



**T.C**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ**  
**DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sinan Bozkurt**

**Düzce**  
**Temmuz, 2013**



**T.C**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ**  
**DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sinan Bozkurt**

**Danışman: Doç. Dr. Engin Aslanargun**

**Düzce**  
**Temmuz, 2013**

**Sinan Bozkurt**  
**Düze Üniversitesi, SBE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Temmuz, 2013**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ**  
**DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİ**

## KABUL VE ONAY

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından ..... Anabilim  
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ  
olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Günümüz eğitim anlayışında etkili okul yönetimi öğretim liderliği kavramını ön plana çıkarmaktadır. Okul müdürlerinin etkili yöneticilik yapabilmeleri için okulun amaçlarını belirleme, öğretmenlerin desteklenmesi, öğrencilerin akademik başarıları, sosyal çevrenin geliştirilmesi ve okul kültürünün oluşturulması gibi bazı temel görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu çalışma ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, problem durumu, amaç, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve sayılıtlara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma konusuyla ilgili araştırmalar bulunmaktadır. Üçüncü bölüm araştırmanın modeli, verilerin toplanması, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğinden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmada ulaşılan bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. Beşinci bölümdeyse araştırmada ulaşılan sonuçlar ve sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Derslerimde ve araştırmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar geçen her aşamada bana destek olarak bilgi, görüş ve önerilerini benden esirgemeyip yanımda olan, deneyimleri ve yardımlarıyla yol gösteren tez danışmanım Doç. Dr. Engin ASLANARGUN'a teşekkürlerimi sunarım.

Alanımda kendimi geliştirmeme imkân sağlayan Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğretim üyeleri Doç. Dr. Abdurrahman KILIÇ'a, Yrd. Doç. Dr. Şule AY'a ve Yrd. Doç. Dr. Filiz Evren ACAR'a, öğretmen arkadaşlarım Elif ÖZEK'e, Selma AKIN'a ve Serkan KIYAK'a, araştırmada bana zaman ayıran ve ayrıntılı bilgiler veren görüşlerine başvurduğum değerli okul müdürlerime, eğitimim sırasında hep bana destek olan bir kez olsun yardımlarını esirgemeyen anneme ve babama ne kadar teşekkür etsem azdır.

Sinan BOZKURT

Düzce, 2013

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

**Bozkurt, Sinan**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Engin ASLANARGUN**

**Temmuz, 2013 + 180 sayfa**

Bu araştırma okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma nitel yönetime dayalı olup çalışma grubunu Düzce ili Akçakoca ilçesinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 16 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada dokuz açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmış, ayrıntılı bilgi edinmek için gerekli durumlarda alternatif sorulardan yararlanılmıştır. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler (M1, M2...) kullanılmıştır. Görüşmeler katılımcıların onayıyla ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme sırasında alınan ses kayıtları araştırmacı tarafından deşifre edilerek yazıya dökülmüştür. Elde edilen yazılı anlatımlar katılımcılara ulaştırılarak, katılımcılara bu yanıtların kendilerine ait olduğu onaylatılmıştır. Katılımcılardan gelen bilgiler doğrultusunda yazılı anlatımlara son biçimi verilmiştir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin görüşlerine göre; okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda okul müdürlerinin okulun amaçlarını belirledikleri; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda okul müdürlerinin öğretim programları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları; öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarının artırılması hususunda öğrencileri destekledikleri; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladıkları ve düzenli öğrenme-öğretme çevresi oluşturma boyutunda ise okul müdürlerinin sosyal çevre ile işbirliği içinde oldukları ve

öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı etkiliklerde buldukları tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin okul yönetiminde etkili bir yönetim sergiledikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretim Liderliği,



## **ABSTRACT**

### **INSTRUCTIONAL LEADERSHIP PRACTICES OF PRINCIPALS: WHAT DO THEY THINK ABOUT?**

**Bozkurt, Sinan**

**Master Degree, Educational Sciences Department**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Engin ASLANARGUN**

**July 2013 + 180 Pages**

This research is done to determine the views about the instructional leadership behaviours that the principals exhibit.

The study is based on the qualitative method and is composed of 16 school directors who administer in the primary and secondary schools in Akçakoca/Düzce. Nine open-ended questions are used in the interview forms of the study and alternative questions are asked in case of necessary situations. The name of the participants are hidden and code names (M1,M2...) are used in this study. Interviews are recorded by tape recorder with the participants approval. The decoding of voice recordings are done by the researcher and written down in the study. The written explanations have been delivered to participants and the answers belonging to them are confirmed by the participants. Last shape is given to written explanations based on the information coming from the participants.

In the end of the study, according to the school directors views, on the dimension of defining school goals and sharing them, it is found out that the school directors define the school goals, on the dimension of education program and administering instructional process, it is found out that the school directors can't have enough information about instructional programs, on assessing students dimension; it is found out that the school directors encourage the increase of students academical success, on the dimension of developing and assisting teachers; it is found out that the school directors contribute to the professional development of the teachers, on constituting regular learning-teaching environment dimension, it is

found out that the school directors are in cooperation with social environment and they are doing activities to increase motivation of the teachers. Moreover it is determined that school directors are effective in school administration.

**Key Words:** The School Principal, The Education Leadership

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR .....	xii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
EKLER LİSTESİ .....	xv
I. BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Amaç .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Sayıtlılar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	5
II. BÖLÜM .....	6
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1. YÖNETİM VE LİDERLİK .....	6
2.1.1. Yönetim ve Yönetici .....	6
2.1.2. Yönetim Paradigmaları ve Liderlik .....	7
2.1.3. Liderliğin ve Yöneticiliğin Farklı Yönleri .....	9
2.2. OKUL YÖNETİMİ VE LİDERLİK .....	10
2.2.1. Okulun Amaçları .....	10

2.2.2. Okul Müdürünün Görevleri .....	12
2.2.3. Etkili Okullar .....	13
2.3. ÖĞRETİM PROGRAMLARI ÜZERİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER.....	14
2.3.1. Programın Yenilenmesini Gerekli Kılan Nedenler.....	15
2.3.2. Yenilenen Öğretim Programlarının Felsefesi .....	16
2.3.3. Yenilenen Program İle Geleneksel Programın Karşılaştırılması ....	18
2.3.4. Programın Uygulanması Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar .....	20
2.3.5. Programda Öğrenme Öğretme Süreci ve Öğretmen Görevleri.....	22
2.4. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ .....	23
2.4.1. Öğretim Liderliği .....	23
2.4.2. Öğretim Liderinin Özellikleri .....	24
2.4.3. Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler .....	27
2.4.4. Öğretim Liderliği İle İlgili Bazı Çalışmaların Değerlendirilmesi ..	29
III. BÖLÜM.....	32
YÖNTEM .....	32
3.1. Araştırmanın Modeli.....	32
3.2. Çalışma Grubu .....	32
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması .....	33
3.4. Verilerin Analizi .....	34
3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği .....	35
IV. BÖLÜM.....	37
BULGULAR VE YORUM .....	37
4.1. OKULUN AMAÇLARININ BELİRLENMESİ VE PAYLAŞILMASI	37
4.1.1. Öğrencilerin Yetiştirilmesi .....	37
4.1.2. İletişim .....	39
4.1.3. Akademik Başarı.....	40

4.1.4. Demokratikleşme ve Değer Verme.....	42
4.2. ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI .....	43
4.2.1. Yenilenen Öğretim Programlarının Özellikleri .....	44
4.2.2. Öğretim Programları İle İlgili Yöneticilerin Bilgi Düzeyi .....	45
4.2.3. Müdürlere Göre Öğretmenlerin Bilgi Düzeyi.....	48
4.3. ÖĞRETİM SÜRECİNİN YÖNETİMİ .....	51
4.3.1. Öğretmenlerin Sınıf İçi Ders İşleyişi .....	51
4.3.2. Öğretmenlerin Ders İşlerken Karşılaştığı Sorunlar .....	53
4.3.3. Sorunlarına Karşı Yöneticiler Tarafından Alınan Tedbirler.....	55
4.4. ÖĞRENCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	57
4.4.1. Öğrencilerin Sınav Takibi.....	58
4.4.2. Başarının Artırılması İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	59
4.4.3. Başarısızlık Durumunda Alınan Tedbirler.....	62
4.5. ÖĞRETMENLERİN DESTEKLENMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ .....	64
4.5.1 Öğretmenlerin İstekleri .....	65
4.5.2. Öğretmen İstekleri İle İlgili Müdürlerin Tutumları .....	66
4.5.3. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi .....	67
4.5.4. Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminin Desteklenmesi.....	70
4.6. DÜZENLİ ÖĞRENME VE ÖĞRETME ÇEVRESİ OLUŞTURMA ....	72
4.6.1. Motivasyonunu Artırıcı Etkinliklerin Düzenlenmesi .....	73
4.6.2. Moral Lider Olarak Okul Müdürü .....	75
4.6.3. Sosyal Çevrenin Geliştirilmesi .....	77
V.BÖLÜM.....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
5.1. Sonuçlar .....	80
5.2. Öneriler .....	90

KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	101

## KISALTMALAR

**EPÖPK** : Eğitim Programları ve Öğretimi Profesörler Kurulu

**ERG** : Eğitim Reformu Girişimi (Sabancı Üniversitesi Dergisi)

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**TALİS** : Teaching and Learning International Survey (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması)

**vb.** : ve benzeri

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel ve Bilgiyi Yapılandıran Sınıf Arasındaki Temel Farklar ..	19
Tablo 2. Katılımcılara Ait Bilgiler.....	33
Tablo 3. Öğrencilerin Yetiştirilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	37
Tablo 4. İletişime İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları.....	39
Tablo 5. Akademik Başarıya İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	40
Tablo 6. Demokratikleşme ve Değer Vermeye İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	42
Tablo 7. Yenilenen Öğretim Programının Özelliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	44
Tablo 8. Yenilenen Öğretim Programlarında Müdürlerin Bilgi Düzeyine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	46
Tablo 9. Müdürlere Göre Öğretmenlerin Bilgi Düzeyine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	48
Tablo 10. Öğretmenlerin Ders İşleyişine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	51
Tablo 11. Öğretmenlerin Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	53
Tablo 12. Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara Karşı Yöneticilerin Aldığı Tedbirlere İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	55
Tablo 13. Öğrencilerin Sınav Takibine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	58
Tablo 14. Başarının Artırılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları ....	59
Tablo 15. Başarısızlık Durumunda alınan Tedbirlere İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	62
Tablo 16. Öğretmenlerin İsteklerine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımla ...	65



Tablo 17. Öğretmenlerin İstekleri İle İlgili Müdürlerin Tutumlarına İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	66
Tablo 18. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	68
Tablo 19. Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminin Desteklenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	70
Tablo 20. Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırıcı Etkinliklerin Düzenlenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	73
Tablo 21. Moral Lider Olarak Okul Müdürüne İlişkin Yönetici Görüşleri ve Dağılımları .....	75
Tablo 22. Sosyal Çevrenin Geliştirilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	77

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1.** Görüşme Formu

**EK 2.** Katılımcılara Ait Görüşme Dokümanları

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Toplumsal kurumlar arasında önemli bir yere sahip olan eğitim insanlık tarihiyle başlayıp devam eden ve değerler ile donatılmış canlı bir süreçtir. Bu süreç öğretmenden öğrenciye, veliden okul yönetimine, ülke ekonomisinden ahlaki değerlere, siyasi gelişmelerden uluslararası konjoktüre kadar birçok değişkenden etkilenmektedir.

Eğitimin kurallarının, değerlerinin, amaç ve işlevlerinin somut hale geldiği ve uygulama alanı bulduğu yerler ise okullardır. Okulların niteliği yetişecek insanların da kalitesini etkilemektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının niteliklerinin yükseltilmesi de okulların etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür.

Okul, her şeyden önce insan kişiliğinin biçimlendiği, öğrenmenin gerçekteştiği, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu bir yerdir. Okullar dünyanın her ülkesinde, birbirine benzer ya da birbirinden farklı biçimlerde örgütlenmiş olup, bazı amaç ve işlevlere sahiptir. Okullardan beklenen, söz konusu amaç ve işlevlerini en üst düzeyde gerçekteştirmektir (şişman, 2011: 19).

Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir. Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle, eğitim girişimi ve okul yönetimi giderek merkeziyetçilikten

uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Özellikle eğitim finansmanının sağlanması sorumluluğunun birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara yüklenmesi, çevre okul ilişkilerinin geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek mümkün değildir.

Okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için etkili okul olmaları gerekmektedir. Etkili okul akımıyla birlikte, örgüt ve yönetim ile ilgili olarak güç, otorite, hiyerarşi gibi kavramlar, büyük ölçüde anlamını yitirirken, okul kadrosunun güçlendirilmesi, gücün paylaşılması, rollerin esnek olarak tanımlanması, müşteri doyumunu gibi konular ön plana çıkmıştır. Etkili okul yöneticilerinin, okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretime ayırdığı, okulun amaçlarını belirlediği, öğretmenleri desteklediği, çevrenin beklentilerine cevap vererek çevrenin desteğini kazandığı ve düzenli bir öğrenme iklimi oluşturduğu belirtilmektedir (Şişman, 2011).

Gelişmiş ülkelerdeki eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde öğretim liderliği alanında pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde ise bu konu üzerinde daha yeni yeni durulmaktadır. Yapılan tanımlara göre öğretim liderliği diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Gümüşeli, 2001).

Özellikle 2005 yılından itibaren Millî Eğitim Bakanlığı eğitimin felsefi temellerinde değişiklik yoluna gitmiştir. Eski programda ağırlıklı olarak realist ve idealist felsefe yer alırken, yeni programda temele yeniden yapılandırmacı yaklaşım yerleştirilmiştir. Eski program ezber dayanan bir anlayışa sahipken, çağdaş eğitim anlayışı yapılandırmacı yaklaşımı merkez alan ve bilgiyi kullanan ve üreten bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir (Özdilek ve Okur, 2010: 133). MEB bu hedefleri gerçekleştirebilmek için çağın gereklerine ayak uydurabilen öğretim lideri olan okul müdürlerine ihtiyaç duymaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar göstermektedir ki okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi, öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi, eğitim programı ve öğretim sürecinin etkili bir şekilde yönetimini sağlayacak okul yöneticilerinden, öğretim liderliği davranışlarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Okul müdürlerinin bu davranışları ne düzeyde gerçekleştirmeye çalıştıklarını belirlemek bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, okul müdürlerinin öğretim liderliğine ilişkin görüşlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

1. Okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve velilerle iletişimi nasıldır?
2. Müdürlerin, öğrencilerin akademik başarılarına katkıları nelerdir?
3. Yöneticilerin öğretim programları ile ilgili bilgi düzeyi nasıldır?
4. Müdürlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıları nelerdir?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Hızlı değişimin yaşandığı günümüz eğitim sisteminde okul müdürlerinin okul yönetiminde sergilediği liderlik rolleri önemlidir. Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında özellikle okul yöneticisinin öğretim liderliği rolü ve etkili okullar üzerinde durulmaktadır. Son yıllarda değişik biçimlerde de ele alınan bu konu günümüzde de fazla araştırma yapılan bir alan haline gelmiştir.

