düşünen öğretmenlerimiz çok oluyor. Ama bu tabii böyle olmaması lazım. Bizim buradaki gözetlemeler ya da denetlemeler, kontroller bu özgünlüğü ne kadar bitiriyor bunu sorgulamamız gerektiğini düşünüyorum ben.

**Öğretmen 8:** Yani şimdi yöneticiler bizim üzerimizde koordinatörler ve idareciler olarak üstünde de genel müdür olarak sorumluluk hissettiriyorlar bizim üzerimizde. Velide beklenti içerisinde oluyor bu süreç içerisinde. Kendisinin süreçten haberdar edilmesini bekliyor. Bununla ilgili sınıf öğretmeniyeşek şayet düzenli veli aramaları yapmamız kurum tarafından isteniyor. Veli aramalarını yaparken de kurum bizden belli şeyler istiyor. İşte veliye şu şekilde davranın. Şöyle bir yol izleyin, böyle bir yol izleyin. Ondan sonra veli toplantılarında da bir sürü madde görüyorsunuz. Şöyle bir yaklaşım içerisinde olun. Öyle davranmayın böyle davranın. Yani klasik bir standarda sokulmaya çalışıyoruz kurumda. Özgünlük öğretmenin özgünlüğü, veya işte fikir beyan etmesi açısından daraltılıyor öğretmen. Bu durumda kendi düşüncelerini birçok öğretmenin söyleyemediğini düşünüyorum ben de. Ben bu konuda rahat davranan bir insanım. Bazı şeyleri rahatlıkla çatışmaya gireceğimi bilsem bile veliyle söylüyorum ama bu her geçen gün bir anlamda azalıyor.

**Özgürlüğün yoksa özgünlük olmuyor zaten!** Öğretmenlerin okul ortamındaki tutum ve davranışlarının özgünlüğüne dair yaptıkları açıklamalarda okul idaresinin “korku” temelli bir anlayışla hareket ettiği ifade edilmiştir. Okuldaki her şeyin belli bir standardı olduğu, kameralarla yapılan izlemelerin güven duygusunu zedelediği ifade edilmektedir. Okuldaki giriş çıkışlarından ders içindeki hareketlerine kadar her alanda kontrol altında tutulan öğretmenler okulda adeta bir “hapis modeli” oluştuğunu savunmaktadırlar. Öğretmenin kontrol edilmesinin onu değerlendirmek anlamına gelmediği, sürekli kontrolün öğretmenlerin vizyonsuz bıraktığı ve düşünce dünyasını kısırlaştırdığı ileri sürülmektedir.

**Öğretmen 6:** Öğretmenlik ders anlatımından tut, çocuklarla ilişkilerine kadar, bir veliyi ne zaman arayıp aramayacağına kadar öğretmen karar vermeli yani. Ayda bir aramak zorunda değilim ki. Niye ben ayda bir arayayım. Gerekli zaman ararım. 20 dakika konuşurum. Gerekir aramam. Yani sürekli ayda bir ara diyor sana. Niye ayda bir ara diyor. Çünkü, sürekli korkuyor durumundan. Biz bilgi vermezsek, veli bizi arar; bak bize bilgi vermiyorsunuz. Çocuğumuzla ilgili bilgi almak istiyoruz. Bu da yönetimden kaynaklanan bir şey. Özgünlüğün mesela böyle bir tanımı var. Özgünlük mesela sen kamera takıyorsun. Sınıfa niye karışıyorsun. Ses kaydı niye alıyorsun. Niye sen benim mesela parmak basıyorum sabahleyin. Niye ben parmak basıyorum. Ben işçi miyim burada. Bana güvenilsin kardeşim. Bana güvenmesi lazım; niye ben o istediğim saatte parmak basarım. Gelirim dersime girerim. Benim için asıl olan budur. Ama sen beni hapis gibi tutmaya çalıştığın zaman bu da hapis modeli oluşturmaya çalışıyor sanki. Öyle bir sıkıntı var. Özgünlük bu. Her şeyde özgün olacaksın. Özgünlüğün, özgünlük olmuyor zaten. Adam seni özgür bıraksın. Tamam kontrol etsin ama. Her meslek bu kadar kontrol edilmemeli yani. Bir makine mühendisini belki kontrol edebilirsin. Ama bu öğretmenlik mesleğinde ne giriyor, ne çıkıyor. Ne ölçüyorsun? Neye göre ölçeceksin? Neye göre değerlendireceksin? Sen beni neye göre başarılı yapacaksın? Ben bu meslekte neye göre başarılıyım. Ölçütün ne? Hiçbir ölçütün yok.

**Öğretmen 8:** Aslında daha da olumsuz etkileniyor çocuklar diye söyleyebilirim. Şimdi insanın doğası gereği baskı altına ne kadar çok alırsanız davranışları da o denli standartlaşır ve sabitleşir ve burada düşünce dağarcığı az önce söyledim ya ben bile düşünme noktasında klasik standart hale büründüm dedim. Siz bunu kamera kayıtlarıyla yaparsanız ondan sonra şu saatte girdi çıktıyla yaparsanız, hadi ona anlam verebilirim, okula gelmiş gelmemiş, bunu belirleme açısından sabahları girdi çıktı kontrol etmek açısından faydalı olabilir de, tamamen tek tip olarak şu davranışlarda bulunacaksınız şöyle yol izleyeceksiniz sanki öğretmen bir şey bilmiyor yani öğretmen kendi özgünlüğü yok ondan sonra en basit örneklerden bir tanesi herkes önlük giyecek. Kurumda çocuklar serbest kıyafet, öğretmen tek tip önlük giyecek. Nasıl bir bağdaşmazlık içerisinde yaşıyoruz. Sen öğretmen özgün olmalı, ufku geniş olmalı, çocuklara farklı bakış açıları ortaya koymalı, onların ufkunu genişletebilmeli demen gerekirken tek tip bir forma sokuyorsun öğretmeni baskı altına alıyorsun ondan sonra şunu yapmamışsın, niye böyle yapılmadı her hafta salı günü yapılan zümre toplantılarında işte şu uygulama yapıldı mı? Yapılmadıysa niye yapılmadı? Ondan sonra sunular yapıldı mı? Yapılmadıysa neden yapılmadı? Böyle tutumlarla, baskı altında yaşatmalarla öğretmenleri standartlaştırıyorsun. Düşünmez hale getiriyorsun ve neticede öğretmen bu baskı altında yaşamalarla sınıf içindeki doğası değişiyor, ondan sonra düşüncesi değişiyor. Bu bir aktarım meselesi. Yukarıdan nasıl bir yaklaşım içerisinde aktarılıyorsa sınıfın içerisine de mutlaka yansıyor.

**Okulun beklentilerini karşıladığımızda rahatız.** Bu konuda farklı düşünceler sergileyen öğretmenlerin ifadelerinde baskı altındaki öğretmenlerin kendilerini gerçekleştiremeyeceği belirtilmektedir. Okulda bir yoğunluk olduğu bunun zaman zaman bunalma ve hata yapmayı artırdığı ifade edilmektedir. Ancak öğretmenler okulun beklentilerine uygun hareket edildiğinde sıkıntı yaşamadıklarını, zaten bir hata yaptıklarında müdahale edildiğini söylemektedirler. Okulda “yapılması gerekeni yaptıklarında” sıkıntı ve gerginlik yaşamadıklarını belirtmektedirler. Bu öğretmenlerin ifadelerinden sistemi sorgulamadan uygulayan öğretmenlerin okulda kendilerini rahat hissettikleri, uygulamalara eleştirel yaklaşanların ise gerginlik ve tehdit algısı altında yaşadıkları düşünülebilir.

**Öğretmen 9:** İlla ki baskı altında öğretmen kendini gerçekleştiremez. Dolayısıyla özgün davranışlarda bulunamaz. Ancak burada öğretmenin nitelik ve kabiliyetleri de ön plana

çıkıyor. Sen beklediğinden daha iyi bir öğretmene baskı kuruyorsan o zaman o niteliklerini ve kabiliyetlerini sınırlandıracaktır. Ama beklentinin altında bir öğretmen varsa da onu belki de onu bir kalıba sokacağı için idarenin beklediği kalıpta iş yapması daha farklı bir sonuç getirebilir. Şu anda son seneyi düşünerek cevap verirsem genel olarak baskıcı bir zihniyet yok. Öğretmenlerin özgün olarak çalışabildiğini düşünüyorum. En azından kendi zümrem açımdan. Dolayısıyla özgün çalışmayla ilgili sıkıntılar yok ancak mesaisinin yoğunluğundan dolayı zaman zaman böyle bunalma ve işini doğru yapamama gibi durumlar oluyor.

**Öğretmen 10:** Yani çok etkilediğini zannetmiyorum. Çünkü normal bir insan zaten kendisinden beklenilen sorumluluklarını yerine getirmeye çalışıyor. Dolayısıyla içi rahat zaten. Dolayısıyla siz neyi nasıl planlıyorsanız nasıl yapmak istiyorsanız o şekilde bunu yapıyorsunuz. Veya sizin tarzınızda çok büyük yanlışlar yoksa zaten buna kimse ses çıkarmıyor. Bu şekilde zaten işinize devam ediyorsunuz yapmanız gerekeni. Zaten sizin planladığınız şey yanlışsa zaten size müdahale edilir. Yanlış olduğu o şekilde değil de bu şekilde yapmanız gerektiğini zaten söylenir. Dolayısıyla bu sizin üzerinizden benim üzerimden ben çünkü neyin nasıl yapılması gerektiğini idarenin ne beklediğini, öğrencinin ne beklediğini beklentileri bildiğim için beklentiler doğrultusunda işimi yapmaya çalışıyorum. Dolayısıyla rahatım. Bu rahatlıkta hesap verebilirlik noktasında beni çok germiyor. Yani ben şunu yaptım acaba bunu yaparsam bununla ilgili şu sorulursa ben ne derim? Bir şeyde zaten ben ne derim diyorsanız yapılması gerekeni yapmıyorsunuzdur. Dolayısıyla yapılması gerekeni yapıyorsanız zaten sıkıntı yok. Ya da yapılması gerekeni başka türlü yapmak zorundaysanız ama bunun arkasında ciddi sebepleriniz varsa yine sıkıntı yok. Çünkü neden böyle yaptığınızı, karşınızdakine anlattığınız zaman bunda sorun olmayacaktır.

**Öğretmenleri özgünlüklerinden dolayı yargılamadık, hesap sormadık!** İdareciler ve velilerin bakış açısı öğretmenlerin bakış açılarıyla çelişmektedir. İdareciler öğretmenlerin özgünlüklerinin ve özgürlüklerini yargılamadıklarını ve hesap sormadıklarını savunmaktadırlar. Okulda kameralarla yapılan sesli ve görüntülü izlemelerin tecrübeli öğretmenlerde problem yaratmadığını ileri sürmektedirler. Ama meslekte ve kurumda yeni olan öğretmenlerin bu durumdan özellikle etkilendiğini, bu öğretmenlerin kaygı ve stres düzeylerinin yüksek olduğunu düşündüklerini belirtmektedirler. İdareciler kurumsal standartların olduğunu kabul etmekle birlikte, her öğretmenin kendi tarzını yansıtabileceği ancak bir öğretmen özgün davranmak istiyorsa ancak idarenin “misyon ve vizyonu çerçevesinde” bu özgürlüğün kendilerine verilebileceği vurgulanmaktadır.

**İdareci 1:** Hocam, göreve geldiğimiz günden bu yana öğretmenlerimizin kendi özgün alanlarını kısıtlamamaya dikkat ediyoruz. Yani özgürlükleri ve özgünlüklerini, kimliklerini kaybetmeden, eğitim ve öğretim faaliyetlerine devam etmeleri için çaba sarf ediyoruz ve hiçbir zaman öğretmenlerimizin sınıf içerisindeki o özgünlüklerinden dolayı yargılamadık ve hesap sormadık. Şimdi şöyle bir durum var. En nihayetinde böyle özel bir kurumda çalışıyorsunuz ve kameralarla seslerle izleniyorsunuz. Sürekli camlardan da kontrolleriniz yapılıyor. Gerek koordinatörleriniz, gerek sıralı amirleriniz tarafından. Tabi bu meslekte belli bir noktaya gelmiş öğretmenlerde çok büyük bir problem yaratmaz; yaratmadı. Ama yeni olan öğretmenlerimizde gerek kurumda, gerek meslekte tabi ki kaygıya sebep oluyor. Kaygı, stresi beraberinde getiriyor hocam. Bu da hatayı beraberinde getiriyor.

**İdareci 2:** Şimdi şöyle söylüyüm biz kurum olarak aslında istediğimiz şeyler standart. Şunu şöyle yapacaksın, bunu böyle yapacaksın; askeri bir nizam düzenle ışığın yanacağı saat kapanacağı saat işte vesaire böyle bir şeyimiz yok. Biz öğrencilerimizi kuşatmak istiyoruz.

Öğretmenlerimizi akademik açıdan en iyi seviyeye getirmek istiyoruz. onları her türlü akademik, ahlaki, sosyal kültürel açıdan geliştirmek istiyoruz. buna öğretmenimizin nasıl katkı sağlayacağı o kendisine kalmış açıkçası. Her yiğidin yoğurdu yiyişi farklıdır. A noktasına ben şu şekilde giderim; yüzerek giderim. Ama siz yüzme bilmiyorsunuzdur. Uçarak gideceksinizdir. O öğretmenimizin özgünlüğüne kalmış ama öğretmen özgün davranmak istiyorsa bizim misyon ve vizyon çerçevemizde biz ona o özgürlüğü istediği şekilde açıyoruz.

Okuldaki velilere göre öğretmenler yıl içerisinde birçok faaliyet yapmaktadır ve bu faaliyetlerde veliler öğretmenlerin farklı özelliklerini görme imkanı bulmaktadır. Velilere göre okulda yapılan çok sayıda çalışma öğretmenlerin farklı yönlerinin ortaya koymaktadır. Kurumdaki velilerin algılarıyla öğretmenlerin algılarının farklı olduğu göze çarpmaktadır.

**Veli 1:** Öğretmenlerin farklı özellikler yani normal kendi dersleri branşları dışında, farklı alanlarda yetenekleri olan öğretmenlerin bu faaliyetleri yaptığını görebiliyorum. Onlara o fırsatın sağlandığını. Diyelim matematikçidir ama edebiyat ilgisi vardır. Güzel şiir okur. Ona o fırsatın verildiğini ve diğer alanlarda da diyelim ki o tür öğretmenlerin farklı özelliklerini ortaya koymalarına fırsat verildiğini, yıl içinde yapılan faaliyetlerde öyle olduğunda görüyorum. Şahit oluyorum diyelim. Mesela diyelim İngilizce öğretmeni ama birçok programda sunucu olarak görev yapabiliyor. Gayet güzel bir ses tonuyla. Bir öğretmen arkadaşımızın. Benim branşım İngilizce ben dersimi anlatırım. Normal görevlerimi yaparım. Tamam diyebilirdi. Ama demek ki o yeteneği görülmüş fark edilmiş. Ona o görev verilmiş. Onu görebiliyoruz diyelim ki. Mesela diğer arkadaşlarında. Mesela bizim kendi çocuğumuzun da öyle katıldığı için. Tübitak yarışmaları oldu. Kimyadan mesela. Kimya öğretmeni arkadaşımız. Normal kendisinden beklenen normal çalışmaları yapar; o kadar diyebilirdi. İki defa üç defa Tübitak Marmara bölge finallerine kaldılar. Yarışmalara katıldılar. Öğrencileri icat yapma buluş yapma konusunda. Bu sadece bu kimyadan örnek mesela. Diğer branşlarda da öyle. Farklı çalışmaların. Öğretmenler farklı özelliklerini ortaya koyabilmeleri için . Diyelim ki bizim kendi alanımız; ilahiyat. Din kültürü ile ilgili, din dersi ile ilgili diğer arkadaşların kutlu doğum çalışmaları, diğer önemli günlerle ilgili yapılan çalışmalar öğretmenlere bir fırsat sunuyor. Farklılarını ortaya koymasına için. Onlarında o çalışmaları yaptığını düşünüyorum. Hepsine olmasa da bazılarını şahit oluyorum.

### **Okulda İşleyiş ve Ortama İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın yedinci sorusu ve yedinci soruya ait sonda sorularının cevapları yapılan görüşmelerdeki bulgular esas alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca belge incelemeleri ve saha notlarından gerekli görülen kısımlar da analize dahil edilmiştir.

#### **Verimli ve etkin çalışma ortamı.**

Araştırmanın yedinci sorusu olan “Sizce öğretmenlerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için nasıl bir işleyiş/ortam gereklidir ?” sorusuna verilen cevaplar yapılan görüşmeler ışığında saha notları ve belgelerden de destek alınarak analiz edilmiştir.

Abelman ve Elmore’da (1999) farklı okullardan alınan öğretmen ve katılımcı görüşleri incelendiğinde okulda ideal, verimli ve etkin bir çalışma ortamına ilişkin herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin ve idarecilerin okulda ideal, verimli ve etkin çalışma ortamına ilişkin görüşleri incelendikten sonra okulda paydaşlar arasındaki iletişim, derslerin işlenişi, disiplin ve toplantılar ile ilgili veriler değerlendirilmiştir. Öğretmen ve idarecilerin ifadeleri incelendiğinde öğretmenlerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için öğretmenler için sağlanan fiziki mekanlarının önemi vurgulanmaktadır. Öğretmenler çalışma ortamlarının çok iyi planlanmış olmasını önemsemektedirler. Ayrıca maddi açıdan daha tatmin edici imkanlara kavuşmayı ve mesai saatlerinin iyileştirilmesini de beklemektedirler.

**İdareci 1:** Hocam öncelikle mekan. Mekan çok önemli bir öğretmen için. Bir öğretmenin nefes alabildiği alan sayıları ne kadar çok artmış ise o noktada öğretmen için iyi bir çalışma ortamı hazırlanmış demektir. İyi bir öğretmenler odası, iyi bir öğretmenin de aynı bina içerisinde teneffüs saatlerinde dahi yapabileceği sportif alanları. Bunlar ne kadar çok artarsa öğretmenin çalışma ortamı gelişmiş demektir. Öğretmen de rahatlar. Öncelikli olarak fiziki ortam önemli. Eğer fiziki ortamınız çok yeterli değilse, ne yaparsanız yapın, o öğretmenin etkinliğini verimliliğini artıramazsınız.

**Öğretmen 10:** Bunu bir kere fiziki açıdan ele alırsak öğretmenlerin çalışma ortamının daha rahat olması en azından öğretmenler odasından bahsediyorum. Daha geniş alanlarda çalışabilmeli. Örneğin her öğretmenin kendine ait bir masası olabilmeli. Yok. Şu an biz paylaşıyoruz. Paylaşım içerisindeyiz. Fiziki açıdan bu gerekli. Onun dışında en önemli unsurlardan birisi öğretmenin maddi açıdan tatmin olması. İkincisi ailesine karşı sorumluluklarına engel olabilecek bir şey olmaması lazım. Yani çalışma koşullarının çalışma saatlerinin mesai günlerinin bu şekilde dizayn edilmesi lazım.

**Öğretmen 9:** Tabi bu çok su götüren bir soru. Yani tabi biz bir bölümünü görebiliriz. Kendi açımdan düşünüyorum. Verimli çalışmak için öncelikle öğretmenin bir, mesai olarak çok rahat olması lazım. Çevre faktörlerinin çok iyi düzenlenmiş olması lazım eğitim öğretim yapılan mekanların çok ciddi şekilde planlanmış düzenlenmiş dizayn edilmiş olması lazım.

**Öğretmen 7:** Şimdi tabi 8 saat ders var. Bunun belli bir yoğunluk var. Akabinde de bir buçuk saat öğretmen burada kalıyor. İşte bunların aslında gözden geçirilmesi lazım. Tabi bu milli eğitimden gelen tabi bir durum. Hani haftada 40 saat lisede ders olması gerektiği noktasında. Öğretmenin ekonomik durumunun daha da iyileştirilmesi, güçlendirilmesi kafasına takılan diğer süreçlerin azaltılması noktasında bence tekrardan bir gözden geçirilmesi iyi olur diye düşünüyorum.

**Çok fazla yoğunuz hocam. Nefes alamıyoruz.** Öğretmenlerin ifadelerine göre özel okullarda ilişkilerin iş odaklı yürüdüğü görülmektedir. Okulda yoğunluğun had safhada olduğunu düşünen öğretmenler, verimin artması için insani özelliklerin daha ön planda olmasını beklemekte ve daha rahat çalışacakları bir ortamı arzulamaktadırlar. Sürekli takip edilmenin getirdiği baskılar öğretmenlerin bir “kafesin” içerisinde hapsolmuş gibi hissetmesine yol açmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin doğası itibariyle zaten öğretmenlerin yapması gerekeni yapacağı dile getirilmektedir.

**Öğretmen 14:** Yani bir kere öğretmenler arasında resmi ilişkiden ziyade haktan samimi çerçevede bir ilişkinin olması gerektiğini düşünüyorum. Yani rahat çalışabilecekleri bir ortam. Ancak ben sizle samimiysem, ya da diğer öğretmenlerimle samimiysem, o ortamda

kendimi rahat hissederim ve yapacaklarımı daha rahat yaparım. İletişimimi daha rahat yaparım. Bunu ne sağlar? Oradaki kişilerin karakteri sağlayabilir. Ondan sonra o kurum içerisindeki iklim sağlayabilir. En önemlisi belki de odur. Eğer iklim buna müsaitse oluyor. Değilse olmuyor zaten. İnsanların arasında gerilim oluyor. Belki iş odaklı çalışılan yerlerde, çok fazla iş odaklı çalışılan yerlerde işin bitmesi gerekiyor ya panik havası oluyor. Orda sağlanamayabiliyor belki böyle durumlar. Burada yoğunluk had safhadadır. Had safhada. Özellikle son, ben mesela yeni bir öğretmenim burada, son bir yıldır buradayım. Çok yoğun bir okul burası. Örneğin benim bir önceki okulumda bu seviyede bir iş yoğunluğu yoktu. Yani orada işler daha çok nasıl yürürdü? İnsanlar üzerinden daha samimi bir çerçevede yürürdü; burada iş odaklı, iş merkezli bir çalışma sistemi var. İnsanlar şunu yetiştireyim bunu yapayım, şu da bitsin şu da olsun diye çok fazla yoğunluk içerisindedir. Tabi ortamı yapıyor. Daha nefes alınmaz bir hale getirebiliyor öğretmenlerde. Bunu ben mesela bu yıl çok duydum. “çok fazla yoğunuz hocam. Nefes alamıyoruz.” Tabi buna dönük biz de alternatif şeyler yapmaya çalışıyoruz. İdari yönüyle ben mesela zümre çok görev bindirmemeye çalışıyorum. Onlar kendi işlerini yapsınlar, ben diğer işleri sosyal organizasyonları, ayarlayabilirim kendim diyorum. Onu öyle nefes aldirmaya çalışıyorum. Ama nihayetinde özel okulların gittiği yer bu taraf gibi geliyor bana. Yani sürekli iş. İş odaklı. İnsanın özelliklerini biraz daha geriye alan bir merkeze doğru gittiğini görüyorum özel okulların.

**Öğretmen 13:** Şimdi öğretmenlerin üzerinde biraz önce konuştuğumuz o konular yani takip konusu çok fazla olmamalı. Çünkü biz hepimiz birer eğitimciyiz. Biz öğretmenler olarak her öğretmen çok kaliteli öğrenci yetiştirmeye çalışır. Bu birinci hedefimiz zaten. Hatta bir öğretmenimiz sokakta bile gitse işte atıyorum okul dışında servisleri kullansa bile öğretmen gözüyle bakıyor. Oradaki düzeni sistemi bir şey varsa uyarabilirsiniz. Hatta yazın memleketlerinize gittiğinizde veya tatil bölgesine gittiğinizde çok farklı konulara müdahale edebiliyorsunuz. Çünkü öğretmen bir şeyleri veren kişiye yol gösterici olduğundan dolayı biz öğretmenin amacı o; bir şeyler vermek. Öğrenciyi hazırlayacağız; veliyle konuşacağız. İdareyle konuşacağız. Bu olmalı. Yani okul biraz öğretmeni rahat bırakmalı. Çok fazla takip sistemi yapmamalı. Yani bildiğimiz kafes sistemi gibi bir uygulama olmamalıdır.

Öğretmenler verimi artırmak için okuldaki problemlerin üzerine kararlılıkla gidilmesi, öğretmenlerin farklı taktiklerle oyalanmaması gerektiğini söylemektedirler. Öğretmene desteğin verimi artıracak, sorunların büyümesinin önüne bu yolla rahatlıkla geçilebileceği vurgulanmaktadır. Bir öğretmenin verdiği örnek okuldaki planlama problemiyle ilgilidir. Sene başında iyi planlanmadan yapılan öğretmen alımları neticesinde bazı öğretmenlerin ders saat yükünün ortalamaдан fazla olduğu ifade edilmektedir. Buna rağmen o öğretmenlerden de beklentilerin aynı şekilde devam ettiği, beklentileri karşılayamayan öğretmenlerin ise “sinir sistemlerinin çöktüğü” ifadelerle yansımaktadır. Bu durumun sorumlusu olarak planlamayı iyi yapamayan okul idaresi olarak gösterilmektedir.

**Öğretmen 12:** Verimi artırmak için bir takım meseleleri masaya çekinmeden yatırmak lazım. Ve o meselelerin ortaya konmasında şu anlayış özel okullarda yöneticiler tarafından ne yazık ki uygulanıyor. Öğretmenlerin tabiri yerindeyse gazını alalım. Değil! Ya orda bir sorun varsa, öğretmen bunu samimiyetiyle ifade ediyorsa, birlikte çözülecek bir sorunsu o öğretmene destek olunması gerekiyor. Destek verimi artıracaktır. Yani düşünün ki destek verdiniz, verdiniz sene sonunda bir mesafe alınamadı..özel okul bunun gereğini yapıyor. Mutlaka yapacaktır. Ama hiç destek vermediniz, o noktada öğretmeni yalnız bıraktınız sizce yönetici olarak kuruma fayda mı sağlıyorsunuz? Sorunların büyümesini mi yoksa azalmasını mı sağlıyorsunuz? Yani bunların cevabı bellidir. O sorunun üzerine gidilmediği sürece öğretmeninizin çektiği o sıkıntıyı görmedikçe sorun büyüyecektir; o öğretmeni ilerleyen zaman içerisinde kuşatacaktır.

**Öğretmen 11:** Çok genel bir soru nerden başlayalım? Bir kere gerçekler realiteler olayı belirliyor. Yani şimdi öğretmenin iş yükü, baştan planlama bir kere en başta planlama. Ders saat sayıları, bir sonraki yılın ders yükü, ona karşılık alınacak öğretmen adedi...o öğretmene düşecek iş yükü, süreçte yapılacak sosyal faaliyetler, öğretmenden bu sosyal faaliyetlerdeki beklentiler, öğretmene bu faaliyetlerde düşecek iş yükü, bunlar sanki planlanmıyor. Şu planlanıyor belki biraz. Hani akademik olarak ders saat sayısı, rakamsal olarak şu. Bir öğretmen kaç saat girebilir? 24 saat maksimum girebilir. O zaman 24 saat üzerinden bir planlama yapılıyor. Öğretmen buna göre istihdam ediliyor. Ama süreç içerisinde öğretmene bir sürü görev ve sorumluluklar veriliyor. Nitelikli bir planlama yapılmıyor. Aynen. Nitelikli bir planlama yapılmıyor. Çünkü bu sene yapılmadı. 2 tane hocamız 29'ar saat aynı branşta. Başka branş öğretmeni de yok. E bu nasıl yansıdı eğitime. Şimdi üniversite sınavına hazırlanan çocuklar sürekli etüt talebiyle geliyor. Öğretmenlerin ikisi de dolu. Ondan sonra etüde geliyor. Çocuk sorusunu soracak. Soramıyor geri dönüyor. Ondan sonra bunu sınıf içerisinde bunu öğretmene yansıtıyor. Bu nasıl okul hocam? Bir tek siz varsınız. Biz nasıl soru soracağız? Siz de işte dolu oluyorsunuz. Veya toplantınız oluyor; şu oluyor, bu oluyor. Yani bu öğretmenin şeyinde de yansıyor. Hani temposuna yoğunluğuna. Akademik olarak artı bu öğretmeni bu şekilde planladınız akademik planınız tutmadı artı bir sürü ondan faaliyet ekstra yük talebiniz oldu. Ve bunlar da aksayınca bu sefer öğretmene ÖTS'de bu işleri yapmadığın için zamanında yetiştirmediğin için de şunu yapıyorum dediğin zaman öğretmen bir kere kafadan napıyor? Sinir katsayısı demoralizasyon katsayısı; her şey çöküyor yani. Sistem çöküyor. Diyor ki ben bir insanım bu nasıl bir iş. İnsanüstü bir beklenti. Ondan sonra her şeyi dayayın bu öğretmen yapar gibi bir algı, kullanılmışlık hissi, ondan sonra ne yapsam yaranamıyorum hissi, yani korkunç bir durum ortaya çıkıyor. Tek sebep baştan planlamanın yapılamaması. Ama öğretmenlerimiz benim gözlemediğim kesinlikle art niyetli bir öğretmen görmüyorum. Kesinlikle böyle bir şey yok. Eğer olumsuzluklar aksamalar oluyorsa. Bu tamamen planlama. Bu da tamamen idarecilerin sorumluluğunda aslında.

### ***Özgürlük talebi.***

***Bazen çocukça şakalaşmayı, arkadaşlarla gönülden dertleşmeyi özliyoruz.*** Okul ortamında sürekli artan baskının öğretmenlerde özellikle özgürlük talebinin artırdığı gözlenmektedir. Öğretmenin sesli görüntülü kameralarla izlendiği, sürekli izlenme baskının öğretmenler odasında bile resmiyetin ötesinde konuşmalara müsaade etmediği anlaşılmaktadır. Oysa öğretmenler bazen çocukça şakalaşmayı, arkadaşlarıyla gönülden dertleşmeyi özlemektedirler. Öğretmenler standart kalıplardan sıyrılıp, kendilerine özgür alanlar oluşturulmasının verimi artıracığını düşünmektedirler. Ayrıca idarecilerin öğretmenlerin göstermiş oldukları gayretlerden ötürü teşekkür etmeleri, zaman zaman gündemsiz bir araya gelme fırsatları oluşturarak daha samimi ilişkiler kurmalarının verimi artıracığı belirtilmektedir.

**Öğretmen 1:** Şimdi bunun dediğim gibi bir defa resmi bir çizgiye getirdiğini söyleyebilirim. Yani öğretmenin gün boyu okul atmosferi içerisinde resmi bir çizgide kalıyor olması iyi bir şey değil. Üzerindeki yükün atılmasına sebep değil bilakis stresin artmasına sebeptir diye düşünüyorum. Dolayısıyla gün içerisinde öğretmen rahatlamalı. Rahatlayacağı ortamlar olmalı. Hem öğretmen arkadaşıyla görüşürken hem öğrencisiyle görüşürken hem bir velisiyle görüşürken rahatça konuşabileceği, rahatça iletişim kurabileceği bir ortamın hazır edilmesi gerekir. Ve bunun sağlanması ya da sağlanmaması okul içerisindeki iletişime olumlu ya da olumsuz yansıyor. Mesela biz bu rahat ortamı bulursak, kendimizi rahat hissediyoruz; iletişimimiz daha rahat oluyor. Kendimizi daha rahat ifade edebiliyoruz, açık davranabiliyoruz. Ama aksi takdirde bunların her bir mekanda ortamda takip ediliyor olduğu düşüncesi üzerimizde bir baskı oluşturuyor.