Etkili okul araştırmaları, okullarda öğrenci başarısının artırılmasında, öğrencinin kişisel özellikleri ve öğrenme ortamının fiziksel niteliklerinin yanında, okul yöneticilerinin de etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Etkili okulun en önemli boyutu eğitim-öğretim sürecidir. Bu bağlamda, eğitim-öğretim ortamları etkili öğretme ve öğrenmeyi gerçekleştirecek nitelikte olmalı ve eğitim teknolojisiyle donatılmalıdır. Bunun yanı sıra, okul müdürlerine öğretim liderliği alanında gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırılmalıdır (Helvacı ve Aydoğan, 2011: 58).

Öğretim liderliği yaklaşımının öngördüğü okul müdürü profili ve sahip olduğu güç dengesi 21. yüzyılda öğretmenler, öğrenciler ve aileler lehine değişmekte, bütün paydaşlar arasında güç paylaşımına dayalı yönetim ve öğretim yaklaşımlarına doğru bir değişim yaşanmaktadır (Leithwood, 1992: 9).

Öğretim liderleri, eğitim-öğretimin amacının tanımlanması, okulun eğitimsel hedeflerinin oluşturulması, öğrenme etkinliklerinin belirlenmesi ve bu etkinlikler için gerekli kaynakların sağlanması, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi gibi etkinliklere aktif olarak katılmalıdır. Okul personelinin sürekli gelişimine yönelik programların düzenlenmesi, öğretmenlerle ve diğer okul personeliyle iyi ilişkilerin oluşturulması ve okulda öğrenmenin sürekli vurgulanması, okulda etkili bir öğretim liderliği rolünün gerçekleştirilmesi için önemlidir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 281).

Bu araştırma, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları konusunda az sayıda yapılan nitel araştırmalardan biri olması nedeniyle önemli görülebilir. Böylece, araştırmanın okul müdürlerinin öğretim liderliği ile ilgili davranış ve işlevlerini tanımlamaya ve belirlemeye dönük yapılacak çalışmalar için yeni yöntem ve yaklaşımlarla ilişkilendirilmesine yol açacağı beklenmektedir. Araştırma okul müdürlerinin öğretim lideri olarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesi bakımından MEB'e düşecek görevleri göstermesi bakımından da önemlidir.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar, okul müdürlerinin öğretim liderliği ile ilgili görüşlerini belirlemek için yeterlidir.
2. Okul müdürleri görüşmelere gönüllü olarak katılmışlardır.
3. Okul müdürleri görüşme sorularını içtenlikle cevaplamışlardır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma, 2011-2012 eğitim öğretim yılı Düzce ili Akçakoca ilçesinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, öğretim liderliğinin altı boyutu olan,

- a) Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması,
- b) Öğretim programlarının uygulanması,
- c) Öğretim sürecinin yönetimi,
- d) Öğrencilerin değerlendirilmesi,
- e) Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi,
- f) Düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma, konuları ile sınırlıdır.

### **1.6. Tanımlar**

**Okul Müdürü:** Resmi ve özel öğretim kurumlarında okul idaresinden sorumlu olan kişi (MEB, 2010).

**Öğretim Liderliği:** Okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin okulla ilgili bireyleri etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik kavramlarından ayıran en önemli yönü, okuldaki öğrenme ve öğretme sürecinde yoğunlaşmış olmasıdır (Şişman, 2011).

## II. BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. YÖNETİM VE LİDERLİK

Bu başlık altında yönetim ve yönetici, yönetim paradigmaları, liderlik tanımı, liderlik türleri ile liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farklar hakkında bilgi verilmiştir.

##### 2.1.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim uygarlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir kavramdır. Tarıma dayalı toplumlarda yönetim anlayışı hâkimken sanayi toplumlarında ise yönetim ile birlikte organizasyon ön plana çıkmıştır. İnsanoğlu, organizeli hareket edebilmesi ve hayatını idame ettirebilmesi için yönetime ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden yönetim ve yöneticilik günümüzde de önemini korumaktadır. Yönetim ve yönetici ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakların uygun biçimde kullanılması (Şişman, 2011) insanların ortak değerler etrafında birleştirilerek performanslarının yükseltilmesi (Özden, 2005: 81) ve etkili bir şekilde kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi (Bridge, 2003: 3) olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ise daha çok yetkisini kullanan (Çelik, 2010: 89) var olan değerlerle birlikte yeniliklere açık olan, toplumu ayakta tutan ve örgütlerin canlı kalmasını sağlayan (Bursalıoğlu, 2010: 17) kişi olarak tanımlanmaktadır.

Artık günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine sahip, zeki, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olması istenmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinden, problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip olma,



kriz durumlarında soğukkanlılıkla karar verebilme gibi özelliklerin de beklendiği ifade edilmektedir (Çelikten, 2010: 130).

Bu tanımlardan hareketle yöneticilik ve yönetim kavramları ile daha çok örgüt ve örgütün amaçları, insani değerler, performans, liderlik, etkin olma ve yetki gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

### **2.1.2. Yönetim Paradigmaları ve Liderlik**

Liderlik, insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Zaman içinde liderlik kavramına ilişkin farklı, birçok tanım yapılmıştır. Liderlik ve lider ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileyebilme (Şişman, 2011: 11) insanların içinde mutlu olacağı çalışma ve öğrenme mekânları hazırlama, yaşama ve işe anlam katma (Bridge, 2003: 5) ya da ekip üyelerinin çalışmalarını yönetme becerisi (Baird, 2011: 9) olarak tanımlanmaktadır. Lider ise, kriz zamanlarında ortaya çıkıp insanlık tarihinin gidişatını değiştiren (Çelik, 2010: 89) başka bir ifade ile madde ve insan kaynaklarını en akılcı yönde kullanan (Bursalıoğlu, 2010: 218) kişi olarak tanımlanmaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde liderlik kavramı ile birlikte daha çok etkileme, güç, yönetme, örgütsel yaşam, hizmet, iletişim ve ekip ruhu gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca değişimin ve farklılaşmanın beraberinde getirdiği olumlu ya da olumsuz durumlar ile baş edebilecek liderlik özelliklerinin erken yaşlardan itibaren desteklenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Etkili liderlik becerilerinin küçük yaşlardan itibaren kazandırılması toplumun gereksinim duyduğu liderlerin de nitelikli yetişmesini sağlamaktadır.

Toplumsal sorunları çözenin bir yolu, eğitimde yeni bir liderlik tipi oluşturmaktır. Bu anlamda bazı liderlik türleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre eğitim lideri, öğretim lideri, otoriter lider, dönüşümcü lider, karizmatik lider, etik lider, vizyoner lider, kültürel lider ve sembolik lider gibi (Gümüşeli, 2001; Çelik, 2010; Eres, 2011; Baird, 2011; Bridge, 2003) kavramsallaştırmalara literatürde rastlamak mümkündür. Bu liderlik türleri arasında bazı farklar olmakla birlikte genel anlamda

birbirlerini destekleyen, açıklayan ve eleştiren özellikler taşımaktadır. Daha genel olarak zamana, zemine ve örgüt yapısına göre farklı liderlik yaklaşımlarının ön plana çıktığını söylemek mümkündür.

Eğitim sisteminde yeni arayışlara yol açan paradigmlar, toplumsal yapıdaki inanç, değer ve tekniklerin değişmesi sonucu ortaya çıkan yeni anlayış ve yaklaşımlardır. Yirmi birinci yüzyılın ikinci yarısından itibaren tartışılmaya başlanan postmodern paradigmanın, her alanda olduğu gibi eğitim ve okul yönetimi alanında da bazı dönüşümlere yol açtığı belirtilmektedir. Bu dönüşüm eğitimde yeni anlayışlar ortaya çıkarmakta ve yeni yaklaşımları zorunlu kılmaktadır.

Liderliğe ilişkin geleneksel teoriler içerisinde yer alan özellik yaklaşımı liderin psikolojik özelliklerini ön plana çıkarırken durumsal yaklaşımlar sosyolojik anlamda grup sürecine vurgu yapmakta, davranışçı yaklaşımlar ise liderin sergilediği davranışlara ve özel eylemlere dikkat çekmektedir. Bunun yanında yapısalcı yaklaşımlar, amaçlara en iyi ulaşmayı sağlayacak örgütsel yapıya ve teknolojiye önem verirken insan kaynakları yaklaşımı, örgütün formal yapı ve görevleri ile bireylerin ihtiyaç, beklenti ve değerleri arasında bir uyum sağlayarak bireysel ve örgütsel ortak çıkarların gözetilmesine vurgu yapmaktadır (Glasman and Glasman, 1997: 6).

Geleneksel yönetim paradigmlarında yönetimin amacı, kişileri denetlemek ve kuralları uygulamaktır (Özden, 2011: 231). Özellikle herkes için geçerli olan hiyerarşik düzenlenin yetki basamakları, merkeziyetçi olarak yürütülen eğitim politikaları, yönetici-öğretmen-öğrenci ve diğer personelin görev tanımlarının kurullarla belirlenmesi, belgencilik ve kayıt işlemlerinin öğretim hizmetinden öncelikli olması, belirlenmiş amaçların ve kurulların kişisel tercihlerden daha baskın hale gelmesi gibi noktalar, modern örgütlerin ve okulların temel özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır (Aslanargun, 2007: 96).

Günümüz yönetim paradigmlarında ise yöneticilerden farklı donanımlara sahip olmasını beklenmektedir. Bu sebeple çağdaş ve başarılı bir yöneticinin demokratik, çalışanlara değer veren, onları önemseyen ve gücü paylaşan kişiler olması gerektiği belirtilmektedir (Bridge, 2003: 10).

Bürokratik, pozitivist, merkeziyetçi ve statükocu bir eğitim anlayışı birçok çalışanın motivasyonunun azalmasına neden olmaktadır. Bunun yanında liderliğe ilişkin paradigma değişikliği, insan merkezli yaklaşımların daha popüler hale geldiğini belirtmektedir. Ayrıca insanı, örgütün yapısı ve kuralları karşısında edilgen olarak değerlendiren geleneksel bakış açılarını eleştirdiği görülmektedir.

Sonuç olarak yönetim ve yöneticilik kavramları dünyadaki gelişmelerle birlikte değişikliğe uğramaktadır. Özellikle çağdaş yönetim anlayışı toplumsal yapıdaki değer ve inançlardan etkilenmektedir. Bu sebeple yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

### **2.1.3. Liderliğin ve Yöneticiliğin Farklı Yönleri**

Yönetim ve liderlik kavramları işlevsel bakımdan birbirine yakın olmalarına rağmen anlamsal olarak farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple yöneticilik ve liderlik kavramı her geçen gün yeni anlamlar kazanırken, yönetici ve liderlerin rolleri de buna bağlı olarak değişmektedir.

Yöneticiden farklı olarak lider (Gardner, 2000) günlük krizlerden uzaktır, uzun vadeli düşünür, daha büyük örgütler ve daha büyük gerçeklikler için hesap yapar, kendi sınırlarının ve kararlarının ötesinde etkileme güçleri vardır, vizyon, değerler ve motivasyon gibi rasyonel olmayan öğelere vurgu yapar, çoklu yapılardaki çelişkileri azaltmak için politik yetenekleri vardır ve yeniliğe açıktır.

Richmon ve Allison (2003) ise geleneksel olarak liderliğin, şeref, karizma, sadakat, saygı ve büyüklük gibi kavramlarla ilişkili olduğunu; yönetimin ise alternatif olarak eğitim kurumlarında, daha az olumsuz yönetim anlayışlarını nitelemek için kullanıldığını belirtmektedirler. Ayrıca liderlik kavramına doğru bir eğilimin olması, mevcut hiyerarşik yapıdan daha esnek ve dinamik bir liderlik anlayışına geçme noktasında beklentilerin oluştuğunu açıklamaktadırlar.

Yöneticilerin çevresiyle iletişim içinde olmaları, alt gruplara yetki vererek onları yönetime dâhil etmeleri kendi örgütlerinin ve toplumun kendilerinden beklediği liderlik rollerini oynamalarına yardımcı olmaktadır (Bursalıoğlu, 2010). Bunun yanında yöneticilerin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme,

denetleme, paylaşımcı olma, öğretim liderliği sağlama, kaynakları yönetme, ahlaki liderlik örneği sunma ve ortak vizyonla diğerlerine liderlik etme gibi özellikler etkili yönetici olmalarını sağlamaktadır (Yıldırım, 2010: 115; Can, 2007: 230).

Okul yöneticilerinin lider olabildiği ve lider davranışı gösterebildiği oranda okulun amaçlarını daha kolay gerçekleştirebileceği ifade edilmektedir (Aksoy, 2006: 19). Sonuç olarak yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve genellikle örtüşen faaliyetlerdir. Aradaki en önemli fark yönetmenin karmaşıklıkla başa çıkmayı, liderliğin ise değişimle başa çıkmayı içermesidir. Öte yandan yönetmek liderlik becerilerini, liderlik de yöneticilik becerilerini gerektirmektedir (Baird, 2011: 18).

Yukarıdaki açıklama ve karşılaştırmalardan anlaşılacağı gibi yönetici ve lider, farklı rol, davranış ve özellikler vurgulanarak tanımlanan kavramlardır. İdeal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmaları beklenmektedir.

## **2.2. OKUL YÖNETİMİ VE LİDERLİK**

Okullarda öğrenci, öğretmen ve velilere etki edebilen ve amaçlar doğrultusunda yönlendirme yapabilen liderlerin olması, kurumsal işliğin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Bu durum okul yönetiminde önemli rol oynayan müdürlerin etkili yönetim ve öğretici liderlik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır.

### **2.2.1. Okulun Amaçları**

Öğrencilerin yetiştirildiği, bilginin düzenlendiği ve geleceğe ilişkin projelerin oluşturulduğu okullarla ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Okul, kişiliğin biçimlendiği, kültürün tanıtıldığı, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu bir yer (Şişman, 2011: 19) toplumun eğitim gereksinimini karşılamak amacı ile kurulmuş bir hizmet örgütü (Ada, 2010: 162) ve bilginin eleştirel bir biçimde sürekli yorumlandığı ve yeniden üretildiği bir alan (Dönmez, 2011: 88) olarak tanımlanmaktadır.

Okullar, dünyanın her ülkesinde, birbirine benzer ya da birbirinden farklı biçimlerde örgütlenmiş olup, bazı amaç ve işlevlere sahiptir. Günümüz dünyasında ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve diğer alanlarda yaşanan bir takım değişimler eğitim ve okulları etkilemektedir. Bu durum okul yöneticilerini farklı sorunlarla karşı karşıya bırakırken okulun amaçlarını da ön plana çıkarmaktadır.

Okullar bir yandan toplumun ve bireyin gereksinimlerini karşılarken diğer taraftan nitelikli insan gücünü yetiştirmektedir (Dönmez, 2011: 89). Çakıcı (2010: 21) ise okulların eğitim hizmeti üretmek ve öğrenmeyi gerçekleştirmek gibi temel amaçlarından bahsetmektedir.

Başka bir ifade ile okulların amaçlarının örgütsel amaçlar, yönetsel amaçlar ve eğitsel amaçlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel amaçlar okulun varlığını sürdürmek, yönetsel amaçlar nitelikli bir eğitim hizmeti sunmak ve eğitsel amaçlar ise eğitilen kişide değiştirilmesi gereken davranışları değiştirmek olarak açıklanmaktadır. Buradan hareketle okulun amaçlarının çevre, sosyal ve kültürel yapıya bağlı olarak farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (Çelik, 2010: 87; Gediklioğlu ve Tahaoğlu, 2010: 41).

Okulun diğer bir amacı, okul ve çevre ilişkilerinin düzenlenmesidir. Okul ve çevre ilişkileri ekonomik, teknolojik, toplumsal ve sosyolojik bakımdan birbiriyle etkileşim halindedir. Özellikle ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla yük üstlenmeleri, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle işbirliği içinde olmasını sağlamıştır (Gümüşeli, 2001: 6).

Sonuç olarak okulun amaçları, okulun gerçekleştirmek istediği vizyonla uyumlu olmalı ve bu vizyonu kapsamalıdır. Bunun yanında okulun nitelikli insan gücü yetiştirmek, toplumun gereksinimlerini karşılamak ve öğrenmeyi gerçekleştirmek gibi önemli amaçları vardır. Bu amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sadece okul müdürünün yetkisi ile değil öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin demokratik bir ortamda aktif olarak katılımı ile mümkündür.

### 2.2.2. Okul Müdürünün Görevleri

Okulun gücü ve verimliliği büyük ölçüde personelin niteliğine bağlıdır. Bu personelin en üstünde de okul yöneticisi bulunmaktadır. Okulun en yetkili kişisi olan okul yöneticisinin sahip olması gereken bir takım liderlik özellikleri vardır. Bu liderlik özelliklerini de bulunduğu eğitim kurumuna yansıtması gerekmektedir. Bu sebeple okul yöneticisinin okul içindeki ve dışındaki görevi önem kazanmaktadır.

Başarılı bir okul liderinin okul gelişimi ve öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu ifade edilirken okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanma, çalışanların performansını istenilen seviyeye getirme, öğrenme ortamını geliştirme, öngörülen değerleri belirleme, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve amaçlar belirleme, çalışanları motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi oluşturma, ortaya çıkabilecek sorunları ustaca çözme ve yönetme gibi bazı temel görevlerinin olduğu belirtilmektedir (Bush, 2010: 651; Arslan Özyurt, 2007: 24; Akdağ, 2009: 41).

Bunun yanında okul müdürlerinin en belirgin rolünün, yöneticilerin ve öğretmenlerin okulda karşılaştıkları sorunların çözümü için işbirliği içerisinde çalışabilecekleri bir ortamı oluşturmak ve desteklemek (Nettles and Herrington, 2007) olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca okul liderinin uygulamaya önem veren, teorik alt yapısı sağlam ve okul kültürünün oluşturan bir anlayışta olması önemsenmektedir (Glasman and Glasman, 1997: 4).

Okul müdürünün belirtilen görevlerde başarıya ulaşabilmesi eğitim sistemi ve örgüt kültürü tarafından desteklenmesi ile mümkündür (Eres, 2011). Ayrıca bir okul müdürünün liderlik alanında yeterli olabilmesi için bazı davranışları göstermesi gerekmektedir (Gümüşeli, 2001: 10):

1. Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
2. Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
3. Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
4. Yaşam boyu öğrenmeyi özendirme ve bu konuda personele model olmak,
5. Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmek,

Bu davranışlar incelendiğinde öğrencilerin akademik başarısı, başarının ödüllendirilmesi, yaşam boyu öğrenme ve değer verme gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunun türüne göre sergiledikleri liderlik davranışları da farklılık göstermektedir. Bu durum sürekli değişen çağa ayak uydurmak durumunda kalan yöneticilerin eğitim kurumlarının yönetimindeki rollerini daha da önemli hale getirmektedir.

### **2.2.3. Etkili Okullar**

Eğitim sistemleri dünyanın hemen her yerinde, toplumun gerisinde kalmakla eleştirilir. Bu durum kısmen okullara yüklenen toplumsal görevlerden kaynaklanmaktadır. Okullar bir yandan mevcut kültür birikimini yeni kuşaklara aktarıırken, diğer yandan onlara yeni değerler yüklemeye çalışmaktadır. Başka bir ifade ile eğitim kurumları toplumda egemen olan değerlerin korunmasını ve aynı zamanda yeni değerlerin kazanılmasını sağlamak zorundadırlar.

Okullar hemen her ülkede, kamuoyunun, hükümetlerin, sivil toplum örgütlerinin ve bilim adamlarının en çok ilgi gösterdiği örgütlerin başında gelirler. Okulun işlevlerinin ülke kalkınması ve istikrarı ile doğrudan ilişkili olması, bu ilginin en önde gelen nedenidir. Çünkü okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamanın, huzur ve güvenin vazgeçilmez koşulu olan bilgili ve becerili insanı yetiştiren ender örgütlerden birisidir. Bununla birlikte, okulların bir ülke için yaşamsal önem taşıyan bu rollerini yerine getirebilmeleri ancak etkili olarak yönetilmeleri ile mümkündür (Demiral, 2007: 5).

Okul müdürlerinin toplum ile işbirliği içinde olmaları, okulların geleceğini şekillendirecek plan ve programlarını hazırlamaları, örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre yenilemeleri, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak düzenlemeleri ve çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri etkili okul anlayışının temelini oluşturmaktadır (Gümüşeli, 2001: 15).

Etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalarda, m¼d¼rlerin liderlik ¼zellikleri, ¼ğretimin nitelikleri, ¼ğretmen davranışları ve değerlendirme ¼lç¼tleri gibi konulara vurgu yapılarak (Edmonds, 1982: 10) okul y¼neticilerinin ¼ğretimsel konularda g¼çlü olduğu ve ¼ğretmenlerin performanslarının s¼rekli g¼zden ge¼erildięi a¼ıklanmaktadır. Ayrıca okul y¼neticisinin lider konumda olduğu ve okulun tamamını kapsayacak şekilde misyon belirleyerek ¼ğrencilerin ¼ğrenmelerine odaklanan ve ¼ğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturduğu belirtilmektedir (¼zdemir ve Sezgin, 2002: 274).

Başka bir araştırmada ise etkili okul m¼d¼rleri tek bir eğitim felsefesine ve liderlik yaklaşımına dayanmak yerine ¼eřitli d¼ř¼ncelere ¼nem verdikleri ve bilginin nasıl ¼ğretildięinden daha ¼ok ne ¼ğretildięinin ¼nemli olduğunu belirtmektedirler (Peariso, 2011). Diğer bir araştırmada ise m¼d¼rlerin ¼ğrenmeyi ve ¼ğretmeyi teşvik eden sosyal bir ortam hazırlamak, okul-¼evre ilişkilerini g¼çlendirmek, ¼ğrenci başarısını takip etmek ve ¼ğretmenlerin etkililiğini en ¼st d¼zeye ¼ıkarmak gibi ¼nemli g¼revlerinin bulunduğu ifade edilmektedir (Ada, 2010: 171; Akdağ, 2009: 5).

Etkili okul konusundan ¼ıkarılabilecek temel sonu¼, okul m¼d¼rlerinin okul y¼netimindeki liderlik algılarının ¼ğretmen ve ¼ğrencilerin yaşamında doğrudan etkili olduğudur (şişman, 2011: 47). Okul m¼d¼rlerinin ¼ğretimin niteliğini arttırmaya y¼nelik ¼abası ¼ğretim liderliği anlayışının ¼z¼n¼ oluşturmaktadır. Buna g¼re başarılı ve etkili okulların ancak etkili ¼ğretim liderleri ile m¼mk¼n olacağı varsayılmaktadır (Sharma, 2012: 13). Yani etkili okul kavramı ile daha ¼ok okul m¼d¼rlerinin ¼ğretim liderliği davranışlarını ger¼ekleřtirebilmesine vurgu yapılmaktadır.

### **2.3. ¼ğRETİM PROGRAMLARI ¼ZERİNDEKİ DEğİşİKLİKLER**

Bu başlık altında, programın yenilenmesini gerekli kılan nedenler, yenilenen ¼ğretim programının felsefesi, programın uygulanma s¼recinde karşılaşılan sorunlar, geleneksel ¼ğretim programı ile yenilenen ¼ğretim programının karşılaştırılması, programın eğitim anlayışı ile yenilenen ¼ğretim programlarının ¼ğrenme-¼ğretme s¼recinde ¼ğretmen g¼revlerine yer verilmiştir.



### 2.3.1. Programın Yenilenmesini Gerekli Kılan Nedenler

Günümüzdeki gelişmeler, eğitimin her alanını etkilemekte ve bu durum eğitim yaklaşımlarında köklü değişikliklere neden olmaktadır. Ülkemizde de son yıllarda etkili bir eğitim modelini gerçekleştirmek için yoğun girişimlerde bulunmaktadır. Eğitim yoluyla geliştirilmeye çalışılan özelliklerin, becerilerin ve değerlerin bütünlüğü ve devamlılığı açısından programlar arasındaki ilişkilendirmeler çok önemlidir.

1968 yılında uygulamaya konan müfredat programları çağın gereklerine uygun olarak davranışçı yaklaşımla oluşturulmuştur. Bu programı uygulayan öğretmenler, öğrencilerin davranışlarını değiştirmeleri için onlara bilgileri sunan aktif rolde, öğrenciler ise pasif dinleyiciler ve davranışını değiştirmesi gerekenler olarak belirlenmiştir. Geleneksel öğretim programları zaman içerisinde değişikliklere uğramasına karşın 2000’li yıllara kadar programlarda çok az değişim gözlenmiş, öğretim programları davranışçı kuramın temelinden uzaklaşmadığı gibi sınıfta öğrenci ve öğretmen rolleri de değişmemiştir. Ayrıca uluslararası eğitim istatistiklerimiz de iyi sonuçlar vermemiştir. Bu yüzden Millî Eğitim Bakanlığı 20. yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen gelişmelere ayak uydurma zorunluluğunu belirterek öğretim programlarının yapıya uygun olarak yenilemesine karar vermiştir (Koçakoğlu, 2010: 69; Karaçalı, 2004).

Başka bir araştırmada ise bilgi ve teknoloji çağında, yapılandırıcı yaklaşım, çoklu zekâ, öğrenci merkezli eğitim, beyin temelli öğrenme gibi yeni yaklaşımların ön plana çıktığı ve geleneksel eğitim yaklaşımlarının bu alanları karşılamada yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Bu sebeple eğitim sisteminin yapısı nedeniyle reformun tüm alanlarda ve tutarlılık içinde yapılmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Çınar vd., 2006: 48; MEB, 2009).

Sonuç olarak yapılan Milli Eğitim Şuralarında ve benzer platformlarda öğretim programlarının öğrenciyi merkeze alacak şekilde yeniden düzenlenmesine ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Tüm bu ihtiyaçlar doğrultusunda dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak yenilenen öğretim programları, davranışçı yaklaşımdan uzak, bireyin deneyimlerini ve bilginin niteliğini dikkate alan, öğrencilerin yaşama

etkin katılımını sağlayan ve problem çözmelerini destekleyen bir şekilde düzenlenmiştir.

### 2.3.2. Yenilenen Öğretim Programının Felsefesi

Ülkelerin eğitim programları kendi iç toplumsal dinamiklerinin yanı sıra bilgi ve teknolojinin gelişmesi, bilişim ve iletişim olanaklarının yaygınlaşması, küreselleşme, ülkelerarası ekonomik ve siyasi birleşme gibi uluslararası oluşumlardan etkilenmektedir.

Bu sebeple ülkedeki eğitimin niteliği eğitim felsefeleriyle tutarlı olmak durumundadır. Ülke eğitimine yön veren eğitim felsefesi, o ülke insanları arasındaki ve kültür yumağındaki etkileşimleriyle ortaya çıkar. Eğitim programlarının dayandığı felsefi temeli belirlemede, felsefenin gelişim süreci dikkate alınmalı, toplumun genel bakış açısına uygun düşen eğitim felsefesi görüşlerine programda yer verilmelidir (Demirel, 2010: 19).

Davranışçı yaklaşımın etkisinin kaybolmasıyla toplum merkezli ve tüm sınıfların ihtiyaçlarını dikkate alan programlara karşı ilginin giderek arttığı bir dönemde Milli Eğitim Bakanlığı, 2004–2005 eğitim-öğretim yılından itibaren eğitim programını yenileme yoluna gitmiştir. Yenilenen öğretim programları yapılandırmacı eğitim felsefesine ve bu felsefe ile ilişkili olarak yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına dayanmaktadır (Gümüşeli, 2001: 4). Yapılandırıcı yaklaşıma göre öğrenme sürecinde öğrencinin ön bilgilerini harekete geçirme, gelişim düzeyini dikkate alma, etkili iletişim kurma, anlama, sorgulama, bilgiyi uygulama ve değerlendirme önemli kavramlardır (MEB, 2009).

Yeniden Yapılanmacı eğitim, çocuğun, okulun ve eğitimin sosyal ve kültürel güçler tarafından ne ölçüde şekillendirildiğine önem verir (Adıgüzel, 2009). Eğitim, sosyal açıdan kendini tanıma olduğuna göre birey sadece kendi sosyal doğasını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda toplumda planlı bir demokrasi oluşturarak, sosyal harekete nasıl katılacağını da öğrenmiş olur (Öztürk, 2011: 144).

Öğrenci merkezli öğrenmeyi temel alan yapılandırıcı yaklaşım, öğrenme sürecinde iş birlikli öğrenmeye ve öğretmen rehberliğine ağırlık vermektedir. Ayrıca

öğrenciyi düşünmeye ve araştırmaya yönelttiği, ezbercilikten kurtardığı, eğitim etkinliklerini eğlenceli hale getirdiği ve öğrencilerin sosyal gelişimlerine katkı sağladığı belirtilirken öğrencilerin ders çalışma alışkanlıklarının önemli ölçüde değiştiği ve zamanı verimli kullandıkları açıklanmaktadır (Çınar vd., 2006: 59; Çetin, 2009: 303).

Yine program, dersler arası yatay ve dikey ilişkileri dikkate alarak, sınıf içi ve sınıf dışı öğrenme deneyimlerini bütünleştirmeye önem vermektedir. Buna göre her öğrenci öğrenebilir ve düşünme, sorgulama, iletişim ve etkileşimde bulunma becerileri edinebilir. Milli kimliklerini koruyarak evrensel değerleri içselleştirebilir, sorumluluk bilinci geliştiren öğrenciler bağımsız karar verebilir, yaparak ve yaşayarak deneyime dayalı bir öğrenme ortamı oluşturabilir (Arslan, 2009: 30).

Akinoğlu (2007: 144) öğrenci açısından bakıldığında yapılandırmacı yaklaşımın olumlu yönlerinden bazılarını şu şekilde açıklamaktadır:

1. Öğrenciler için öğrenme kalıcı ve anlamlı olur.
2. Öğrenciler bilgileri kolayca başka durumlara uygulayabilirler.
3. Öğrencilerin kendi hızlarında ilerlemelerine izin veren bir yaklaşımdır.
4. Öğrenci gerçek hayatta karşısına çıkabilecek sorunlarla kolay başa çıkabilir.
5. Yapılan grup çalışmaları sayesinde öğrencilerin iletişim becerileri gelişir.
6. Öğrenciler konulara farklı bakış açısından bakmaya başlar.
7. Öğrencilerin üst düzey bilişsel yetenekleri bu yaklaşım sayesinde gelişir.