**Öğretmen 4:** Bu sorunuza geçmiş tecrübelerimden de yararlanarak şöyle cevap vermek isterim. Bir defa öğretmenin özgür alanlarının olması gerekir. Yani şunu demek istiyorum. Dediğim gibi bu kurumda öğretmen takibinin her bir birimde yapılıyor olması kamera sistemiyle yapılıyor olması, nedir koridorlarda olması öğretmenler odasında olması, zümre odalarında olması idarecilerin odalarında olması gibi her birimde görüntülü ve sesli kayıt yapan bir cihazın bulunması öğretmenin özgürlük alanını rahatlatma alanına bir müdahaledir; öğretmen yeri gelir arkadaşıyla dertleşir. Öğretmenler odasında konuşur rahatlamak ister. Bazen çocukça hareket etmek ister. Ama bunların görülüyor olduğu hissi, onun bu davranışları ortaya koyamamasına sebep olacaktır ki oluyor gerçekten. Rahatlayamıyor öğretmen. Standart bir davranış modeli sergilemek zorunda kalıyor. Bunun neticesinde farklı yada yanlış anlaşılacağı düşüncesi var bilinç altında. Serbest kalamıyor böyle bir ortam içerisinde. O yüzden etkin ve verimli çalışabilmesi için bir öğretmenin böyle bir rahatlatma alanı olması gerekir, okul ortamında okul atmosferi içerisinde. Yani özgür kalacak alanların olması gerekir öğretmenin. Artık yöneticilerin sadece iş ve işlemlerin konuşulduğu toplantılar düzenlemesi yetmez. Bunlar zaten rutin yapılması gereken işler. Öğretmenin rahatladığı alanlar değil. Bizler duygusal kişileriz. Gerçekten öğretmenin yükü ağır, sorumluluğu ağır ve bunu rahatlatacak iki önemli sebep var diye düşünüyorum. Beni rahatlatan iki şey vardır. Bunlar öğrencimin bir başarıya ulaşması, bir teşekkürü arkasından yöneticinin mütebessim bir çehreyle bana teşekkür etmesi, yaptığım çalışmayı görüyor olması, takdir ediyor olması tebrik ediyor olması benim bütün yorgunluğumu alan şeylerdir. Dolayısıyla biz zaman zaman yöneticilerimizden böyle toplantıların hatta toplantı kelimesiyle ifade etmemek gerekir. Paylaşım diyebiliriz. Gündemsiz sebepsiz kurum dışına çıkarak, böyle güzel nezih bir ortamda yönetici ile öğretmenin bir arada böyle zümre ile beraber zümre öğretmenleriyle beraber rahatlayacağı ortamlara ihtiyacımız var. Böyle ortamlara etkinliklere ihtiyacımız var. Bunların belli aralarla yapılıyor olması, bence öğretmenin verimli bir etkili bir çalışma ortaya koymasında önemlidir diye düşünüyorum.

**Öğretmen 5:** Bir kere öğretmen özgür bırakılmalı. Özgür bırakılmalı derken saldım çayıra mevlam kayıra değil tabi. Sonuçta bu yaşa gelmiş, bunca sene okumuş ve belli bir yıl çalışmış tecrübeye sahip insanlar yani her şeyi saldım aman olsun diyecek insanlar değil. Her şeyi böyle sayısal, sayısal, kamera, kamera yok camdan baktım, bunu yazmamışsın, bunu çizmemişsin, yok bunu yapmışsın ama işte dediğim gibi antetli kağıtla yapmamışsın falan. Bu insanları tamamen özgürlüklerini kısıtlayan ve dediğiniz gibi özgünlüklerini de yok eden bir şey. Yani biraz özgür olmalılar. Yani insanlar görevlerinin farkında; asli görevlerinin de farkında. Ama o kadar çok sorumluluk yükleniyor ki asli görevi arada kaynıyor.

Öğretmenlerin kuruma seçilerek alındığı, ancak sonrasında güven duyulmadığı savunulmaktadır. Öğretmenlerin verimli olabilmeleri için kendi tarzlarını oluşturmalarına müsaade edilmesi, her öğretmenin farklı nitelikleri ve kıdemi göz önünde bulundurularak beklentilerin ve yönetsel faaliyetlerin adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Öğretmenlerin üzerindeki takibin baskı oluşturduğu, öğretmenin ruhen ve zihnen rahatlatılmasının verimi artıracığı belirtilmektedir. Öte yandan eğitimin mevcut piyasa koşullarına göre düzenlenmeye çalışılması öğretmenlerin eleştirilerine yol açtığı görülmektedir. Öğretmenlerin üzerindeki beklentilerin günden güne artması öğretmenlerin yeteneklerinin ve liderlik kabiliyetlerinin körelmesine yol açmaktadır. Beklentileri karşılayamayan öğretmenlerin ise bu özel okulda çalışmaya devam etmelerinin mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Saha notları incelendiğinde birçok öğretmenin alternatif arayışlara yöneldiği ortaya

çıkıştır. Birçok öğretmenin KPSS sınavlarına hazırlanmakta olduğu ve bir gün kurumdan ayrılmayı planladıkları gözlenmektedir (s. 24).

**Öğretmen 6:** Evet. Verimli çalışması için bir kere yani öğretmenin. Senin aldığın öğretmen burası özel bir okul. Zaten sen bu öğretmeni seçerek alıyorsun. Komisyonda dinliyorsun. Elli tane test yapıyorsun. Bilgisini yokluyorsun. Kişiliğini yokluyorsun. Geçmişini araştırıyorsun. Elli tane test yapıyorsun öyle alıyorsun. Böyle aldığın bir öğretmeni takipten ziyade biraz daha onu kendi tarzında bırakmak lazım. Başarı olması için. Kendi tarzını oluşturmasını sağlamak lazım. Çünkü her öğretmen için aynı tarzı oluşturmaya çalışırsan hepsi birbirine benzer benzemeye çalışır bir süre sonra. Ondan sonra da öğrencilerin modelleyeceği öğretmen kalmaz ortada. O zaman herkes ne yapmaya başlar? Standartlaşmaya gider. Standart işler yapmaya başlar. Standartlaşma olunca ne oluyor. İşin ruhu kayboluyor. Zaten standartlaşma, eğitimde standartlaşma bence olmaz. Yani bir kere burada olması gereken şey öğretmenin tarzına göre davranmak. Her öğretmeni aynı yönetmeye çalışmaları lazım. Her öğretmeni niye o kadar takip ediyorlar? Yani 10 senelik bir öğretmeni, 5 senelik bir öğretmeni, 1 senelik bir öğretmeni niye aynı tarz takip ediyorlar? Niye 2 senelik öğretmenden istediği evrakı 20 senelik öğretmenden istiyorlar? Gerek yok ki. Zaten 15, 20 senelik öğretmen bu işin kitabını yazmış yani. Bu işin, nerde hata yapabileceğini, nerde artıları var, nerde eksileri var bunu biliyor. Ama sen her adama aynı yöntemi uyguladığın zaman, sen standartlaş kardeşim. Standartlaş. O zaman yüksek potansiyeli olan adamlar da bu standartlar çerçevesinde asla potansiyellerini ortaya koymuyorlar. Kayıp. Bence iş birimini kesinlikle iş kalitesini belirli senenin üzerinde bulunan öğretmenler için düşüren bir şey bu hesap verebilirlik. Bir de sonuçta sorumluluk hissetmek duygusu kişisel bir şey yani. Bunu takip ederek ne kadar hissettirebilirsin ki? Öğretmene ne kadar hissettireceksin yani? Seni takip edeceğim. Tamam ödevini yapmadın. Şeye benziyor. Ödevini yaptın mı? Yapmadın. Eksi, eksisi, eksisi, eksisi. Versen olur? Elli tane eksisi versen olur ki? Sonuçta bir netice elde edemeyeceksin ki... bunun yerine öğretmeni bir şekilde daha rahat bırakan, daha onun çalışma tarzını yansıtan fırsatlar tanınmalı diye düşünüyorum. Yani öğretmene güvenilmeli. Yani güven yoksa? Tamam takip etsin. Takip olmalı. Bir yere kadar olmalı. Sen öğretmenin her şeyini takip etmeye kalkarsan o zaman orda başka sorunlar konuşmaya başlar.

**Öğretmen 11:** Sonuçta karşınızdaki bir insan var. Bir evi var. Çoluğu var; çocuğu var. Evine de vakit ayırması gerek. Düşünün eğer öğretmen evine vakit ayıramıyorsa bunu zannediyor muyuz ki idareciler bunu evinde hoşnutsuz kalıyorsa mutsuz oluyorsa o öğretmen pozitif bir enerji aktarabilir öğrenciye, veya eğitim süreci, o öğretmenden eğitim alan ondan bir şey bekliyorsun öğretmenden eğitim adına liderlik adına bir şey bekliyorsun, o öğretmen bunu yapabilir yani bunlar sanki biraz görülüyor. Biraz, ne verirsek gider biraz daha ne kadar az malzemeyle çok lezzetli yemek yapma gibi bir şey. Aslında bu idarecileri de olumsuz etkileyen bir şey. Aslında idareci de üste karşı sorumlu. Eğitim ortamı bozulduğu zaman bu tür aksaklıklardan dolayı planlama aksaklıklarından dolayı idarecinin elinde olan; yani idareci şundan kaçmamalı. Malzemeyi en kaliteli almalı ve bol almalı. Çok lezzetli bir yemek yapacaksın etini biraz fazla koyacaksın yani. Ve et eğer güzelse yemekte güzel oluyorsa o zaman sen çok iyi bir kuru fasulyeci oluyorsun; o zaman Hedefim Lisesi oluyorsun. Marka değerinde yükseliyor. Yani bu tür şeylerden kaçarak planlama yaparken buradan biraz kırıpım. Buradan biraz şapıyım gibi bir yaklaşımla eğer maddi bir kaygın da yoksa; yok bu kurumda da öyle bir şey gözlemlemiyorum. O zaman bu tür şeylerden kaçınılmaması lazım. Fizikçiyi bir tane fazla al. O da etütlere girsin. Öğretmenlerini biraz rahatlat. İnsani ölçütlere getir işi. O zaman da o öğretmenden bekle. Yani o zaman yapmıyorsa art niyet vardır dersin teşhisi koyarsın. Ama çok insanüstü bir şey beklediğin öğretmenden de onu böyle sık boğaz edip de ondan sonra niye sen uçamadın; bir penguene niye uçamadın deyip de çemkiremesin. Uçamadı bu işte; diğeri uçmaya çalışıyor havalandı da işte onla devam edelim. Bu hiç uçamadı bu iş biraz buraya geliyor.

**Öğretmen 4:** Öncelikle öğretmenlerin etkili verimli çalışabilmesi için psikolojik anlamda rahat olmaları lazım. Kafa olarak rahat olmaları lazım. Yaptıkları bir hatada hemen bunun cezasının hemen bir yaptırımla sonuçlanmayacağını bilmesi lazım. Tabii ki olumsuz şeylerin bir yaptırımı olmalı ama neticede insan olduğumuzda unutulmamalı. Her insan hata yapabilir, her öğretmen her öğrenci hata yapabilir. Öğrencinin yaptığı hatalar olumlu bir şekilde değerlendirilebiliyorsa tolere edilebiliyorsa öğretmenin yaptığı hatalar da tolere edilebilmesi

lazım. Bunlar tabi ki aşırıya kaçmadığı sürece ... Öncelikle yönetimin öğretmene güven duyması lazım. Kesinlikle güven duyması çok çok önemli. Çünkü ben yönetimin bana güven duyduğunu bilirim eğer ben işimi daha rahat yaparım. Konuşmalarında daha rahat olurum, sınıfıma daha rahat girerim. Örneğin şu var. Sınıflarda kameralar var. Sürekli takip edildiğini biliyorsunuz. Ama bunun değerlendirme kriteri olarak alınmayacağını bilmek insanı rahatlatır. Çünkü o bir sınıf ortamıdır. Sınıf ortamında her türlü şey yaşanabilir. Bir gün yaşanan bir sonrakini bağlamayabilir. Bir gün yaşadığınız olumsuzluk ertesi gün olmamış olabilir. Bugüne özgü bir olumsuzluk olabilir. Öğrenci kaynaklı, öğretmen kaynaklı. Bunlara dikkat edilmeli diye düşünüyorum.

**Öğretmen 3:** Aslında zor bir soru. Bir öğretmen olarak yaşamış olduğum tecrübeler ışığında verirsem yanlış bir cevap olabilir. Objektif bir fikir ortaya koyamayabilirim ama en azından şunu söylüyüm. Bu kadar baskı bu kadar denetim olmasa belki öğretmenler daha verimli olabilir. Denetlenebilirlik kesinlikle olması lazım. Ama nasıl yapıldığı önemli. Bu nasıllık keyfiyet, hakkaniyetli olursa şayet bence daha verimli daha özgün fikirlerde ortaya çıkar. Daha iyi sonuçlar da elde edilebilir diye düşünüyorum.

Velilerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin bireysel nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Veliler kendini geliştiren, kaliteli, yeniliklere açık öğretmenlerin öğrencileri için verimli çalışmalar yürütebileceklerini düşünmektedirler. Okul yönetiminin öğretmenleri seçerek aldıklarını belirten veliler, öğretmenlerin yeterliliklerinin denetlenmesi gerektiğinin; yetersiz öğretmenlerin tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

**Veli 1:** Bir profesör olan hocamız demişti ki. İki kavram söyledi. Bir yineleme, yenileme kavrama. Dedi ki okumazsanız, bundan sonraki hayatınızda hangi mesleğe giderseniz gidin diyelim ki öğretmen olabilirsiniz, herhangi bir görevli olabilirsiniz. Eğer okumazsanız, yani kendinizi yenilemezseniz, yinelemeye başlarsınız. Yineleme ve yenileme. Yani öğretmenlikte özellikle doktorlukta, avukatlıkta tüm mesleklerde geçerli bu aslında ama hangi meslekte olursan ol; ama özetle öğretmenlikte eğer kendi alanıyla ilgili birinci olarak kendi alanıyla ilgili ikinci olarak kendiniz zenginleştirilecek daha donanımlı hale getirecek diğer alanlarla ilgili okuma araştırma, güncel bilimsel dergileri, akademik çalışmaları takip etme anlamında ve diğer kitapları okuma alanında eğer okuma bırakılırsa, araştırma bırakılırsa bir süre sonra yineleme başlıyor. Yani öğretmen artık yinelemeye başlıyor. Aynı şeyleri tekrar etmeye başlıyor. Aynıısını. Tekrara başlıyor. O tekrara düştüğü anda öğrencilere olan faydası da faydalı olma şansını da kaybetmeye başlıyor. Ama okursa kendi alanı ile ilgili araştırmaları takip ederse donanımlı hale geliyor ve kendisi sürekli yenilediği için yenileyen bir öğretmen, yenileyen bir doktor, yenileyen bir kimse o bulunduğu ortama, öğretmene öğrencilerine, doktora hastalarına, bu çoğaltılabilir, daha faydalı, bu fayda konusunda aklıma bunlar geliyor. Yani yineleyen değil de kendisini yenileyen... Mesela ilk başta okul bilimsel olarak genele geçer kurullarla öğretmeni test etmesi gerekir. Sınav yapabilir. Alanıyla ilgili. Başka bir anket mi yapar? Test mi? Genel geçer akademik, bilimsel geçerliliği olan ölçütlerle öğretmenlerin alanında uzmanlığını yeterliliğini donanımı test edebilir. Testten sonra, yeterli gördüklerine veya ona göre yetersiz gördüklerine ona göre bir fırsat sunabilir. Tamamlamaları için veya başarılı olmaları için.

**Veli 3:** Ben özel okul yönetiminin öğretmenler için gerekli şartları oluşturduğunu düşünüyorum. Burada öğretmenlerin kalitesi benim açımdan önemli. Öğrencilerimin daha iyi şartlarda eğitimi için öğretmenlerin katkısının önemli olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerin bu okula seçilerek alındığını biliyorum. Bu okulda çalışacak öğretmenlerin her yönüyle donanımlı olması ve yeniliklere açık olması gerekir. Yani kendini geliştirmeli.

## **İlişkiler.**

Araştırmanın yedinci sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Okuldaki ilişkilerden bahseder misiniz?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin kendi aralarında ve farklı paydaşlarla öğretmenler arasındaki iletişikle ilgili değerlendirme ve yorumlar yapılmıştır.

### ***Öğretmenler arası ilişkiler.***

Öğretmenler ifadelerinde kendi aralarındaki ilişkileri “iyi” olarak nitelendirmektedirler. Okuldaki yoğunluk içerisinde ilişkilerin samimi bir boyutta olduğu ancak nitelikli iletişim süresinin kısa olduğu ifadelere yansımaktadır. Öğretmenlerin arasında hırs ve rekabet duygularının olmadığı, hoşgörü çerçevesinde bir arkadaşlık ortamı oluşturulduğu görülmektedir. Öğretmenler birbirleriyle olan iletişimin çalışma ortamlarını çekici hale getiren bir unsur olduğunu düşünmektedirler.

**Öğretmen 4:** Ben bizim okulumuzda bunun çok kuvvetli olduğunu düşünüyorum. Tümü için bunu söyleyemeyeceğim ama belli grupların kendi içlerinde iyi bir iletişimi var. Ancak herkesin bir arada görüşmesi çok mümkün olmuyor. Kurumumuzda 120 civarında öğretmen var. Hepsinin aynı anda görüşmesi mümkün olmayabilir ama 3-5 kişilik gruplar halinde herkes kendi grubuyla görüşüyor olabilir. Bunun ben bizim okulda sağlıklı işlediğini düşünüyorum. En azından bizim matematik zümresi içerisinde bu diyalogun çok sağlam olduğunu arkadaşlık ilişkisinden çok daha öte bir diyalog olduğunu düşünüyorum. Bunun da bizim adımıza başarı olduğunu düşünüyorum.

**Öğretmen 3:** Öğretmen arkadaşlarımla olan ilişkim gayet iyi. Hatta buraya gelirken de ilk senem olmasına rağmen okulumda bu kadar iyi bir beklentim yoktu. Ama ben arkadaş ortamının samimi olduğunu düşünüyorum. Zevkli ve tatlı bir ilişki var. Ama sonuçta şunu da görebiliyoruz yani öğretmenler odasında bilgisayarın başında bir şeyler kovalayan kendisini başkasına göstermeye çalışan insanlar görüyorsunuz. Ve ben bu insanları yadırgamıyorum da. Böyle olmasını o da istemez ama sene sonunda parasız kalmak istemediği için böyle davranıyor olabilir.

**Öğretmen 2:** Bu özel okulda, manevi hedefleri olan ve bu hedeflere yönelik olarak manevi hedeflerini maneviyat üzerinden yürütmeye çalışan bir okul bu. Dolayısıyla böyle sağlam bir temele dayalı. Şimdiye kadar görmediğim birincil ilişki diyemem de birincile doğru giden bir ilişki. Size bir hırs ortamı oluşturulmuyor. Öğretmenler arasında bir rekabet yok. Herhangi bir rekabet yok..

**Öğretmen 12:** Ya bu bahsettiğimiz iş yoğunluğu içerisinde aslında öğretmenler bir koşturmaca içerisinde birbirleriyle gördükleri her ortamda genellikle hoşgörülü, güler yüzlü iyi ilişkiler içerisinde, yani birbirlerinin sırdaşı pozisyonunda. Günün yorgunluğunu bir tek atacakları, belki bir beş dakika, 15 dakika belki yarım saatin kıymetini artırmaya yönelik bir gayret içerisinde. Birbirine bir çay ikram etmesi, her ne kadar çay ocağından da olsa, öğretmenlerin en büyük mutluluğu.

**Öğretmen 10:** Öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim süper diyebilirim. Çok ufak bir iki husus dışında, bir iki husus değil de bir iki kişi dışında bu herkes için olabilir siz toplum içinde herkesle aynı oranda anlaşamayabilirsiniz. Bu çok normal bir şeydir. Ama neredeyse %99’uyla çok süper bir iletişime sahibiz. İlişkiler daha çok iş ortamında gerçekleşiyor. Zaten çalıştığımız ortama en çekici hale getiren bu şu anda. Arkadaşlarınızla olan iletişim. Bu sizi mutlu ediyor. Bu sizi huzurlu kılıyor. Şu an en çekici husus bu.

**Öğretmen 9:** Birkaç okulda çalıştım. Gördüğüm en iyi öğretmen iletişimi bu okulda. Öğretmenler birçok açıdan birbirlerini rakip olarak görürler. Bu çalıştığım kurumda, gerek kurumun tutumundan dolayı gerekte burada çalışanların kalitesinden dolayı çok ciddi bir arkadaşlık ortamı var ve herkes birbirini destekliyor. Bu da gerçekten bizi kuruma bağlıyor hem de yaptığımız işe bağlıyor. Okul dışında mesaimizden dolayı sıkıntılar yaşayabiliyoruz ama okul içinde de biraz az diyebilirim. Beklentilerimizi karşılar durumda değil. Nitelikli zaman- ben burada beş senedir çalışıyorum- şu anda bir öğretmen pikniği ya da vesaire tarzında herhangi bir şey görmedim. Ufak tefek bir iki programımız oldu. Onun dışında arkadaşlarımızda bizim bireysel gayretlerimiz dışına zaman geçirme şansımız pek olmuyor.

Öte yandan bazı öğretmenler ise öğretmenler arası ilişkileri daha farklı bir değerlendirmeye tabi tutarak nitelik bakımından “zayıf” olduğunu düşünmektedir. Bunun sebebi olarak, okulda yeterince birbirlerine ayıracak vakit bulamayan öğretmenlerin, sürekli iş yoğunluğu altında ezildiği, iyi denilen ilişkilerin aslında yüzeysel bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Oldukça yoğun olan öğretmenlerin birbirlerine nitelikli vakit ayırmaktan daha çok okuldaki işleri yetiştirme telaşında oldukları görülmektedir. Okulda öğretmenlerin bir araya geldikleri ortamlar genellikle resmi zorunluluktan kaynaklanan toplantılardan oluştuğu dile getirilmiştir.

**Öğretmen 6:** Zayıf. Çünkü, giderek çok fazla şeyin istendiği ortamda öğretmenler zaten bireyselleşmiş durumdadır. Çok fazla bir araya gelmiyorlar. Çok fazla şey paylaşmıyorlar. Sadece öğretmenlerin paylaştığı şey ne ? Öğretmenler odalarında iki konuşurlarsa odur yani. Onun dışında ortak bir paydaları yok. Çok fazla birbirleriyle sosyal düzeyde faaliyetlerin içine girmiyorlar. Bizim buradaki mevzu öğretmenlerin iletişimleri çok zayıf. Yani bu zayıflıkta okulun havasına yansıyor. Yani bu öğretmenlerin sürekli bir şeyleri yetiştirme, sürekli bir şeyleri yapma.. sürekli yüksek performans beklentisi , sürekli değişik çalışmalarını önerme, evrak doldurma, öğrencilerin işleri, ders saat yükleri fazla. Bizim öğrencilerimiz bir de sorunlu öğrenci yani. Sorunlu öğrencilerle de iki kat fazla ilgileneceksin. Psikolojik sorunları olanlar var yani özellikle akademik başarı sorunları olanlar var. Bunlarla daha çok ilgileniyorsun. Dolayısıyla öğretmen normal bir devlet kurumundaki öğretmene göre belki 3-4 kat daha fazla çalışmak zorunda kalıyor. İş gücü ister istemez çok fazla. Çok yoğun. Yoğun olmayabilirsin. O seninle ilgili bir şey. Yani ararsın velini. Çekilirsin köşeye. Ama bir süre sonra o da yeterli olmayacak. Yeterli olmadığı için yine sana hesap soracaklar.

**Öğretmen 5:** Yani ben daha önce de çalıştım aynı kurumda. Siz biliyorsunuz. Askere gittim. Askerden geldim. Ara verdim. Sonra yine ikinci yılım bitiyor aynı kurumda. Yani giderek kopuyor gibi geliyor bana. Yani daha öncelerden gerçekten insanlara Hedefim Lisesinde en sevdiğiniz şey ne dendiğinde öğretmen ilişkileri bir arkadaşlık bir bir aile ortamı derlerdi. Bu sanki giderek makineleşiyor gibi geliyor artık. İnsanlar artık hep bilgisayara gömülmüş durumda. Dediğim gibi her şey matematikten ibaret olmuş durumda. Bir müdür mail atacağına yok 7 kere girmemişsin, 5 kere atmamışsın diyeceğine bunu bir sonuçta karşınızda insan var. Çekip konuşsan güzel bir dille bir arkadaş gibi konuşsa daha faydalı olacağını düşünüyorum. Sorgular gibi değil de, onunda faydası varsa faydasını söylesinler gerekçeleriyle. Biz de bilelim yani.

**Öğretmen 13:** Öğretmenler olarak aramızdaki iletişim; genelde zaman buldukça görüşebiliyoruz. İletişime geçebiliyoruz. Öyle çok fazla iletişimde olduğumuz öğretmenler maalesef yok. Çünkü gün boyu çok yoğunuz. Gün bittikten sonra da öğretmenlerimizin çoğu evli. Çoluk çocuk sahibi olduğundan dolayı, zamanında eve gidip o işlerle uğraşıp veya farklı çalışmalar oluyor işte bazı doktora yüksek lisans çalışmaları olduğu için zamanının çoğunu oraya ayırıyor. Bazen vakit buldukça bir araya geliyoruz. Okulumuzun yapmış olduğu etkinlikler oluyor bir araya geliyoruz. Hafta sonu toplantılarımız oluyor. Sık sık toplantılar oluyor. Resmi çerçevede bazen bir araya geliyoruz. O tür iletişimlerimiz oluyor.

**Öğretmen 7:** Bu da tabii tek başına bir olay değil. Birçok faktörü var. Öğretmenin kendisine zaman ayırabilmesi işte mesai arkadaşları ile idarecileriyle bir araya gelip farklı ortamlarda deşarj olması lazım. Tek tük oluyor ama bunu genele vurduğunuzda yoğunluk içerisinde bu çokta büyük bir oranda olmadığı görülmektedir. Tabii öğretmenin asıl öğretmenden beklenen hani belli bir müfredat çerçevesinde o yıl o konuları öğrencilere aktarması dolayısıyla hani süre belli konu belli. O derse girip çıkması gerekiyor. Ve bir ders saat sayısı var. Bunu tamamlaması gerekiyor. Yani akademik manada bu beklendiği için dolayısıyla bu yoğunluk buradan oluşabiliyor. Yani ders saat sayısı öğretmene göre değişebiliyor. Hani 18 saate giren de vardır. 24 saate de giren de vardır. Belki 28 saat derse giren öğretmenlerimiz de var. İşte bu yoğunluk içerisinde bir kere o ders yoğunluğu var. İnsanlar birbirleriyle köklü kalıcı üretici bir ilişkiye giremiyor. Çok yüzeysel, teneffüste gördüğü kadarıyla. Yemekhanede görüyorsa, işte orada ayaküstü görüşmeler oluyor. Yani çıkışlarda da işte etütler oluyor. Toplantılar vesaireler oluyor. Öyle bir yoğunluk var. İnsanlar salim kafa oturup ta bu meseleleri konuşup tartışıp nereye gidiyoruz nasıl bir hareket adımları atmamız lazım. Bu noktada aslında daha sağlıklı ortamların oluşturulması lazım. İşte okul idaresi, öğretmenler böyle seçkin mekanlarda, güzel ortamlarda küçük gruplar şeklinde yani akademik koşturmacanın biraz daha azaltılarak, farklı yönlerden eğitimi geliştirmenin birtakım araştırmaları yapılmalı. Zaman zaman durup nereye gidiyoruz. Bi check yapılmalı. Eksilerimiz neler, fazlalıklarımız neler, bir yol haritası zaman zaman çizilmesi lazım. Hani sorun oluştuğu zaman krize müdahale değil de sorun oluşmaması için bir takım adımların atılması lazım. Daha esnek uygulanabilir eğitim modellerinin oluşturulması lazım. Yani buda zaman zaman hani öğretmenin kafasındaki önemli düşünceler olarak oluştuğunu düşünüyorum. Yani biraz zihni yoğun. Kendisine de fazla vakit ayıramıyor.

***Okulun havuzuna bile girmek görev gibi geliyor!*** Okuldaki ortamı “aile” ortamı olarak nitelendiren bir öğretmen yaşanan yoğunluğu okuldaki havuza bile öğretmenlerin bir araya gelip giremediğini belirterek çarpıcı bir örnek vermiştir. Okulda havuza bile girmek sanki bir görevmiş gibi algılanmaktadır.

**Öğretmen 11:** Yani zaten fanus diyorum ya bir öğretmenler odasına girdiğiniz zaman kendi hayat görüşünüzü hatta sosyal bir mesajımızı rahatlıkla konuşabiliyorsunuz. Diğer öğretmen size ters ters bakmıyor yani. O yüzden öğretmenlerin hepsi bir aile ortamı. Ancak öğretmenler pek birbirlerine zaman ayıramıyor. İşte o pek olmuyor. Çünkü bir yoğunluk var. Az malzemeye işleri götürme gibi bir şey oldu bu sene. O yüzden bir tempo var. Hatta bir havuzumuz olmasına rağmen gidemiyorum; insanlar dışarıda bir havuza üye oluyor para veriyor vakit ayırıyor; gidebiliyor. Biz düşünüyorum; havuzumuz var hijyenik. Ama ben bir yıldır bu son sene yoğunluğun hayata etkisi; bırak ben mesela dün arabamla geldim. Havuza da girme niyetim vardı. Malzemelerimi de getirdim. Ama akşam 8 saat dersten sonra bir de ders sonrası etütlere girdikten sonra çıktım şöyle arabaya doğru gittim. Havuza gitmek bana bir enayilik gibi geldi. Sanki o da bir görevmiş gibi yani. Bu okuldan yani bir an önce uzaklaşayım da; bırak havuzu ya. Belediyenin süs havuzuna girmek daha cazip geliyor. Yeter ki şu ortamdan bir çıkayım.

### ***Öğretmen idareci ilişkileri.***

Genel olarak öğretmen idareci ilişkilerinin resmi boyutta olduğu öğretmenlerin mevcut ilişkileri sıkıntılı, zayıf ve aramız kötü gibi ifadelerle nitelendirdikleri görülmektedir. Öğretmen idareci ilişkilerinin daha çok resmi bir düzeyde ilerlediği savunulmaktadır. Öğretmenler kendi aralarındaki ilişkide bir “sıkıntı” olmadığını düşünürken üstleriyle olan ilişkilerinde yaşadıkları bazı sıkıntılara değinmişlerdir. Öğretmenlerin sıralı amirlerinden en sık muhatap oldukları bölüm koordinatörlerinin

farklı özelliklerinden bahsedilmiştir. Bir öğretmen kendi koordinatörünün yanında “esprile bile yapamadığını” dile getirerek ilişkilerinin soğuk olduğunu, öğretmen arkadaşlarının idareci pozisyonunu elde ettiklerinde değiştiklerini ve insani ilişkilerin önemsenmediğini belirtmektedir. Öğretmenlerin sürekli hatalarını vurgulayıcı bir anlayışın hakim olduğu savunulmaktadır.

**Öğretmen 8:** Şimdi öğretmenlerin birçok öğretmenin kendi aralarındaki iletişimi güzel bizim bulunduğumuz ortam itibarıyla. Bizim bulunduğumuz ortamda öğretmenler arasında iletişimde bir sıkıntımız yok. Ama bu bir üste çıktığında koordinatör öğretmen ilişkisine çıktığında ben kendi koordinatörüne esprile bile yapamıyorum. Ama matematik koordinatörüne esprisini yapabiliyorum. Böyle de bir durum var. Her koordinatörün tutumları da birbirinden farklı. Biri soğuk. İnsan ilişkilerini pek de önemsemediğini düşünüyorum. Biri ise kendi arkadaşınmış gibi davranan bir formatta. Veya işte önceden öğretmenler olaraktan bildiğimiz kişilere koordinatörlük verildiğinde de değişen insanlar olduğunu söyleyebilirim. Böyle durumlarda çıkıyor karşımıza. Değişiyor. Öğretmenler farklı, idareye geçince farklı oluyor. Bunu kendileri de söylüyor. Oradan bakmakla buradan bakmak farklıdır. Buraya geçersen sen de anlarsın.) gibi bir söylemleri var. Ne kadar doğru bir tespit onu da sorgulamak lazım. Yani neler etken oluyor burada eğitimin kalitesini mi artırmak yoksa başka şeyleri de mi hesaba katmak gerekiyor. bunları da iyi düşünmek lazım. Yani bizim en büyük sıkıntımızın şu olduğunu düşünüyorum. Kurumun kendi dinamikleri olmalı. Kendi dinamiklerine göre yönetilmeli. Vizyon ve misyona göre yönetim anlayışı olmalı ve bu kurallar da belirtilmeli. Arkadaşlar şu şekilde işleyiş vardır ve buna göre işleyiş yürütülür şeklinde olmalı. Bu işleyiş sağlarken de soğuk bir formata bürünmemeli idareci ve öğretmenler. Böyle bir format olunca iletişim kopuyor aslında. Aynı zamanda adil davranılmadığını düşündüğüm hususlar da oluyor. Mesela benden sunum yapmamı istiyor koordinatör. Ben sunumları söylediği şekilde yapıyorum. Direktiflerine uyuyorum. Kazanımları ekleyin diyor slaytlara ondan sonra ünite bazlı sunum yapmayın hep konu konu sunum yapın diye söylüyor. Ondan sonra kazanımların sonundaki öğrenci kazanımlarını onu bile değiştirmemizi istiyor. Kazanır, yapar, eder öğrenir derken yaparız ederizleri de çevirin diyor. Bunları yapıyorsunuz. Buna rağmen sizi eleştiriyor. Diğer bir arkadaşın slaytta eski slaytın kopyalanmış halini görüyorsunuz hiçbir dönüt yok. Bunu da söyleyince ben senin böyle düşünmene hiçbir anlam veremiyorum diye dönütler alıyorsun. Adil davranma durumlarında sıkıntı var.

**Öğretmen 9:** İdarecilerle dirsek temasında olayları birlikte yürütmeye çalışıp onların hedeflediği şeylerden haberdar olup onlara destek olmaya çalışırız genel olarak. İdarecilerin öğretmenlerden beklentileri oluyor zaman zaman. Onları da bize ileterek bizim yapmamızı sağlıyorlar. Sistem içinde yapılan şeylerden de sıkıntı olduğunu söylemek lazım.

**Öğretmen 6:** Öğretmen idareci iletişimi bence zayıf. Çünkü yöneticilerin öğretmenlerle ilgilenecekleri vakti yok. İşleri çok fazla. Dolayısıyla zayıf. Temel sorun da bu. Ve bence yöneticilerin iletişimle ilgili sorunları var.

**Öğretmen 3:** Açıkçası benim kötü idarecilerle aram. Sabah işe geldiğimde bile selamın aleyküm, günaydın, merhabalar demeden direkt çalışma sahama çıkıyorum. Giderken iyi akşamlar demeden evime gidiyorum. İdarecilerle olan bu boyutun geçmişi var.

### ***Öğretmen öğrenci ilişkileri.***

Öğretmen ve idarecilere göre öğretmen öğrenci ilişkilerinin genel olarak olumlu bir çerçevede ilerlemektedir. Öğretmenler öğrencileriyle sürekli görüşerek her konuda yardımcı olmakta ve gerekli durumlarda velileriyle görüşme gerçekleştirmektedirler. Bir idareci öğretmen öğrenci ilişkilerinde eğer düzey korunmazsa bu durumun ders içine de

yansıyacağını ve otoritesini kaybeden öğretmenin sınıf hakimiyetini de kaybederek eğitim ve öğretim faaliyetlerinde büyük zaafılara yol açacağını belirtmektedir.

**Öğretmen 9:** İlk önce öğrencilerle başlayalım. En çok iletişim kurduğumuz kısım o aşında. Öğrencilerimizle ilişkimiz genel olarak saygı sevgi çerçevesinde ilerletmeye çalışıyoruz. Tabi öğrencilerimizin biraz daha farklı beklentileri olabiliyor. Bazen arkadaş formatında ilerliyor. Aradaki mesafeyi koruyamadığımız zaman zaten sıkıntılar oluyor. Dolayısıyla genel olarak aradaki mesafe korunarak samimi ve dost canlısı bir öğretmen portresi çizmeye çalışıyorum.

**Öğretmen 4:** Öğretmenlerin öğrencilerle iletişimin büyük oranda olumlu olduğunu düşünüyorum. Sorun yaşayan öğretmenler illaki vardır her zaman olacaktır. Ama büyük oranda öğretmen öğrenci ilişkisi olumlu pozitif yönde. Çünkü biz öğrenciyle sürekli görüşme halindeyiz, yüz yüze ama veliyle bu kadar yüz yüze değiliz. Tabi ki biraz daha ikinci planda ama yine de etkin olduğunu düşünüyorum. En azından danışman öğretmenler sınıf öğretmenleri sık sık görüşme halindedir.

**İdareci 2:** Bence iki şey önemlidir öğretmen için. Bir, samimi bir ortam olmalı. İki profesyonel. Yani benim gözümde öğretmenlerimiz hem öğrencilerle hem de velilerle gayet iyi ilişkiler kuruyorlar. Çok kendilerini en iyi ifade edecek şekilde. Bu sınıf öğretmenliği, danışmanlık vesaire gibi artık sistemlere geçtiği zaman yani çocuğu sadece öğretmen olarak değil, yeri geldiğinde onun abisi olarak, ablası olarak, teyzesi halası vesaire yerine koyarak çocukla o şekilde çocuğu kuşatmak için çok yol bulabiliyor ve o zamanda iletişim çok samimileşiyor. Çok verimli bir hal alıyor. Ama siz sadece bu işi ben iletişim kurmak gerekiyor diye yaparsanız o zaman işte aradım “Ahmet bey merhaba ben şuyum. Çocuğunuz durumu şudur.” diyebilirsiniz.

**İdareci 1:** Şimdi öğretmenlerin öğrencilerle iletişimi büyük ölçüde iyidir. Bir kesim maalesef çizgi aşımında yer alıyor. O çizgi aşımı olduğunda öğrencinin karşısındakini öğretmen olarak görmemesi, şunu tırnak içerisinde söylüyüm. “Öğretmen öğrencisinin arkadaşı değildir.” Hiçbir zamanda kendini bu role soyundurmamalıdır. Çünkü arkadaşı olduğu zaman ahbap çavuş ilişkisine döner. Maalesef oluyor hocam rolünü karıştıranlar. Tabii sert diktatör bir öğretmen değil. Empati kurarak o öğrenciye yaklaşmasını bilmelidir. Ama çizgiyi kaçırdığınız andan itibaren orada sorunlar başlıyor. O öğretmen başarılı olamıyor. Şöyle mesela teneffüslerde öğrenci öğretmenin arkadaşı gibi omzuna el koymalar. Laubali konuşmalar. Laubali konuştuğu zaman bir öğrenci bir süre sonra karşısındakinin otoritesini zedeler. Ve bu ders içine yansır. Şimdi öğretmenlerde sınıfta iki tane kaygı vardır. Dersimi öğrenciye en iyi şekilde verebilmeliyim. Kazanımları gerçekleştirebilmeliyim noktasıdır. İkincisi de müfredatı yetiştirme kaygısıdır. Bu iki kaygıdan da uzaklaşırsınız. Ne verebileceğinizi istediğiniz gibi öğrenciye verebilirsiniz, ne de müfredatınızı yetiştirebilirsiniz.

Öğrenci 5'in ifadeleri İdareci 1'in sözlerini doğrular niteliktedir. Öğrencilerin bir dersin öğretmenine bağlı olarak onları öğretmen değil, abi ya da arkadaş gibi görerek saygı çerçevesinin kaybolduğundan bahsetmektedir. Öğrencilerin derse göre tavır ve tutum geliştirdikleri açıkça görülmektedir.

**Öğrenci 5:** Şöyle. Öncelikle diğer arkadaşlarımdan bahsedeyim. Yani bazı arkadaşlarım var. Bizim okulumuzda genç öğretmenlerimiz de var. Ya bunlara karşı böyle bir şey oluyor. Öğretmen değil abi ya da arkadaş gibi bir algı oluşuyor bazı arkadaşlarımda hani. Diyor ki abimle aynı yaştasınız. Ben size abi desem nasıl olur. Senli benli konuşmalar. Bunlar bence çok yanlış. Sonuçta ya senden iki yaş bile fazla olsa, iki yaş bile büyük olsa senin öğretmenin ve burada bir görev yapıyor. Senin arkadaşın değil; bir şey değil. Buraya sadece ders anlatmak için geliyor. Sana faydalı olabilmek için geliyor ve senin ona karşı tutumun çok önemli. Ona karşı saygısızlık yapmak çok büyük bir ayıptır. Senli benli konuşmak çok büyük bir ayıptır. Yani ona karşı saygımızı en üst düzeyde tutmalıyız.



Rahatlık var öğrencilerde .Yani çok fazla değil. Ama hani bazı konularda böyle bir dozu kaçırırlar. Zaten biz şu anda son sınıftayız. Son sınıfta olmanın da bir etkisi var bizde hani. Bir rahatlık var. Derse geç girip çıkmalar, ders içinde içinde sohbet etme uyuma gibi davranışlar oluyor o rahatlığın şeyinde. Ama hani mesela bazı derslerimiz oluyor. Kesinlikle pür dikkat dersi dinliyoruz. Ama hani belli saatlerde artık yorgunluktan dolayı, halsizlikten dolayı bir şey oluyor; rahatlama oluyor, dersin sonlarına doğru olabiliyor. O dersin öğretmenine bağlı bir şey aslında.

### ***Öğretmen veli ilişkileri.***

Öğretmenlerin ifadeleri genel olarak incelendiğinde özel okulda veli iletişimine ve memnuniyetine büyük önem verildiği anlaşılmaktadır. Okulda bireysel görüşmelerin olduğu, velilerin telefonla arandığı ayrıca ev ve işyeri ziyaretlerinin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 11:** Bireysel görüşmelerimiz oluyor. Atıyorum 20 tane öğrencimiz var. Birkaç hafta içerisinde tek tek velileriyle görüşüyoruz. Tek tek görüşüyoruz. O da baya bir zaman alıyor. Hatta bazen ders çıkışlarında saat 18:00'de kadar kalıp o velilerle görüşüyoruz. Yetmiyor. Diyorlar ki bazen, bu veliyi memnun etmek için özel okuluz ya veliyi memnun etmez, öğrenciyi memnun etmez, ev ziyaretlerimiz oluyor. Ev ziyaretlerimizde de sık sık şey yapıyoruz. Evlere gidiyoruz. Tabi biz erkek öğretmenler olarak ciddi anlamda problem. Bayan öğretmenlerimiz çok rahat. İşte gidiyorlar. Bir kahvaltı yapıyorlar. Gezip dolaşp geliyorlar. Biz eve gidemediğimiz zaman ne yapıyoruz. Babanın iş yerine gitmeye çalışıyoruz. O da ayrı bir sıkıntı.

Öğretmenler genel anlamda velilerle olan ilişkilerinde beklentilere dayalı bazı sorunlar meydana gelebildiğini ifade etmişlerdir. Beklentisi yüksek velilerin öğrencileriyle çok ilgilenilmesini istediği, bu konuda sürekli bilgilendirilmeyi beklediği ifadelerine yansımaktadır. Ancak veli iletişiminin tek yönlü işlemesi, velinin aramayp aranmayı ya da okula davet edilmeyi beklemesi, okulda sadece kendi öğrencisi varmış gibi davranmasının sorunlara yol açtığını görülmektedir. Velilerin birçoğu öğrencisinin akademik başarısını önemserken, bazıları da okuldan diploma alarak mezun olmasını beklemektedir.

**Öğretmen 13:** Bizim önce öğrenciyle iletişim konusuyla başladım. Yani bizim okulun bir takip sistemi var. Her öğretmen hangi veli ve öğrenciyle görüşme yapıyorsa onu takip sistemine kaydetmemiz gerekiyor. evet biraz zaman alıyor ama ben yararlı olduğuna inanıyorum. Çünkü atıyorum X öğrenci ile işte hangi ayda görüşmüşsem onu ben bizim okulun sistemindeki takip sistemine kaydettiğimde aradan 2 ay geçiyor. Bir velim geldiğinde bakın ben bu ayda sizinle konuşmuştum. Bu öğrencilerin bu eksilerini, bu artılarını söylemişim. İdare de onu görüyor. Sizinle Tarih öğretmeni bu konuları konuştu, bu bilgileri size verdi. Bakın ne kadarını yaptınız, ne kadarını yapamadınız. Öğrenciyle iyi bir iletişimimiz var. Veliyle de var. Ama veli şöyle bekliyor. Veli bir tek çocukla okula geliyor; çocuğuyla çok ilgilenmemizi bekliyor. Sanki okulda bir tek çocuğu var. Bir tek benim görevim onun çocuğuyla ilgilenmek; bir tek onunla iletişime girmek. Yani bizde öyle veliler var ki, her gün arayın bilgilendirin diyor. Yani düşünebiliyor musunuz; çok sıkıcı bir konu. Bazen akşam oluyor. Saat 10'da bakıyorsun telefonun çaldı. Neymiş efendim veli seni arıyor. Hocam bizim çocuğun bugün ödevi var mıydı yok muydu? Çok basit bir konu. Aslında bizim ödev takip sistemimiz de çok iyi. Ödevleri yazıyoruz. Veli orda bakıyor. Atıyorum hangi öğretmenin ne kadar ödev verdiğini görebiliyor. Yani bazen veliyle çok sıkı iletişim olunca böyle sıkıntılar da oluyor. Ama veliyle iletişim konusunda

yine öğretmenlerden öğretmene değişiklikler oluyor. Şimdi ben bazı sınıflara giriyorum. 150-200 tane öğrenciyle iletişimdeyim. Ben 150-200 tane veliyle görüşmem. Her ay ortalama bir sınıfla görüşüyorum; 20 öğrenci. Dışarıdan da her sınıftan 5-6 öğrenciyle görüşmeye çalışıyorum. Yeterli mi değil tabii ki. Daha fazla olması gerekiyor ama ben şu anda bu kadarını yapabiliyorum. Veli iletişimi konusunda aslında biraz daha paylaşımcı olsa bizden fazla beklenmesi gelip arada işte okul saati içerisinde ziyaretlerde bulunulsa biraz daha görevimiz aza inecek. İletişim tek yönlü işliyor. Özel okullarda öyle oluyor. Tek yönlü oluyor. Çünkü devlet okulunda tamamen farklı. Öğretmen nadir, çok az arar. Veli gelip hep bilgi alır. Çünkü öğretmenin orda biraz önce saydığımız görev ve sorumlulukları var, kullanılmıyor. Ama bizdeki sistem farklı çünkü veli her şeyi bizden bekliyor. İdarede bizden bekliyor. Biz kimiz; öğretmeniz. Bizden her şey beklenince de iletişim bir yerden sonra kopmaya geliyor. Bir tatile gidiyorsun. Bazen telefonunu da kapatmak zorundasın. Onu da söylüyüm. Yoksa hemen seni o an birisi arayabilir. Çünkü hep söyledim ya veli okulda bir sizi görüyor ; bir kendi çocuğunu görüyor. Geliyor sınıfta şunu söylüyor. Aklıma gelmişken onu da anlatayım. Sınıfa geliyor. Hocam bizim çocuk tahtaya yakın otursun. Şimdi bizim okulun oturma düzeni çok iyi. Sınıflarımız gayet güzel. 15-20 kişilik sınıflarımız var. Ön tarafta zaten 3er sırayla oturuluyor. Tahtaya çok yakın. 3 metre, 4 metre. Bak gösteriyim diyorum. Sizin çocuğunuz burada oturuyor. Hocam bizim çocuk önde otursun. Sizin çocuğunuz zaten boyu var. Uzun boylu. Öne alırsa arkadaki çocuklar var. Onları düşünmüyor. Sadece kendini düşünüyor. Ve kendi çocuğunu düşünüyor.

**Öğretmen 10:** Öğretmen veli iletişiminde de öğrenci kadar olmasa da karşılıklı beklentilerin uymadığı noktalarda sıkıntı olabiliyor. Akademik anlamda çok zayıf bir öğrencinin velisi çok büyük bir beklenti içerisindeyse sizin bu veliyle iletişiminiz ister istemez sıkıntılıdır. Sıkıntılı olur. Çünkü siz durumu aktardığınızda kabullenmeyecektir. Sizde suç arayacaktır. Bahane arayacaktır. Kendi çocuğunda kusur görmeyecektir. Bu gibi durumlar sıkıntılı.

**Öğretmen 6:** Yani idare eder. İdare eder derken. Dediğim gibi. Bir grup veli var; çocuğunu sürekli takip eder. Geri kalan sadece tamam he der. Böyle çok öğrencisinin başarısını, akademik düzeyini yükseltmekten ziyade, birçoğunun diploma endişesi var.

***Veliler bazen hadlerini aşıyor.*** İdarecilere göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu görevlerini hakkıyla yerine getirmektedir. Buna karşın okulda bir kısım öğretmenlerin öğrencilerini yeteri kadar tanımadığı ileri sürülmektedir. İdarecilere göre okulda öğretmenler velilere ayrıntılı ve net bilgi vermedikleri zaman çeşitli iletişim kazalarına yol açabilmektedirler. İdarecilerin değindiği bir başka konu ise velilerin zaman zaman hadlerini aşarak öğrencilerinin notları ve devamsızlıkları ile ilgili beklentilerini dile getirmeleridir. İdareciler öğretmeni ilgilendiren durumlarda “tek yetkilinin öğretmen” olduğunu ifade ederek velileri öğretmenlerle görüşmeye ikna ettiklerini belirtmektedirler.

**İdareci 1:** Yine öğretmenlerimizin büyük çoğunluğu veli iletişimini olması gerektiği gibi yapıyor. Ama bazen bazı öğretmenlerimiz veli ile olan iletişimini de sağlıklı olarak gerçekleştiriyorlar. Burada da şöyle bir şey devreye giriyor. Öğretmen topu başkalarının üzerine atma rolü üstleniyor. İşte sağlıklı veri akışı velisine veremediği zaman ya da topu başkaları üzerine attığı zaman tam bir karmaşa yaşanıyor. Örneğin ben geçen sen yaşadığım bir hadiseyi çok net olarak verebilirim size. İdarecilikten vermeme nedenim var. Direkt öğretmen olarak vermek istiyordum. Geçen sene bir sınıfın sınıf öğretmenliğini yapıyordum. Elimden geldiğince öğretmenliği yapmaya çalışıyorum. Ve sürekli velilerime mesajlar gönderiyordum o zaman. Sınıfımızdan biri bir yarışmaya katılmıştır. Birinci olmuştur. Tüm velilerime yolluyorum. Velilerime yazılılarımı gönderirim. Bugün şu yazılımız var. Burada şunlarla ilgili çalışmalar yapıyoruz. Sürekli bilgi akışı sağlamaya çalışıyorum. Ve öğrencilerimin derslerle ilgili özellikle de öğrencimin temel derslerle ilgili durumlarını

bildiriyorum. Ödev yapmış mı? Sınav notları nelerdir. Neler yapmalıdır. Bu gibi bilgilendirmeler. Bir gün öğrencimle ilgili bir öğretmenle konuşuyorum. Hocam ödev durumu nedir? Hocam fevkalade tam. Güzel. Ders içindeki durumu nedir? Hiçbir şekilde dersi sabote etmiyor; güzel. Ben de bunları veliye dönüyorum. Bir hafta sonra veli toplantısı aynı öğretmen arkadaşım öğrenci ile ilgili veliye hiçbir ödevini yapmıyor. Çok düzensiz bir öğrenci. Ve derslerimi dinlemiyor gibi söylemlerde bulunmuş. Şimdi bilemiyorum sebebi nedir ama iş veli toplantısına geldiğinde hocam benim öğrencim sizin dersinizde neden ilerleyemiyor dediği andan itibaren öğretmen bunları konuşmaya başlıyor. Bazen çok iyi velilerimiz çıkıyor. Diyorlar ki hocam kaç tane ödevini yapmamış. Eğer ki o arkadaş onu bu kaygıyla yapmışsa, bilin ki çizelgesi de yoktur.

**İdareci 2:** Bu seneye kadar velinin isteği her şeyin önünde geliyordu. Ancak sene başından itibaren benim de dahil olduğum bu yapıda velinin isteği öncelikli değil hocam. Öncelikli olan bizim temel prensiplerimizdir. Bu oynak düzen içerisinde velinin isteği makulse bu yansıtılır. Hiçbir şekilde velimizin; örneğin veliler ne gibi isteklerde bulunuyorlar? Genelde notlarla ilgili istekleri bulunuyor. Devam devamsızlıkla istekler. Bazı velilerimiz derslerin nasıl anlatılacağı konusunda bile ahkam kesmeye kalkıyorlar. Bunların hepsine artık yanıtımız çok net. “Öğretmen dersiyle ilgili olarak tek yetkilidir.” Eğer notunu o şekilde vermişse, takdir etmişse bizim buna yapabilecek hiçbir şeyimiz yoktur. Tekrar yazılı olma düşüncesi, eğer raporu varsa, ya da mazeret dilekçeleri varsa zaten bunu bizden yönetmelik istiyor. Onun dışında özel bir durumla ilgili olarak öğretmene, idareye gelirlse biz kendilerine durumu sadece öğretmenle konuşabileceklerini eğer öğretmenim buna izin vermiyorsa bunun ötesinde herhangi bir şey yapılamayacağını beyan ediyoruz.

Velilerin ifadeleri incelendiğinde, genel olarak memnun oldukları anlaşılmaktadır. Veliler değişik konularda öğretmenlerin kendilerini arayıp bilgilendirdiğini, ve imkanlar dahilinde istek ve beklentilerinin karşılandığını söylemektedirler. Velilerin genel anlamda memnuniyet ifadeleri öğretmen ve idarecilerin ifadeleri ile örtüşmektedir.

**Veli 1:** Öğretmenlerle olan iletişimimiz yani dört yıl boyunca gayet güzel, samimi, öğretmenlerin ilgili oldukları, sınavlarla ilgili, diğer alanlarla ilgili, telefon görüşmeleri, arayıp sormaları, ondan sonra beklentimiz olup olmadığını sormaları bunlar örnekler olarak verebiliriz.

**Veli 2:** Ben öğretmenlerin ilgili olduğunu düşünüyorum. Ben aramasam da telefon ederek, mesaj atarak bana ulaşıyorlar. Bazen isteklerim oluyor. Onları iletiyorum. Ellerinden geldiğince yardımcı olacaklarını söylüyorlar.

### **Okulda dersler.**

Araştırmanın yedinci sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Okuldaki derslerden bahseder misiniz?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, idareciler ve öğretmenler arasında iki farklı görüş bulunduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin dersleri işlemede belli zorluklar yaşadıkları görülmektedir. Öğretmenlere göre sınıf içindeki disiplinsizliğin kaynağı okuldaki genel disiplinsizlik havasından kaynaklanmaktadır. Oysa idareciler tam tersini düşünmektedir; sınıflardaki öğretmenlerin sınıf hakimiyetindeki yetersizlikleri dolayısıyla okulda disiplinsizlik oluşmaktadır. Öğretmenlerin anlattıklarına göre Fen

lisesi öğrencilerinin ilgi seviyeleri oldukça yüksek seviyedeysen Anadolu lisesi öğrencilerin genel olarak derse olan ilgileri oldukça düşüktür. Okulda yaşanan disiplin sorunlarının Anadolu Lisesi öğrencileri ile ilgili olduğu görülmektedir. Öte yandan öğretmenler disiplin ile ilgili konularda okul idaresinden destek alamadıklarını söylemektedir. Bunun sorunların artmasına sebep olduğunu ve bedelinin çok ağır bir şekilde eğitim ve öğretim yılı sonunda hem öğretmenlerin hem de zaman zaman idarecilerin “tasfiyesiyle” son bulduğu anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 12:** Dersin işleniş belki iki ayak üzerine, belki üç ayak diyelim. Ama neticede şu an sıralamak istediğim iki unsur var. Bunlardan biri öğretmenin alanıyla ilgili hakimiyeti ikincisi de disiplin; sınıf içi ve okul içi iki şekilde birbirini destekliyor olmalı. Yani okul içinde disiplinde eksiklik olunca bu sınıfa da etki ediyor. Bu genellikle göz ardı ediliyor. İdareci tarafından sınıf içerisindeki disiplinsizlik okulu etkiliyor görüntüsü/ görüşü hakimdir. Öğretmen açısından da okul içerisindeki disiplinsizlik sınıfa etki ediyor görüşü hakimdir. Bu gerçi, bir uzlaşma noktasını getirmek lazım aslında. Yani öğrenci zil çaldıktan sonra, öğretmen içeri girip 3-5 dakika geçtikten sonra sınıfa girme cesareti gösteriyorsa bunun sorumlusu acaba sınıf içerisindeki vaktiyle girmiş öğretmen midir? Yoksa onu vaktiyle onu bahçeden gönderememiş nöbetçi öğretmen midir? Yoksa bunlar bilindiği halde haftalardır, aylardır bu sorunun üzerine gidememiş okul idaresi midir? Bunları samimiyetle birbirini suçlamadan çözüme dönük masaya yatırılması gerekiyor.

**Öğretmen 11:** Yani mesela kantinde nöbetçiyse işte X hocanın dersi var hemen kaçarak aşağı inenler de oluyor. Ya dersimiz şu deyip orda muhabbete devam edenlerde oluyor. Yani bu biraz da öğretmenlerin tavırlarıyla ilgili. Öğrencilerin biraz da şey davranmaları, kurallara uygun davranmaları, disiplin problemlerinin azalmasında öğretmenlerin etkisi muhakkak var yani. Sınıftan sınıfa değişiyor. Fen lisesinde mesela çocuk ağzının içine bakıyor, konuşmanı bekliyor. Veya ne bileyim biraz defterde vakit kaybettiğin anda “Hocam konumuz suydü, hocam artık başlayalım mesajı geliyor hemen” mesela. Bir oto kontrol var. Fen liselerinde var. Ama Anadolu liselerinde de öğretmen takla atıyor ki derste öğrencilerin nasıl hazır bulunuşluğunu sağlarım gibi taklalar atıyorsun. Ondan sonra o noktada da öğrenciyle şu var sonuçta öğretmen talep etmiyor. Bardağı ters çevirmiş. Dersi istemiyor. Böyle sınıflarımız da var. O tür sınıflarda zorlanan öğretmenlerimizde var. Yani öğrencilerle o iletişimi kuramamış, öğrencileri bir noktadan yakalayamamış öğretmenlerimiz de olabiliyor. Onlar daha çok disiplin problemi yaşayabiliyorlar. Mesela o şekilde çok samimi çok gayretli öğretmenlerimiz vardı. Ama öğrencilerin bu suiistimal durumları yüzünden diyelim bazı öğretmenlerimiz kendileri yıldırı süreden. Çünkü idare açıkçası onlara biraz şey olması gerekiyordu yani destek olması gerekiyordu. Ama sorumluluğun sadece öğretmende olduğunu yani niye öğrenciyi yakalayamadın, niye sen bunlara ders anlatamıyorsun, sen çok iyi bir öğretmensin yıllarca dershanelerde çalıştın çok etkili bir öğretmensin ama çok iyi bir doktorsun ama benim hastama çare bulamıyorsun. O yüzden senle biz şey yapamayacağız. Ama işte niye ona çare bulamadı. Tek sorun öğretmende miydi? Yoksa idari olarak, yaptırımlar, öğrencinin her yaptığı yanına kar kalıyorsa o zaman öğrenci acımasız olabiliyor yani. Öğrencide vicdan, yani lise öğrencisinde dört dörtlük vicdan gelişimi olmuyor. Burada idarecilerin vicdanının devreye girmesi gerekiyor. öğretmen iyi evet. Çok samimi. Ama bu öğrencilerle şey olmuyor. Yakalayamıyor. O zaman ben de idareci olarak bunu nasıl çözebilirim? Deyip de biraz oda elini şeyin altına atmıyor. O biraz masanın arkasında kalıyor. Süreci biraz daha uzaktan takip ediyor. En son karar veriyor. Bedeli öğretmen ödüyor. Bedeli öğretmen ödüyor. Şu da oluyor. Süreç içerisinde uzun vadede bedeli aslında idareci de ödüyor. Yani görüyoruz ki kurumlarda idareciler dönem içerisinde değişiyor. Topyekun tasfiyeler oluyor. Aslında o tasfiyelerin altında yatan şey de işte süreç içerisinde kurum için kaybedilmemesi gereken öğretmenlerin kaybedilmesi.

**Öğretmen 3:** Başta bahsettiğimiz gibi derslere giriş çıkışımız zamanında girip zamanında çıkmak bu süre zarfında bu arada da derslerimizi iyi bir şekilde işlememiz bekleniyor.

İçerdeki atmosfer iç açıcı değil. Örneğin fen lisesi dediğimiz Anadolu insanı tipindeki öğrencilerimiz gayet iyi. Bu insanlarla ders işlemekte çok zevkli. Hatta mesleğe yeni başlayan birisi olarak şunu diyorum. Eğer öğrenci böyle olacaksa bir ömür boyu öğretmen kalabilirim. Ama iki kat aşağıya inince 20 basamak aşağıya inince ilk sınıfa girdiğimde hayattan insan soğuyabiliyor. Çünkü insanın gardı düşüyor. Her gün problemlerle sınıfla, problemlerle öğrencilerle haftada 25-26 saat hatta 27-28 saat uğraşmak insanın gardını düşürüyor. Ama manevi olarak bu problemlerin arkasında da size destek olan bir idare, bir sistem, bir felsefe olsa sizi her seferinde itebilir. Ama siz o sınıfta gerildiğiniz zaman sizi daha da geriyor. Sizi daha da geren insanlar olduğu zaman pamuk ipliğine bağlı olan motivasyonunuz kesilebiliyor.