Çağdaş eğitim anlayışında, öğrencinin merkeze alındığı bir öğrenim anlayışı ön plana çıkar ve öğrenci yaparak ve yaşayarak öğrenme sürecine girer. Bu sayede düşünsel kapasitesini geliştirerek bilgi üretme yoluna girer ki, bu da yapılandırmacı yaklaşımın ve çağdaş eğitim anlayışının ana felsefesini oluşturur (Yalçın ve Yalçın, 2011: 93).

Sonuç olarak, ülkemizdeki öğretim programlarının 2004 yılından itibaren sistemli olarak değişmeye başladığını, yapılandırmacı eğitim anlayışının eski programlara göre daha tutarlı olduğunu ve bu özellikler dikkate alındığında yeni öğretim programlarının eğitim sistemine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 2.3.3. Yenilenen Program İle Geleneksel Programın Karşılaştırılması

Türk eğitim sisteminde çeşitli eğitim politika ve yaklaşımları yıllardır denenmekte ve uygulanmaktadır. Özellikle 2004-2005 yıllarından itibaren uygulamaya konulan öğretim programları geleneksel bir anlayıştan çağdaş bir yaklaşıma doğru yönelmektedir.

Geleneksel eğitim sistemi daha çok klasik okullarca benimsenmiş ve uygulanmıştır. Bu eğitim sisteminde dersler, programlar, ödevler ve ders saatleri öğrencinin ilgi ve ihtiyaçları hesaba katılmaksızın düzenlenmektedir. Geleneksel eğitimde ön planda tutulan müfredat ve öğretmendir. Öğretmen eğitim ve öğretimin merkezinde yer alarak bilgiyi aktarmaktadır (Kafadar, 1997).

Çağdaş eğitim yaklaşımında ise öğrenci, eğitim ve öğretimin merkezindedir. Bu yaklaşımda öğrencinin bedensel, duyuşsal, bilişsel gelişim özellikleri göz önüne alınmaktadır (Şengül, 2005). Yani yenilenen programla öğrencinin pasif dinleyici konumunda olduğu ezbere dayalı anlayışı değiştirilmiş onun yerine öğrencinin aktif olduğu, öğretmenin öğrenme-öğretme sürecinde öğrenciye rehberlik ettiği bir öğretim anlayışına geçildiği belirtilmektedir (Çetin, 2009: 303).

Önceki ve yeni programların farklılaştığı önemli ayrımlardan biri de öğrenme çıktıları için kullanılan terminolojidir. Önceki programlarda amaç, hedef ve davranışlardan bahsedilirken yeni programda bu terminoloji terk edilerek yerine kazanım ifadesi kullanılmıştır. Programlarda kazanım sözcüğü kullanılarak daha çok öğrenciyi merkeze alan eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, iletişim, problem çözme, araştırma, karar verme, bilgi teknolojilerini kullanma, girişimci olma, kişisel ve sosyal değerlere önem verme gibi beceriler ifade edilmektedir. Ayrıca öğrenme-öğretme süreçleri ve öğretmenin rolü önceki programlara göre daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Bilgi ve becerilerin edinimi ile ilgili uygulama sürecine dönük öneriler yapılmış ve etkinlik örnekleri verilmiştir. Önceki programlarda öğrenme-öğretme süreci ile ilgili herhangi bir açıklama yapılmazken yeni programlarda daha fazla somut araç-gereç kullanımının özendirildiği ve bununla ilgili daha somut örneklerin verildiği görülmektedir (ERG, 2005: 24).

Yapılandırmacılık akımının son yıllarda ilgi görmesi pek çok nedene dayanmaktadır. Özellikle geleneksel sınıf ortamında öğrenme, ezbere ve bilginin tekrarına dayanırken yapılandırmacılıkta bilginin transferi ve yeniden yapılandırılması söz konusudur. Bu doğrultuda sınıf içi uygulamalarda geleneksel yaklaşımla, yapılandırmacı yaklaşım arasındaki bazı farklar şu şekilde belirtilmektedir (Demirel, 2010: 250):

**Tablo 1: Geleneksel ve Bilgiyi Yapılandıran Sınıf Arasındaki Temel Farklar**

GELENKSEL SINIF	BİLGİYİ YAPILINDIRAN SINIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim programı tümevarım yolla ve temel becerilere ağırlık verilerek işlenir.</li> <li>• Önceden belirlenmiş kuralların ve sabit programların uygulanması esastır.</li> <li>• Program, öğretmenler için içi doldurulan bir boşluk gibi algılanır.</li> <li>• Öğretmenler öğrenilen bilgilerin geçerliliği için doğru yanıtları araştırır.</li> <li>• Değerlendirme, öğretimden ayrı olarak öğrenci öğrenmelerini kontrol etmek için yapılır.</li> <li>• Öğrenciler bireysel olarak çalışırlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim programı tümdengelim yoluyla işlenir.</li> <li>• Program etkinliklerinde ağırlık daha çok birinci elden edilen veriler ve kullanılan materyaller üzerindedir.</li> <li>• Öğrenciler yaşam ile ilgili kuramları oluşturmaya katkı getiren düşünürler olarak görülür.</li> <li>• Öğretmenler öğrencilere çevre ayarlaması yapan ve onlarla etkileşim içinde olan kişilerdir.</li> <li>• Değerlendirme, öğretim ile yapılır.</li> <li>• Öğrenciler gruplar halinde çalışır.</li> </ul>

Sonuç olarak yapılandırmacı yaklaşım, davranışçı kurama dayalı olan geleneksel eğitime bir alternatiftir. Geleneksel eğitimden temel olarak ortaya çıkan farkı, öğretmen ve öğrenci rollerinin değişmesidir. Öğretmenin otorite olduğu bilgiyi öğrenciye aktardığı, öğrencilerinde pasif olarak bilgiyi depoladığı roller yapılandırmacı eğitimde değişmiştir. Yapılandırmacı eğitimde, öğrencilerin her aşamada öğrenmeye aktif olarak katılmaları, öğretmeninde onlara yol göstermesi bilgi ve becerileri kazanmada onlara ortam hazırlaması beklenmektedir. Bunun

sonucu olarak da öğrenme sürecinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi geleneksel eğitim sisteminden farklı olduğu düşünülmektedir.

#### **2.3.4. Programın Uygulanması Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar**

Programın uygulanması sürecinde eksiklikler olmakla birlikte yöneticiler, öğretmenler, aileler ve öğrenciler bazı temel sorunlarla karşılaşmışlardır.

Yeni programın öğretmene daha fazla yük getireceği ve programın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli altyapı ve olanakların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Okullardaki altyapı ve olanakların yetersiz olması uygulamada başarının önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Eğitim etkinliklerinde kullanılacak materyalin sağlanamayacağı endişesi, sınıfların fiziki yapısının uygun olmaması, sınıf mevcutlarının fazlalığı ve okulların donanım yetersizliği dikkat çeken diğer konular olarak göze çarpmaktadır. Sonuç olarak programın uygulanmasında teknik alt yapı oluşturulmadan başarı sağlanamayacağı belirtilmektedir (Çınar vd., 2006: 59).

Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun yeterli teknik donanımına sahip olmayan okullarda program uygulamanın zor olduğunu ifade etmektedirler. Bu olanaklara sahip olmayan okullarda programın gerçek anlamda uygulanması zorlaşmaktadır. Eksikleri kapatmak isteyen öğretmenler öğrencileri okul dışındaki ortamlara yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Kırmızı ve Akkaya, 2010: 44).

Başka bir sorun ise öğretim programlarının eğitim çalışanlarına yeterince açıklanamaması ve geleneksel bürokratik yöneticilik rollerinden çıkılamamasıdır. Bu durum okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını engellemektedir (Can, 2007: 242). Ayrıca öğretim programlarının içerik olarak yoğun ve program için belirlenen öğretim süresinin yetersiz olması (Ünal ve Başaran, 2010: 306) karşılaşılan diğer bir sorundur.

Ailelere, çocuklarına destek olma noktasında daha fazla görev ve sorumluluğun verilmesi program hakkında yeterince bilgi sahibi olamayan ailelerin çeşitli şikâyetlerde bulunmalarına neden olurken, sınıfların aşırı kalabalık olması ve

sınıflarda öğrencilere aşırı özgürlüğün tanınması öğretme öğrenme süreçlerinde çeşitli disiplin sorunlarına yol açmaktadır. Öğrencinin bilgiyi yapılandıramaya yönelik etkinlikleri gerçekleştirememesi öğrencinin kendine olan özgüvenini yitirmesine neden olduğu belirtilmektedir (Adıgüzel, 2009: 92).

Karacaoğlu ve Acar (2010) da programda karşılaşılan en önemli sorunlardan bazılarını şu şekilde sıralamışlardır:

1. Öğretmenlerin yenilenen programlar ve çağdaş yaklaşımlarla ilgili eğitim ihtiyacı hissettikleri belirlenmiştir. Özellikle etkinlik düzenleme, ölçme değerlendirme, etkin öğrenme, ara disiplin, performans değerlendirme vb. konularda öğretmenlerin yetersiz oldukları belirlenmiştir.
2. Yenilenen öğretim programları ile ilgili öğretmenlere yönelik tasarlanan hizmet içi eğitim programlarının etkili olmadığı ve yetersiz olduğu belirlenmiştir.
3. Yenilenen programların yeterince esnek olmadığı, bölgesel, yöresel, ekonomik vb. farklılıkları yeterince dikkate almadığı belirlenmiştir.

Yeni öğretim programlarının başarılı bir şekilde yürütülmeleri için çok kapsamlı ve iyi organize edilmiş bir öğretmen eğitime gereksinim vardır. Bu eğitimde sınıf öğretmenlerinin öncelikle programın yapısı, felsefesi ve uygulanması hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Hizmetiçi eğitim ile öğretmenlerin anlayış değişikliği hedeflenmelidir. Okul ortamlarının yeniden düzenlenmesinde özellikle öğretmenlerin okulda çalışmalarını ve üretmelerini sağlayacak çalışma ortamları ve kaynak merkezlerinin kurulmasında yarar vardır. MEB, kaynak ve materyallerin kullanımının yaygınlaşması için etkin stratejiler geliştirmelidir. Bu programların uygulanması için sınıf mevcudunun istenilen düzeye çekilmesi gerekmektedir. Sınıf mevcutlarına göre etkinliklerin nasıl yapılacağı ile ilgili çalışmalar yapılmalı ve öğretmenler bu konuda bilgilendirilmelidir. Sınıfların çok kalabalık olduğu okullarda bu programların nasıl kullanılacağı da yanıtlanması gereken diğer bir sorudur. Birleştirilmiş sınıflar için de herhangi bir örneğe rastlanmamıştır. Programların en zayıf yönü yeni yaklaşımlara göre öğrenci değerlendirmelerinin nasıl yapılacağıdır. Bu açıdan öğretmenlerin bilgilendirilmesi ve onlara destek olunmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (ERG, 2005).

Sonuç olarak, yenilenen öğretim programlarının uygulama aşamasında bazı eksikliklerin olduğu gözlenmektedir. Özellikle yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin programla ilgili bilinçlendirilmesi ve gerekli teknik alt yapının oluşturulması en önemli sorunlar arasındadır. Ayrıca okulların da teknolojik olarak donanımlı hale getirilmesi gerekmektedir.

### **2.3.5. Programda Öğrenme Öğretme Süreci ve Öğretmen Görevleri**

Öğretim programları ne kadar mükemmel hazırlanırsa hazırlansın, eğitim ortamlarında uygulanmadığı sürece amacına hizmet etmez. Öğretim programlarının eğitim ortamlarında uygulayıcıları şüphesiz okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Daha önceki öğretim programlarında olduğu gibi bu programların uygulanmasında da okul müdürlerine ve öğretmenlere çok önemli görevler düşmektedir.

Eğitim sürecinde öğretim programlarındaki değişiminin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle öğretim programlarının uygulayıcısı olan öğretmenlerin buna inanmaları ve bu değişimi gerçekleştirecek niteliklere sahip olmaları gerekir. Değişim sürecinde öğretmenlerin görüşlerine başvurulması ve sürecin işleyişine ilişkin önerilerinin dikkate alınması, süreçteki olası aksaklıkların giderilmesi ve gerekli önlemlerin alınarak sürecin iyileştirilmesi açısından önem arz etmektedir (Ertürk, 2008: 6).

Yeni öğretim programlarında, öğretmene öğretici yerine ortam düzenleyici, yönlendirici ve kolaylaştırıcı roller yüklenmektedir. Öğretmenin temel rolü öğrenme öğretme ortamını düzenlemek, etkinlikler konusunda öğrencilere rehberlik yapmaktır. Öğretmene rehberliğin yanı sıra işbirliği sağlayıcı, yardımcı, kolaylaştırıcı, kendini geliştirici, planlayıcı, yönlendirici, bireysel farklılıkları dikkate alıcı, sağlık ve güvenliği sağlayıcı roller verilmiştir. Analizi yapılan kazanım ve etkinliklerde öğretmenin merkezde olduğu ve aktaran rolünü devam ettirdiği ifade edilmektedir (Karaçalı, 2004).

Öğrenme ve öğretme süreci, yapılandırmacı yaklaşıma göre ele alınmış ve bilginin yapılandırılması, önbilgilerin harekete geçirilmesi ve yeni bilgilerin anlaşılması bilginin yapılandırılması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında



ele alınmıştır. Öğrenme-öğretme sürecinde sadece öğretmenin hâkim olduğu bir takım metotların yerine, öğrencilerin katılımının sağlanabileceği etkinlikler marifetiyle öğrencilerin sürecin içine dâhil edileceği bir program akışının gerçekleştirildiğini, öğretme-öğrenme metotları açısından şimdiye kadar pek gündeme gelmemiş, süreç değerlendirmeyi öne çıkarabilecek bazı yöntem ve tekniklerin de önerildiği belirtilmektedir (Demirel, 2010).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda öğretmenlerin öğrencilere rehberlik etmesi ve öğrenme-öğretme ortamını düzenlemesi gibi önemli görevlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında öğretmenlerden öğrencilerin farklı algı düzeylerini dikkate almaları ve öğrencileri sürece dâhil etmeleri beklenmektedir.

## 2.4. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Bu başlık altında öğretim liderliğinin tanımı yapılarak, öğretim liderliğinin özellikleri, öğretim liderliğini sınırlayan etkenler, öğretim liderliği ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar ve okul müdürlerinin sergilemeye çalıştığı öğretim liderliği davranışlarına yer verilmiştir. Buradan hareketle öğretimsel liderliğin genel bir açıklaması yapılmaya çalışılmıştır.

### 2.4.1. Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği 1970'li yılların sonundan itibaren Batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Etkili okullarda yapılan araştırmalarda liderliğin, okulun etkililiğinde önemli bir faktör olduğu görülmüş, söz konusu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için birçok araştırma yapılmıştır (Şişman, 2011).

Öğretim liderliği ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Öğretim liderliğini tanımlanırken kullanılan *instruction* kelimesinin kapsam ve kullanım açısından sınırlı olduğu, öğretim ve pedagoji (*teaching and pedagogy*) kelimelerinin ise daha kapsamlı olduğu belirtilmektedir (MacNeill vd., 2003: 4). Öğretim liderliği ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

*Öğretim liderliği*, bilginin sorun çözmeye uygulanması ve başkaları aracılığı ile okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak (Krug, 1992); okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç (Şişman, 2011: 54); okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programlarının yönetilmesi (Gümüşeli, 2001); öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmak (Nettles and Herrington, 2007) ve birçok karmaşık değişkeni orkestra mantığıyla yönetmek (Leithwood and Jantzi, 2000) şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımlarda okul yöneticisinin öğretim liderliği, okullarda beklenen işlevlere ve hedeflere ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır.

#### **2.4.2. Öğretim Liderliğinin Özellikleri**

1980’li yıllarda popüler olmasına ve yeni liderlik yaklaşımlarının gölgesinde kalmasına rağmen hesap verilebilirlik ve okul başarısına yönelik evrensel baskılar öğretim liderliği anlayışını gündemde tutmaktadır. Son yıllarda gündeme gelen öğretimsel liderlik yaklaşımının eğitim liderliği üzerine yoğunlaştığı, okul gelişimi ve öğrenci başarısı konularında müdür ve öğretmenleri merkeze aldığı görülmektedir. Okul gelişimi ve öğrenci başarısı üzerindeki tartışmalar öğretim liderliğini tekrar gündeme taşımakta, okulda daha nitelikli öğrenme-öğretme ortamlarını destekleyecek şartların nasıl oluşturulabileceği konusunda arayışlar devam etmektedir (Hallinger, 2003: 347).

Günümüzde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları sergilemelerinin her zamankinden daha fazla önemli olduğunu vurgulayan Hallinger ve Murphy’ye (1987: 55) göre, bunun gerçekleşmesi üç temel şarta bağlıdır. İlk olarak müdürlerin öğretim liderliği davranışları sergileyebilmeleri için üst yönetimden kaynaklanan engellerin ortadan kaldırılması, ikinci olarak müdürlerin somut ve uygulamalı öğretim liderliği davranışları sergilemeleri, son olarak da öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesinde somut ve güvenilir ölçütler belirlenerek müdürlerin bu doğrultuda mesleki gelişimlerini sürdürmeleridir. Bu süreçte okul müdürlerinin öğretim programları, mesleki gelişim normları, üst yönetimlerin beklentileri ve rol çeşitliliği konularında bilgili olmaları gerekmektedir. Okul

amaçlarının belirtilmesi, öğretim programının yönetilmesi, olumlu okul kültürünün oluşturulması, öğretim liderliği davranışlarının somut olarak belirlenmesi ve uygulanması önemli kabul edilmektedir.

Bursalıoğlu (2010: 209) okul yöneticilerinin öğretim liderliğini sergileyebilmeleri için eğitimin temel değer ve ideallerini benimsenmelerinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin eğitimin amaçlarını gerçekleştirilebilmek için okuldaki madde ve insan kaynaklarını örgütleyip önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çalışmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Akdağ, 2009: 24).

Öğretim liderleri, okulun başarısına öncülük etmeli, öğretimin kalitesini okulun en önemli önceliği haline getirmeli ve okulun vizyonunu gerçeğe dönüştürebilmelidir. Okul yöneticileri öğretim lideri olarak, personeline öğretimsel kaynaklık yapabilmelidir. Eğitim-öğretim etkinliklerine ve okulun amaçlarına ilişkin yüksek beklentiler içinde bulunmalıdır. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmalı, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamalı, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasında önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, okulun her alanında her an görünür nitelikte bir kişi olmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 281). Ayrıca öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapmaları için onları desteklemeli ve kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmelidir (Aksoy, 2006: 20).

Öğretim liderliği sadece okul müdürlerinin yerine getirmesi gereken bir liderlik davranışı değildir. Sınıfı yönetmekle görevli olan öğretmenler de öğretim lideri olmak zorundadır (Buyrukcu, 2007: 28). Etkili öğretim liderlerini diğerlerinden ayıran fark sahip oldukları özellikleri değildir, görevini algılamasına temel oluşturan inançları ve tutumlarıdır (Krug, 1992: 441). Yani öğretim liderliği anlayışı, okul yöneticisinin okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır.

Başka bir ifade ile öğretim liderliği, eğitim ve yönetimle ilgili güçlü ve gözle görülür yetenekler ister. Sergilenen bu yetenekler ulaşılması gereken hedefleri, müfredatı, öğretimi, sınavları ve beklentileri ortaya koyan becerilerdir (Gezici, 2007:

67). Öğretim lideri bu becerileri gerçekleştirirken sınıf içi ziyaretlerde bulunur, öğrenci başarısı hakkında birebir bilgi edinerek eksik yönlerin düzeltilmesini sağlar, öğretmene olumsuz yönleri hakkında önerilerde bulunur ve olumlu yönlerinin geliştirilmesi için destek verir (Çelebi, 2009: 33).

Bununla birlikte etkili okul müdürlerinden aşağıdaki davranışları göstermeleri beklenmektedir (Şişman, 2011: 68):

1. Okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirirler.
2. Bütün öğrencilere ve yetişkinlere ilişkin olarak akademik ve sosyal boyutlarda yüksek beklentiler oluştururlar.
3. Öngörülen akademik standartlara uygun olarak öğretimin içeriğini oluşturur ve öğretimi gerçekleştirirler.
4. Öğrenci ve yetişkinler için sürekli öğrenme anlayışına dayalı bir okul kültürü oluştururlar.
5. Öğretimi iyileştirmek için mevcut durumu teşhis ve değerlendirmede çeşitli araçlar kullanırlar.
6. Öğrenci ve okulun başarısını artırmak için okulu toplumun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenirler.

Yöneticilerin sınıf ziyaretleri, öğrencilerle konuşma gibi okuldaki zamanlarının çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirmesi ve ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretmesi önemlidir. Okulun temel amacı öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerine hizmet etmek olduğuna göre öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin öğretim yöntemlerini aktif olarak uygulaması, amaca uygun ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapması, öğretmenlerin denetlenmesi ve mesleki gelişimlerinin sağlanması gibi alanlarda yoğunlaşması gerekmektedir (Can, 2007: 242). Çünkü okul müdürlerinin iyi bir yönetici olmadıkları sürece etkili öğretim lideri olamayacakları belirtilmektedir (Arslan, 2007: 28).

Sonuç olarak öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğrenme-öğretme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Bu sebeple okul müdürlerinin öğretim liderliği rolünü üstlenmeleri gerekmektedir. Bu rol eğitim ve yönetimle ilgili güçlü

ve gözle görülür yetenekler ister. Başka bir ifade ile başarılı okullardaki yöneticilerin, aynı zamanda eğitim, öğretim ve öğrenme konularında güçlü bakış açıları olan öğretim liderleri olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.4.3. Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler**

1980-90 arası okulların ihtiyaç duyduğu liderlik anlayışına cevap veren ve oldukça geniş bir uygulama alanı bulan öğretim liderliği yaklaşımının 2000'den sonra okul yönetimlere gereken ruhu sağlamaktan uzak olduğu ifade edilmektedir. Bunun yerine dönüşümcü liderlik yaklaşımının daha fazla uygulamaya dönük olduğu ileri sürülmektedir. Bu değişimde, daha doğrusu okul reformu girişimlerinin öngörülebilir başarısızlığında değişen güç dengesinin önemli rol oynadığına vurgu yapılmaktadır (Leithwood, 1992).

Öğretim liderliği gibi okul müdürünün liderlik rolünü merkeze alan yaklaşımların gerçekte uygulanmasını oldukça zor gören bakış açıları okul, toplum ve kişisel durumdan kaynaklanan durumsal farklılıklara ve buna bağlı oluşan sıkıntılara dikkat çekmektedir. Okulun öğrenci aldığı çevrenin sosyo kültürel beklentileri ve alt sosyo ekonomik toplumdaki gelen öğrencilerin sahip olduğu toplumsal ve ahlaki sorunlara daha fazla zaman ayrılması okul müdürünün öğretimsel rollerini gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca yerel ve merkezi eğitim otoritelerinin eğitim standartları ve hesap verebilirlik çerçevesindeki baskıları yöneticileri liderlik rollerini daraltmasa bile oldukça sınırlandırmaktadır. Bütün bu çevresel baskı ortamında okul müdürlerinin karşı karşıya bulunduğu ortamda başarılı olabilmesi için değişen toplumsal bağlamı ve kendini algılama düzeyini göz önünde bulundurmalıdır. Buna göre ideal okul müdürü karar mekanizmalarının daha fazla yerel hale geldiği bir toplum, değişen toplumsal bağlama göre gittikçe çeşitlenen roller ve davranışlar, daha heterojen okullar, okula etki eden güçlerle daha yakın ilişki ve piyasa koşullarına duyarlı rollere ve davranışlara duyarlı olmalıdır. Tek bir liderlik anlayışı ile donanmış okul müdürleri yerine çoklu fonksiyonları olan kişiler arası ilişkilere yoğunlaşmış, sürekli değişen toplumsal konulara duyarlı olan ve geleceği okuyabilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Hausman vd., 2000: 12).

Poplin (1992), iyi yöneticilerin her zaman iyi bir öğretmen olamayacağından hareketle okul müdürlerini öğretim lideri olarak tanımlamak öğretmenler açısından olumsuz değerlendirildiğini ve öğretmenlerin okuldaki yönetim süreçlerine daha fazla katıldığı, karar sürecinde etkili olmaya başladığı bir dönemde öğretim liderliği yaklaşımının popülerliğini kaybettiğini ileri sürmektedir.

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar dikkate alındığında, okul müdürlerinden beklenen liderlik davranışları da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, özellikle eğitimle ilgili yasal düzenleyiciler, üst yönetimlerin beklentileri, okulun yapısı, program, öğretmen ve öğrenci profili, okulun içinde yer aldığı sosyal ve kültürel çevre gibi bazı faktörler, okul müdürlerinin davranışlarının belirleyici ve sınırlayıcı olmaktadır (Şişman, 2011).

Çakıcı'ya (2010: 27) göre müdürlerin öğretim liderliğini engelleyen etkenlerin başında ekonomik yetersizlikler, bürokratik ve yasal engeller, eğitim eksikliği ile birlikte müdürün kişilik özelliklerinden kaynaklanan vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği gelmektedir. Öğretim liderliğini olumsuz yönde etkileyen kişisel özellikler içerisinde temel bilgi eksikliği, risk alma, uzun çalışma saatleri ve yetki aktarmaya karşı isteksizlik gibi özelliklerin de olduğu belirtilmektedir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin görev yaptıkları yerlerdeki imkânları geliştikçe, bilgi ve tecrübeleri arttıkça öğretim liderliği davranışlarını daha da çok sergiledikleri açıklanmaktadır. Bu nedenle, müdürlerin görev ve sorumluluklarını tanımlayan yasa ve mevzuatlar yeniden gözden geçirilmeli ve müdürlerin öğretim lideri olarak hizmet vermesine olanak sağlayacak gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

#### **2.4.4. Öğretim Liderliği İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmaların Değerlendirilmesi**

Arın (2006) yaptığı araştırmada, yöneticilerin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Yöneticilerin duygularına göre karar vermeleri ve hoşça giden tercihlere yönelmeleri, öğretim liderliği davranışlarıyla ters yönlü bir ilişki olarak ortaya çıkmaktadır. Bu negatif ilişkinin, yöneticilerin öğrenme-öğretme süreci ile eğitim programı ve öğretimi sürecinin yönetilmesinde olumlu tutum

sergilemediklerini belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin öğretim liderliğine gereken zamanı ayırabilmeleri için gereksiz emir ve görevlerin verilmesinden kaçınmalarının gerektiği ifade edilmektedir.

Akdağ (2009) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin öğretim liderliği ve program geliştirme algıları ölçülmüştür. Öğretmenler, müdürlerin okul ortamına, öğrencilerle iletişime, aktif öğretimsel etkinliklere, sosyal tesislerin eşit kullanımına, sosyal aktivitelere, öğretmenlerin işbirliği içinde çalışmasına, okul programının amaçlar doğrultusunda hazırlanmasına ve eğitim öğretim ile ilgili yeniliklerin takibine daha fazla zaman ayırmaları gerektiğini belirtmektedir. Müdürlerin öğretim liderliği ve yeni program boyutlarında görevlerini yerine getirirken programın içeriği hakkında da daha fazla bilgi edinmeleri gerektiği vurgulamaktadır. Bunun yanında okul müdürlerinin program konusunda öğretmenlere gerekli yardımı ve rehberliği yapabilmeleri için iş yüklerinin azaltılması ve öğretim liderliği davranışlarını kazandırmayı amaçlayan hizmet içi eğitim programlarının daha işlevsel hale getirilmesi önerilmektedir.

Arslan (2009) yaptığı çalışmada, 2005-2006 öğretim yılında uygulamaya konan ilköğretim programının başarıya ulaşmasında okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmelerinin gerekliliği ortaya konulmuştur. Araştırmaya göre okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiği görülmektedir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin yeni programın uygulanmasında okul yöneticilerin öğretim liderliği rollerine ilişkin olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi sağlama boyutunda yer alan öğretim liderliği davranışlarından program ile ilgili mevzuat, eğitim-öğretim, genelge ve yönetmelikler hakkında öğretmenleri bilgilendirme davranışını yüksek seviyede; sınıflarda örnek dersler vererek, öğretmenlere rehberlik etme davranışını ise düşük seviyede gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları için hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi önerilmektedir.

Sözüeroğlu (2006) yaptığı çalışmada, okul müdürün öğretim liderliği davranışlarının büyük ölçüde görev yaptığı okulun örgütsel koşullarına göre şekillendiği belirtilmektedir. Okul müdürlerinin öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri

ve retim liderliğinin gerektirdiği davranışları gösterebilmelerine olanak sağlayacak ortam ve koşulların oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Ayrıca yöneticilerin görev ve sorumluluklarını tanımlayan yasa ve mevzuatlar yeniden gözden geçirilmeli ve müdürlerin retim lideri olarak hizmet vermesine olanak sağlayacak gerekli değişikliklerin yapılması önerilmektedir.

Sönmez (2010) yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin üretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile retim liderliği rolleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Durumsal liderlik stillerine ilişkin algılar incelendiğinde dönüşümcü liderlik stiline baskın olduğu görülmüştür. retmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi dışında okul müdürlerinin, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programının yönetimi ve denetimi, düzenli üretme-renme çevresi ve ikliminin oluşturulması ile ilgili olarak retim liderliği rollerini yerine getirmede başarılı oldukları ifade edilmektedir.

Arslan zyurt (2007) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin retim liderliği anlayışı ile retmenlerin mesleki tükenmişliği incelenmiştir. Liderlik konusunda okul yöneticileri kendilerini pek çok açıdan yeterli grseler bile retmenlerin aynı görüşte olmadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca retmenlerin, okul müdürlerinden takdir görmeme durumu, retmenlerde tükenmişlik yaratmakta ve üretmenler okul müdürlerini bu konuda düşük retimsel lider olarak algılamaktadırlar. retmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sürecine göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve retim sürecinin yönetimi, retim süreci ve rencilerin değerlendirilmesi, düzenli üretme-renme çevresi oluşturma davranışlarında okul müdürlerinin daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır.