Özel bir okulda imkanları üst seviyede olan öğrencilere okul dersleri çekici gelmemektedir. Bunun doğal sonucu olarak öğrencilerin okulda tablet ve bilgisayarla meşgul oldukları anlaşılmaktadır. Öğrencilerin motivasyon düzeylerinin düşük olduğu, herhangi bir hedeflerinin bulunmadığı belirtilmektedir. Motivasyonsuz ve hedefsiz öğrencilerin çoğunlukla dersi sevmedikleri, ilgi ve dikkat sürelerinin oldukça düşük olduğu gözlenmektedir. Ayrıca öğrencilerin derslere hazır bulunuşluk durumunda da sıkıntılar yaşanmaktadır. Öğretmenlerin öğrencileri derse teşvik etmeleri genel olarak öğrenci tarafından çıkarılan huzursuzluklarla engellenmektedir.

**Öğretmen 2:** Şimdi tablet eğitimi var bu okulda. Öğrencinin ciddi manada maddi düzeyi yüksek olduğu için bir hedef vermeniz çok zor. Sizin 20 senede 30 senede ulaştığımız hedefe çocuk doğduğu andan itibaren ulaşıyor. Sizin çok önemseydiğiniz bak adını duyarlarsa tarihte fizikte kimyada şöyle bir olay varmış diye düşünürlerse hemen alırlar dediğiniz şey çocuğun hiç ilgisini çekmiyor. Dolayısıyla beş dakika 10 dakika zorla dinlettiğiniz çocuk bir süre sonra kendi dünyasına dalabiliyor. Kafalarının burada olmadığı teknolojiye yani tablettir işte telefondur bunlar önemli bir sıkıntı. Sürekli telefon sürekli tablet içindeler. Önemli bir kısmı tabii. Orta düzeyde burslu öğrenciler var. Onlar için söyleyemiyorum bunu ama motivasyon yok. Sizin az önce söylediğiniz ders giriş çıkışlarında da ders dinleme noktasında da çocuklara bak kazanırsan işte ODTÜ'ye gidersen Boğaziçi'ne gidersen diyorsunuz sonra diyor size sonra sonranın cevabını veremiyorsunuz. Eee, inşaat mühendisliği. Zaten adamın altında çalışan bir sürü inşaat mühendisi var. Dolayısıyla gidip oraya oturacak yani. O da onu motive etmiyor. Motivasyon sıfır. Sıkıntı olunca dersleri dinlemede sıkıntı çıkarıyorlar. Drettikçe de disiplin problemleri çıkıyor.

**Öğretmen 4:** Yani tabii şimdi matematik dersi, branşı zor bir branş. Yani öğrencilerin çok ta sevmeyişi bir alan. Bu sadece bizim okulumuzda değil, Türkiye genelinde bir problem. Genelde öğrencilerin yüzde 90'ı matematik dersini çok sevmiyor. Büyük bir oranda. Belki 90 olmayabilir 80 olabilir. Yüzde 80 diyelim. Fen lisesi öğrencileri, fen lisesi olması akademik olarak başarılarını da gösteriyor aslında, onlar mesela matematik dersini çok sever. Çok sevdikleri bir alandır ve o sınıflarda mükemmel ders işleriz. Diğer sınıflarda ise çocuk matematik dersini sevmeyişi için bazılarında aslında sevmemekten öte akademik anlamda matematiğe karşı yetersiz olduğundan; bu da çok önemli bir faktör. Temelde bir sıkıntı var. Yapmak istemiyor. İstemeyişi bir şey siz onu derste 40 dakika oturtmak zorunda kalıyorsunuz. Bu haftada bazı sınıflarda 2 bazı sınıflarda 4 saat matematik geometri gibi branşlarda bazı sınıflarda 6 saat. Her hafta bu o çocuğa işkence geliyor. Bunu yapmak zorunda kalıyorsunuz. Çocuk tabii bir yere kadar dayanıyor tabii; bir yerden sonra patlıyor. Dersi dinlememek gibi, derste huzursuzluk çıkartmak gibi. Farklı şeylerle ilgilenmek, arkadaşlarıyla konuşmak; bazen arkadaşına bir şey fırlatmak. Veya derse geç girmek, dersin huzurunu kaçıracı konuşmalar, bağırışmalar bunlar yaşanabiliyor. Tabii bunlar her sınıfta aynı değil. Sınıftan sınıfa değişiyor. Matematiği sevmeyen dinlemek istemeyen veya becerisi olmayan sınıflarda bu maalesef bu fazla oluyor. Hele ki bu tip çocuklardan birkaç tane varsa sınıfta o zaman sıkıntı biraz daha artıyor.

**Öğretmen 9:** Lisede öğrencilerin sınıfa girmesi biraz sıkıntılı. Sürekli birilerinin onları içeriye sokması gerekir. Sınıfa girdiğinizde genel olarak hazırlıklı bir öğrenci tablosu yok. Öğretmenlerin öğrencileri hazır olmaları için uyarması kitabını defterini toparlaması oturmasını düzeltmesi gibi şeyler olması gerekiyor. Sınıflarımızda tabi akıllı tahta olması sistemlerimizin uygun olması derse daha hazır olmamızı sağlıyor. Bundan dolayı dikkatimizin dağılması öğrenciyi daha çabuk toparlamamıza yardımcı oluyor. Bu etmenler olmasa her halde tahmin ediyorum öğrenciyi hiç toparlayamayız. Derse de hiç başlayamayız. Onun dışında ders içinde öğrenciyi 40 dakika aktif tutmamız çok mümkün olmuyor. Bazen öğrenci kafasını sıraya koymuş uyur pozisyonda olabiliyor. Onları uyarmamız gerekiyor. Bazen ayağa kalkıp bir şeyler yapmak istiyor. Bazen yanındakiyle konuşabiliyor. Bu giderek güçleşiyor; çocukların özellikle bilgisayar, tv, cep telefonu gibi şeylerden etkilenmesi derste okulumuzda cep telefonu yasak olmadığından dolayı öğrencinin elinde cep telefonu görebiliyoruz zaman zaman. Onları uyarmamız gerekiyor. Ellerden almamız gerekiyor zaman zaman. Yani dersin bitimine kadar sınıf içi hakimiyetinizde o an zaafı yaşıyorsa aslında istediğiniz gibi bir öğretim ortamı olmadığını görebilirsiniz. Bu noktada sürekli kendinizi olaya hakim tutmanız gerekiyor ki iyi bir ders çıkarmış olun.

**Öğretmen 10:** Sınıftaki ortamımız olması gerekenden çok farklı. Neler oluyor. Az önce söylediğimiz öğrencinin araç gereçlerinin yanında olması beklentinizdir sizin; kalemi olmayan silgisi olmayan defteri kitabı yanında olmayan çok öğrencimiz var. Hazır bulunmuşluk durumu kolay sağlanmıyor. Ondan sonra ders esnasında öğrenciden sessiz kalmasını dersi dinlemesini, ilgisini derse vermesini beklersiniz. Konuşurken sözel olarak kimsenin birbirinin sözünü kesmeden konuşmasını beklersiniz. Bu olmuyor. İlgi dersin dışına fazlaca kayabiliyor. Ondan sonra yine bu telefonlar vesaireler, bunlar ders ortamında bulunmaması gereken şeyler ama bunun önüne geçilemiyor. İdare kural koyuyor; sonuçta kuralı uygulama dönüp dolaşıp öğretmenin önüne geliyor. Bu sefer karşılıklı diyaloglar oluyor öğrenciyle. Öğretmen öğrencide kendisine karşı olumsuz bir durum ortaya çıkmasını istemez. Öğrenciyi kazanmak ister. Dersten kopmamasını istemez. Çünkü çocuk size karşı tavır geliştirirse o çocuk artık kopar yani. Ve siz faydalı olamazsınız. Bu noktada eliniz bağlanıyor. İşte siz idareden bekliyorsunuz bu ortamın sağlanmasını idare sizden bekliyor. Böyle karşılıklı beklenti. Sonuçta itiş kakış arasındayken öğrenciler yırtıyor işte. Aradan çıkıyorlar.

Öğrenci 5'in söyledikleri okulda öğretmenler tarafından ifade edilen sınıf ortamlarının durumu ile örtüşmektedir.

**Öğrenci 5:** Ya, bu aslında öğretmenine göre..Bazı öğretmenler vardır. Çok fazla kontrolü eline alamaz. Almaya çalışır yapamaz. Tabi öğrenciler de biraz gırgıra şamataya daha çok yatkın olduğu için bir kişi başlatır. Sınıf direkt oraya gider. Bu şekilde ders kaynar. Toparlanamaz bir daha. Biz daha çok eğlenceye yatkınız. Çünkü sonuçta biz tam böyle hayatımızın demlerindeyiz yani. Ama bazı öğretmenler vardır. Tamamen kontrol eder. Zaten öğretmen dersi ya da kendini sevdirdiği için yani Kendine saygı duyduğu için, öğretmene saygı duyduğu için öğrenciler dersi dinler. Veya derse saygı duyduğu için. Ya bu öğretmenin elinde olan bir şey hani. Öğretmenin öğrenciye karşı yaklaşımı dersi işleyişi, öğrenciye karşı güler yüzlülüğü, ders içinde yaptığı etkinlikler; bunların hepsi bir araya gelince, harmanlanınca derse karşı ya da öğretmene karşı bir saygı duyuyorsun. Bununla birlikte, dersi yani öğretmenin dersini yapıyorsun. Ciddiye alıyorsun. Bunun yoğunluğu çok yüksek.

**Öğrenci 1.** Açık söyleyeyim. Bizim okulda fazla ödev yok hani. Ödev çok nadir veriliyor ama hani onun dışında işte yıllık projeler oluyor , dönemlik projeler oluyor. Ya genel de öğrenciler yapmıyor. Öğretmenler de tabi puanı veriyor. Soruyor ama eninde sonunda veriyor bir puan. O ödevde veriyor. Getirilmemiş olmasına rağmen.

### **Okulda disiplin.**

Araştırmanın yedinci sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “ Okuldaki disiplin uygulamalarından bahseder misiniz?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin ifadelerine göre okuldaki disiplin uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Öğretmenler okuldaki disiplin uygulamalarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Sınıflarda hedefsiz birkaç öğrencinin tüm sınıfın huzurunu bozabildiği ifade edilmektedir. Öğretmenlerin disiplin uygulamalarının sağlıklı yürütmesi için öncelikle sorun çıkarıcı öğrencilerle bireysel görüştükleri, sonrasında rehberlik birimine yönlendirdiklerini ve nihayetinde disiplin kuruluna sevk ettikleri anlaşılmaktadır. Ancak idarenin okuldaki disiplin problemlerinin çözümünde yetersiz kaldığı, caydırıcı önlemler alınmadığı bu sebeple öğretmenlerin inisiyatifinde gerçekleşen uygulamalar yüzünden öğretmenler arasında tavır birlikteliğinin oluşamadığı gözlenmektedir. Öte yandan disiplin uygulamaların işlevsiz olması sebebiyle, öğrencilerin disiplin uygulamalarını ciddiye bile almadığı açıklanmıştır. Birçok öğretmenin öğrenciyle bazı konularda karşı karşıya gelmektense yaşadıkları problemleri sineye çektikleri görülmektedir. Bunun sonucu olarak yaşanan kısır döngü içerisinde birçok olumsuzluğun uyarılarla geçiştirildiği, zaman zamanda hoş görüldüğü ifadelerle yansımaktadır. Öğretmenlerin okul idaresinden yeterli destek alamadıkları, idarecilerin de disiplin yönetmeliklerinin ceza vermeyi zorlaştırdığını ileri sürerek kendilerini savundukları belirtilmektedir. Saha notları incelendiğinde idareciler yetki sorunları yaşadıklarını belirterek kendilerini savunmaktadırlar. Özel okul öğrencisini cezalandırmanın çok zor olduğunu, ceza verilmek istenen öğrencilerinin ailelerinin statülerinin kullanarak okulun kurucusuna dahi ulaşarak yönetim kararlarını engelleyebildiklerini dile getirmişlerdir (s.25).

**Öğretmen 13:** Yani eğitimde disiplin şart. Disiplin olmadan aslında eğitime başlamak aslında biraz sıkıntılı. Sınıfa girdiğimizde disiplini göz önünde bulundurmamız gerekiyor. bir sınıf düzeni olacak. Öğrenci derse hazır mı değil mi? Bunlara bakmamız gerekiyor öğretmenler olarak. Böyle düşünüyoruz. Ama öğrenciler farklı düşünüyor. Bizimle öğrencimiz arasındaki hedef ve amacımız bazen ayrı olduğu için çatışma oluyor. Mesela okulda farklı örnekler var ama şunu söylüyüm. Bir sınıfta 15 -20 tane öğrencimiz var. Atıyorum 5 tane çok başarılı öğrencimiz vardır. O gün hazırlıklı bir şekilde gelmiştir. Sizi bekliyor. Ama diğer taraftan 2 yada 3 tane öğrencimizin hedefi ve amacı yoktur. Konu başında anlattığım bazı özel nedenler vardır. Bu öğrencileri hazırlamak çok zor. Şimdi bu öğrencilerin hedef ve amaçları farklı olduğu için işte derste arkadaşlarıyla konuşup işte dersi kaynatıp işte farklı sorular sorup hatta 2-3 defa öğretmen tarafından uyarıldığında bile ders işleme moduna giremeyen öğrencilerde var. Çünkü bizim burda çok farklı bir kitlemiz vardır. Özel okuluz ama her taraftan gelen öğrencilerimiz vardır. Öyle düşünün. O

öğrencileri hazırlamak sıkıntılıdır. Disiplin konusunda birkaç defa uyarılıyor. Eğer sıkıntı olursa okulun bir disiplin kurulu vardır. Oraya gönderiyoruz. Veya önce bir veli görüşmemizi yapıyoruz. Sonra bir rehberliğe gönderiyoruz. Bu aradaki çocukla iletişime önce baştan bireysel olarak geçiyoruz. Bu basamakları geçtik. Çözüm yok. Çözüm yoksa disiplin kuruluna gönderiyoruz. Okulda bizim bir kart sistemimiz var. İşte puan düşürme sistemimiz var. Ne kadar öğrenci üzerinde etki yapıyor oda bir soru işareti. Bazen iyi de olabiliyor bazen olumsuzda olabiliyor. Ama özel okul öğrenci potansiyeli farklı olduğundan dolayı bazı zamanlarda bazı derslerde bazı günlerde farklı disiplinsiz davranan öğrencileri görebiliyoruz. Yani öğrenci kafasına göre geliyor.

**Öğretmen 12:** Bunlardan en önemlisi de ifade etmekte fayda var özel okullardaki disiplin problemidir. Yani özel okullardaki disiplin problemi sorunların üzerine ivedilikle gidilememekten kaynaklanmaktadır. Yani bir şekilde süreçte haddinde olmayarak disiplinle alakalı problemler olan durumlar nedir mesela. İki öğrenci arasındadır. Öğretmenle öğrenci arasındadır. Varsayalım ki öğretmenler arasındadır, çokta düşük bir ihtimal olmakla beraber. Genellikle disiplin diye idarenin karşısına gelen mesele öğrenciler arasındaki, öğretmen öğrenci arasındaki mevzulardır. Bunların yoğun yaşanıyor olduğu bir gerçek. Ya bu gerçek bireysel anlamda öğretmenlerin hoşgörüsü ile ne yazık ki alakalı. İş buraya gelmemesi gerekli. Yani bazı davranışların bazı öğretmenler tarafından hoş görülüp diğerleri tarafından hoş görülmediği durumlarda ise o okulda disiplin kalmamıştır. Herkes tarafından uygulanması gereken kurallar çiğneniyor; iş öğretmenin hoş görüşüne kalıyorsa disiplin bitmiş demektir. Benim acizane gördüğüm mesele bizim okulumuzda öğretmenlerin hoş görüşleriyle alakalı bir disiplin anlayışı hakimdir. Ve bu disiplin anlayışı içerisinde kişi kendi mizacı, efendim davranışlarıyla tabir yerindeyse öğrenciyi kontrol edebiliyorsa disiplinli öğretmen, onun haricinde kurallara uyup uymamadan bahsetmiyorum sadece öğretmenin karakteri ile ilgili bir takım kişisel, ifadeleriyle belki cümle kurmasıyla ses tonuyla alakalı bunlarla ilgili bile yani öğrencilerin öğretmenleri birtakım sıkıntılara soktukları bir gerçektir. Yani disiplinli öğretmen nedir? Biraz iri yapılıdır. Erkek öğretmen için sert bir ses tonuna sahiptir. Yani o zaman bu tür özellikle işe alınırken dikkat edilmesi gereken meselelerdir. Özellikle bahçe nöbetçisi iseniz sesinizin sert ve kalın tonda olması gerekiyor. Halbuki zil çaldığında herkesin sınıfına geçmesi gerekiyor. Yani zil çaldığında herkes sınıfına geçmiyorsa, demek ki kurallar o okulda hissettirilememiş, disiplin kalmamış, o öğretmenin bahçe nöbetçisinin kabiliyetiyle sınırlı bir hale gelmiştir.

**Öğretmen 5:** Okuldaki disiplin anlayışı biraz zayıf hocam. Şu yönden hocam, öğretmenlerin genel kanaati şu yönde. Çocuk diyelim, bir disiplin problemi yaşadınız çocukla; onu gönderdiğinizde sonuçta ilk hareket idareye göndermektir. Onun bir çözümü olmayacağını düşünüyorsunuz artık. Göndersem ne olacak, o zaman ne yapayım sineye çekeyim. Ben ne yaparsam, dilekçe ver. Dilekçe veriyorum ne oluyor. Kınama veriyor. Çocuğun umrunda değil. En fazla yapılan bu. Bana bir şey olmuyor nasıl olsa tarzına bürünüyor. Sonra ne oluyor. Özellikle çocukla sürtüşme yaşayıp sonucunda çocuk ceza almazsa çocuk bu defa iyice abartıyor. Bana bir şey olmuyor. Mesela kendi dünyaları var. Bir sohbet grubu oluşturabiliyorlar yani ders içinde. Ayakta gezmek falan zaten normal karşılanan bir şey. Mesela çöp kutusuna şişelerle basket atma, yani hiç önüne geçilemeyen bir şey. Nedense çok seviyorlar. Yani dinlememe, dinlememe de ısrar etme. Uyarılarınıza karşı yani bir sinir harbi.

**Öğretmen 4:** Disiplin uygulamalarının ben biraz daha geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Disiplin uygulamaları daha çok öncelikle yani öğretmenin açığa çıkarması gereken bir sorun olması gerekiyor açıkçası çözülebilmesi için. Eğer öğretmen açığa çıkartmıyorsa çok fazla disiplin sorunu olarak algılanmıyor. Yani öğretmen bir sorun tespit edip iletmişse yönetime tamam bu sorun olarak addedilebiliyor. Fakat öğretmen sorunu tespit etmemişse herhangi bir sorun yok gibi görünüyorsa kısacası sorun olarak açığa bir şey çıkmamışsa idarecilerin de işleri çok yoğun; öyle olunca öğrencilerin sorunlarını tespit etmekte biraz güçlük çekiyorlar. Bazı durumlarda belli başlı yaptırımlar olması gerekiyor öğrencinin düzgün ders dinlemesi için. Onlar almadığı için öğrenciler sanki bunu biraz kullanıyor gibi.

**Öğretmen 3:** Mesela disipline yolladığım öğrenciler oldu. Daha sonraki süreçte problem yaşadığımız öğrencilere işte oğlum bak disipline gidersen dedığımızda “Hocam iyi olur; çok



güzel oturuyoruz orda valla” tarzında; öğrenciler aslında idareden korkmuyor. İdarenin TDK’ya baksak her halde sözlük manasına korku vardır her halde içinde. Kendisinden korkulmayan bir bölümün işlerliğinin tartışılması gerekiyor artık.

**Öğretmen 2:** Disiplin uygulamaları şu şekilde; yine sınıf rehber öğretmenliği üzerine yıkılmış bir disiplin mekanizması süreci var. Fiilen öyle gidiyor. Ama bir disiplin yönetmeliği var. O disiplin yönetmeliğinin öğrenciye ceza vermeyi çok zorlaştırdığı ifade ediliyor. Biz yöneticiler olarak öğrencilere ceza verelim orantısı yok. Burada da genellikle top Türk Milli Eğitim sistemine, Türk Milli Eğitiminin prensiplerine ilkelerine tüzüklerine neyse ona atılıyor. Yani çok ciddi bir şey olmadıkça. Yani sizden beklenen sınıf hakimiyetidir. Siz ne yaparsanız yapın sınıf hakimiyeti sağlayamayacağınız öğrenciler olabiliyor. Bu durumlarda bile yapılacak bir şey olmadığı şeklinde size dönülebiliyor. Genellikle öğretmene destek olamıyor idare diyelim. Genellikle olamıyor.

İfadeler incelendiğinde disiplin uygulamalarının öğretmen üzerinden işletildiği anlaşılmaktadır. Öğretmenler idareciler tarafından sürekli disiplini sağlama ile ilgili uyarılara maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Okulda sesli ve görüntülü kamera sistemleri ile yapılan izlemeler sonrasında tespit edilen uygunsuz öğrenci davranışlarından öğretmenin sorumlu tutulması öğretmenleri rahatsız etmektedir. Oysa öğrencilerin birçok konuda okul idaresi tarafından özgür bırakıldığı bilinmektedir. Serbest kıyafet uygulaması, cep telefonunu yanında bulundurma serbestisi buna örnek olarak verilmektedir.

**Öğretmen 1:** Şimdi açıkçası öğretmen disiplin noktasında çok aşırı kendini kontrol etmesi gerektiği düşüncesi çok hakim. Örneğin bahsettiğim gibi öğretmeni değerlendiren müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı bu kayıtlara ders kayıtlarını zaman zaman izledikleri için ona göre bir değerlendirme yaptıkları için ve bu kanallardan öğretmene geri dönüşler yapıldığı için mesela hocam siz tahtada dersinizi anlatırken arka sırada oturan bir öğrenci aslında telefonuyla oynuyordu, veya tespih çekiyordu veya bilgisayarıyla tabletiyle oynuyordu gibi. Elektronik cihazlarla meşgul oluyordu veya birbirlerine olumsuz davranışlarda bulunuyorlardı. Bunu fark etmek gerekir tarzında bir geri dönüşün olması öğretmeni çok daha tedirgin edici bir duruma getirebiliyor. Yani sürekli gözünü öğrencinin üzerinde tutması öğretmenin öğrencisinin olumsuz sergilememesi noktasında daha sert bir tutum sergilemesi gerektiği düşüncesinin oluşturuyor. Açıkçası bu sistem içerisinde sadece öğretmene karşı bir takibin değil öğrencinin de bu noktada bu şekilde takip edilmesi gerektiği düşüncesindeyim. Keşke olumsuz davranış sergileyen öğrenci de, madem ki öğretmen fark edemedi biz bu sistem sayesinde öğrenciyi takip ediyoruz ve bu noktada olumsuz ya da uygunsuz davranış sergileyen öğrencileri disiplin noktasında bir cezai müeyyideye dönüştürelim davranışı ortaya çıkmıyor. Sen görmeliydin; sen takip etmeliydin kabaca ifade ediyorum ama bu şekilde bir tutumun ortaya konması dediğim gibi öğrencinin rahatsızlığına bir sebebiyet vermiyor. Öğretmeni daha çok rahatsız ediyor. Daha çok dikkat etmesi gerektiğini ortaya koyuyor.

**Öğretmen 9:** Okulumuzda serbest kıyafet uygulaması var öncelikle. Forma olmamasından dolayı öğrencilerin öğrenci moduna girememeleri olabiliyor. Telefonların yanlarında olmasından dolayı bir rahatlık oluşuyor. Bu noktada derse giriş çıkışlarda da gerek milli eğitimin disiplin yönetmeliği gerekse okulun tutumları yeterli değil aslında şu anda. Bizim beklentimiz şeklinde bir ders oluşması için tam yeterli bir ortamın olmadığını düşünüyorum. Disiplin yönetmelikleri daha çok öğretmen üzerinden yürüyor. İdare, müdür yardımcılarını özellikle bunu takip ediyor. Ancak müdür yardımcılarının kullanabilecekleri tek silahta öğretmenler. Öğretmeni aşan bir şey olduğunda da disiplin kurulunu işletmeye çalışıyorlar. Ancak özel okul olmasından dolayı bazı şeylerin yapılamadığını ve disiplin yönetmeliğinde yapılan kusurların kabahatin tam olarak karşılığının olmadığını görüyoruz.

Bazı öğretmenler ise sorunun kaynağına yönelik bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Disiplin sorunlarının çözülmesi için öncelikle öğrencilere sorumluluk bilincinin kazandırılması gerektiği, sadece çocuğu disiplin kuruluna çağırıp ceza vermenin anlamlı olmadığı vurgulanmaktadır. Çocukları sorumsuzluğa iten ana sebebin ise okulda uyulması gereken kuralların bulunmadığı, günlük politikalarla disiplin uygulamalarının yürütülmesinin sıkıntılara yol açtığı dile getirilmektedir.

**Öğretmen 8:** Bunların haricinde güven anlayışın haricinde çocuklarda sorumluluk duygusu olması gerektiğinin farkında olunması. Yani böyle bir anlayış ta yok. Çocuklar sorumluluk duygusu taşımaları ve bu taşımaları için bizim gerekirse hatalarının düzelmesi açısından burda ciddi durmamız bazı davranışları gerçekleştirmeleri için bu davranışın karşısında sorumluluğunu vermemiz gerekiyor. Burada disiplin durumu ortaya çıkıyor. Disiplin sadece çocuğu disiplin kuruluna çağırarak orda ceza vermek değildir. Yani kurumun kurallar bütünü olur. Bu kurallara göre yönetilir. Böyle bir anlayışla işler yürür. Biz de bunu pek görmüyorum. Yani bir kurallar bütünü yok. Bir kural işleyişine göre hareket edilmesi gerekirken, günü değerlendirmek ve güne göre politikalar üretmek ve yürütmekle işler yürütülüyor.

**Öğretmen 11:** Biraz açık. Yani X okulunun internet sitesine giriyorum; orada, öğrenci alım prosedürüne bir bakıyorsunuz; işte öğrenci kesinlikle cep telefonunu okula getiremez. Kesin kuralı koymuş yani bu bir idareci okulu yönetirken de böyledir. O idareci gittiğinde başka bir idareci geldiğinde de o kural böyledir. Yani kurumun bir kuralı vardır. Kurumsal bir kimliği bir anayasası vardır. Birçok kurumda bu böyledir. X kurumunda öğrenci cep telefonu ile okula gelemmez. Geldiğinde bırakır. Ama bizim uygulamamızda bir masaüstüne bırakılıyor. Bir cepte taşınıyor. Bir dolaba taşınıyor. Bir öğrenci kullanabilir deniliyor. Ertesi hafta şu oluyor. Bir sene kot giyebilir diyor. Bir sene eşofman giyebilir. Bir sene giyebilir. Bir sene giyemez. Bu sene bunu yapabilir. Bu sene bunu yapamaz. O zaman bir grilik oluşuyor. Bu da bir şey oluşturuyor. Değiştirilemeyen uzun süreli bir algı oluşturuyor. Çünkü biz öğrencileri 4 yıl boyunca o çatı altında tutuyoruz. 9. Sınıfta böyle bir uygulama yaptığınız zaman esnettiğiniz zaman bir şeyleri ondan sonra her şey esnemeye başlıyor. Bunun sınırını çizemiyorsun. Bir yerden bir taviz verdiğin zaman taviz tavizi getiriyor dolayısıyla. O yüzden böyle ana omurgaların belirlenmesi lazım. O omurgalar hiçbir zaman; her sene başında gündeme alınır, konuşulur, herkes farklı bir şey söyler. Ve idarecilerde bakarız ki, bir idareci farklı söyler, bir idareci farklı bir şey söyler. Bakarız idarecilerin kendi aralarında bile bir tutarsızlık var. Şimdi bir idareci diyor ki hocam ben onları her gün alıyorum ediyorum. Ben nasıl baş edeceğim bununla diyor. Diğer idarecide ondan onu bekliyor. O zaman da öğretmen gözlüyor haa bu konuda bir şey yok. Bu konuda bir mutabakat yok deniyor.

İdarecilerin ifadeleri okuldaki disiplin konusunun öğretmenler üzerinden yürüdüğü tezini destekler niteliktedir. İdareciler okul kurallarını özümseyen öğretmenlerin disiplin sorunu yaşamayacaklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin sınıf hakimiyetini sağladıklarında idarecilerin “rahat” ettiği vurgulanmaktadır. Bazı öğretmenlerin sınıf yönetiminde “pasif” kaldığı, böyle durumlarda dilekçelerle öğretmenlerin şikayet edildiği anlaşılmaktadır. Disiplin sorunu yaşatan öğrencilerin çok nadir idareye gönderildiği anlaşılmaktadır.

**İdareci 1:** Şöyle söylüyorum. Eğer sınıf içi disiplini yüksek bir öğretmenseniz, o sınıflarda disiplin sorunu yaşanmaz. O sınıflarda disiplin problemi yaşanmadığı için de siz idareci olarak çok rahat edersiniz. Eğer sınıf içinde disiplin problemi yaşayan bir öğretmenim varsa otomatik olarak bu öğrencilerin o derslerde disiplinsiz hareketlerine sebep oluyor. Bu da

otomatik olarak yönetime idareye disiplin kuruluna dilekçelerle dönüyor. Mesela sınıf içinde öğretmen hakim değilse şunlar olur. Dersi anlatırken dersi sabote etme. Temelde konuşma ile oluyor. Konu dışı konuşmalar sınıfın dersi dinlemesini engellemelerle. İkincisi öğretmene karşı bazen çok olmamakla birlikte, karşısındakinin öğretmen olduğunu unutarak konuşma. Bizim için edep noktası önemli olduğu için hep bunları konuşuyoruz. Edep noktasını aşan konuşmalar gerçekleşiyor. Öğretmenin koyduğu ya da yapmasını istediği davranışları yapmama ve kriz noktasına kadar getirme. Sınıfı kontrol edemeyen öğretmen olduğu zaman kriz noktalarında pasif kalıyor. Bu noktada direkt bizden yardım istemek zorunda kalıyorlar. Ama mesela bunu yenen arkadaşlarımız var. Şöyle yapıyorlar. Kriz noktalarına olayı zaten getirtmiyorlar. Çok nadir, evet herkesin insan olduğunu düşünmemiz gerekiyor. Çok nadir olarak gerçekleşen durumlarda, o arkadaşlarımız öğrenciyi direkt bize paslıyor.