Aksoy (2006) okul yöneticilerinin retim liderliği rollerini yerine getirebilmeleri için uygun koşulların sağlanması ve eğitim politikaları yeniden gözden geçirilerek mevzuatta gerekli değişikliklerin yapılması önerilmektedir.

Gürsun (2007) okul müdürlerinin retim liderliği görevini sürdürürken retmenlerle kurduğu iletişimin yetersiz olduğunu, müdürlerin retmen görüşlerini



dikkate almadığını, empatik düşünce yaklaşımını kullanmadığını belirterek öğretim liderliği rollerinin de zayıfladığını ifade etmektedir.

Çelebi (2009) ise yaptığı araştırmada okul müdürlerinin her zaman öğretim liderliği davranışı sergileyemediklerini özellikle yönetsel işlerle uğraşmak zorunda kalan okul müdürlerinin bu yüklerinin biraz olsun hafifletilerek onların öğretim liderliği davranışlarını daha fazla gösterebilmeleri için gerekli desteğin sağlanması gerekmektedir.

Demiral (2007) mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin teoride öğrendikleri öğretim liderliği davranışlarını uygulamada okul yöneticilerinden göremediklerini ifade etmektedir.

## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu çalışma, okul müdürlerinin sergilemeye çalıştıkları öğretim liderliği davranışlarını araştırmak üzere betimleyici bir yaklaşım izlenerek yürütülmüştür. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde elde edilen nitel veriler görüşme soruları doğrultusunda ve analiz aşamasında ortaya çıkan temalar çerçevesinde tartışılarak yorumlanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni ile yürütülmüştür. Olgubilim deseni, farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı araştırılmasına ihtiyaç duyulan konulara odaklanılmasıdır (Kuş, 2009; Büyüköztürk vd., 2011: 20).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri nitel bir yöntemle irdelenmiştir. Nitel araştırma, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada araştırılan konuyu, ilgili bireylerin bakış açılarından görebilmeye ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaya olanak veren nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Bu çalışma Düzce ili Akçakoca ilçesinde görev yapan okul müdürleri ile yürütülmüştür. Araştırma kapsamında 8 ilköğretim, 8 ortaöğretim olmak üzere toplam 16 okulda görev yapan okul müdürleri belirlenmiştir. Bu müdürler çalışma grubunu oluşturmuştur. Müdürlere ait bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Katılımcılara Ait Bilgiler**

	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Branşı	Eğitim Durumu
M1	Erkek	41	16	9	Öğretmenlik Meslek Bilg.	Y.Lisans
M2	Erkek	52	32	29	Matematik	Lisans
M3	Erkek	43	20	10	Konaklama Seyahat	Lisans
M4	Erkek	51	27	23	Muhasebe Finansman	Lisans
M5	Erkek	36	13	4	Elektrik Elektronik	Lisans
M6	Erkek	41	15	10	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans
M7	Erkek	48	27	19	Makine Teknolojileri	Lisans
M8	Erkek	49	23	15	İHL Meslek Dersleri	Y.Lisans
M9	Erkek	40	17	11	Sınıf Öğretmeni	Lisans
M10	Erkek	59	35	30	Türkçe	Eğitim Enst
M11	Erkek	47	24	13	Teknoloji Tasarım	Lisans
M12	Erkek	36	14	6	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans
M13	Erkek	33	11	8	Sınıf Öğretmeni	Lisans
M14	Erkek	34	10	8	Sınıf Öğretmeni	Lisans
M15	Erkek	41	14	9	Sınıf Öğretmeni	Lisans
M16	Erkek	42	22	13	Sınıf Öğretmeni	Lisans

Görüşmeye katılan okul müdürleri 33-59 yaş aralığında olup meslekteki hizmet yılı 10-35 yıl arasında, yöneticilikteki hizmet yılı ise 6-30 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 5'i Sınıf öğretmeni, 3'ü Türkçe/ Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, 7'si Meslek Dersleri öğretmeni ve 1 kişi de Matematik öğretmenidir. Yöneticilerden 2 kişi Yüksek Lisans mezunu, 13'ü Lisans mezunu ve 1 kişi de Eğitim Enstitüsü mezunudur.

### 3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Soruların hazırlanmasında literatür taraması yapılarak benzer araştırmalar incelenmiştir. Önce 9 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Hazırlanan bu sorular çalışma grubu içinde bulunan 2 ilköğretim ve 2 ortaöğretim okulunda görev yapan okul müdürlerine yöneltilmiş ve müdürlerin sorulara verdiği cevaplardan yola çıkarak sondalar oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin cevaplayacağı sorular uzman görüşüne sunulmuş ve gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan sorular açık uçlu olup soruların bir kısmının altında alternatif sorular ve

sondalar yer almaktadır. Görüşmeler, katılımcılara konu hakkında bilgi verilerek onların uygun gördüğü zamanda ve yerlerde samimi bir sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada M1, M2, M3...şeklinde kod isimler kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüş, katılımcıları yönlendirecek ifadelerden kaçınılmış, ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve katılımcılara görüşme sonunda dinletilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan bireyler tarafından bulgular gerçekçi bulunmuştur. Veri toplamak amacıyla kullanılan görüşme formu EK-1'de sunulmuştur.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Betimsel analiz gözlem sonuçlarını bazı istatistikî ölçülerle betimlemeyi konu edinen teknik ve yöntemlerdir. Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Balcı, 2010: 222). Bu haliyle çalışma var olan durumu ortaya koyan betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2011: 240). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilmektedir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Willis, 2007, 98; Kuş, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırmada görüşmeler sonunda elde edilen veriler doküman haline getirilerek içerik analizi için çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunumu aşamalarında kolay anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır. Görüşme verileri temalar ve alt temalar şeklinde gruplandırılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenilirlik gibi kavramlar, yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008). Geçerlik, kaydedilen gözlemlerin gerçek ve doğru olarak ölçülmesi, istenen yapıyı doğru olarak yansıtmasıdır (Balcı, 2010: 199). Bir başka anlatımla ölçme sonuçlarının geçerliği, amaçlanan ölçmenin gerçekleştirilebilme derecesidir (Büyüköztürk vd., 2011:116). Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimde ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Araştırılan olgu ya da olay hakkında bütüncül bir resim oluşturulabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı önlemler vardır. Nitel araştırmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması önemlidir. Ayrıca betimsel analiz tekniğinin kullanıldığı bir araştırmada görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve sonuçları açıklamak geçerlik için önemli stratejilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu doğrultuda araştırmanın inandırıcılığını arttırabilmek ve benzer ortamlar için aktarılabir özelliklerini ortaya koyabilmek için görüşmeler kaydedilmiş, sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak açıklanmış ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca görüşme formu hazırlanarak alan taraması ve doküman incelemesi yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin ses kayıtlarının deşifre işlemlerinin bizzat araştırmacı tarafından yapılması, raporda katılımcılardan doğrudan alıntılara yer verilmesi ve elde edilen bilgilerin katılımcılara teyit ettirilmesi gibi stratejiler izlenmiştir.

Nitel araştırmalarda derinlemesine ve zengin bilgilerin elde edilmesi araştırmanın güçlü, dikkatli ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Kuş, 2009: 119). Güvenirlik, geçerlik için ön koşul niteliğindedir. Bir ölçeğin tutarlılığını, duyarlılığını ve kararlılığını gösterir, onun her zaman aynı sonuçları vereceğini belirtir (Büyüköztürk vd., 2011: 108). Ayrıca güvenirlik, bir aracın her ölçmede birbirine yakın sonuçlar vermesidir. Yani bir ölçü aracının devamlılık ölçüsü ve her ölçmede birbirine yakın sonuçlar verebilme niteliğidir (Balcı, 2010: 108). Bu araştırmada güvenirliği sağlama bakımından araştırmanın yöntemi ve aşamaları açık

ve ayrıntılı bir şekilde katılımcılara açıklanarak anlaşılmayan konularda ek bilgi verilmiştir. Verilerin temalara göre sınıflandırılması aşamasında uzman desteği sağlanmış, araştırma sonuçları benzer araştırmalarla ilişkilendirilmiş, araştırmada izlenen yöntem ayrıntılı olarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, önceden belirlenen temalar ile birlikte görüşme yapılan okul müdürlerinden elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın alt amaçlarına ilişkin bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. OKULUN AMAÇLARININ BELİRLENMESİ VE PAYLAŞILMASI

Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde dört alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- a. Öğrencilerin yetiştirilmesi,
- b. İletişim becerileri,
- c. Akademik başarı,
- d. Demokratikleşme ve değer verme,

şeklinde vurgulanmaktadır. Bu boyutta yer alan müdür görüşleri doğrudan alıntılarla alt amaçlar şeklinde tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

##### 4.1.1. Öğrencilerin Yetiştirilmesi

Bu boyutta yer alan öğrencilerin yetiştirilmesi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3. Öğrencilerin yetiştirilmesine ilişkin yönetici görüşleri ve dağılımları**

<b>Öğrencilerin Yetiştirilmesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Öğrencileri güzel ahlak sahibi bireyler olarak yetiştirmek	13	81
Öğrencileri istekleri doğrultusunda geleceğe hazırlamak	8	50
Öğrencilere sorumluluk ve öz güven kazandırmak	7	43
Öğrencileri meslek sahibi yapmak	6	38
Bireyin yeteneklerini keşfetmek	3	19

Tabloda görüldüğü gibi öğrencilerin yetiştirilmesi ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%81) öğrencilerin güzel ahlak sahibi olarak yetiştirilmesine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%19) bireyin yeteneklerinin keşfedilmesidir. Bunun dışında okul müdürleri öğrencilerin istekleri doğrultusunda yetiştirilmesi, geleceğe hazırlanması, sorumluluk sahibi olmaları, meslek sahibi olmaları, öz güven kazanmaları ve memnuniyet düzeyinin artırılması gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Günümüz eğitim anlayışı bireyin yeteneklerinin keşfedilmesi üzerinde ciddi olarak dururken katılımcıların %19 gibi düşük bir oranda kalması dikkat çekici bir durumdur. Aynı şekilde öğrencilerin sorumluluk ve öz güven kazanması ve okuldan memnuniyetlerinin artması gibi ifadelerin de düşük değerde kalması eğitim sisteminin insanları şekillendirme amacına hizmet ettiği müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili olarak bazı okul müdürlerinin görüşleri şöyledir:

**M1:** “...öğrencilerin **mutlu olması için alt yapı çalışmalarına hız verdik... çocuklarımızı ahlaklı, saygılı, dürüst, anlayışlı, soran ve yorumlayan gençler olarak yetiştirmek istiyoruz...**”

**M2:** “...bunun yanında **milli ve manevi değerlere bağlı ahlaken olgun bireyler yetiştirmek amaçlarımızın arasında yer alıyor...**”

**M3:** “...okuyan kız çocukları yarının annesi olduğuna göre yetişen neslinde kalitesinin artacağı kesindir...bunun için **kendini ifade eden, medeni cesareti olan, ahlaklı, misafirperver ve temsil kabiliyeti yüksek olan öğrenciler yetiştirmeye çalışıyoruz...**”

**M9:** “...bireyin **yeteneklerini keşfederek onları istekleri doğrultusunda yetiştirmeye çalışıyoruz...**”

**M15:** “...öğrencilerimizin **sorumluluk sahibi bireyler olmalarına yardımcı olmaya çalışıyoruz...**”

Görüldüğü gibi öğrencilerin yetiştirilmesi alt boyutunda okul müdürlerinin genel anlamda manevi değerler ve kız çocuklarının yetiştirilmesiyle ilgilendikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum eğitim sistemi açısından anlamlı bir sonuçtur. Ayrıca okul müdürleri öğrencilerin yeteneklerinin keşfedilmesine vurgu yaparken değer, ahlak, saygı, sevgi, dürüstlük, öz güven ve sorumluluk gibi kavramlarının ön plana



çıkacağı görülmektedir. Sonuç olarak öğrencilerin yetiştirilmesi tarih boyunca devam eden bir süreçtir. Bu süreç içinde eğitim kurumları öğrencilerini bilimsel, ahlaki ve sosyal bireyler olarak yetiştirilmesine önem vermektedirler.

#### 4.1.2. İletişim

Bu boyutta yer alan ikinci alt başlık iletişim ile ilgili müdür görüşleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4. İletişimin sağlanmasına ilişkin yönetici görüşleri ve dağılımları**

İletişimin Sağlanması	n	%
Öğretmenlerle iletişim	13	81
Velilerle iletişim	12	75
Öğrencilerle iletişim	11	69

Tablo 4'e göre görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%81) okul yönetiminde öğretmen, öğrenci ve veli iletişiminin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Başarılı bir yönetim için iletişimin önemli bir öğe olduğu araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından belirtilmektedir. Bu sebeple okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve veli iletişimine gereken önemi verdiği anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri şöyledir:

**M1:** "...öğrencilerimize **söz hakkı** vererek onları konuşturuyoruz..."

**M2:** "...öğretmenlerimizin yaptığı çalışmalarını her gün muhabbet esnasında öğretmenler odasında **gayri resmi toplantılarda** görüşüyoruz, tartışıyoruz... öğretmenlerimle **sürekli iletişim** halinde olarak hangi yönde çalışmalar yapacağımıza karar veriyoruz..."

**M10:** "...öğretmenlerimiz ve okul idaresiyle **ekip** olarak birlikte çalışmak ve paylaşım halinde olmak istiyoruz..."

**M14:** "...biz köy okulu olduğumuz için genelde çocuklarımız içine kapanık oluyor. Onları açmak için sürekli öğrencilerimizle iletişim halindeyiz... amaçlarımızı gerçekleştirirken tüm **öğretmen ve personelimizin görüşlerini** dikkate alarak birlikte hareket ediyoruz, yani

*benci değil de bizci bir eğitim anlayışımız var....sene başı toplantılarda bu kararları birlikte alıyoruz...”*

İletişim alt boyutunda okul müdürleri empati, gayri resmi toplantılar, ekip çalışması ve bizci bir eğitim anlayışına dikkat çekerek iletişimin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda okul müdürlerinin genellikle informal iletişim yollarını tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Formal iletişim yollarının gerekmedikçe kullanılmaması iletişimi daha sağlıklı hale getirdiği belirtilmektedir. Ayrıca öğretmen ve diğer personelin görüşlerine değer verilmesi iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Yani etkili iletişim becerilerine sahip olmayan yöneticiler eğitim sistemindeki değişime ayak uyduramamaktadırlar. Bu sebeple okul müdürlerinin iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

#### **4.1.3. Akademik Başarı**

Bu boyutta yer alan üçüncü alt başlık akademik başarıya ilişkin müdür görüşleri Tablo 5’te sunulmaktadır.