**İdareci 2:** Şimdi benim gözümde bir okulun disiplinli, kuralcı değil, disiplinli belli kuralları olan bir okul olabilmesinin en temel unsuru öğretmenler. Öğretmen kuralları benimseyip özümseyip kabullenip ve bunları ben uygulamakla mükellefim; uygulayacağım, uygulamam gerekiyor; uygularsam öğrencilere şöyle faydalar hasıl olacak düşüncesiyle hareket ederse aslında disiplin uygulamalarının öğretmene katkısı çok büyük. Ana merkezde öğretmen var. Şöyle diyebilirsiniz. Öğrenciye karşı bir eylem değil bu; evet öğrenciye karşı bir eylem ama bu disiplini sağlayacak olan öğretmen. Yani ben şöyle düşünüyorum, bir öğretmen bütün kuralları özümsemiş benimsemiş ve gerekçelerini de kabullenmiş buna göre hareket ederken, bu kurallarda birkaçını özümsememiş benimsememiş, ya ne gerek var böyle kurala canım böyle kural olur mu deyip te o kuralları yok sayarsa bu sefer kuralları uygulayan öğretmen kötü öğretmen öbür öğretmen baba öğretmen. O zaman idare açısından siz sıkıntıya düşüyorsunuz.

İdareci 3 başarılı kabul ettikleri öğretmenlerin disiplini sağlama noktasında çok büyük bir gayret gösterdiklerini dile getirmektedirler. Öğrenciye ulaşmak için her yolu deneyen öğretmenler üçte bir oranında olduğu ifadelere yansımaktadır.

**İdare 3:** Yani, bundan bir ay önceydi bana bir öğrencim şöyle bir cümle kurmuştu. “Hocam, nolur bizden sonrakileri biraz daha sıkı tutun.” demişti. “Ne demek istiyorsun dedim?” Disiplin noktasında taviz vermeyin. Ben ondan şunu çıkardım. En haylaz öğrenci de en başarılı öğrencide aslında özünde şunu istiyor. Kontrol altında tutulmayı istiyor. Çünkü yaş kritik bir yaş; kanlarının kaynadığı, işte delikanlı diyoruz. Yani delikanlı tabirini erkekler için kullanıyoruz ama aslında kızlar içinde geçerli. Yani genel bir kullanım bence. Kanlarının deli aktığı bir dönem. Siz onu tutabiliyorsanız elinizde o zaten şekil alacak. Ama bizim burada yapmamız gereken en temel şey o çocuğun 7 kapısından bir kapısını zorlamak değil, biri olmuyorsa öbür kapıya yönelmek, ya o olmuyorsa öbürüne yönelip, onu 7 farklı açıdan onu yakalayabilme şansımız varken sadece bir kapıda ısrar edip onu açmasını zorlamak ya da orda şiddete yönelmek, yani o kapıyı açmak için omuz atarız, vururuz kapıya açınlar diye; değil. Açılmıyorsa başka kapıdan. Deneyenler aslında en başarılı öğretmen profili dediğimiz. Üçte biri deniyor o zaman. Deniyor, deniyor, genel hatlarıyla deniyor. Bir üçte biride 2-3 kapısını deniyordur. Bir üçte biride bir kapıda sebat edelim arkadaş; ben sadece bu kapıdan girebilirim diyebilendir. Ama şu da var. Muhakkak her öğrenciye bütün öğretmenler bir şekilde ulaşıyor. Ulaşılamayan öğrenci kalmıyor diyebilirim. O da biraz özel okul olmaktan kaynaklanıyor.

Bununla birlikte İdareci 3’e göre okulda disiplin sorunlarının kaynağı işini profesyonelce yapamayan, mesleğin kutsallığına inanmayan, öğretmenlik gömleğini giyememiş ve kurumsal vizyon ve misyonu içselleştirememiş öğretmenlerdir. İdareci 2’nin ifadeleri İdareci 3’ün sözlerini desteklemektedir.

**İdareci 3:** Öğretmenlik aslında bir sanat. Yani, o öğretmenlerin saydığım ayırdığım üçte birlik oranlarına göre değişiyor. Yani üçte ikisi işini profesyonelce yapanda da çok iyi bu

işin kutsallığını bana göre yapanda da çok iyi. Ama bu türlü ya öğretmenlik kimliğini gömleğini giyememiş veyahut ta kurumsal vizyon ve misyona kendini bir türlü adapte edememiş yani onu kabullenememiş öğretmenlerde evet bu konuda sıkıntı çıkabiliyor.

**İdareci 2:** Öğrencilerin bazı karakterlerini siz öğretmen olarak çok normal karşılayabilirsiniz ama öğretmenlik mesleğiniz onu normal karşılamayabilir. O zaman sizin kendi karakterinizi bir tarafa bırakıp aslında benim gözümde öğretmenlik mesleğine göre yapmanız gereken uygulamaları yapmanız gerekir. Mesela bir öğrenci sizin yanınızda, sizin olduğunuz ortamda çok laubali çok saygısız neredeyse uzanarak oturacak, ayak ayak üzerine atacak, masanın üzerine çıkacak, ayak ayak üzerine atacak, sizin karşınıza geçip tespih sallayacak, ve siz bunlara bir öğretmen olarak, yani dışarıdan baktığınız zaman ya nolabilir, çok normaldir diyebilirsiniz; gençtir vesaire ama öğretmenlik mesleğinde bunu biraz her halde mesleğin saygınlığı adına farklı şekilde yorumlamanız gerekir. Yanlış anlamadıysam bir rol model olsun istiyorsunuz. Herkes aynı dilden konuşursa aslında öğrencilerdeki davranışların daha iyiye daha güzele sevk etme çok daha güzel olur.

Diğer taraftan öğretmenler okuldaki disiplin olayları ve bunları tetikleyen süreçlerle ilgili daha ayrıntılı bilgilere de yer vermişlerdir. Halihazırdaki yönetmeliklerin sınıfta kalmayı hemen hemen imkansız hale getirdiği, özel okulda okuyan öğrencilerin birçoğunda not kaygısı olmadığı görülmektedir. Verilen cezaların ise etkili olmadığı ifade edilmektedir. Öte yandan öğrencilerde sorumluluk duygusunun gelişmediği de savunulmaktadır. Derse zamanında girme, derste uygun davranışlar sergilemede bu duygunun eksikliği yoğun olarak gözlenmektedir. Bu durumun “her isteği yerine getirilmiş” olmaktan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Öğrenciler disiplin kurulunu kale almadıkları, okulun öğrenci kaybetme korkusuyla “sürekli hoşgörülü” davrandığı belirtilmektedir.

**Öğretmen 10:** Disiplin uygulamaları zaten çıkan yönetmelikler vesairelerde sizi çok fazla ceza vermeni noktasında elinizi kolunuzu bağlıyor. Şimdi bir kere sınıfta kalmanın olmadığı, ortalamanın 50 geldiğinde bütün derslerden geçildiği bir ortamda akademik başarıya zaten çocuğu, sorunlu öğrencilerden bahsediyorum, odaklıyamıyorsunuz. Çocuk zaten ortalaması 50 geldiğinde geçeceğini biliyor. Aynı şekilde devamsızlıktan dolayı, bırakamıyorsunuz. Çünkü özel okul. Bir yılığına şu kadar, şu kadar paralar ödeniyor. Kalkıp da bu çocuğa devamsızlık yaptığından dolayı deme şansız lüksünüz yok. Başka davranışları sebebiyle saygısızlıktır, vesairedir kavgadır gürültüdür bunlarla ilgili sınıf içerisindeki davranışlarını zaten dediğim gibi sözlü notlarına davranış notlarına şey yapıyorsunuz, gösteriyorsunuz, ekletiyorsunuz ama zaten bu davranışları sergileyen öğrencide işte az önce söylediğim sebeplerden dolayı herhangi bir not kaygısı olmadığı için caydırıcı olmuyor. Bunlar arttığı zaman bu tip davranışlar disiplin kuruluna sevk ediyorsunuz. Disiplin kurulu öğrenciyi zaman zaman uyarıyor ama gözlemlerim bunların çok etkili olduğu yönünde değil.

**Öğretmen 8:** Şimdi derslerin içine girdiğimizde ilk önce sanki ziller öğretmen için çalıyor, öğrenci için çalmıyor. Böyle bir format var. Çocuklar öğrenci zilini hiç dikkate almıyorlar. Öğretmen zili çalmadı ki hocam diye dönütlerde bulunuyorlar içeri girmelerini istediğimizde. Burada yine sorumluluk duygusu ön plana çıkıyor. Çocuklarda sorumluluk yok. Etkinlikler yapılması gerektiğinde laboratuara götürdüğünüz zaman bile çocukların sorumsuz davranmalarını, ondan sonra başka şeyleri, konuşmalarını yaşıyorsunuz. Laboratuvar dediğin ortamda çok dikkat çekilir. Ondandan sonra ilgi çekici olur. Buna rağmen ilgisiz alakasız tavırlar sergilenen durumlar yaşıyorsunuz. Yani ilk aklıma gelen şu. Her istedikleri yerine getirilmiş çocuklar. Anne babalar ve okul tarafından yapılan uygulamalar diyebilirim. Her istedikleri okul tarafından yerine getirilmese de çocuklar yaptırımla karşı

karşıya kalmıyor. Hoş görülüyor geçiliyor, hoş görülüyor geçiliyor; ondan sonra bu çocuk “Ben bu davranışı okulda yapsam da sorun olmuyor” diye söyleyebiliyor. Hatta ben hatırlıyorum geçen sene değil evvelki sene bir öğrenci disiplin kuruluna gittiğinde “Disiplin kurulu değil, nasihat kurulu imiş” diye yanımdan geçerken konuştuğunu biliyorum. Böyle tutumlar yaşanıyor kurumda. Bunların altyapısına bakacak olursan; öğrenci kaybetmeyelim. İşte gelirlerimiz giderlerimiz diye bir konu ortaya çıkıyor. Büyük ihtimalle öyle. Yoksa bir anlam veremiyorum çünkü.

**Öğretmen 13:** Sorunuzu şöyle özetliyorum. Disiplin konusunda bazı kurallarımız var. Biraz önce saydığım o kurallara uymayan öğrencilerimizi gönderiyoruz idareye. İdare de bu konuda işte gereken cezayı veriyor. Ama söylüyorum ceza ne kadar çözüm orası tartışılır. Bence etkili olmuyor. Özel okuldaki cezalar etkili olmuyor. Çünkü özel okulda vereceğin cezada her zaman şunu düşünüyorsun. Birincisi veli; acaba bu veliden bana ne gelebilir? Ne dönebilir. İdareye gelebilir mi? Müdüre gelebilir mi? Ciddi tepkiler gelebiliyor. Kesinlikle tepki. Hatta bazen genel müdüre bile gelebiliyor. Bundan dolayı cezayı yapıyorsun? Mesela bizzat şahit olduğum bir öğrenci vardı. Öğretmen arkadaşımız öğrenciyi gönderdi. Çok basit bir ceza. Sonra idareciyle konuşuyor. Hocam o çocuk çok iyi. Düzelecek. Merak etmeyin diyor. Yani ben iyi biliyorum. Velisiyle iyi tanıştığından dolayı kafadan iyi bir ceza veremez. Bundan dolayı sıkıntı var. Altını çizerek söylüyorum. Disiplinli okullar birkaç yıl öğrenci kaybedebilir. Ama sonra disiplinli okullar ön plana çıktığında kesinlikle öğrenci kazanır.

Dikkat çekilen diğer bir konu ise öğrencilerin geniş maddi imkanlara sahip ailelerden gelmiş olmalarına rağmen bir nevi yalnızlık ve ilgisizlik kurbanı oldukları tespitidir. Öğrencilerin aile ortamlarında yeterince ilgi görmediği, sosyal ortamlara giremediği, daha çok teknoloji bağımlılığında muzdarip oldukları ifadelerle yansımaktadır. Bu durumdaki öğrencilerin okulda adeta deşarj olmak için ders içinde konuştukları ifade edilmektedir.

**Öğretmen 13:** İşte öğrenci evde yalnız kalmış. Diyelim ki çok lüks bir evde kalıyor. Annesi babası sabah göreve gidiyor, çocuğa çok fazla zaman ayıramıyorlar. Çocuğun özel şoförü sabah alıp çocuğu okula getiriyor. Çocuk evden dışarı çıkamadığı için çocuk zaten kimseyle konuşmuyor. İçerde tabletiyle bilgisayarıyla sosyal medyayla ilgileniyor. Okula geldiği zamanda bir patlama noktası oluyor artık. Bir iki öğrenci görünce düşünebiliyor musunuz? İlk derste bazı öğrenciler o kadar konuşuyor ki. Ben bazen bir iki dakika durup bakıyorum. Susuyorum. Bakıyorum. Takip ediyorum sadece. Öğrenci bana şunu söylüyor. Hocam dün akşamdan beri hiç konuşmadım ki... Kimseyle konuşmamış. Anne baba konuşmuyor. Gelmiyor. Çocuk odasına çekilmiş. E şimdi ya bir iki kişiye mesaj çekmiş, birkaç sosyal medyada bir şeyler takip etmiş. Çocukta ister istemez, bize gelen öğrenci potansiyelinin çoğu böyle okula geldiğinde arkadaşlarını gördüğünde konuşuyor. Konuşmaları da gerekiyor. Bu konuda da ben genelde hep şunu söylüyorum. Çocuklar konuşsunlar, eleştirsinler, sorgulayabilsinler. Bunlar çok önemli. Ama tabi bunu tadında yapmak gerekiyor.

İdareci 2 ve Öğrenci 4’ün ifadeleri öğretmenlerin ifadelerini destekler niteliktedir. Öğrenci 4 okuldaki disiplin cezalarının alt seviyeden verildiğini, okulda ağır ceza olmadığını, böyle olursa öğrencilerin moral bozukluğu yaşayabileceği ve hatalarını düzeltme fırsatı bulamayacağını söylemektedir. Bu ifadeler öğretmenlerin ileri sürdüğü öğrencilere genellikle hoşgörü çerçevesinde yaklaşıldığı ve idari cezaların genellikle uygulanmadığı tezini desteklemektedir. İdareci 2’nin ifadeleri de öğrencinin ifadeleri ile uyumludur. Öğretmenlerin yapılan hatalar sonrasında ağır cezaların uygulanmasını

beklediğini ancak yaş gereği öğrencilerin hata yapmalarının normal olduğunu, okulun amacının çocuğun karakterini zedelemekten hatasını telafi olanağı sağlamak olduğunu açıklamıştır. İdareci 2'ye göre öğretmenlerin ifadelerinin aksine, bir davranışı değiştirmenin kolay olmadığı, takip edip ısrarla hataları düzeltilmesi gerekenlerin bizzat öğretmenlerin olduğu, disiplinin uygulamalarının kalıcı hale gelmiş davranışları ceza vererek düzeltmeyeceği savunulmaktadır.

**Öğrenci 4:** Disiplin uygulamaları çok ağır olduğu zaman hatta normal milli eğitimin verdiği disiplin cezaları uygulandığı zaman öğrenci üzerinde bir moral bozukluğu, bir psikolojik bozukluk olabiliyor. Ama bizim okul bunu hani en şeyinde en orta noktasında yapıyor yerine getiriyorlar bu disiplin uygulamalarını. Cezalar daha alt seviyeden hani öğrenci hem şeyabiliyor. Öğrenci hem cezasını, hatasını anlayabiliyor; hem de çok ağır ceza almadığı için de moral bozukluğu olmuyor. Hani bu onun üzerinde fayda sağlıyor. Ama çok ağır olduğu zaman öğrenciye zararı oluyor. O hata yaptığı zaman zaten kendine zarar veriyor. Ama o hatayı telafi edecek bir şey de yapamıyor. Hani moral bozukluğu oluyor. Psikolojik bozukluk oluyor. O hatasını telafi edemiyor.

**İdareci 2:** Bazen bunun ile karşılaşabiliyorsunuz. Bir öğretmen arkadaş bir durumla karşılaşmış. O durumla ilgili idareye disiplin kuruluna o durumu aktarmış. Bu durumun sonucu ile ilgili yapılan çalışmaları eğer takip ederse aslında bir iş yapılıyor burada hakikaten bu şekilde netice almıyor ama takip etmezse ya ben verdim gitti. Hiç bir şey değişmedi, hiçbir şey olmadıya dönebiliyor öğretmen. Bir de şu var. Bazen öğretmen arkadaşlar yapılan bir şeyi sadece kendilerine yapılan ve o suçun cezası ölümdür mantığıyla hareket edip bu çocuğu asalım keselim diyip hani gayemiz çocuk hata yapabilir yaş gereği hata yapacak bu çok normal; bizim de gayemiz amacımız o hatayı tespit etmek çocuğun karakterini zedelemekten onun kişiliği ile oynamadan o hatasını düzeltmek. Düzeltmek için siz ona bir disiplin cezası verirsiniz. Bazen ona bir görev verirsiniz. Bu görevle bunu halledersiniz. Bazen bu bir kere de olmaz. Aynı davranış tekrar eder. Tekrar sizin o davranışı takip edip yine üzerine gitmeniz gerekir. Çünkü bazı davranışlar kalıcı hale gelmişse sönme erken olmuyor. Disiplin cezası bir gün iki gün üç gün o çocuk üzerinde etki ediyor. Sonra benzer davranışlara devam edebiliyor. Ama bu durumda öğretmen arkadaşın şunu yapmadan veya bir başka öğretmenin ya bak bu disipline verildi ama hala aynı davranıyor boş ver; disipline vereceğim yine aynı olacak demeyip yine işleme devam etmek gerekiyor. Yani ben şöyle düşünüyorum. Bir sınıfta 8 saat ders varsa 2'şer saatten olsa en az 4 tane öğretmen girecek. En az 4 öğretmen girecek derse. Ama ben bir tane idareciyim. Benim öğrenciyi görme şansım daha düşük, öğretmenin görme şansı daha yüksek. Yani 4 kat daha yüksek. O yüzden okul idaresinin görmesini beklerse o zaman bir şey değişmez. Ama kendisi görürse aktarırsa ve vazgeçmeden aktarmaya devam ederse birçok şey değişiyor.

### **Toplantılar.**

Araştırmanın yedinci sorusuna verilen cevapları daha detaylı incelemek amacıyla sorulan “Okuldaki toplantılardan bahsedersiniz?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin ifadelerinden okuldaki farklı türlerde gerçekleştirilen toplantıların rutin bazı gündemler çerçevesinde resmi bir havada geçtiği anlaşılmaktadır. Okuldaki toplantılarda ana gündem maddelerin ağırlıklı olarak öğrencilerin akademik durumu ve disiplin uygulamaları olduğu, bunlara ek olarak okul gündemindeki belli programlar ve uygulamalar çerçevesinde ek gündemlerin de olduğu belirtilmektedir.

### ***Veli toplantıları.***

***Veliden gol yemeyelim!*** Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde özel okulda veli toplantılarının büyük önem arz ettiği, özellikle velilerin algılarının kontrol edilmesi için büyük çaba sarf edildiği anlaşılmaktadır. Bu durumun idari bir beklenti olduğu anlaşılmaktadır. Okuldaki veli görüşmelerinin bireysel ve toplu olarak yüz yüze gerçekleştiği görülmektedir. Öğretmenlerin velilerle görüşmelerinde net ifadeler kullanmadıkları, ifadelerin yumuşatıldığı, genel olarak “sandviç metodu” uygulanarak velinin huzursuz olacağı ifadelerin satır aralarına gizlendiği belirtilmektedir. Veli toplantılarının öğretmenlerin kullandığı özel iletişim metotlarıyla genel anlamda olumlu bir havada geçtiği anlaşılmaktadır. Velilerin toplantılardan memnun şekilde ayrılması için her konuda yoğun taahhütler verildiği, velilerin hoşlanacağı şeylerden bahsedildiği görülmektedir. Buna karşın veli toplantılarında velilerin farklı beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda öğretmenlerin zor durumda kaldıkları gözlenmektedir. Fen lisesi velileri özellikle öğrencilerinin akademik başarıları ve notları ile ilgili yoğun taleplerle gelmekte olduğu, Anadolu lisesi velilerinin ise öğrencileri ile yaşadıkları sorunların öğretmenler aracılığı ile çözülmesini ve öğrencinin zorlanmadan diploma almasını bekledikleri ifadelerden anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 2:** Evet yani şöyle, şunu hissediyorsunuz. Veliden gol yemeyelim. Arkadaşlar biz sizi germek niyetinde değiliz ama veli şu şu şu açılardan girer ve golünü atabilir. Şunlara çok dikkat edelim noktasındayız. Yani yine veliye odaklı ve veli memnuniyetine yönelik ona matuf cümleler kuruluyor. Bunu hissediyorsunuz. Bir rapor, bir rapor olayı bile geçtiğinde velilerle iletişim nasıl? Veli arama raporlarınız geldi mi? Şimdi o raporları onlara gönderdiğiniz zaman detaylı yazmanız gerektiği falan söyleniyor toplantıda. Velilerle iyi irtibat kurmanız lazım. Akademik anlamda toplantılar koordinatörler aracılığıyla oluyor. Orada da size başarılarınızda eksiklerinizde net bir şekilde ifade edilebiliyor.

**Öğretmen 1:** Açıkçası burda bu bahsettiğiniz toplantıların her birisinin gündemi aslında milli eğitim müfredatında çizelgesinde bellidir. Bizimde okul içerisinde yaptığımız farklı bir gündem değildir. Bir ŞÖK’ü ele aldığımızda işte ŞÖK’te ne konuşulur sınıftaki öğrencilerin akademik durumu disiplin durumu kılık kıyafet durumu gibi rutin belirlenen gündemler konuşulur aslında. Yani başarı ya da başarısızlıkları konuşulur. Biz de bunu yapıyoruz. Bunun dışında bir şey konuşmuyoruz. Genel veli toplantısı ya da şube veli toplantısı yapıldığında yine gündemler bellidir. Bu gündem maddelerinin dışında bir şey yapmıyoruz aslında. Gündemde yer alan her toplantının kendi içeriğine özel maddeler burada konuşuluyor. Bunlar dediğim gibi rutin şeyler. Öğretmenin rahatlayacağı toplantılar değil bunlar. Yani bunu kast ederek soruyorsanız öğretmen bu toplantılarda yapması gereken bir vazifeyi ya da sorumluluğu yerine getirir. Bu toplantıların neticesinde raporlama şeklinde yapması gereken bir cevap vereceği merkez varsa bu her bir toplantının bir raporu ve bir sonucu olacağı için ilgili yerlere bunu rapor edecektir.

**Öğretmen 12:** Veli toplantıları çok önemli. Dönemde bir kez bilhassa en azından öyle diyelim, veliyle öğretmenin bir araya gelip öğrencinin gidişatını masaya yatırması varsa eksiklerin sonraki haftalara yönelik tedbirler alması bunları ortaya koyması ve sonucunu takip etmesiyle devam edece bir süreç. Yani bu dönem başlarında da birer kez en azından tanışma ve dersteki beklentilerle alakalı özel okullar tarafından bilhassa yapılıyor. İçerik

bakımından bilgilendirmeye özel okullarda daha fazla önem veriliyor olması bir gerçek. Yani bu hem bir beklentidir; velinin isteğidir. Hem de o özel okuldaki işleyişin gerek öğrenci gerekse veli tarafından algısının kontrol edilmesi lazım. Görüşmeler sene başındaki, dönem başlarındaki görüşmeler bireysel oluyor. Telefon görüşmesi akabinde veliyle uygun bir ortamda buluşabilecek bir noktada meselenin görüşülmesi karşılıklı bilgi alışverişi esasına dayanıyor. İkinci asıl olan veli toplantısında tüm veliler davet edilip yine tüm öğretmenlerle görüşme fırsatı yakalıyorlar. Orada yaklaşık 10ar dakikalık görüşme süreleri. Tabi biraz daha sınırlı bir zaman dilimi içerisinde görüşme yapıp bilhassa sorun teşkil edecek meseleler ortaya konuyor.

**Öğretmen 2:** Veli toplantılarında şimdi çok net ifadeler kullanamıyorsun. Engelliyorlar yani. Kirpi yavrusuna hep pamuğum diyor. Öyle seviyor. Siz biraz vicdani açıdan bu vicdani yaklaşımı hak etmeyecek tarzda size yaklaştığında da göreviniz konumunuz gereği ama her zaman yumuşatarak bazı şeyleri ifade etmek zorundasınız. Yani şunu deme şansınız, öğrencinin bu haliyle bir şey yapma başarıma imkanı yok çünkü “her öğrenci başarabilir yapabilir mantığıyla” hareket ediliyor. Velilerse, atıyorum tahmin ediyorum, akşama kadar psikolog dinliyorlar çocuklar da dinliyor. Çocuklar da bundan etkileniyor. “Her öğrenci başarabilir” işte budur. Biz işte dediği için siz yumuşatarak anlatıyorsunuz. Böyle tedbirler alacağız diyorsunuz. Böyle yapacağız, edeceğiz diyorsunuz; o anda veli bazı şeylere inanmasa bile sizin yanınızdan mutlu ayrılıyor. Bir sonraki veli toplantısına geldiği zaman da aynı şeyleri belki başka cümlelerle ifade ediyorsunuz. Orada da bir mutlu oluyor. 3 yıl 4 yıl tahmin ediyorum böyle bitiyor. Sonuçta çocuk barajı geçme başarısını gösterip üniversiteye giderse velide mutlu oluyor, son kertede siz de mutlu oluyorsunuz. Yani durum süreç böyle işliyor.

**Öğretmen 5:** Veli toplantılarında da derslerimizdeki performansı falan hakkında konuşuyoruz. Ama ödev yapmıyor demeye korkuyorum ben. Yani, “Neden bana dönüş olmadı?” klasik savunma mekanizmaları. Aslında çoğu veli kendi öğrencisini de çok iyi biliyor. Bizde iyi şeyler söyleyelim. Kötü şeyler söylersek duymak istemedikleri şeyler. Bildikleri halde, çocuğu tembelle ya da ders çalışmıyor çok iyi biliyor. Ama sizden onu duymak çok üzüyor onu. O zaman hemen karşı tepki; “Benim niye haberim yok, niye aramadım?” falan gibisinden savunmaya geçiyor. Oysa herkes biliyor; herkes bilir çocuğunu.

**Öğretmen 3:** Veli toplantısında derslerimizin işlenişini hakkında ne işledik, nasıl işledik bunlardan bahsediyorum. Benim öğrenciyle ilgili problemim var mı, bundan bahsediyorum. Sınavlarla ilgili bana çok ciddi dönütler geliyor. 95 vermişim neden 95 kardeşim tarzında. Ciddi dönütler geliyor. Neden 100 değil diyor. Niye 100 olsun diye sorduğumda benim öğrencim 100'lük diyor mesela. Peki ben neden buradayım, siz mi değerlendireceksiniz ben mi diyorum. Siz yanlış değerlendiriyorsunuz noktasına geliyoruz veliyle. Bu gibi gerginlikle yaşıyoruz. Ama onun dışında müfredatımızı şöyle işledik böyle işledik; ödevlerimiz var konularımızı bitirdik. Sıkıntımız yok veya var tarzında veliye öğrenciyle ilgili çok detaylı olmayan bilgiler veriyoruz ki buna sandviç diyorlarmış. Ben sevmiyorum sandviçi. On tane hücrenin içine bir tane kötü koyuyoruz ki ya günü kurtarmaya yönelik hareketler. Kurtardık deniyorsa bazen kurtarmak işe yarayabiliyor.

**Öğretmen 9:** Veli toplantılarında genel hava olumlu geçer. Bir iki velimiz sıkıntıları olan öğrencilerden dolayı sıkıntı yaşayabiliriz ama ben şu ana kadar hiçbir veli toplantısında velilerimle bir sıkıntı yaşamadım. Güler yüzlü mütevazı davrandığımızda genel olarak bu veliye yansıyor oda paralel davranışlar sergiliyor. Bu da okulda yapmış olduğunuz öğrenciyle geçirmiş olduğunuz yaşanmışlıklar da veliye yansımış oluyor. Veli gelirken öğretmenle ilgili olumsuz bir şeyle elinde gelmiyorsa sizinle de herhangi bir olumsuzluk siz böyle ortaya koymadıkça yaşamıyorlar. Her şeyi açık açık söyleyemiyoruz. Uygun bir dille ifade etmemiz gerekiyor. Yani çocuğunuz bu işi yapamaz deme gibi bir lüksümüz yok. Nasıl yapılabilir şeklinde olumlu cümlelerle durumu veliye anlatmaya izah etmeye çalışıyoruz.

**Öğretmen 11:** Veli toplantılarından başlayalım. Çünkü yeni sıcak oldu. Şimdi şöyle bir durum oluyor. Mesela Fen Lisesi velilerinin istekleri talepleri çok farklı. Ama Anadolu lisesi velilerinin çok farklı. Birazda şeyde kalıyor kontra da kalıyor. Bir önceki veli Anadolu lisesi velisi. Ve onunla bir görüşme yapıyorsunuz. Hani buna aktarma deniyor psikolojide. Önceki toplantının havasını bir sonrakine aktarıyorsun. Yani öyle bir durum



oluşuyor. Çok farklı yani. Velilerin talepleri çok farklı. Kimi veli niye benim öğrencim 95 aldı, yüz almadıyı şiddetli bir şekilde sorgulayabiliyor. 95 almış fizik gibi bir dersten bunu sorguluyor. Ama bir başka veli de benim öğrencim 0 düzeyinde notlar alıyor. Ya hocam napsak olmuyor geçsin dersini mezun olsun burdan. Ben onu zaten burada, dışarısını biliyorsunuz, bu ortamda kalsın; Hedefim Lisesi ya zaten şey olarak verdim. Böyle bir beklenti de var. Böyle bir veli tipi de var. Yani bu kadar alt düzeyde bir beklenti de var. Çok üst düzeyde beklenti de var 95 niye 100 değil. Bunu öğretmeni çok kırıcı bir şekilde de sorabiliyorlar veliler. Diğer veli de kırılıyor. Dökülüyor, eziliyor büzülüyor. İşte siz de kolundan tutun. Siz de motive edin. Ben söz geçiremiyorum. Yapamıyorum. Sizin sözünüzü dinler. Böyle bir veli şeyi de var.

Öğretmenlerin ifadelerinde okulda velilere olumlu şeyler söylemek ile ilgili bir baskı hissettiklerini ortaya çıkmaktadır. Okul idaresinin yönlendirmeleri ve velilerin de beklentileri neticesinde, öğretmenler velilere olumlu şeyler söylemek zorunda kalmaktadır.

**Öğretmen 13:** Genel veli toplantılarımız oluyor. Dönemde birer tane veli toplantısı yapıyoruz. Bireysel oluyor genelde. Sınıfımızda duruyoruz. Her velimiz tek tek gelip öğrenci hakkında birkaç dakika genel bilgiler veriyoruz. Her öğretmenle görüşme zamanları olduğu için, öyle bir imkanları var; o konuda çok rahat her öğretmenle konuşup, öğrenciler hakkında bilgi alıp, hatta biz o arada çok güzel çalışmalar yapıyoruz. Karnelerini hazırlıyoruz, çocuklarının notlarını gösteriyoruz. Veliler biraz memnun. Ama genelde başarılı öğrencilerin velileri memnun oluyor. Başarısız öğrenciler sıkıntılı. Son yapmış olduğumuz veli toplantısında bir örnek; birkaç velim oturdular böyle. Baya sıra vardı bizim sınıfın önünde, tek bir cümle dedim söyleyicem. Böyle bana baktılar. Dedim ki şu “gerçekten sizlere teşekkür ediyorum. Böyle bir çocuk yetiştirdiğiniz için.” Böyle bir anda bana baktılar. “gerçekten öyle dedim” çocuğun akademik başarısı çok iyi, bir. İki sınıf düzeninde bir sıkıntımız yok. E ne söyleyebilirim. Baktılar onlarda teşekkür edip çıkıp gittiler. Düşünebiliyor musunuz? Bazen de çok başarısız bir öğrencinin bir veli toplantısını düşünün. Hem öğretmen için sıkıntı. Hem de o anne baba için ciddi anlamda sıkıntı. Bana bir veli gelip şunu söylemişti. Hocam her öğretmene gittiğimde şikayet duydum. Sizden ne duyacağım. Yani bu da bir sıkıntı. Bu da üzerinize bir baskı oluyor. Bakın her öğretmen söyledi. Eğer sen şikayet etmezsen iyi moduna geçen ya o da bir sıkıntı. Ama tam tersine yok ben şikayet etmeyeceğim. Çok iyi bir öğrenci dediğin anda velide soru işaretleri olacak. Bu şeyleri de aklıma gelmişken sizinle paylaşayım dedim.

**İdareci 3:** Bir kere biz şahsen öğretmenlere de öyle söylüyoruz. Veliye samimi yaklaşınlar diye söylüyoruz. Bir öğrencinin durumu ne ise onu söyleyin diyoruz öğretmenlere. Çok kırıp dökmeden ama. Üslubunca. Gidiyor veli bu sefer veli evde terör estiriyor öğrenciyle alakalı. “Sen şöyle yapmışsın. Sen adam değilsin.” Yerin dibine sokuyor öğrenciyi. Sonra geliyor o öğrenci artık öğretmenle çok iletişim kuramıyor. O noktada hassas davranmaya çalışıyoruz. Ama diyoruz ki veli bizim samimiyetimize inanıyorsa, onu yapmıyor ve çare bulmaya çalışıyor. Örneğin adam yazılıdan 90 almış. Biz diyoruz ki almış bunu ama bunun durumu tam böyle değil. Yazılıdan almış olabilir ama eksikliği çok. Şuralara daha çok yönelmesi lazım gibi bir şey deyince o da memnun oluyor. Veli de memnun oluyor. Çaresini arıyor en azından. Erkenden haberi olmuş oluyor. Bir şekilde ona bir çözüm bulmaya çalışıyor.

Saha notları (s. 26) incelendiğinde okulda veli toplantıları öncesinde öğretmenlerin okul çıkışında kısa bir bilgilendirme toplantısına çağrılıp öğretmenlere hafta sonu veli toplantıları ile ilgili talimatlar verilmekte olduğu ve ayrıca görevlendirmelerle ilgili imza alındığı görülmektedir. Veli toplantısında verilen talimatlara ilişkin öğretmenlerin uyması gerekenlerle ilgili belge şu şekildedir:

## Belge 7:

Değerli Öğretmenlerimiz;

Pazar günü yapılacak olan 1. dönem genel veli toplantısında veli görüşmelerinizi yapacağınız salon aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir.

Şubelerin toplantı saat dilimleri, kat görevleri ve toplantıyla ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda sunulmuştur. Toplantı 09.00 – 17.45 saatleri arasında yapılacaktır. Servisler 18.15’de hareket edecektir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

### Okul Müdürü

#### VELİ TOPLANTISINDA DİKKAT EDİLMESİ İSTENEN HUSUSLAR

1. Toplantı başlama saatinden 15 dk. önce (08:45) görev yerinde olunması ve toplantı bitiminde (18.00) okul yönetiminin bilgisi dâhilinde okuldan ayrılınması,
2. Toplantıya uygun kılık-kıyafetle gelinmesi,
3. Yerleşim planı ve zamanlamaya dikkat edilmesi,
4. Görev yerinin terk edilmemesi, zaruri durumlarda kat sorumlusu öğretmene ya da kattaki sorumlu yöneticiye mutlaka bilgi verilmesi,
5. 13.00 – 13.45 saatleri arasında yemek için kattaki diğer öğretmenlerle dönüşümlü yemeğe çıkılması,
7. Velilerimizle güler yüzlü, ciddi, tutarlı, kendimizden emin bir şekilde görüşülmesi,
8. Tüm öğrencileri tanıdığınızdan emin olunması,
9. Öğrencilerimizin takibi ile ilgili tüm verilerin (not çizelgeleri, ödev durumu, takip çizelgesi, yazılı, Quiz notları vb.) yanınızda bulundurulması,
10. Herhangi bir konuda hiçbir veliyle polemik içine girilmemesi, sıkıntı oluşturabilecek konuların/velilerin okul yönetimine bildirilmesi, iyi niyetli ve gayretli olduğumuzun velilerimize hissettirilmesi,
11. Tüm öğrencileriniz hakkında veliye ileteceğiniz bilgiler için ön hazırlık yapılması,
12. Öğrencilerimizde olumlu gördüğümüz her türlü durumun velilerimize mutlaka belirtilmesi, olumsuzlukların ise velilerimizi üzmeden uygun bir dille söylenmesi.
13. Velilerimize öğrencilerimizle ilgili geribildirim yaptıktan sonra, velinin yapması gerekenlerle ilgili net ve somut önerilerde bulunulması,
14. Öğretmenin çözmesi gereken problemlerle ilgili veliye şikâyetle bulunulmaması,
15. Veliden gelen talep ya da şikâyetlerin velinin yanında not alınması ve bu hususta veliye geri bildirim yapılması,
16. Velilerimizle yeteri kadar (en fazla 5 dakika) görüşülmesi, toplantının sohbet-muhabbet ortamına dönüştürülmemesi. Süre dolduğunda bekleyenlerin olduğu vurgulayarak, daha uzun sürecek bir görüşme için hafta içi veli görüşme gün ve saatinin hatırlatılması,
17. Sınıflar ya da öğrenciler arası mukayese yapılmaması,
18. Sınıfın genel durumu ile ilgili veliye şikâyetle bulunulmaması (Bu sınıf çok konuşuyor... vb.),
19. Velilerden istenen evrakların eksiksiz alınmasına dikkat edilmesi (imza sirküsü, muvafakatnameler, Veli-Öğrenci Okul Sözleşmesi, Gezi izin Belgesi, vb.),

**20.** Okulda alınmış olan kararlarla ilgili olumsuz bir durum olduğunda “ben aslında buna katılmıyordum ama...” türünde “okulla ters düşen öğretmen” profili çizilmemesi

**21.** Velilerle görüşmeler sırasında vurgulanması istenen genel hususlar:

- Okul bilgilendirme sistemini velilerimizin aktif kullanmalarını beklediğimiz,
  - Tüm okullarımızın etkinliklerinin [hedefim.com](http://hedefim.com) internet sitemizin yanı sıra Facebook, Youtube, Twitter gibi sosyal ağlardan takip edilebileceği,
  - Sosyal Faaliyet planlarımızı önemseydiğimiz (Değerler Eğitimi çalışmalarımız çerçevesinde),
  - Sosyal Sorumluluk Projelerimize devam ettiğimizi,
  - Okul Kurallarımız, vb.
- 22.** Görüşmeler bittikten sonra veli toplantısıyla ilgili görüşme raporlarının eksiksiz olarak doldurup, okul yönetimine en geç Perşembe gününe kadar teslim edilmesi.

### ***İdari toplantılar.***

Okul idaresinin yaptığı toplantılara ilişkin ifadeler incelendiğinde genel değerlendirme toplantıları ve ŞÖK toplantıları ön plana çıkmaktadır. İdari toplantılarda genel olarak öğrenci başarısı, nöbetler, sınıf içi disiplin gibi okuldaki işleyişle ilgili sıkıntıların değerlendirildiği, öğretmenlere uyulması gereken kuralların vurgulandığı, güncel etkinlik ve olayların hatırlatıldığı bir formatın olduğu anlaşılmaktadır.

**Öğretmen 9:** Toplantılarımızda genel olarak okulun işleyişiyle ilgili konuşulur. Gündemdeki meselelerin birlikte hareket edilerek nasıl çözülebileceği konuşulur. Mesela atıyorum o dönemde veli toplantısı varsa veli toplantısının hangi şekilde hangi yöntemlerle yapılacağı nelere dikkat edilmesi gerektiği öğretmenlere bir şekilde anlatılır. Dönem dönem de okul içinde ki işleyişle ilgili sıkıntıları öğretmenlerden alıp onlara tedbirler almak amacıyla toplantılar yapılıyor. Dönem dönemde öğretmenlerin işleyişle ilgili sıkıntılarını toplamak amacıyla uyarılar verilir. İşte onları düzenlemek amacıyla toplantılar yapılabiliyor.

**Öğretmen 3:** İdari toplantılarda genelde öğretmenlerin uyması gereken kurallar hatırlatılıyor. Bu kuralların hangileri önemli; hangileri dikkat edilmesi noktasında öğretmenler uyarılıyor. Onun dışında sınıf içi disiplinin sağlanması nöbet konularında iyi tutulması zamanında gelinmesi zamanında bırakılması problem olduğunda hemen idareye bildirilmesi gibi öğretmenlerin vazifeleri hakkında bilgi verilmeye çalışılıyor. Kayıt döneminde “napın ne edin müşteriye kaçırmayın” noktasına geldiğimiz zamanlarda oldu.

**Öğretmen 4:** Genelde öğrenci başarıları, öğrenci davranışları özellikle bu çok konuşuluyor. Sınıf içi durumları genelde konuşulanlar bunlar. Öğretmenin yaptığı ya da yapmadığı, yapması gereken ve yapmadığı davranışlar sınıf için ve sınıf dışında genelde bunlar. Öğrenci başarısı, disiplin, sınıf için durumlar; sınıf yönetimi...

**Öğretmen 5:** İlk olarak nöbetlerden, nöbet düzeninden mesela bununla giriş yapılır. Onun dışında gene dersten çıkarma durumları genel konular bahsedilir. Ondan sonra gündem maddelerine geçilir. Gündem maddelerimiz genelde olağanüstü bir gündem yoksa bu işte mezuniyetle ilgili yada işte, kurum tanıtım toplantısı, herhangi bir şey değilse genelde genel işleyiş üzerindedir. Yani sınıf hakimiyeti sınıfların durumu, öğretmenlerin işte ta en baştan beri bahsettiğim mekanik işleri. Onları yapıyorlar mı, yapmıyorlar mı üzerine.

***Herkes sorunlu öğrenciyi ya da sınıfla ilgili hikayeleri anlatıyor.*** Bazı

öğretmenler ise okulda yapılan ŞÖK toplantılarından bahsetmişlerdir. Bu toplantılarda uzun uzun öğrencilerle ilgili değerlendirmeler yapıldığını ancak sonuç alınmadığı vurgulanmaktadır.

**Öğretmen 5:** ŞÖK toplantısında öğrenciler, özellikle sorunlu öğrenciler hakkında uzun süre konuşuluyor ama ben ŞÖK toplantılarının sonucunda alınan düzgün sağlıklı karar şimdiye kadar görmedim. Herkes o sorunlu öğrenci yada sınıfla ilgili hikayeleri anlatıyor. Onun sonucunda “tamam hocam”. Sonuç yok. Genelde ŞÖK’ler öyle geçiyor.

**Öğretmen 10:** ŞÖK’se öğrencilerin sorunları hakkında yada sınıf içi ortamda yaşanan olumsuzluklar hakkında konuşuluyor. Genellikle yaşanan sorunlar ön plana çıkıyor. Bunlara çözümler aranıyor. Ama daha çok konuşmalar olumsuzlukların tespiti yönünde ortaya çıkıyor. Çözüm noktasında yada önerilen çözümlerin uygulanabilirliği noktasında o denli, yani o hususların belirtildiği kadar olumsuzluklar üzerinde konuşulduğu kadar çok konuşulmuyor.

Bazı öğretmenler ise toplantılarda yaşadıkları duyguları dile getirmişlerdir.

Öğretmenlere yapılan uyarılarda herkesi ilgilendiren ortak ifadeler kullanılmasının öğretmenler arasında gerginlik oluşturduğu ifade edilmektedir.

**Öğretmen 2:** Hatta genel toplantılarda, şunu söylüyüm, çok önemli. Genel toplantılarda her öğretmenin üzerine alınacağı ortak cümleler kullanılabilir. Bu ben miyim diyorsunuz mesela, bir şey söyleniyor. Bu ben miyim? Böyle bir hava oluşturuluyor. Yani mesela.. Hatta aramızda da konuşuyoruz. Keşke bireysel olarak söyleseler. Kiminle ne sorunları varsa. Çünkü her öğretmenin her dersinde aynı şeyleri aynı oranda yaşayabiliyorlar. Bu anlamda da gergin tutuluyorsunuz. Geriliyorsunuz.

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, toplantılarda idarecilerin bazı konularda yaptıkları uyarılar neticesinde öğretmenlerin savunmaya geçtiği, toplantılarda işleyişle ilgili sonuçsuz tartışmaların öğretmenlerde bıkkınlık oluşturduğu ve ilginin dağıldığı anlaşılmaktadır. Sonuç alınamayan toplantıların verimsiz geçtiği düşünülmektedir.

**Öğretmen 8:** Toplantı olduğunda yine gerginlik aklıma geliyor. Gergin bir ortam. Hesap sormaya dayalı bir ortam. Hemen savunmaya geçiyor insanlar böyle durumlarda ne yazık ki. Yani anlayışlı yaklaşmak yapmamız gerekenler vardır demek yerine siz bazı şeyleri söylediğiniz zaman savunma mekanizmalarını çalıştırıyorlar. Veliler de yapıyor aynı zamanda. İdareciler bizi tek tip davranmaya itiyor. İşte önce iyi yönlerini söyleyin. Ondan sonra olumsuz yönleri varsa onları söyleyin gibi yönlendirmelere geçiyorlar. Yani buradan hissediyorsunuz ki ya ben her şeyi söyleyemiyim. Bu algı yerleşiyor. Söylenmiyor ama bu algı yerleşiyor. İyi şeyleri söyleyin. Polemiğe girmeyin gibi orda metinlerde görüyorsunuz. Bu ifade edilirse de insanda öğrencinin durumu ile alakalı net tabloyu çizmeyi engelliyor diye düşünüyorum. Ondan sonra öğretmen veliye bazı şeyler söylediğinde bazı veliler anlayış gösteriyor. Bazı veliler de hocam bize ödevleri bildirmelisiniz. Hedefim.com’a yazdık diyoruz. Ondan sonra herkes yazmıyor diyor. Ondan sonra hedefim.com’a yazsanız bile yapmadığı ödevleri de bildirdeniz oradan diye söylüyor. Sanki öğretmen başka bir şey yapmıyor. Bi bunla ilgilenecek. Öğretmen öğrenciye ödevi söylüyor. Öğrenci yazmıyor. Hedefim.com’a yazıyorsun. Hedefim.com’dan veli okuyor. Öğrenci yapmıyor. Yapmadığı ödevleri yeniden sen veliye bildirmeni istiyor. Ne kadar bir sürece, çıkmaza sokuyorlar; böyle savunma mekanizmaları çalıştırıyorlar bir kısmı. Böyle toplantılar gergin geçiyor. İnsan bittiğinde bir ferahlık hissediyor hatta. Okuldaki toplantılara baktığımızda da ben süreç içerisinde ilk zamanlara göre kendimi artık konuşmamaya bir şeyler söylememeye

başladım. Çünkü söyledikçe aynı şeyler konuşuluyor. Her sene aynı konular gündeme geliyor. Aynı şeyler söyleniyor. Ve bir sonraki sene yine aynı şeyler yaşanıyor. Yani bir çözüm yaklaşımında bir tarz yok. Sadece problem konuşulur ve kalınır. Böyle bir durum söz konusu. Ben de artık, ilk zamanlar şaşırıyordum. Bu öğretmenler hiçbir şey söylemiyor diye. Herkes böyle toplantıda birkaç kişi konuşuyor; dinliyor diğerleri diye düşünürdüm. Çekiniyorlar galiba o yüzden söylemiyorlar diye düşünürdüm. Sonrada baktım ki ben de aynı duruma gelmeye başladım. Söylesem de bir şey değişmiyormuş kurumda. Aynı uygulamalar bir sonraki sene yine devam ediyormuş diye devam ettiğini görünce ben de artık konuşmamaya karar verdim.

**Öğretmen 11:** Toplantılarda tartışmalar uzuyor, mutabakatın sağlanmadığı başlıklar fazlalaşınca, o zaman böyle toplantılarda da öğretmenin toplantıya saygısı toplantının ciddiyeti, toplantının yaptırım gücü, toplantıdan işte öğretmenin alacağı şeyler de az oluyor. Yani toplantılarda yazılı kağıdıyla ilgilenenler de oluyor. Cep telefonu, bilgisayarını açıp ÖTS'ye veri girenler de oluyor. Veyahut ta soru çözen de oluyor. Zaten toplantıyı kameradan birisi alıcı gözle baksa şeyi de görüyor.

İdareci 3'ün söyledikleri öğretmenlerin ifadelerini teyit etmektedir. Toplantılarda tartışmaların uzadığı ve çözüm üretmede sıkıntılar yaşandığı anlaşılmaktadır.

**İdareci 3:** Okuldaki toplantılarda en çok öğrenci konuşulur. Disiplinsiz davranışlar, ödev yapmamalar ve neden öğretmenlerin bunlara engel olamadığı konuşulur. Bunlar net konuşulan şeyler. Toplantılarda öğretmenlerle en çok ders içi durum, sınıf içi disiplin, ödevler, öğrencilerle velilerle iletişim konularını paylaşıyoruz. Yani ben şöyle düşünüyorum. Toplantının genel maksadının evet sorun varsa sorunun tespiti, çözümü olması. Ama genel hatlarıyla toplantıların bu formata çok iyi anlamda ulaşabildiğini söyleyemem. Yani sorun tespit edilir, sorun üzerinde herkes konuşur ama çözüm üzerinde, yani iş çözüme geldiği zaman biraz çözüm üretmede sıkıntı yaşıyoruz.

***Hani bir kelebek kanadını çırpıp bir tarafta kasırga oluşur. Velinin bir sözü kaosa sebep oluyor!*** Bir öğretmenin toplantıların gündemi ile değindiği konular dikkat çekici niteliktedir. Bazen birkaç veliden gelen geri bildirim neticesinde toplantı gündeminin ana maddesinin oluşabildiği ifade edilmektedir. İdarecilerin velilerden gelen tepkileri gündeme yansıtıkları bunun da dinamik bir sistem olan okul sistemini ciddi şekilde etkileyebildiği ifade edilmektedir. Saha notları incelendiğinde bir İngilizce öğretmenin sözleri bulguları destekler niteliktedir. “Hocam her yıl yaşıyoruz aynı şeyi. Bu yıl da yaşadık. Sizin İngilizce eğitiminiz iyi değil demiş bir veli. Bizi acilen toplantıya çağırdı okul idaresi. İki saat toplantı yaptık. Elimizden geleni yaptığımız halde bu durumun bizi yıpratmış izah ettik. Ama sonuçta kendimizi velilere ispatlamak için yeni programlar düzenlemeye karar verildi” (s. 27).

**Öğretmen 13:** Bazen de bir veli bir müdürü bir idareciyi aradığı için hemen o idareci bir toplantıyı karşımıza çıkartabilir. Onu söyliyim.

**Öğretmen 11:** Onlar işte velilerin feedbackleri ile değişiyor işte. Bazen akademik başarı çok önemseniyor. Onlar plana şeye alınıyor. Onlarla ilgili sorumluluklar isteniyor. Sorumluluklar veriliyor öğretmene karşı. Yani öğretmenin kendini o konuda sorumlu hissetmesi önemseniyor. Mesela öğrenciler bir olimpiyat sınavına katıldıktan sonra bir başarısızlık cereyan etmişse o güne kadar akademik başarı noktasındaki eylemler sorgulanmazken bir anda onlar sorgulanmaya başlanabiliyor. Yani o zamanda öğretmenler kontrada kalmış gibi hissediyor. Sanki hiç önemsenmeyen bir şey bir anda önemseniyormuş

gibi. Hani bir anne, ebeveyn çocuğuna karşı tutarlı davranmalı ya, tutarsız davranırsam çocuk dengesiz tavırlar sergileyebilir; idarecilerde öğretmenlere karşı tutarlı davranmalılar. Kurumun bir stratejisi, bir ana bir şeyi vizyonu olmalı yani. Bir stratejisi ve yöntemi olmalı. Onlar böyle sürekli toplantılarda kırılabilir yani. O da tamamen, sonuçta idareciler de insan, aldıkları tepkilerle bunlar şekillenebiliyor yani. Yani biraz durum şey; aşırı kaotik. Çünkü dinamik bir sistem okul. Dinamik sistemlerde ufak değişimlerden aşırı etkileniyorsa o süreç kaotiktir. Kaosa açıktır yani. Hani bir kelebek kanadını çırpar bir tarafta kasırga oluşur. Bazen bir kanat çırpışı, velinin bir cümlesi bir üst idareciye bir sözü, ufacak bir cümle aşağıda bir dalgalanmanın oluşmasına bir kaosa sebebiyet verebiliyor. Çok kurumsallaşmış yapılarda bunlar çok olmaz. Bunlar daha stabildir. Daha şeydir. Ama dediğim gibi böyle dış telkinlere çok açık olmaması lazım sistemin. Yani kurallar belli olmalı.

Öğretmenler sık toplantı yapılmasını eleştirmektedir. Bütün öğretmenlerin toplanarak sonuç alınamayan rutin görüşmeler yapılmasının verimsizliğe yol açtığı savunulmaktadır. Okuldaki öğretmenlerin esas sorumluluğunun öğrenci memnuniyeti olduğu belirtilmekte ve bu kadar sık toplanmak yerine öğrenci başarısını artırıcı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

**Öğretmen 12:** O noktada birkaç farklı yöneticiden gördüğümüz farklı uygulamaları arz etmek isterim. Çok toplantı yapmak çok iş yapmak anlamına mı geliyor? Böyle kaygısı olan yöneticilerde gördük. Mesela yakın zaman içerisinde bir yönetim değişikliği; oldukça az toplantı yapıyoruz. Az toplantı yapılıyor olması beraberinde çok sorun getirmiyor. Tam aksine iş paylaşımları mümkün olduğunca alt idarecilere paylaştırılmış durumda. Dolayısıyla ben pek müdürle muhatap değilim. Müdür benle beraber yaklaşık 30 civarında öğretmene karşı sorumlu. Her öğretmenin takibini tek elden yapması mümkün değil. Görevin paylaşılması ve beraberinde görev verdiği koordinatörler kanalıyla toplantıların yapılması bence yeterli. Yani sık toplanılmasından ziyade etkili sorunların çözümüne dönük; sorunların yoğunlaştığı zamanlarda toplanılması anlamlıdır. Yoksa rutine binmiş haftalık toplantılar, haftada iki defa sınıflar bazında ayrı ayrı toplanmalar çok işe yaramayacaktır. Halbuki bizim toplantı saatlerimize aynı zamanda öğrencilerimiz bilhassa son sınıf öğrencilerimiz gelip etütler beklemekte. Bazen noluyor? Toplantı var yarına gel. Toplantı var; bugün olmaz gibi öğrencinin beklentisini karşılayamama durumu oluyor. Bizim işimiz neydi? Öğrenci. Öğrenciyi memnun etmek. Toplantı ne için var. O zaman tartışılır.

**Öğretmen 13:** Bizim okulda toplantı çok fazla oluyor. Çok toplanıyoruz. Onu söylüyüm en başta. Bir kere öğretmen idare olarak çok toplanıyoruz. Genelde çok farklı alanlarda tartıştığımız için her konuyla ilgili bir toplantı çıkarılıyor. Bir izcilik çalışması olabilir. Bir akademik başarı olabilir. Bir değerler eğitimi farklı dalları var bizde. Bunlarla ilgili toplantılar olabiliyor.

İdareciler ifadelerinde toplantılarda ağırlıklı olarak sorunların konuşulduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle akademik başarı, sınıf yönetimi konularının öncelikli olduğu ifadelerine yansımaktadır. Öte yandan okulda ve okul dışında yapılan diğer etkinliklerinde gündemin diğer maddelerini oluşturduğu anlaşılmaktadır. İdarecilerin gündemin önceliklerine ilişkin ifadeleri ile öğretmenlerin ifadeleri benzeşmektedir.

**İdareci 2:** Neler konuşuluyor. Müdürler toplantısında bizim o yaptığımız rutin toplantılarda, okuldaki genelde yüzde 70 aksaklıklarla alakalı konuşmalar oluyor. Yüzde 30' u da olumlu şeyler. Şu iyi gidiyor, bu iyi olmuş. Şu zümrenin çalışmalarından dolayı teşekkür edelim. Ya şu zümre böyle bir şey yapmış bunu alalım. Ya da geliştirelim. Kurumsal bir faaliyete dönüştürelim gibi şeyler oluyor. Ama yüzde 70'i atıyorum, derslerde

disiplin problemi var; ya da adam ders işlemiyor. Çok iyi düzeyde ders yapamıyor. Akademik bilgisi çok fazla yetersiz olan öğretmenimiz yok ama ders esnasında kendini tam veremeyen işe öğretmenlerimiz olabiliyor. Sınıf yönetimi noktasında ya da şu zümre sosyal aktiviteler noktasında geri kaldı. Daha geliştirmesi lazım. Tübitak projelerinde geri kaldık. İşte bu benim eserim proje yarışmasında geri kaldık; diğer yarışmalarda çok etkili değiliz, okulumuzun akademik başarısı şuralarda gibi şeyler konuşuluyor.

## V. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, öncelikle bulgular bölümündeki ana başlıklara ait sonuçlar tespit edilmiş, daha sonra bu sonuçlarla ilgili açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulguların sonuçları Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi ile tartışmaya açılmış, uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu durum çalışması araştırmasında, özel bir okuldaki öğretmenlerin okulda hesap verebilirlik ile ilgili düşüncelerinin nasıl oluştuğunun betimlenmesi amaçlanmıştır. Sonuç, tartışma ve öneriler bölümü öğretmen hesap verebilirliği kavramı ile ilgili öğretmen düşüncelerinin bütüncül bir şekilde sunulmasını hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda teorinin üç faktörü olan sorumluluklar, beklentiler, hesap verebilirlik faktörleri, ve bu faktörler arasındaki etkileşim esas alınarak bulgular bölümünden elde edilen verilerin sonuçlarıyla düzenlenerek tartışmaya açılmıştır. Bu bölümde Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi kısaca "teori" olarak anılacaktır.

### Öğretmen Sorumluluklarına İlişkin Sonuçlar

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili bulgulardan elde edilen önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Öğretmenlerin sorumlulukları sınıflandırıldığında, sorumlulukların üç ana başlık etrafında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar sırasıyla, (i) öğrencilerle ilgili sorumluluklar (ii) idarecilerle ilgili sorumluluklar (iii) velilerle ilgili sorumluluklardır. Öğretmenler en çok öğrencilerinin akademik başarıları için yoğun çaba sarf etmektedirler.
- Öğretmenler, öğrenci başarısını sağlamak amacıyla akademik hazırlıklara büyük önem vermekte, hem ders içinde hem de ders dışında akademik anlamda üst düzeyde performans sergileyerek öğrencilerle ilgili yoğun etüt çalışmaları yapmakta, etkinlikler düzenlemekte ve proje çalışmaları yürütmektedirler.
- Öğretmenler, öğrencilerini bireysel olarak daha iyi tanımak için çalışmakta, bunun için rehberlik birimiyle iş birliği yapmakta, öğrencilerini doğru



yönlendirmeyi, motivasyonlarını yüksek tutmayı ve onlara rol model olmayı önemsemektedirler.

- Öğretmenler okul idaresinin verdiği her türlü görevi zamanında yapmak zorundadır; sorumluluklarıyla ilgili yazılı yada sözlü olarak mutlaka hesap vermektedir. Öğretmenler en çok okulda yapılan sınavlar ve denemeler ile merkezi sınav sonuçları sebebiyle hesap vermek zorunda kalmaktadır.
- Okul idarecileri öğretmenlerin işlerini zamanında yapıp yapmadığı görmek amacıyla kontroller yapmaktadır. Bu kontroller (i) kameralardan izleme (ii) sınıf ziyaretleri (iii) ve evrak takibi şeklinde gerçekleşmektedir. Okulda öğretmenlerle her hafta bölüm başkanları tarafından özel görüşme saatlerinde çağrılarak o haftaki sorumlulukları ile ilgili hesap sorulmakta ve idarenin kendisi ile ilgili görüşleri, beklentiler ya da uyarıları iletilmektedir.
- Öğretmenler velilerle ağırlıklı olarak tek-yönlü ve yoğun bir iletişim gerçekleştirmektedir. Öğretmenler zorunlu olarak velilerini aramak ve her konuda bilgilendirmek zorundadır. Bir ay içerisinde yapılan tüm görüşmeler
- Okulda farklı sorumlulukları yerine getirerek başarılı kabul edilen öğretmenlerin (i) akademik yeterliliğe sahip ve alanında projeler üreten (ii) iletişim becerileri yüksek (iii) kendini etkili şekilde pazarlayabilen ve rol yapabilen (iv) bürokratik işleri eksiksiz yerine getiren (v) sınıf hakimiyeti yüksek (vi) etkili sunum becerilerine sahip (vii) sınıf rehberliğini iyi yapabilen (viii) her konuda üstleriyle uyumlu çalışan ve okuldaki işleyişi eleştirmeyen bireyler olduğu ortaya çıkmıştır.
- Öğretmenlerin büyük bir kısmı okuldaki hesap verebilirlik baskısını yoğun bir şekilde hissetmektedir. Bu baskı öğretmenleri çeşitli şekillerde etkileyerek, tedirginlik, huzursuzluk, sorgulanma korkusu, tehdit edilme algısı ve sürekli takip edilme hissi gibi psikolojik sorunlara yol açmaktadır.

### **Sorumluluk Duygusuna İlişkin Sonuçlar**

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında öğretmenlerin sorumluluk duygusu ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkan önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Öğretmenlerin yarıdan fazlası kendilerini en çok öğrencilerine karşı sorumlu hissetmektedir. Öğretmenler kendilerini öğrencilerine karşı sorumlu hissettikleri için onların hazır bulunuşluk düzeylerinin yüksek olmasını

beklemektedir. Öğretmenler bu sebeple akademik hazırlıklara büyük önem vermekte ve öğrencilerine rol model olmaya çalışmaktadırlar. Kendisini öğrencilerine karşı sorumlu hissedenden öğretmenlerin daha idealist davranışlar sergilediği görülmektedir.