**Tablo 5. Akademik başarı ile ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

<b>Akademik Başarı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Son sınıf öğrencilerinin bir üst kuruma hazırlanması	10	62
Mesleki tanıtımın yapılması	5	31
Öğrencilerin başarı ve başarısızlık durumlarının takip edilmesi	4	25
Öğrencilerin akademik başarı için güdülenmesi	4	25

Tablo 5’e göre görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%62) son sınıf öğrencilerinin bir üst eğitim kurumuna hazırlanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. En düşük oranda ise (%25) öğrencilerin başarı ve başarısızlık durumlarının takip edilerek akademik başarı için güdülenmesi yer almaktadır. Okul müdürleri öğrencilerin öğretim sürecindeki başarısından ziyade bir üst eğitim kurumuna yerleşmenin önemine vurgu yaparken bu durumun akademik başarı olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır. Aslında akademik başarı öğrencilerin zihinsel aktivitelerin başarılı bir şekilde dışa yansımalarıdır. Dışa yansıyan performansın doğru ölçülebilmesi de bir ölçme değerlendirme yeteneğidir. Bu anlamda başarı veya

başarısızlık tek düze bir ele alış olduğuna göre çok yönlü olan öğrencinin veya bireyin bir tek yönün ele alınması tartışılacak bir durumdur. Konuyla ilgili olarak bazı okul müdürlerinin görüşleri şöyledir:

**M1:** “...öğrencilerin **temel ihtiyaçlarını** halledemezseniz onlardan akademik başarı bekleyemezsiniz...Özellikle yurtlarda kalan öğrencilerin barınma, yemek, ısınma gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması, öğrencilerimizin akademik başarısına olumlu katkı yapıyor...”

**M4:** “...amacımız yüksek öğretime gidecek öğrencileri **yani bir üst kuruma öğrenci yetiştirmektir**...”

**M7:** “...okulumuza gelen öğrencilerimize **meslekleri tanıtarak** onları istediği mesleğe **yönlendirmeye çalışıyoruz**...”

**M10:** “...akademik başarı açısından öğrencilerimizi diğer öğrencilerden daha başarılı hale getirmeye çalışıyoruz...”

**M11:** “...Özellikle öğrenci **başarısının artırılması** için de öğretmenlerimle sık sık toplantılar yapıp öğrencilerimizi güdülemeye çalışıyoruz...”

**M13:** “...okulumuzun akademik başarı anlamında üst öğrenim kurumlarına ne kadar öğrenci yerleştirdiği önemli, bu durum bizim için değil veli ve öğrencilerimiz için de önemli, çünkü burada karşılıklı **güven ve samimiyet** duygusu devreye giriyor. Birbirimize karşılıklı güvendiğimiz zaman ve **sabırlı** davrandığımızda okulumuzun akademik başarısının giderek arttığını görmekteyiz ...”

Akademik başarı alt boyutunda okul müdürleri temel ihtiyaçların karşılanması, mesleki tanıtım, öğretmen ve öğrencilerin yönlendirilmesi, sınav takibi ve başarıyı artırıcı tedbirlerin alınması gibi hususlara vurgu yapmaktadırlar. Bu hususların öğrencilerin akademik başarısına olumlu katkı yaptığı ifade edilmektedir. Ayrıca mesleki tanıtımların yapılması, öğrencilerle bire bir ilgilenilerek öğrencilere öz güvenlerinin kazandırılması, güven ve samimiyete dayalı bir ilişkinin akademik başarıyı artıran diğer etkenler olduğu anlaşılmaktadır.

Şişman (2011) ve Gaziel (2007) başarı düzeyi yüksek okullarda okul müdürlerinin akademik başarının artırılması için öğrencileri güdüledikleri, başarı

durumlarını takip ettikleri ve olumlu öğrenme iklimi oluşturduklarını açıklamaktadırlar. Bunun yanında öğretmenlerin kendisini devamlı olarak geliştirme çabası içinde olması öğrencilerinin akademik başarısı üzerinde önemli bir etki oluşturduğu ifade edilmektedir (Demirtaş, 2010: 219).

#### 4.1.4. Demokratikleşme ve Değer Verme

Bu boyutta yer alan dördüncü alt başlık demokratikleşme ve değer vermeye ilişkin müdür görüşleri Tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo 6. Demokratikleşme ve değer verme ile ilgili yönetici görüşleri**

<b>Demokratikleşme ve Değer verme</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Eşit ve adaletli davranmak	7	43
Öğrencilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak	6	38
Farklılıklara değer vermek	4	25
Bireye değer vermek	4	25
Karşılıklı güven duygusunu geliştirmek	3	19
Var olan değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamak	3	19

Tablo 6’da görüldüğü gibi demokratikleşme ve değer verme ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%43) eşit ve adaletli davranmanın önemine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%19) var olan değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasıdır. Bunun dışında öğrencilerin kendilerini değerli hissetmesi, öğretmenlerin öğrencilere karşı ilgili olması, farklılıklara değer vermek ve karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesi gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerine göre demokratik yapının korunabilmesi her şeyden önce eşit ve adaletli olmakla mümkündür. Bunun sonucunda farklılıklara değer verildiğini gören birey kendini değerli hissetmektedir. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri şöyledir:

*M1: “...okulumuzda demokratik ve huzurlu bir ortam sağlamaya çalışıyoruz...”*

*M6: “...biliyorsunuz ki öğretmenlik mesleği dışında hangi meslek olursa olsun yapılan hatayı telafi etmek mümkün ama insanın yetiştirilmesinde meydana gelecek hatayı telafi etmek mümkün değildir. Yani öğrenciye*

*örnek olmak, onu kazanmak önemlidir. Sürekli kızıp, bağırıp, hakaret ederseniz kendi ayağınıza kurşun sıkmış olursunuz. Çünkü gelecek kuşağı siz daha okul sırasında kaybetmişsinizdir...”*

*M9: “...sınıf mevcudu kadar her öğrenciyi memnun edecek amacınız olmalıdır. Yani **farklılığa değer veren amaç belirlemeye çalışıyoruz...**”*

Demokratikleşme ve değer verme alt boyutunda okul müdürleri öğrencilere örnek olmak, farklılıklara değer vermek ve oryantasyon eğitimi gibi hususlara vurgu yaparken değer, huzur, sevgi, saygı, güven ve yardımlaşma gibi kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Daha demokratik bir toplum olma yolunda, bireysel ve toplumsal boyutlarda demokrasi bilincini oluşturmak, demokrasiyi bir yaşam biçimine dönüştürmekle mümkündür. Bu açıdan demokratik değerleri benimsemiş ve kültürel farklılıklara duyarlı bireyleri yetiştirmek sosyal bir yaşama alanı olan okullarda demokrasi kültürünün bireylere aktarılmasıyla ve yaşanmasıyla sağlanabilir. Bu anlamda okul, demokratik değer ve ideallerin içinde geliştiği, yaşandığı ve yaşatıldığı bir yer olarak tanımlanmaktadır (Şişman vd., 2010: 167). Bu sebeple öğrencilerin kendilerini değerli hissetmeleri okullardaki demokratikleşme çalışmalarının temel yapısını belirlemektedir. Ayrıca bireye değer vermek karşılıklı güven duygusunun gelişmesine katkı sağladığı gibi var olan değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle eğitim ve öğretim sürecinin temeli demokratikleşme ve bireye değer vermeye dayanmaktadır.

## 4.2. ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI

Öğretim programlarının uygulanması ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde üç alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- a. Yenilenen öğretim programının özellikleri,
- b. Yenilenen öğretim programı ile ilgili yöneticilerin bilgi düzeyi,
- c. Müdürlere göre öğretim programları ile ilgili öğretmenlerin bilgi düzeyi,

şeklinde vurgulanmaktadır. Bu boyutta yer alan müdür görüşleri doğrudan alıntılarla alt amaçlar şeklinde tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

#### 4.2.1. Yenilenen Öğretim Programlarının Özellikleri

Bu boyutta yer alan yenilenen öğretim programının özellikleri alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 7’de sunulmaktadır.

**Tablo 7. Programların özellikleri ile ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

<b>Öğretim Programının Özellikleri</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Öğrenci merkezli olması	14	88
Öğrenciyi aktif hale getirmesi	13	81
Araştırmaya önem vermesi	13	81
Öğretmenlerin rehber olması	13	81
Demokratik olması	11	69
Farklı düşüncelere değer vermesi	11	69
Teknolojiyi önemsemesi	9	56
Yapılandırmacı yaklaşım üzerine hazırlanması	6	38
Bireyselleştirilmiş eğitime önem vermesi	6	38
Öğrenmenin kolaylaşması	5	31
Öğrencilerin grup çalışmaları ile sosyalleşmesi	4	25

Tabloda yenilenen öğretim programlarının özellikleri ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%88) öğretim programlarının öğrenci merkezli olmasına vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%25) öğretim programlarının öğrencileri grup çalışmalarına sevk ederek sosyalleşmesine katkı sağladığı belirtilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri öğrencilerin aktifleşmesi, araştırma ve inceleme, demokratiklik, öğretmen rehberliği, farklılıklara değer verilmesi, öğretmenlerin teknolojiyi kullanımı ve bireyselleştirilmiş eğitim gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri öğretim programları ile ilgili olarak öğrenci merkezli eğitim, bireysel eğitim, öğretmen rehberliği, teknoloji ve demokratiklik gibi noktalara da vurgu yapmaktadırlar. Burada okul müdürlerinin MEB’in görüşleri doğrultusunda hareket ettiği anlaşılmaktadır. Bazı müdürlerin görüşleri şöyledir:

*M2: “...**öğrenci merkezli** olması için özü. Öğretmene **yol gösterici** olmas, nasıl öğretiliri öğretmesi, **demokratik** olması öne çıkan yönleri...”*

**M4:**“...**öğrenci merkezli** durumda yani öğretmenlerimiz **rehber** durumunda, öğrenciyi **ezbercilikten** kurtaran, onları **araştırma** yapmaya, sorgulamaya iten bir yapısı var...”

**M5:**“...öğretmenlere **teknolojiyi** kullanma rahatlığı veriyor. Öğretmen dersini **görsellik** katarak anlatıyor. Öğretmen öğrenciyi **yönlendiriyor**...”

**M8:**“...öğrencilerimizi **grup çalışmasına** sevk ederek öğrenciler arasında **paylaşma** duygusunun gelişmesine de katkı sağlıyor...”

**M9:**“...**bireyselleştirilmiş eğitime** önem verdiği için olumlu buluyorum. Ayrıca programın **demokratikleştirilmesi** ve **şahsileştirilmesi** olumulu yanları...”

**M11:**“...öğrencileri **ezberden kurtarıyor**. Yani tek tip insanı incelemeyeceğiz, **farklılıkları** olan, **değişik düşünen**, yeni bir şeyler bulmaya çalışan, eleştirebilen, kendi doğruları olduğunu savunan bireyler yetiştirme eğilimi içinde olacağız bu da önemli yönlerinden biridir...”

**M14:**“... **öğrenci gelişimine** büyük katkısı var ...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretim programların demokratik olması, öğrencilerin araştırmaya önem vermesi, öğretmen rehberliği, programın öğrenci gelişimine katkısı, bireyselleştirilmiş eğitim ve değerler eğitimi gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanında öğrencileri ezbercilikten kurtardığı ve çalışmaya sevk ettiği belirtilmektedir.

Sonuç olarak yenilenen öğretim programları yapılandırıcı yaklaşım, çoklu zekâ kuramı, öğrenci merkezli eğitim, öğretmen rehberliği ve bireysel farklılıklara değer vermektedir. Ayrıca beyin temelli öğrenme, sarmal, tematik ve beceri yaklaşımı gibi çeşitli eğitim yaklaşımlarından da yararlanılmıştır (MEB, 2005; Demirel, 2010; Öztürk, 2011).

#### **4.2.2 Yenilenen Öğretim Programları İle İlgili Yöneticilerin Bilgi Düzeyleri**

Bu boyutta yer alan yenilenen öğretim programı ile ilgili yöneticilerin bilgi düzeyi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 8. Programla ilgili yöneticilerin bilgi düzeyi görüşleri ve dağılımları**

<b>Yöneticilerin Bilgi Düzeyi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Programın alt yapı eksiğinin olması	15	94
Yöneticilerin programla ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmaması	13	81
Programın hızlandırılarak yapılması	13	81
Bölgesel ve yöresel farklılıklar dikkate alınarak hazırlanmaması	8	50
Programların okul yöneticilerine tanıtılmaması	8	43
Üst makamların programla yeterince ilgilenmemesi	7	43
Velilerin maddi durumu dikkate alınarak hazırlanmaması	6	38
Program hazırlanırken görüş sorulmaması	6	38
Okulların hazırbulunuşluluk seviyeleri dikkate alınmaması	4	25

Tablo 8’de görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%94) programların alt yapı eksiğinin olduğuna vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%25) programlar hazırlanırken okulların hazırbulunuşluluk seviyelerinin dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri yöneticilerin ve üst makamların program hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı, programların hızlandırılarak yapılmasının anlaşılmasına neden olduğu, programların hazırlanması aşamasında yöneticilere görüş sorulmadığı, bölgesel ve yöresel farklılıkların dikkate alınmadığı, okul yoğunluğunun yöneticilerin program hakkında bilgi sahibi olmalarını zorlaştırdığı ve programların yeterince tanıtılmadığı gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmektedirler.

Okuldaki idari işlerin yoğunluğu, eğitim ve öğretimi ikinci plana atmaktadır. Müdürler okulların ekonomik yetersizliklerinden dolayı temizlik ve ısınma işleriyle birinci derecede ilgilenmek zorunda kaldıklarını belirtmektedirler. Bunun sonucunda müdürlerin öğretim programları ile ilgili yeterince bilgi sahibi olamadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretim programlarının uygulanabilmesi için okulların alt yapı sorunlarının giderilmesine vurgu yapılmaktadır. Teknolojinin masraflı olması ise alt yapı sorunlarının temel nedeni olarak gösterilmektedir. Bazı müdürlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

***MI:** “...programın uygulanması için her okulun program gereğince teknolojik **alt yapısının** sağlanması gerekmektedir...”*



**M3:**“...öğretim programları hiç kimseye **görüş sorulmadan** birkaç kişilik komisyonla programlar oluşturulmaya çalışılmış...”

**M4:**“...pogramların **alt yapısı** oluşturulmadan uygulamaya geçilmesi bence olumsuz yönünü gösteriyor...programları da tam anlamıyla **incelediğim söylenemez**. Fırsat buldukçu incelemeye çalışıyorum...”

**M6:**“...eğitim sistemimiz baştan sona tekrar incelenmeli Türk insanın **öz yapısına** uygun hale getirilmeli ve tekrar yapılandırılmalıdır. Yani şu an ki programlar bizim öz yapımıza uygun değil...”

**M9:**“...bir öğretmen bir dersin müfredat programını incelemesi gerekirken benim **13 dersin hepsine bakmam** ve hepsinden bilgi sahibi olmam gerekiyor. Bu da ayrıca biz okul **müdürlerini yoruyor**. Çünkü sürekli güncel kalmak zorundasınız...”

**M10:**“...şahsım adına ben **programları biliyorum** desem **yalan** olur. Çünkü biz okul müdürlerini yenilenen programla ilgili ne bir **seminere** ne de bir **hizmetiçi** eğitime aldılar. Bizim hatamız olsa bile en azında üst birimlerimizin bu konuyu düşünüp acil önlem tedbirleri alması gerekiyordu...”