- Öğretmenlerin yarıdan daha azı kendilerini en çok idarecilerine karşı sorumlu hissetmektedirler. Öğretmenler sürekli kendilerini denetleyen üstlerine karşı olumlu tavırlar sergilemeyi ve uyumlu çalışmayı önemsemektedirler.
- Öğretmenler okuldaki paydaşların yeterli derecede sorumluluk üstlenmediklerini ve öğretmenlere yeterli desteğin verilmediğini düşünmektedirler. Öğretmenler genel olarak bir çok konuda karar ve inisiyatif alamadıkları için karşılaştıkları engellerle ilgili çözümü ve desteği sürekli idareden beklemektedirler. Bu durum öğretmenleri tembelleğe itmekte ve risk almayan, pasif bireyler haline dönüştürmektedir.
- Öğretmenlerin sorumlu olmaya iten baskılar, (i) mesleki sorumluluk (ii) maddi kazanç (iii) vicdani duygular (iv) karşılıklı sözleşme olarak ortaya çıkmıştır. Bazı öğretmenler bu mesleği seçmenin önemine vurgu yaparak öğretmenliği kutsallığına dikkat çekmektedir. Bazı öğretmenler yaşadıkları maddi sıkıntıların etkisiyle sorumluluk baskısını şiddetli bir şekilde hissetmektedirler. Bir kısım öğretmen vicdanen rahat olmayı önemserken, diğer bir kısım öğretmen ise profesyonelliğe vurgu yaparak karşılıklı olarak yapılan resmi sözleşmeye bağlı kalmayı önemli bulmaktadırlar.

### **Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar**

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkan önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Öğretmenler değerlendirme ölçütlerini kimin hazırladığı konusunda net bir bilgiye sahip değildir. Bu konuda öğretmenlerin ifadelerinde kesinlik bulunmamaktadır. Öğretmenler bu konuda sadece şahsi fikirlerini beyan etmektedirler.
- Öğretmenler görev tanımlarıyla ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi değildir. Öğretmenlerin bazıları dosyalarında görev tanımlarıyla ilgili belgelerin

olduğunu ifade ederken bazıları böyle bir belgenin olmadığı belirtmektedirler. Okulda, görev tanımlarının öğretmenlere düzenli bir şekilde dağıtılmadığı ortaya çıkmıştır.

### **Performans Değerlendirmeye İlişkin Sonuçlar**

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında performans değerlendirme ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkan önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Öğretmenlerin performans değerlendirmesi, (i) paydaşlara uygulanan anketler (ii) idarecilerin genel gözlemleri (iii) ders takipleri (iv) öğretmenle ilgili sayısal verilerin takibi ile yapılmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçları yıl içerisinde ve yıl sonunda çeşitli şekillerde ödül ya da ceza olarak öğretmenlerin karşısına çıkmaktadır. Ödüller öğretmenlerin sergilemiş oldukları performansın düzeyine göre özellikle öğretmenler gününde verilen (i) bir maaş ikramiye (ii) az miktarda nakit para (iii) sembolik değeri olan plaket ve sertifikalar ve (iv) yıl sonunda sözleşme yenilemede nispeten yüksek maaş artışı şeklindedir. Cezalar ise yılın çeşitli zamanlarında yoğun olarak verilen (i) sözlü yada yazılı uyarı cezaları, yıl sonunda ise (ii) maaş kesintisi, (iii) tenzili rütbe ve (iv) sözleşme yenilememe/işten çıkartma şeklinde gerçekleşmektedir.

### **Öğretmenlerden Beklentilere İlişkin Sonuçlar**

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında öğretmenlerden beklentiler ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkan önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Öğretmenlerden öğrencilere akademik ve sosyal alanlarda ciddi başarılar kazandırmaları beklenmektedir. Ancak akademik alandaki beklentilerin düzeyi oldukça yüksektir ve sosyal alanlardaki başarıların önüne geçmektedir.
- Öğretmenlerden öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırmaları beklenmektedir. Bu amaçla farklı etkinlikler düzenlemekle birlikte, akademik çalışmaların yanında oldukça yüzeysel olduğu görülmektedir.

- Öğretmenlerden özellikle öğrenciler ve veliler yoğun ilgi beklemektedir. Öğrenciler bu durumu öğretmenlere açıkça ifade ederken, veliler ilgi görmediklerini daha çok idareye şikayet olarak yansıtmaktadırlar.
- Öğretmenlerden beklentiler dönemsel olarak değişiklik göstermektedir. Beklentilerdeki dönemsel değişiklikler büyük ölçüde velilerden gelen farklı beklentilerden kaynaklanmaktadır.
- Öğretmenler kendilerinden beklentilere daha nitelikli cevap verebilmek için maddi ve manevi desteğe ihtiyaç duymaktadırlar; ayrıca okulda daha adaletli bir iş dağılımı ve insan odaklı bir yaklaşım beklemektedirler. Yılın başındaki planlama yetersizliklerinden dolayı iş yükü dağılımında ciddi farklılıklar ortaya çıkmaktadır.
- Öğretmenlerden beklentiler öğretmen üzerinde büyük bir yük oluşturmakta, yorgunluk, bıkkınlık, gerginlik gibi fiziksel ve ruhsal tükenmişliğe yol açmaktadır.

### **Hesap Verebilirliğin Eğitim ve Öğretime Etkisine İlişkin Sonuçlar**

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında hesap verebilirliğin eğitim ve öğretime etkisi ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkan önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Okuldaki hesap verebilirlik sisteminin eğitim ve öğretime katkısı sınırlıdır. Birçok öğretmen, öğretmenin göstermelik olarak hesap vermesiyle hesabın bir şekilde verilebileceğine ancak gerçek katkının ancak öğretmenin adanmışlığı ve gönüllülüğü ile gerçekleşebileceğini düşünmektedir.
- Öğretmenler okuldaki hesap verebilirliğin öğrenci başarısına olumlu bir katkı sağlamadığını düşünmektedirler. Öğrenciye uzun ders ve etüt saatleri boyunca bilgi aktarmak yeterli değildir. Aynı zamanda tecrübeyi aktarmak için de çalışmalar yapılmalıdır.
- Hesap verebilirlik sistemi okuldaki karşılıklı güven ortamını ortadan kaldırmaktadır. Öğretmenler idarecilere güvenmemektedirler. Birçok öğretmen kurumdan ayrılmayı planladığı halde gizlemekte ve eğitim ve öğretim döneminde özellikle devlete atanan öğretmenler okulda ciddi problemlere yol açmaktadır.

- Okuldaki hesap verebilirlik sistemi öğretmenlerin özgün davranışlar sergilemesini engellemektedir. Öğretmenler okulda belirlenen standartlar çerçevesinde birçok rutin eylem gerçekleştirmektedir. Ayrıca okuldaki kameralar aracılığıyla izlenmek öğretmenlerde çift kişiliğe yol açmakta, sınıf içerisinde ve okuldaki farklı mekanlarda düşüncelerini gizlemekte ya da çarpıtmaktadırlar.

### **Okulda İşleyiş ve Ortama İlişkin Sonuçlar**

Özel Hedefim Lisesindeki araştırma kapsamında okulda işleyiş ve ortam ile ilgili elde edilen bulgulardan çıkan önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Okulda öğretmenlerin kullandığı fiziki ortamlar nicelik bakımından yetersizdir.
- Okul idaresi sene başında nitelikli bir planlama yapamamaktadır. Bu sebeple yıl içerisinde problemler yaşanmaktadır.
- Öğretmenlerin okul ortamında özgürlükleri sınırlanmaktadır. Öğretmenler bireysel karar ve inisiyatif almaları engellenmektedir. Kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Öğretmenler sadece uygulayıcıdır.
- Okulda öğretmenler ve diğer paydaşları arasındaki iletişim nicelik bakımından yeterli görünmekte birlikte nitelik olarak yüzeyseldir.
- Okulda Fen lisesi öğrencilerinin derslere ilgisi ve akademik beklentileri yüksek, Anadolu lisesi öğrencilerinin ilgisi ve akademik beklentileri ise orta ve düşük düzeydedir.
- Okuldaki disiplin uygulamaları işlevini kaybetmiştir. Okul idaresi disiplin yönetmeliğini uygulayamamaktadır. Okulda ortak bir disiplin algısı ve prensipleri bulunmamaktadır.
- Okuldaki idari toplantılar rutin gündemler çerçevesinde, resmi bir havada geçmektedir; toplantılar işlevsel değildir. Bu durum iş yoğunluğunun ve çeşitliliğinin fazla olması ve planlamadaki yetersizliklerden dolayı daha çok okulda yaşanan sorunlara odaklanılmasına yol açmaktadır.
- Okuldaki veli toplantıları kritik önem taşımaktadır; veli memnuniyetinin sağlanması için ciddi önlemler alınmakta, yoğun bir hazırlık yapılmaktadır. Özellikle eğitim ve öğretimin ikinci döneminde öğrencilerin okula kayıt

sürecinde oldukça hassas davranılmaktadır. Veli katılımının yüksek olması için telefon, mesaj ve sosyal medya üzerinden yoğun bir iletişime geçilmektedir.

### **Sonuçlar Üzerinde Genel Bir Tartışma**

Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi okulların ve öğretmenlerin sorumluluklarını, ne için, kime ve nasıl hesap verdiklerini literatürde sıklıkla rastlanan dış hesap verebilirlik bağlamında yapılan araştırmaların ötesine giderek okulun içine girmiş ve öğretmenlerin gündelik hayatlarını incelemiştir.

Teoriye göre, öğretmen hesap verebilirliği dış hesap verebilirlik baskılarının etkilerinden çok okul düzeyindeki güç faktörlerinden etkilenmektedir. Öğretmenler buldukları okullara göre ne için sorumlu olduklarına ve nasıl hesap vereceklerine karar vermektedir. Öğretmen hesap verebilirliği resmi ve kurallara dayalı olmaktan çok, günlük uygulamalar içinde ortaya çıkmakta ve öğretmenlerin kişisel inanç ve değerlerine göre şekillenmektedir.

Teori daha önce yapılan sosyolojik araştırmalarda yer alan okulların kendi iç hesap verebilirlik sistemleriyle, göreceli olarak dış hesap verebilirlik baskılarına karşı bağımsızlık sistemi geliştirdikleri ve öğretmenlerin neyi nasıl öğreteceklerine kendilerinin karar verdiği ve öğretmenliği izole edilmiş bir meslek olduğu görüşünü teyit etmekle birlikte, her okulda bu durumun farklılık gösterdiğini belirtmektedir.

Teoride öğretmen hesap verebilirliği 3 farklı okul tipinde sorumlulukların niteliği bakımından çeşitlilik göstermektedir: (i) 1. tip okullar: Öğretmen hesap verebilirliğinin bireysel sorumluluklar çerçevesinde oluştuğu ve öğretmenlerin sadece kendi değer yargılarını esas alarak hareket ettikleri ve herhangi bir iç ya da dış hesap verebilirlik baskısına maruz kalmadıkları öğretmen sorumluluğu biçimi (ii) 2. tip okullar: Okuldaki paydaşların ve diğer öğretmenlerin beklentileri çerçevesinde oluşan öğretmen sorumluluğu biçimi (iii) 3. tip okullar: Okuldaki bir iç hesap verebilirlik mekanizmasının etkisiyle şekillenen öğretmen sorumluluk biçimidir.

Teori kapsamında öğretmenler öğrencilerin öğrenme süreçleri ve akademik başarıları, okulda disiplinin sağlanması ve öğrenciler için güvenli ve sağlıklı bir öğretim ortamının oluşturulmasını önemsemektedirler. Öğretmenler sorumluluklarını sadece okulla sınırlamamaktadırlar. Dezavantajlı çocukların bulunduğu bazı okullarda öğretmenler çocuklara anne baba şefkati göstermeyi, öğrencilerin duygusal ihtiyaçlarını

karşılamaı kendi sorumlulukları arasında göstermektedirler. Bazı okullarda suç işleme oranları yüksek olduğu için öğretmenler çocukların can güvenliği ve hayatta kalmalarını sağlamayı da kendi sorumlulukları olarak göstermektedir. Özel Hedefim Lisesindeki sorumluluklar sınıflandırıldığında en büyük sorumluluk alanının öğrenci ile ilgili sorumluluklar olduğu görülmektedir. Bu durum teoride yer alan öğretmen sorumluluklarına ait görüşler ile paralellik göstermektedir. Öğretmenler en büyük sorumluluklarının öğrencileri ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bir öğretmen okulda bulunmalarının amacı olarak öğrencilerini iyi eğitmek ve hayata hazırlamak olarak ifade etmiştir (s.9).

Akademik hazırlıklar bir okuldaki akademik faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülebilmesi için gereklidir. Teorideki öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmen hazırlıkları ile ilgili herhangi bir ayrıntı bulunmamaktadır. Özel Hedefim Lisesi ile teori çerçevesinde araştırmaya konu olan okullar akademik hazırlık bakımından karşılaştırıldığında Özel Hedefim Lisesi lehine gözle görülür bir fark ortaya çıkmaktadır.

Öğrenci başarısı için yapılan çalışmalar hem Özel Hedefim Lisesinde hem de teoride benzer özellikler taşımaktadır. Teori çerçevesinde araştırma yapılan okullardaki öğretmenlerin düşünceleri öğrenmeye ve öğrenci başarısına vurgu yapmaktadır. Birçok öğretmen öğrenci başarısı için “yoğun bir çaba” sarf ettiklerini ifade etmişlerdir. Bir öğretmen “Ben öğrencilerimin öğrendikleri şeyden emin olmalıyım ve bunu en iyi şekilde öğrendikleri görmeliyim” derken diğer bir öğretmen “Ben öğrencilerime bir şeyler öğretmekle yükümlüyüm; sınav yaparken, gözlemlerken ve işbirlikçi öğrenmede ve daha birçok şeyde yaptıklarımın arkasında durarak bu çocuğun başarısı için en iyisi yaptım, bu çocuğa ulaşmak için en iyisini yaptım demeliyim” (s. 11) diyerek başarı ile ilgili duygu ve düşüncelerini dile getirmişlerdir.

Özel Hedefim Lisesinde yapılan araştırmada öğrenci ile ilgili sorumluluklarla birlikte, velilere ve idarecilere karşı sorumlulukların da önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir. Teoride farklı okullardan alınan öğretmen görüşleri incelendiğinde 1. tip okullarda veli ile iletişimin neredeyse hiç olmadığı görülmektedir. Bu okullarda öğretmen veli ilişkisinin yetersiz olduğu söylenebilir 2. tip ve 3. tip okullarda veliler önemli roller üstlenmektedir. Araştırma kapsamındaki Özel Hedefim Lisesinde öğretmenlerin ve idarecilerin ifadelerine göre veliyle ilgili sorumluluk bilinci üst

düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Veli iletişime geçmese bile öğretmenler sorumlulukları dahilinde telefon, kısa mesaj, mail, sosyal medya, evde, okulda ya da bir etkinlikte buluşma gibi bütün imkanları değerlendirerek aylık görüşmelerini yapmaktadırlar.

Okulda düzen ile ilgili olarak teoride 1. tip okullarda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Öğretmenler daha çok işlerini yaparken öğrencilerin öğrenmelerine yönelik gayretlerinden bahsetmişlerdir. 2. tip ve 3. tip okullarda velilerin ve idarecilerin beklentileri çerçevesinde okulda belli bir düzen oluşturulmuştur. Bu okulların özellikleri Özel Hedefim Lisesi ile örtüşmektedir. Özel Hedefim Lisesinde öğretmenler okula giriş ve çıkışlarından dersleri işlemeye, nöbet faaliyetlerinden, veli ve öğrenci görüşmelerine birçok konuda belli bir düzen ve disiplin içerisinde çalışmaktadırlar.

Özel Hedefim Lisesi öğretmenleri okulda hesap verebilirlik ile ilgili düşünce ve duygularını farklı şekillerde görüşmelerde ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde özel okulda öğretmen olmanın bir bedeli olduğu görüşmelere yansımaktadır. Öğretmenlerin sorumluluklarının olduğu ve bu sorumluluklarla ilgili mutlaka sorgulandığı görülmektedir. Teoride yer alan farklı okullardaki öğretmen ve idareci görüşleri incelendiğinde 1. tip okullarda öğretmenler kararları kendileri verdikleri için herhangi bir hesap verebilirlikten bahsedilmemektedir. 2. tip okullarda özellikle velilerin beklentileri ve öğrencilerin ihtiyaçları öğretmenleri sorumluluk almaya itmektedir. Öğretmenler üzerinde bir yaptırım olmasa bile okul toplumunun onayını almak önemsenmektedir. 3. tip okullar da ise hesap verebilirlik, okul kuralları ya da idarecilerin beklentileri ile uyum gösterme olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun aksinin öğretmenlerin görevlerine son verilmesi ile sonuçlandığı açıkça ifade edilmektedir. Özel Hedefim Lisesi 3. tip okullarla benzerlik göstermektedir. Teorideki bir okulda, pilot okul statüsünün kaybedilmesi kaygısı okul müdürünün öğretmenler üzerindeki otoritesinden ve hesap verebilirlik uygulamalarından açıkça anlaşılmaktadır. Okul müdürü bazı öğretmenlerin görevine karşılıklı anlaşarak son verdiğini ifade etmiştir. Diğer öğretmenlerin görüşleri okul müdürünün görüşleri ile paralellik göstermesi okulda iç hesap verebilirliğin yüksek olduğunu şeklinde düşünülebilir (s. 30-31).

Teorideki görüşlerine yer verilen okullardaki öğretmenlerin çoğu kendilerini sorumlu olmaya iten baskıyı kendilerini öğrencilerine karşı bir şeyler yapmaya mecbur hissetmeleri olarak ifade etmektedirler. Öğretmenler öğrencilerini hayata hazırlamak,



onların potansiyellerini ortaya çıkarmak, daha iyi eğitim almalarını sağlamak, hayatta kalmalarını ve beladan uzak durmalarını sağlamak ve benzeri sebeplerle öğrencilerinin kendilerine ihtiyaçları olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin çoğu bu duyguyu hiçbir baskı altında kalmadan kendi içlerinde hissettikleri ifade etmişlerdir. Özel Hedefim Lisesi öğretmenleri ise sorumluluk duygusunun kaynağına ilişkin farklı görüşler sergilemişlerdir. Öğretmenler mesleki sorumluluk, maddi kazanç, vicdani duygulara ve karşılıklı sözleşmeye dikkat çekmişlerdir.

Teoride performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesine ilişkin herhangi bir ayrıntı bulunmamaktadır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ile ilgili süreçler ele alınmış ve ortaya çıkan bulgular sonuçlarla teori genişletilmiştir. Özel Hedefim Lisesinde performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesine yönelik süreçlerin şeffaf olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin süreçle ilgili net bir bilgiye sahip olmadıkları, kendi kişisel tahminleri çerçevesinde değerlendirme süreçlerinin belirlenmesine ilişkin görüş bildirdikleri anlaşılmıştır. Bunun bir sebebi olarak performans değerlendirme sürecinin henüz 2 yıllık bir uygulama olması, ve okul idaresinin bu konuda toplantılarda herhangi bir bilgilendirme yapmamış olması düşünülebilir.

Teoride iç hesap verebilirliğin bulunduğu okullarda performans değerlendirme sürecinin sonucunda karşılıklı olarak anlaşarak öğretmenlerin görevlerine son verildiği bilgisi bulunmaktadır. Ancak süreç ayrıntılı olarak ele alınmamıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili süreçler ele alınmış ve ortaya çıkan bulgular ve sonuçlarla teori genişletilmiştir. Özel Hedefim Lisesinde performans değerlendirmeye ilişkin belirgin bir sürecin varlığı göze çarpmakla birlikte yapılan uygulamaların planlamasında, zamanlamasında ve değerlendirilmesinde ciddi sorunlar olduğu da göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin farklı şekillerde takibinin öğretmen üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu, performans değerlendirme sonuçlarının ağırlıklı olarak uyarılar şeklinde gerçekleştiği ortaya konmuştur. Öğretmen sirkülasyonunun % 30'lar civarında olduğu düşünüldüğünde okuldaki sonuçları bakımından en ciddi sonuç işe öğretmenin görevine son verilmesidir.

Teori kapsamındaki okullarda okuldaki paydaşların ve öğretmenlerin beklentilerinin sorumlulukları belirlediği okullar bulunmaktadır. Bu okullarda belli beklentiler neticesinde oluşan sorumluluklar öğretmenler tarafından yerine

getirilmektedir. Ancak beklentilerin oluşturduğu bu sorumlulukları yerine getirmemenin herhangi bir müeyyidesi bulunmamaktadır. Beklentilere örnek olarak bazı okullarda her öğrenci için bireysel zaman ayrılması ve etüt planlaması yapılması, bazı okulların idarecilerinin kendi beklentilerine uygun öğretmenleri istihdam etmeleri gösterilebilir. Bazı okullarda ise öğrencilerin ve velilerin beklentileri doğrultusunda akademik çalışmaların düzeyinde ve müfredatta değişiklikler yapılabilmektedir.

Özel Hedefim Lisesinde ise okuldaki beklentiler oldukça yüksektir. Okuldaki velilerin ve öğrencilerin beklentileri idari kararlarla çok hızlı bir şekilde sorumluluklar çerçevesinde ele alınmaktadır. Her türlü beklentinin kolayca sorumluluğa dönüşebilmesi öğretmenler üzerindeki yükü daha da artırmaktadır. Okulda yerine getirilmeyen sorumluluklara dair hesap verilmek zorunda olduğu düşünüldüğünde okuldaki beklentilerin öğretmenler üzerindeki hesap verebilirlik baskısını ciddi ölçüde artırdığı söylenebilir.

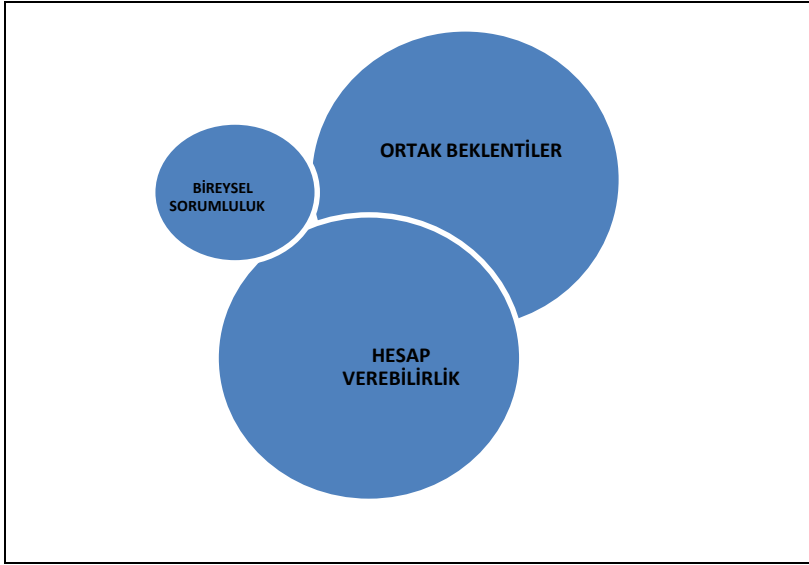
Teori kapsamında okuldaki hesap verebilirliğin eğitim ve öğretime katkısı ile ilgili öğretmenlerin öğrencilerinin başarısını sağlama ile ilgili sorumluluklarına ve düşüncelerine değinilmiştir. Öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılı olabilmeleri ile ilgili öğretmen ön yargılarının çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Teoride görüşlerini ifade eden öğretmenlerin çoğu öğrenci başarısının, öğretmenin kontrolü dışındaki faktörlere bağlı olduğunu, öğrencinin sosyo-ekonomik durumu ve öğrencinin fiziksel, sosyal ve duygusal eksiklikleri ile ilgili yüksek ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler. Ancak öğretmenlerin en yüksek kontrol alanlarıyla ilgili olan öğretmeye dair öğrenci başarısı ile düşük bir ilişki bulunduğunu söylemektedirler. Bu durum öğretmenler açısından bir tezatı ortaya koyması bakımından önemlidir. Teori öğrenci başarısını hesap verebilirlik sistemi ile ilgili değil, öğretmenlerin bireysel sorumluluk algıları ve önyargıları ile açıklanmıştır. Özel Hedefim Lisesindeki öğretmenlerin görüşleri okuldaki iç hesap verebilirlik sisteminin eğitim ve öğretime katkısının sınırlı olduğu yönündedir. Öğretmenler eğitim ve öğretime olumlu katkıda bulunabilecek unsurun öğretmenlerin özgürlük alanlarının genişletilmesiyle ilişkilendirmektedirler. Öğretmenin belli ölçütler çerçevesinde sınırlandırılmasının performans düşüklüğüne yol açtığı, bunun da öğrenciye yansımalarının olumsuz yönde olduğu savunulmaktadır.

Teori kapsamında okulda işleyişle ilgili bulgular sınırlı ve yüzeyseldir. Okulda işleyişle ilgili ayrıntılı bulgular bulunmamaktadır. Özel Hedefim Lisesinde öğretmenler

odaları öğretmen sayısına göre yetersizdir. Öğretmenler masaları diğer öğretmenlerle paylaşmakta, zaman zaman oturup çalışabilecekleri alan bulamamaktadır. Bu durumun planlama ile ilgili yetersizlikten kaynaklandığı söylenebilir. Planlama sıkıntısı mekanlarla birlikte öğretmenlerin ders saatleri, okuldaki faaliyetlerle ilgili zamanlama ve görevlendirmeler ve benzeri durumlarda da ortaya çıkmaktadır.

Okuldaki disiplin uygulamaları ile ilgili okulun belli prensipleri bulunmamaktadır. Bu durum öğretmenlerin özellikle ders işleyişinde problemlere neden olmaktadır. Örneğin ödev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen, dersin düzenini bozan, derse geç gelen öğrencilerle ilgili farklı uygulamalar yapılabilmektedir. Okulda daha çok öğretmenlerin inisiyatifleri dahilinde halletmeleri gereken bir durumun varlığından söz edilebilir. İdareciler öğretmenlerin her türlü tedbiri alarak idareye sorun yansıtılmamasını beklemektedir. Bu yönüyle okuldaki disiplinin işlevsiz olduğu öne sürülebilir. Okuldaki toplantılar daha çok resmi bir havada geçmektedir. Öğretmenlerin bireysel düşüncelerini sergilemekten kaçındıkları ifadelerle yansımaktadır. Toplantıların rutin gündemler çerçevesinde ilerlediği, okul idaresinin aldığı kararların bir nevi öğretmenlere tebliği niteliğinde olduğu görülmektedir.

Özel Hedefim Lisesindeki bulgulardan elde edilen sonuçlara göre teorinin üç faktörü olan sorumluluklar, beklentiler, hesap verebilirlik faktörleri, ve bu faktörler arasındaki etkileşim incelendiğinde, öğretmen hesap verebilirliğinde okuldaki beklentiler ve iç hesap verebilirlik faktörlerinin yüksek oranda etkili olduğu, öğretmenlerin bireysel sorumluluk alanlarının oldukça sınırlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum Şekil 4’de görülmektedir.



**Şekil 4.** Özel Hedefim Lisesinde Sorumluluklar, Beklentiler ve Hesap verebilirliğin Kesişimi ve Kümelenmesi

Ortaya çıkan bulgulardan elde sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde Özel Hedefim Lisesindeki öğretmenlerin düşüncelerine göre öğretmen hesap verebilirliği, okulda idareciler, öğrenciler ve velilerin beklentileri ve kurumla öğretmen arasında imzalanan bir yıllık öğretmen sözleşmesinden kaynaklanan sorumlulukları yerine getirme zorunluluğuna bağlı olarak, öğretmenleri izleme, değerlendirme ve bunun sonucunda ödüllendirme ya da cezalandırma sürecidir.

Hesap verebilirlik Batılı bir kavramdır. Abelman ve Elmore'un (1999) hesap verebilirlik teorisi Batı okullarında Batılı öğretmen düşüncelerini yansıtmaktadır. Bu araştırma özel bir okuldaki öğretmenlerin algılarının ortaya çıkarılması ve Batılı öğretmenlerin düşünceleriyle karşılaştırılması bakımından önemlidir. Teorideki temel tartışma konusu ağırlıklı olarak öğrencilerin akademik başarılarının sağlanmasına yönelik sorumlulukların öğretmenler tarafından nasıl gerçekleştirildiğidir.

Ülkemizdeki eğitim reformları Batıda meydana gelen eğitim reformlarından ciddi anlamda etkilenmektedir. Bu reformlarla birlikte öğretmenlerin algıları, kavramları, dili ve hayata bakışı da değişmektedir. Kendi kültür ve medeniyetinden kopuk, daha çok maddeyi ön planda tutan, milli tarih ve milli ruhla bağları gün geçtikçe zayıflayan bir öğretmenlik anlayışı ortaya çıkmaktadır.

Ne yazık ki teorideki Batılı öğretmenin hesap vermesi, Türk öğretmenin hesap vermesiyle benzeşmektedir. Her ikisi de test temelli bir sistem uğrunda öğrencileri

akademik olarak hayata hazırlama, iyi bir üniversite kazandırma peşindedir. Batılı öğretmen bu durumu eleştirirken, araştırma kapsamındaki öğretmenler daha çok artan baskılardan şikayetçidir. Teoride öğretmenlerin performansları ağırlıklı olarak test temelli sınavlarda öğrencilerin aldıkları puanlarla ölçülmektedir. Bu durum okulun bulunduğu çevreye, ya da özel ya da devlet statüsünde olmasıyla farklılık göstermektedir. Araştırma kapsamındaki okulda ise öğretmenlerin performansları okuldaki izlemeler ve değerlendirmelerle raporlanmaktadır. Teoride ve araştırma kapsamındaki okulda beklentiler, öğretmenlerin sorumluluklarını ciddi oranda artırmaktadır. Teoride iç hesap verebilirlik sistemi olan okullar ve araştırma kapsamındaki okuldaki kurallar, öğretmen davranışlarını birebir etkilemekte ve onları belirli standartlar içinde hareket etmeye zorlamaktadır.

Yeni bir öğretmenlik anlayışını ve sorumluluklarını ortaya çıkarmak için öncelikle kendi kavramlarımızla düşünmemiz gerekmektedir. Hesap verebilirlik kavramı kendi kültür ve medeniyetimizde öğretmen mesuliyetleri ya da muallim mesuliyetleri olarak ifade edilebilir. Bu mesuliyetler çerçevesinde, her yönüyle model alınabilecek, öğrencisini seven, onun için her türlü fedakarlığa hazır, merhamet ve adaleti çocuğun ruhuna işleme sanatını gaye edinmiş, fikirleri özgür, hesabını yalnızca vicdanına veren, yüksek ahlak ve ideal sahibi öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır.

## Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulama ve ileri araştırmalar için öneriler sunulmuştur:

- Okulda idareciler, eğitimde değişimi sağlayacak yegane gücün öğretmenler olduğunu sıklıkla vurgulamalıdır. Öğretmen sorumlulukları piyasa koşullarını esas alan rasyonalist bir anlayış çerçevesinde değil, daha iyi insan yetiştirme hedefi üzerinde tartışılarak şekillendirilmelidir. Öğretmen sorumlulukları eğitimin genel ve özel hedeflerini sağlayacak şekilde sistemler kurarak hayata geçirilmelidir.
- Öğretmenlik mesleği ile ilgili sorumluluklar kendi kültür ve medeniyetimizin unsurları temel alınarak yeniden tanımlanmalıdır. Öğretmen sorumlulukları test temelli akademik başarıya yönelik sorumluluklar çerçevesinden, öğrencilerin temel becerilerini geliştirme ve iyi ahlak kazandırma sorumluluğunu da içine alan bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu bağlamda okuldaki öğretmenlerin kendi branşları dışında bir beceriyi öğrencilerine kazandırmaları beklenebilir. Öğretmenlerin sorumlulukları öğrenciyi hem bilgi hem de tecrübe zengini yapacak şekilde dizayn edilmelidir.
- Öğretmen sorumluluklarının gelişimi için okulun öğretmenleri üniversitelerin Sürekli Eğitim Merkezlerine yönlendirerek, öğretmenlerin farklı alanlarda eğitim almaları faydalı olabilir. Bu uygulama öğretmenlere hafta içi bir boş gün verilerek gerçekleştirilebilir; uygulama sayesinde öğrenciler için daha yenilikçi çalışmalara ortam hazırlanabilir. Bu sebeple, öğretmenleri uzun mesai saatleri boyunca hafta içinde ve sonunda okulda tutma anlayışına son verilmelidir.
- Okula öğretmen alımında yenilikçi ve çözüm kapasitesi yüksek öğretmenleri tespit etmek için kişilik testleri uygulanabilir. Böylece sorumluluk duygusu yüksek öğretmenlerin istihdamının önü açılabilir. Okul idaresinin piyasa şartlarını ikinci planda tutarak öğretmenlerin hayat standartlarını en iyi şekilde sağlayacak maddi imkanları sağlaması öğretmenlerin adanmışlığını artıracaktır.
- Okulda yapılacak hizmet içi eğitimlerde daha çok eğitimin felsefesi üzerinde durulmalı, gelecek 10 yılların muhasebesi yapılmalıdır. Öğretmenler karar alma süreçlerine dahil edilerek öğretmenliğin bir iş değil, bir mesuliyet bilinci olduğu ve vicdani yönü vurgulanmalıdır. Bu amaçla, bu alanda hizmet veren nitelikli akademisyen, yazar ve kuruluşlarla işbirliği yapılabilir.

- Okul ve öğretmen yeniden tanımlanmalıdır. Özel okulda velinin ve öğrencinin müşteri, öğretmenin müşteri temsilcisi görüldüğü, yöneticilerin de reklam müdürü olarak çalıştığı anlayıştan vazgeçilmelidir. Bu konuda öğretmenler İlçe Zümre Kurulu toplantıları, Milli Eğitim Şuraları ve sosyal medyada farkındalık oluşturacak girişimlerde bulunulabilir. Öğretmenler daha aktif davranışlar sergileyerek, akademik ve sosyal alanlarda çalışmalar yapmalıdır.
- Okul idarecileri öğretmenlerinin ruh sağlığını ciddi şekilde takip etmelidir. Okul idarecileri bireysel görüşmelere ağırlık vermelidir. İdarecileri öğretmenin bireysel sıkıntılarına da vakıf olmalı ve problemlerinin farkında olmalıdır. Bu amaçla okul dışı, gündemsiz sadece öğretmenlere özel küçük gruplar halinde etkinlikler düzenlenebilir.
- Okulda performans değerlendirme sürecinde niceliğe bağlı değerlendirmeler yerine öğretmenlerin ömür boyu öğrenmeyi gerçekleştirebilecekleri bir anlayış hakim kılınmalıdır. Bu amaçla farklı eğitim dernekleri ile ortak çalışmalar yapılabilir.
- Öğretmenlere güven eksenli bir çalışma ortamı sunulmalıdır. Sınıflardaki sesli görüntülü kayıt yapan kameralar devre dışı bırakılarak sadece koridor ve bahçe gibi kritik alanlar izlenmelidir.
- Öğretmenlerin görev tanımlarının sınırları daha net olmalıdır. Performans değerlendirme süreci daha şeffaf bir şekilde uygulanmalı, planlaması ve zamanlaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Okulda öğretmeni motive edici ödüllendirmenin sıklığı ve niteliği artırılmalı; öğretmenleri değişik yöntemlerle sık sık uyararak cezalandırmak yerine hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmelidir.
- Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri öğrencilerindeki var olan potansiyeli açığa çıkarma üzerinde yoğunlaşan bir anlayış çerçevesinde yapılmalıdır. Öğretmenlerin rehberlik birimi ile ortaklaşa çalışarak, ve aile ile işbirliği yaparak öğrencinin hangi alanda kabiliyetleri olduğunun ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Çocuğun ve dolayısıyla öğretmenlerin başarısı sadece sınav sonucu odaklı bir anlayışla değerlendirilmemelidir. Öğretmenler okul idaresine gözlemlerini aktararak her öğrenci ile ilgili ilgi ve kabiliyet envanteri oluşturabilirler.

- Okulun bir yaşam alanı olduğundan hareketle, okuldaki fiziki ortamlar itina ile düzenlenmelidir. Öğretmenlerin rahat çalışabileceği nitelikli bir öğretmenler odası oluşturulmalıdır.
- Okuldaki sorumluluklar daha adaletli ve insanı önceleyen bir anlayışla dağıtılmalıdır. Velilerden gelen her türlü beklenti, okul idaresi tarafından sorumluluğa dönüştürülmemelidir. Bu konuda velilerin velinimet olarak algılandığı kapitalist anlayış yerine öğretmenlerin ve okulların varlık sebebi olan öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak beklentilerle ilgili sorumluluklar oluşturulabilir.
- Okuldaki toplantılar sıradanlıktan kurtarılmalıdır. Sürekli okuldaki problemlerle ilgili gündem oluşturmaktan vazgeçilmelidir. Okul idarecileri, zaman yönetimi, toplantı yönetimi konularında eğitim alabilirler.
- Eğitim sisteminde reformların bir bütün olarak ele alınması gerektiğinden hareketle ana sınıftan başlayıp üniversiteyi de içine alan Milli Öğretmen Modeli üzerinde çalışmalar yapılabilir. Tüm dünyadaki modeller incelenerek özgün bir model oluşturulabilir.
- Sınıf içi sorumlulukları daha iyi anlamak için öğretmenlerin sınıf içinde kullandıkları dil, söylem ve ideoloji bağlamında ele alınarak nitel çalışmalar yapılabilir. Türkçe'nin sınıfta daha iyi kullanılması teşvik edilerek öğretmenlerin fonetik ve diksiyon dersleri almaları sağlanabilir.
- Milli Eğitim alanında kullanılan kavramların anlamaları üzerinde çalışmalar yapılabilir. Batı'nın reform dalgalarıyla eğitim hayatımıza girmiş ve kendi kültürümüzde karşılığı olmayan kavramların millileştirilmesi ile ulaşılabilecek sonuçlar kitaplaştırılarak Eğitim Fakültelerindeki Öğretmenlik Mesleğine Giriş derslerinde kullanılabilir. Bu öğretmenlik mesleğinin itibarının ve ruhunun yeniden kazandırılması yolunda atılacak başlangıç adımı olarak düşünülebilir.
- Öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili olarak Batılı “hesap verebilirlik” kavramı yerine “öğretmen mesuliyetlerini” kuramsal ve analitik olarak inceleyen çalışmalar yapılabilir.
- Farklı özel okullardaki iç hesap verebilirlik mekanizmaları araştırılarak bir modelleme çalışması yapılabilir.
- Devlet ve özel okullardaki öğretmen mesuliyetleri ve hesap verebilirliğinin karşılaştırılabileceği nitel ve nicel çalışmalar yapılabilir.



- Hesap verebilirlik baskısının öğretmenler üzerinde oluşturduğu etkileri ortaya koyan araştırmalar yapılabilir.
- Okullarda öğretmenlerin performans değerlendirme süreçlerini inceleyen nitel ve nicel çalışmalar yapılabilir.
- Öğretmen hesap verebilirliğinin okullarda eğitim ve öğretim faaliyetleri ve süreçleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini inceleyen araştırmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- Abelmann, C. , & Elmore, R. (with Even, J., Kenyon, S., & Marshall, J.). (1999). *When accountability knocks, will anyone answer?* (CPRE Research Report Series RR-42). Philadelphia: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- accountability. 2015. In *Dictionary.Cambridge.org*  
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/accountability>  
 adresinden 25.01.2015 tarihinde erişilmiştir.
- accountability. 2015. In *Merriam-Webster.com* <http://www.merriam-webster.com/dictionary/accountability> adresinden 24.01.2015 tarihinde erişilmiştir.
- accountability. 2015. In *OxfordDictionaries.com*  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/accountability> adresinden  
 24.01.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Açıklam, A. (1989). Özel ve devlet liselerinde veli beklentilerinin örgütsel ve yönetsel boyutları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 4. ss. 85-91.
- Anagnostopoulos, D. (2003). The new accountability, student failure, and teachers' work in urban high schools. *Educational Policy*, 17:291. doi: 10.1177/0895904803017003001
- Anderson, J. A. (2005). *Accountability in education* . (The International Institute for Educational Planning (IIEP) 7-9 rue Eugène Delacroix 75116) Paris: France.
- Aypay, A. (2001). *The relationship between organizational structures and faculty roles at colleges and universities*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3005290)
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğiticinin eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (A. Aypay, A. Tanrıöğen. Çev.). Ankara: Seçkin.
- Bovens, M. (2005). Public accountability. In E. Ferlie, L. E. Lynn, C. Pollitt, (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, G. A. (2005). Preparing a qualitative research-based dissertation: Lessons learned. *The Qualitative Report*, 10(2), 208-222. 24.04.2014 tarihinde <http://nova.edu/ssss/QR/QR10-2/bowen.pdf> adresinden elde edilmiştir.
- Brandsma, G. J., & Schillemans, T. (2012). The accountability cube: Measuring accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23:953-975. doi:10.1093/jopart/mus034
- Brigham, F. J., Tochtermann, S., & Brigham, M. P. (2000). Students with emotional and behavioral disorders and their teachers in test-linked systems of accountability. *Assessment For Effective Intervention*, 26(1), 19-27. doi: 10.1177/073724770002600104
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (4th ed.). New York: Pearson.
- Bushnell, M. (2003). Teachers in the schoolhouse panopticon: Complicity and resistance. *Education and Urban Society*, 35:251. doi: 10.1177/0013124503035003001
- Bülbül, M. (2011). *Türk milli eğitim sisteminde hesap verebilirlik*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cevizci, A. (2010). *Eğitim sözlüğü*. Ankara: Say Yayınları.
- Cook-Sather, A. (2010). Student as learner and teacher: Taking responsibility, transforming education, and redefining accountability. *The Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto*. 40:4. doi: 10.1111/j.1467-873X.2010.00501.x

- COCOPS. (2012). *New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness*. Cocops Working Paper No. 7. [http://www.cocops.eu/wpcontent/uploads/2012/08/COCOPS\\_workingpaper\\_No7-.pdf](http://www.cocops.eu/wpcontent/uploads/2012/08/COCOPS_workingpaper_No7-.pdf) adresinden 25.02.2015 tarihinde edinilmiştir.
- Corporan, T. C. C. (2012). *Teacher accountability and cultural competence: A phenomenological study in Texas*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3538852).
- Creswell, J. W. (2007). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice.
- Çevikbaş, R. (2012). Yeni kamu yönetimi anlayışı ve Türkiye uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 2.
- Daly, A. J. (2009). Rigid response in an age of accountability. *Educational Administration Quarterly*, 45: 168. doi: 10.1177/0013161X08330499
- Dawson, R. H., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Diamond, J. B. (2012). Accountability policy, school organization, and classroom practice: Partial recoupling and educational opportunity. *Education and Urban Society*, 44: 151. doi: 10.1177/0013124511431569
- Dorothea, A., Ruthledge, S., & Bali, V. (2013). State education agencies, information systems, and the expansion of state power in the era of test-based accountability. *Educational Policy*, 27(2), 217–247. doi: 10.1177/0895904813475713
- Douglas, N. H., Ingle, W. K., & Rutledge, S. A. (2014). How teacher evaluation methods matter for accountability: A comparative analysis of teacher effectiveness ratings by principle and teacher value-added measures. *American Educational Research Journal*, 51(1), 73–11. doi: 10.3102/0002831213517130
- Ekici, G. (2013). Öğretmen adaylarının öğrenci başarısından sorumluluk algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Eğitim ve Bilim*, (38), 169.

- Elmore, R. F. (2002). *Bridging the gaps between standarts and achievement:the impact for professional development in education*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Erdağ, C. (2013). *Okullarda hesap verebilirlik politikaları: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması*. Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, İ. (2002). *Yeni bir binyıla doğru Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözümler*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Eslinger, J. C. (2014). Navigating between a rock and a hard place: Lessons from an urban school teacher. *Education and Urban Society*, 46(2), 209-233.  
doi:10.1177/00013124512446221
- Figlio, D., & Loeb, S. (2011). *School accountability*. In E. A. Hanushek, S. Machin, L. Woessmann (Eds.). *Handbook in Economic, Vol. 3*. The Netherlands:North-Holland.
- Finnigan, K. S., & Gross, B. (2007). Do accountability policy sanctions influence teacher motivation? Lessons from Chicago's low-performing schools. *American Educational Research Journal*, 44: 594. doi: 10.3102/0002831207306767
- Finnigan, K. S. (2012). Principal leadership in low-performing schools: A closer look through the eyes of teachers. *Education and Urban Society*, 44(2), 183-202.  
doi: 10.1177/0013124511431570
- Fusarelli, L. D., & Johnson, B. (2004). Educational governance and the new public management. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 9(2), 118-127.
- Gaventa, J. & McGee, R. (2011). The impact of transparency and accountability initiatives. *Development Policy Review*, 31: 3-28. Doi:10.1111/dpr.12017
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 66-80.
- Genç, N. (2010). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*, Sayı. 145.

- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy, P. Yalçinoğlu, ev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goddart, R. D., LoGerfo, L., & Hoy, W. K. (2004). High school accountability: The role of perceived collective efficacy. *Educational Policy*, 18(3), 403-425. doi:10.1177/0895904804265066
- Goldhaber, D. D., Goldsmitdt, P., & Tseng, F. (2013). Teacher value-added at the high-school level: Different models, different answers?. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 35(2), 220-236. doi: 10.3102/0162373712466938
- Gupta, N. (2007). *Teachers' notions of accountability: A comparison across public, private and NGO primary schools in India*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3292350)
- Haberman, M. (1991). The pedagogy of poverty versus good teaching. *Phi Delta Kappan*. 73 n4, 290-94. <https://www.ithaca.edu/compass/pdf/pedagogy.pdf> adresinden 17.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Harbin, G., Rous, B., & McLean, M. (2005). Issues in designing state accountability systems. *Journal of Early Interventions*, 27(3), 137-164.
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* New York: RoutledgeFalmer.
- Hay, A. A. (2005). *The mediating influence of internal accountability systems on teachers' assessment practices*. Doktora tezi, Faculty of Graduate Studies, University of Ottawa.
- Hepburn, A., & Brown, S. D. (2001). Teacher stress and the management of accountability. *Human Relations*, 54: 691. doi: 10.1177/0018726701546001.
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, ev. Ed.). Ankara: Nobel.

- Ingersoll, R. (2012). Assessing teacher quality. Sean Kelly (Ed.) *Power, accountability and the teacher quality problem*. Danvers: Teachers College, Columbia University.
- INTOSAI. [Professional Standards Committee]. (t.y.). *Principles of transparency and accountability*. [http://www.issai.org/media/12930/issai\\_20\\_e\\_.pdf](http://www.issai.org/media/12930/issai_20_e_.pdf) adresinden 25.01.2015 tarihinde edinilmiştir.
- Jacobsen, R., & Young, T. V. (2013). The new politics of accountability: Research in retrospect and prospect. *Educational Policy*, 27(2), 155-16.  
doi:10.1177/0895904813478164
- Kantos, Z. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kantos, Z., & Balcı, A. (2011). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli. *Educational Sciences and Practice*, 10(20), 107-138.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Khan, M. A., & Chowdhury, N. (2007). *Public accountability, corruption control and service delivery: Governance challenges and future options*.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028466.pdf> adresinden 25.01.2015 tarihinde edinilmiştir.
- Köse, M. R. (1999). Üniversiteye giriş ve liselerimiz. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 15, 51-60.
- Knight, C. R. (2008). *The effects of high-stakes testing on teacher accountability*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No.3316096)
- Kurt, M., & Uğurlu, Ö. Y. (2007). Yeni kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişiminde avrupa birliğinin rolü: İlerleme raporlarının içerik analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (9) 2.

- Ladd, H. F. (2007). *Holding Schools Accountable Revisited*. Association for Public Analysis and Management. Spencer Foundation Lecture in Education Policy and Management. [http://www.appam.org/assets/1/7/Holding\\_Schools\\_Accountable\\_Revisited.pdf](http://www.appam.org/assets/1/7/Holding_Schools_Accountable_Revisited.pdf) adresinden 05.02.2015 adresinden tarihinde erişilmiştir.
- Ladd, H. F. (2012, 3-5 Ekim). School accountability: To what ends and with what effects? Keynote address for conference on “Improving education through accountability and evaluation: Lessons around the world” sponsored by the Association for Public Policy Analysis and Management, INVALSI, and the University of Maryland School of Public Policy, Rome, Italy. Özü <http://fds.duke.edu/db/attachment/2050> adresinden 08.02. 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Lee, J. (2008). Is test-driven external accountability effective? Synthesizing the evidence from cross-state causal-comparative and correlational studies. *Review of Educational Research*, 78(3), 608-644. doi:10.3102/0034654308324427
- Leithwood, K., Steinbach, R., & Jantzi, D. (2002). School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies. *Educational Administration Quarterly*, 38:94. doi: 10.1177/0013161X02381005
- Leithwood, K. (2005). *Educational accountability: Issues and alternatives*. (Research Report No.05-01). OISE, University of Toronto.
- Levitt, R., Janta, B., & Wegrich, K. (2008). *Accountability of teachers*. (General Teaching Council, England ) Rand, England.
- Levinson, M. (2011). Democracy, accountability, and education. *Theory and Research in Education*, 9(2), 125-144. doi:10.1177/1477878511409622
- Louis, K. S., Febey, K., & Schroeder, R. (2005). State-mandated accountability in high schools: Teachers' interpretations of a new era. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 27: 177. doi: 10.3102/01623737027002177
- McDermott, K. A. (2007). “Expanding the moral community” or “Blaming the victim”? The politics of state education accountability policy. *American Educational Research Journal*, 44(1), 77-111. doi:103102/0002831206299010



- McDonnell, M. L. (2012). Educationaonal accountability and policy feedback. *Educational Policy*, 27(2), 70-189. doi:1177/0895904812465119
- MEB. ( 2012). *Pisa 2012 Ulusal ön raporu*. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Ankara. <http://pisa.meb.gov.tr> adresinden 24.03.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Mehta, J. (2014). When professions shape politics: The case of accountability in k-12 and higher education. *Education Policy*, 28(6), 881-915. doi:10.1177/0895904813492380
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An axpanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, A. (2003). *Teachers, parents and classroom behaviour: A psychological approach*. Open University. McGraw-Hill Education, McGraw-Hill House.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintrom, M., & Vergari, S. (2005). Education reform and accountability: Issues in an intergovernmental context. *Publius: The Journal of Federalism*, 27-2.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları* (A. Aypay. Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Nelson, J. N. (1987). A new dimation to accountability? Educationaonal negligence claims against teachers. *Australian Journal of Education*, 31: 219 doi: 10.1177/000494418703100301
- Neuman, L. W. (2010). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar* (Çev. S. Özge). İstanbul: Yayın Odası.
- Ozga, J. (2013). Accountability as a policy technology: Accounting for education performance in Europe. *International Review of Administrative Sciences*, 79 (2) 292-309. doi: 10.1177/0020852313477763

- Özdemir, S. (2007). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. S. Özdemir (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (s. 3) Ankara:Nobel.
- Özen, F. (2011). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre okul geliştirme aracı olarak hesap verebilirlik*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özer, A. (2005). Günümüzün yükselen değeri: Yeni kamu yönetimi. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 59. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=448> adresinden 02.02.2015 tarihinde edinilmiştir.
- Parlar, H. (2006). *Velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörler ve özel okulların durumu: Kahramanmaraş örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Parlar, H. (2012). *Okul geliştirme literatürünün modeller ve yeni yaklaşımlar açısından incelenmesi: Kuramsal analitik bir yaklaşım* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Plank, S. P., & Condliffe, B. F. (2013). Pressures of the season: An examination of classroom quality and high-stakes accountability. *American Educational Research Journal*, 50(5), 1152-1182. doi: 10.3102/0002831213500691
- Powers, J. M. (2004). High-stakes accountability and equity: Using evidence from California's public schools accountability act to address the issues in Williams v. State of California. *American Educational Research Journal*, 41(4), 743-795.
- Robertson, E. J. (2003). Teachers' perceptions of accountability at an international school. *Journal of Research in International Education*, Vol (2), 277-300. doi:10.1177/1475240903002003002
- Romzek, B. S., & Dubnick, J. M. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.
- Ryan, K. E. (2004). Serving public interests in educational accountability: Alternative approaches to democratic evaluation. *American Journal of Evaluation*. 25(4).

- Scheerns, J., Glas, C., & Thomas, S. M. (2003). *Educational evaluation, assessment and monitoring: A systemic Approach*. Lisse: Swets and Zeitlinger Publishing.
- Schlechty, C. P. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schoen, L., & Fusarelli, L. D. (2008). Innovation, NLCB, and the fear factor. The challenge of leading 21st century schools in an era of accountability. *Educational Policy*, 22(1), 181-203. doi: 10.1177/0895904807311291
- Sever, M., & Aypay, A. (Editörler). (2014). *Öğretmenlik halleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Siyez, D. M. (2009). Liselerde görev yapan öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışlarına yönelik algıları ve tepkileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 25.
- Smith, T. M., & Rowley, K. J. (2005). Enhancing commitment or tightening control: The function of teacher professional development in an era of accountability. *Educational Policy*. 19: 126 doi: 10.1177/089590480427077
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., Burch, P., Hallett, T., Jita, L., & Zoltners, J. (2002). Managing in the middle: School leaders and the enactment of accountability policy. *Educational Policy*, 16(5), 731-762. doi:10.1177/089590402237311
- Stake, E. R. (1995). Case studies. In N. K. Denzin., Y. K. Lincoln. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*. London, New Delhi: Sage Publications.
- Stronge, J. H. (2007). *Qualities of effective teachers*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem.
- Teacher Accountability Conference (t.y.).  
[http://www.cgp.upenn.edu/pdf/Post\\_Conference\\_Report.pdf](http://www.cgp.upenn.edu/pdf/Post_Conference_Report.pdf) adresinden 11 Şubat 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Titrek, O. (2003). İki basamaklı (1998) ve tek basamaklı (1999) üniversiteye giriş sınav sonuçlarının okul türlerinin başarılarına göre karşılaştırılması. *Eğitim Araştırmaları*, (11), 177-186.

- Trujillo, T. M., & Woulfin, S. L. (2014). Equity-oriented reform amid standards-based accountability: A qualitative comparative analysis of an intermediary's instructional practices. *American Educational Research Journal*, 51(2), 253-293. doi:10.3102/0002831214527335
- Tse, K. (2007). *Middle school science teachers' reaction and redagogical response to high stakes accountability: A multiple case study*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3291793)
- Turan, S. (2012). Yeni öğretmen, yeni okul. *Öğretmenler Odası Dergisi*, 6, 9.
- UNDP [United Nations Development Programme]. (2010). *Fostering Social Accountability: From Principle to Practice. Guidance Note*. Oslo, Norway. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/dg-ogc-Fostering%20Social%20Accountability-Guidance%20Note.pdf> adresinden 02.02.2015 tarihinde edinilmiştir.
- Uygun, S. (2003). Türkiye'de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt:36, sayı:1-2.
- Ünlüer, S. (2010). *Engelliler entegre yüksekokulundaki bilgi ve iletişim teknolojileri entegrasyon sürecinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Valli, L., & Buese, D. (2007). The changing roles of teachers in an era of high-stakes accountability. *American Educational Resource Journal*. 44:519. doi:10.3102/0002831207306859.
- Verkuyten, M. (2000). School marks and teacher's accountability to colleagues. *Discourse Studies*, 2:452. doi: 10.1177/1461445600002004003
- World Bank. (2005). *Social accountability in the public sector: A conceptual discussion and learning module, World Bank Working Paper*, Washington, D. C: USA.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

**Ek A.****ÖĞRETMEN FORMU**

Merhaba. Öğretmenlerin bu kurumda hesap verebilirlik/ sorumlulukları ile ilgili bir araştırma yapıyorum ve bu konuda sizinle okulunuzdaki uygulamalar ile ilgili olarak görüşmek istiyorum.

Görüşme süresince söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Ayrıca, araştırma sonuçları yazılırken isminiz rapora yansıtılmayacaktır. Onayınızı alarak görüşmeye geçmek istiyorum.

- 1- Bu okulda çalışan bir öğretmen olarak okuldaki en önemli sorumluluklarınızdan bahsedebilir misiniz? (Bir gününüzden örnekler verir misiniz? )
- 2- Bu okulda çalışan bir öğretmen olarak sorumluluğu en çok kime karşı hissediyorsunuz?
- 3- Bu okulda öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili değerlendirme ölçütlerini kimler, nasıl belirliyor?
- 4- Bu okulda öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili performans değerlendirmesi/ izlemesi nasıl yapılıyor? Süreci anlatır mısınız?
- 5- Bu okulda öğretmenlerden, öğrenciler, veliler, idareciler öncelikle ne istiyor? Beklentileri nedir? Örnekler vererek anlatabilir misiniz?
- 6- (Mevcut hesap verme uygulamalarının) sizi takip etmeleri eğitim ve öğretim faaliyetlerini ne ölçüde ve nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
- 7- Sizce öğretmenlerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için nasıl bir işleyiş/ortam gereklidir?

**Ek B.****İÇERİK ANALİZİNE AİT VERİ SETİ****1. Öğretmenlerin Sorumlulukları****1.1. Öğrencilerle ilgili sorumluluklar**

- *Akademik başarı sağlama*
- *Akademik hazırlık yapma*
- *İyi bir öğretim ortamı hazırlama*
- *Öğrenciyi doğru yönlendirme*
- *Ahlaki ve sosyal gelişime destek olma*
- *Öğrenciyi tanıma*
- *Öğrenciyle sağlıklı iletişim*
- *Öğrenciye model olma*
- *Öğrencinin ruh sağlığını izleme*
- *Öğrencinin seviyesine uygun öğretim yapma*
- *Öğrenci sorumluluklarıyla ilgili sorunlar*

**1.2. İdare ile ilgili sorumluluklar**

- *Okuldaki düzene uyum sağlama*
- *Rutin işleri yapma*
- *İdareye görevleri ile ilgili bilgi verme ve rapor sunma*
- *Veli ve öğrenci memnuniyetini sağlama*
- *İdari sorumluluklarla ilgili yaşanan sorunlar*

**1.3. Velilerle ilgili sorumluluklar**

- *Veli ile sürekli iletişim halinde olma*
- *Velinin öğrencisiyle yaşadığı sorunları çözme*
- *Veli sorumlulukları ile ilgili yaşanan sorunlar*

**1.4. Okulda hesap verebilirlik**

- *Sürekli raporlama yapma*
- *Rutin işleri eksiksiz ve zamanında yapma*
- *Yaptığı işle ilgili cevap verebilme*
- *Belli hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarfetme*
- *Hesap verebilirlik baskısı ve tepkiler*

### 1.5 Başarılı öğretmenin özellikleri

- *Akademik yeterlilik*
- *İletişim becerileri*
- *Kendini pazarlama, rol yapma*
- *Sınıf hakimiyeti*
- *Etkili sunum becerileri*
- *Etkili sınıf rehberliği*
- *İdarecilerle uyum*

## 2. Sorumluluk

### 2.1. Sorumluluk duygusu

- *Kendini öğrenciye karşı sorumlu hissetme*
- *Kendini idareye karşı sorumlu hissetme*
- *Paydaşların öğretmene karşı sorumlulukları*
- *Sorumluluk baskısı*
- *Mesleki sorumluluk*
- *Maddi kaygılar*
- *Vicdani kaygılar*
- *Karşılıklı sözleşme*

## 3. Değerlendirme Ölçütleri

### 3.1. Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi

- *Ölçütlerin belirlenmesi ile ilgili belirsizlikler*
- *Değerlendirme anketinin hazırlanması*
- *Öğretmenlerin süreçteki etkisi*

### 3.2. Öğretmenlerin görev tanımları

- *Görev tanımları ile ilgili belirsizlikler*
- *Görev tanımlarının tebliğ edilmesi*



## 4. Performans Değerlendirme

### 4.1. Performans değerlendirme süreci

- *Anketler ve gözlemler*
- *Kameralarla izleme*
- *Derslerin takibi*
- *İdarecilerin bireysel düşünceleri*
- *Anketlerin uygulanması*
- *Sürece yönelik eleştiriler*
- *Süreçte yaşanan kaygılar*

### 4.2. Performans değerlendirme sonucu

- *Ödül*
- *Ceza*

## 5. Okulda Beklentiler

### 5.1. Öğretmenden beklentiler

- *Akademik beklentiler*
- *Sosyal beklentiler*
- *Millî ve manevi kazanım beklentileri*
- *Yoğun ilgi beklentisi*

### 5.2. Öğretmenlerin beklentileri

- *Maddî ve manevî destek*
- *Adaletli iş yükü dağılımı*
- *Beklentilerin etkileri*

## 6. Hesap Verebilirliğin Eğitim ve Öğretime Etkisi

### 6.1. Okulda hesap verebilirliğin uygulamalara yansması

- *Sürekli kontrolün oluşturduğu baskı ve huzursuzluk*
- *Güven duygusunun yitirilmesi*
- *Mesleğin itibarsızlaşması*
- *Öğretmenlerin göstermelik davranışları*
- *Öğretmenlerin özgünlüğünün kayboluşu*

## 7. Okulda İşleyiş ve Ortam

### 7.1. Verimli ve etkin çalışma ortamı

- *Fiziki mekanlar*
- *Planlama*
- *Maddi imkanlar*
- *Mesai saatleri*
- *İşleyişle ilgili problemler*
- *Yoğun iş baskısı*
- *Özgürlük talebi*
- *Alternatif arayışlar*

### 7.2. Paydaşlar arasındaki ilişkiler

- *Öğretmenler arası ilişkiler*
- *Öğretmen idareci ilişkileri*
- *Öğretmen öğrenci ilişkileri*
- *Öğretmen veli ilişkileri*

### 7.3. Okulda dersler

- *Sınıf hakimiyeti*
- *Disiplin anlayışı*
- *Öğrencilerin ilgi ve motivasyon düzeyleri*

### 7.4. Okulda disiplin

- *Okulda disiplin uygulamalarında yaşanan aksaklıklar*
- *Okulda disiplin süreci*
- *Disiplin sorunları*
- *Disiplin cezaları*

### 7.5. Okulda toplantılar

- *Toplantı sürecindeki hazırlıklar*
- *Toplantılarda iletişim*
- *Toplantılarda beklentiler*
- *Toplantılarda genel atmosfer*
- *Toplantı gündemleri*
- *Toplantılarda alınan kararlar*