**M12:**“...siz yeni programdan bahsediyorsunuz bizler halen daha **bildiğimiz yöntemlerle** devam ediyoruz. O zaman programın yaptırımı yok mu? Nasıl uygulayacağız belli değil. Neden bizlere **konferanslara, seminerlere** ya da bilgilendirme **toplantılarına** çağırmadılar. Siz çağırdılar diyorsunuz acaba Türkiye’deki öğretmenlerin hepsi katıldı mı? Belli değil...**müfettişler** geldi bazı şeyleri anlattılar ama onlarda sıkıştığında öğretmenim işini bilir diyerek işin içinden çıktılar...sonuç olarak öğretim programlarında öğretmen ne kadar merkezde de olsa, rehber de olsa bizim öğrenci yapımız gerek ailesinden, gerek toplumsal baskıdan, gerekse **bizden kaynaklanan sebeplerden** dolayı ne kadar yönlendirirsen yönlendir başarılı olamıyor...”

**M15:**“...öğretim programları inceledim ama **yüzeysel olarak baktım**. Derinlemesini bilgi sahibiyim desem **yalan** olur...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okulların yoğun işleri, alt yapı sorunları, hazırbulunuşluluk durumları ile birlikte hizmetiçi eğitim seminerlerinin ön

plana çıktığı görülmektedir. Müdürler genelde öğretim programları ile ilgili yüzeysel bilgiye sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bunun sebebi olarak okulların ısınma, temizlik ve ekonomik sorunları gösterilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin öğretim programlarının okul içindeki uygulama çalışmalarına da gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Can (2007) yaptığı çalışmada öğretim programlarının eğitim çalışanlarına yeterince açıklanmadığını ve okul yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmektedir.

Sonuç olarak 2004 yılından itibaren kademeli olarak değişmeye başlayan öğretim programları, okul müdürlerine aşamalı olarak hizmetiçi eğitim seminerleri ile tanıtılmaya çalışılmıştır. Fakat bu seminer ve konferansların pek de yeterli olmadığı gözlenmiştir. Çünkü okul müdürünün içinde bulunduğu yapı gereği, yönetim sorumluluklarının öğretim programlarına gereken zamanın ayrılmasına engel olmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin yenilenen öğretim programlarına istenilen seviyede hakim olamadıklarını göstermektedir.

#### 4.2.3. Müdürlere Göre Öğretmenlerin Bilgi Düzeyleri

Bu boyutta yer alan yenilenen öğretim programında öğretmenlerin bilgi düzeyi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 9’da sunulmaktadır.

**Tablo 9. Müdürlere göre öğretmenlerin bilgi düzeyi ile ilgili yönetici görüşleri**

<b>Öğretmenlerin Bilgi Düzeyi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Program hakkında bilgi düzeyleri yeterli değil	15	94
Teknolojik olarak desteklenmeli	15	94
Geleneksel eğitim sistemi öğretmenleri olumsuz yönde etkilemekte	13	81
Öğretmenler kendi dersiyle ilgili müfredatları okumamakta	11	69
Öğretmenler klasik yöntemlerle çalışmaya devam etmekte	11	69
Öğretmenler geçmiş alışkanlıkları terk edememekte	10	62
Kılavuz kitaplar öğretmenlerin yaratıcılığını engellemekte	9	56
Genel anlamda öğretmenler öğrenmeye çalışmakta	4	25

Tablo 9’da görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%94) öğretmenlerin programlar hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığına vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%25) genel anlamda öğretmenlerin bilgi sahibi olmaya çalıştıkları

ifade edilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri öğretmenlerin teknolojik olarak desteklenmesi, geleneksel eğitim sisteminin öğretmenleri olumsuz yönde etkilemesi, öğretmenlerin kendilerini geliştirme çabası içinde olmaması, öğretmenlerin klasik yöntemlerle çalışmaya devam etmesi, klavuz kitapların öğretmenlerin yaratıcılıklarını engellemesi ve öğretmenlerin geçmiş alışkanlıklarını terk edememesi gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Müdürlere göre öğretmenlerin öğretim programları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun sebebi ise öğretmenlerin geleneksel eğitim sistemi ile yetişmeleri ve teknolojik eğitime uzak kalmalarından kaynaklandığı belirtilmektedir. Program hususunda yeni mezun öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlere göre daha bilgili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yenilenen programı mevzuatın bir parçası olarak görmeleri ve bu duruma tepki göstermeleri programın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Müdürlere göre öğretmenlerin programla ilgili hizmetiçi eğitim seminerlerinden geçmelerinin gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durumla ilgili literatürde öğretmenlerin amaca hizmet edecek yeterlilikte olmadığı, programın etkin şekilde benimsenebilmesi için öncelikle öğretmenlerin alt yapı eksiklikleri giderilmesi, program felsefesinin öğretmenlere kavratılması, teknolojik araç ve gereçleri kullanmada gerekli eğitimin verilmesi ifade edilmektedir (Gelen ve Beyazıt, 2007: 469). Sonuç olarak öğretmenlerin program hususunda düzenli ve düzeyli bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Bazı müdürlerin görüşleri şöyledir:

*M1: "...öğretmen davranışlarını incelediğimiz de yılların klasik eğitim sisteminde yetişmiş, yine **klasik eğitim sisteminde** öğretmenlik yapmış öğretmenlerin geçiş yapmaları **kolay değil**. Bu anlamda bazı öğretmenlerimiz yeni programla ilgili pek fazla bir şey **bildiğini zannetmiyorum**... halen daha **geleneksel eğitim yapısına** devam eden arkadaşlar var..."*

*M2: "...öğretmenlerim pek **programa hakim değil** gibi. Çünkü ani değişiklikleri bir **teпки olarak algıladıkları** için, onlarda tepki olsun diye önceleri ilgilenmiyorlar..."*

**M4:** “...genele baktığım zaman çoğu öğretmenim teknolojik **alt yapıya** uygun yetiştirilmemişler bu bizim karşımıza sıkıntı olarak çıkıyor. Bir de **ben de dahil** olmak üzere yenilenen öğretim programlarını teferruatlı bir şekilde incelediğimizi düşünmüyorum. Geleneksel yapının izleri devam ettiği için programların amacına hizmet etmediğini düşünüyorum... **kılavuz kitapların** öğretmenlerin yetişmesinde, dersi işlemesinde, rehber olma noktasında iyi olduğunu düşünmüyorum...”

**M6:** “...bence bütün öğretmenlerin ciddi anlamda **hizmetiçi eğitim semineri** alması gerekiyor...”

**M7:** “...**kılavuz kitapların** öğretmenleri sınırladığını düşünüyorum. İşte öğretmenin karşılaştığı güçlüklerin başında bu da gelmektedir...”

**M8:** “...öğretmen **değişime** ayak uydurmakta zorlanıyor...”

**M9:** “...öğretmenlerimizi **yeterli** bulmuyorum. Çünkü arkadaşlarımız kendi alanlarıyla ilgili öğretim programını **okumuyor, sormuyor** hatta bildiği **klasik yöntemlele** çalışmaya devam ediyorlar...”

**M12:** “...öğretmenlerimizin **program hakkındaki bilgilerinin** yeterli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü öğretmenler yine bildikleri gibi ders işliyorlar, programla ilgili hiçbir **dokümandan yararlanmıyorlar**...yani öğretmenlerimize yeterince **yardımcı olamıyoruz**...”

**M15:** “...öğretmenlerin bilgi düzeyine gelince, ben ne kadar komuya vakıf **olmasam** da ilgili arkadaşlar var. Özellikle ben bunu biranış öğretmenlerinde daha çok görüyorum...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin programla ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması, kılavuz kitapların öğretmenlerin yaratıcılıklarını engellemesi, öğretmenlerde geleneksel yapının izlerinin devam etmesi ve öğretmenlerin programlarla ilgili hizmetiçi eğitim seminerlerine katılması gibi kavramların ön planan çıktığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda çoğu öğretmenin bilgi düzeyinin yeterli olmadığı, teknik donanıma sahip olmayan okullarda programı uygulamada zorlandıkları ve öğretmenlerin de bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamların yeterli düzeyde olmadığı ifade edilmektedir (Ünal ve Başaran, 2010: 306; Kırmızı ve Akkaya, 2010: 44; Can, 2007).

### 4.3. ÖĞRETİM SÜRECİNİN YÖNETİMİ

Öğretim sürecinin yönetimi ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde üç alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- Öğretmenlerin ders işleyişi,
- Öğretmenlerin ders işlerken karşılaştığı sorunlar,
- Öğrenci sorunlarına karşı yöneticiler tarafından alınan tedbirler,

şeklinde vurgulanmaktadır. Bu boyutta yer alan müdür görüşleri doğrudan alıntılarla alt amaçlar şeklinde tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Aşağıda Öğretim Sürecinin Yönetimi kategorisine ilişkin alt boyutlar katılımcı alıntılarına dayalı olarak sunulmaktadır.

#### 4.3.1. Öğretmenlerin Ders İşleyişi

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin sınıf içi ders işleyişi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo 10. Öğretmenlerin ders işleyişi ile ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

Öğretmenlerin Ders İşleyişi	n	%
Başarılı bir şekilde ders işlemektedirler	16	100
Sınıf yönetimi konusunda başarılılar	14	88
Yetenekli ve gönülden çalışmaktalar	13	81
Öğrencilerle iyi ilişki içindeler	13	81
Sınıf mevcudu az olan okullarda sorun yaşanmamakta	5	31

Tablo 10'da öğretmenlerin ders işleyişi ile ilgili görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%100) öğretmenlerin başarılı bir şekilde ders işlediğine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%31) sınıf mevcudu az olan okullarda sorun yaşanmadığı belirtilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri öğretmenlerin sınıf yönetimi, öğretmenlerin öğrencilerle ilişkileri ve öğretmen performansı gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Müdürlere göre öğretmenlerin severek ve isteyerek sınıfa girdikleri ve gönülden ders işledikleri belirtilmektedir. Özellikle tecrübeli öğretmenlerin sınıf yönetimi, alan bilgisi ve pedagojik açıdan iyi oldukları ve öğrenci seviyesine uygun ders işledikleri ifade edilmektedir. Ayrıca mesleğin

sonuna gelen öğretmenlerin teknoloji eğitimi noktasında zaafiyetlerinin bulunduğu açıklanmaktadır. Bazı müdür görüşleri aşağıda verilmiştir:

**M3:** “...bilgi akatarılmasında ve **anlatılmasında arkadaşların genel anlamda bir sıkıntısı yok...eskiler tecrübe anlamında yenilerse teknoloji anlamında iyiler ikisinin birleşmesi gerektiğine inanıyorum...**”

**M4:** “...öğretmenleri **yeterli** buluyorum. Öğretmenlerin **gönülden çalıştıklarınada inanıyorum**. Öğrecilerle iyi ilişki içindeler. Sınıf içi derslerin işlenmesinde herhangi bir sorun gelmiyor...”

**M6:** “...özellikle öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha **esnek olması** gerekiyor, kendini öğrenciye sevdirmeye önemlidir...”

**M12:** “...beş parmağın beşi de bir değil. Ama yine de öğretmenlerimizi **%80 yeterli** buluyorum...**gönülle** çalışıyorlar... sınıf yönetimi sorunu, öğretmenin ders anlatma sorunu ve bilgide **eksikliği yok...**”

**M13:** “...sınıf içini çok bilemiyorum. Çünkü dönemde 1 veya 2 defa sınıflara girme şansımız oluyor. Ama çokta **sıkıntı yaşadıklarımı düşünmüyorum...**”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin ders işlerken herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmadığı ve başarılı bir şekilde ders işlediği görülmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerin seviyelerine inmeleri ve öğrencilerle iletişime önem vermeleri başarılı olma hususunda önemlidir. Çünkü bu davranışlar öğrenci ile öğretmen arasında karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda sınıf başarısının artırılması için öncelikle öğretmenlerin öğrencilere rol model olması gerekmektedir (Çelikten vd., 2005: 217). Başka bir ifade ile öğrencilerin sınıf içi öğrenmelerinin önemini vurgulayan ve öğretmenlerle daha sıkı işbirliğinin altını çizen pedagojik liderlik yaklaşımı önerilmektedir (MacNeill vd., 2003: 4). Bu anlamda okul müdürlerinin kendilerini bu yönde geliştirmeleri düşünülmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin genellikle başarılı bir şekilde ders işledikleri belirtilmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin tecrübe kazandıkça, teknolojik imkanları kullandıkça ve iletişime önem verdikçe daha da başarılı olacağı açıklanmaktadır.

### 4.3.2. Öğretmenlerin Ders İşlerken Karşılaştığı Sorunlar

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin ders işlerken karşılaştığı sorunlar alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 11’de sunulmaktadır.

**Tablo 11. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

<b>Öğretmenlerin Karşılaştığı Sorunlar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Öğrenci davranışı ile ilgili sorunlar	13	81
Aileden kaynaklanan sorunlar	7	43
Sınıf içinde oluşan sorunlar	7	43
Öğretmen ve öğrenci arasında oluşan sorunlar	6	38

Tablo 11’de görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%81) öğrenci davranışı ile ilgili sorunların olduğuna vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%38) öğretmen ve öğrenci arasında oluşan kişisel sorunlar olduğu belirtilmektedir. Bunun dışında müdürler öğrencilerin derse karşı ilgisizliği, aile desteği ve öğretmenlerin sınıf yönetimi zafiyetleri gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin karşılaştığı sorunların başında öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunlar gelmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin müfredatı yetiştiremememe korkusu, veli ilgisizliği, ekonomik sebepler ve çevresel faktörler gelmektedir. Ayrıca bazı öğretmenlerin öğrenci seviyesine inmekte zorlandığı ve sınıf yönetiminde pek de başarılı olmadığı görülmektedir. Bu durum Gelen ve Beyazıt’a (2007: 469) göre şu şekilde ifade edilmektedir. Eğitimciler nasıl ders verileceği veya anlatılacağı hususunda eğitilmelidirler. Sadece öğretmenlerin değil eğitimle ilgili olan tüm bireylerin bu konuda derinlemesine eğitilmeleri gerekmektedir. Eğitimcilerin belli periyotlarda çeşitli kongre, sempozyum, çalıştaylara katılmaları sağlanarak kültürel hayatlarını zenginleştiren deneyimlerin yaşatılması gerekmektedir. Konuyla ilgili bazı müdür görüşleri şöyledir:

*M2: “...zaman zaman bize de problemler yansıyor, özellikle sınıf yönetimi daha esnek olması gerektiğinden, birde müfredatı yetiştiremememe korkusu hakim olduğunda, işin içine öğrenci katılınca ders anlatımında bir yavaşlama olduğunda, bahsedilmekte tabi bir de gürültü*

*patırtı ve hakimiyet zaafiyetini beraberinde getiriyor. Özellikle eski öğretmenlerimizde bu sıkıntıyı daha çok görüyoruz...”*

**M4:**“...gelen sorunların başında öğrencilerin derse karşı kayıtsız kalması, derse karşı ilgisizlik. Genellikle öğrencilerin davranışları ile ilgili sorunlar geliyor...”

**M6:**“...öncelikle bizim öz kültürümüzün yapısında var olan eğitim sistemimizden uzaklaşılınca öğrenci davranışlarında bozulmalar meydana geliyor...”

**M7:**“...öğrencilerin meslek edinme beklentisi içinde olması nedeniyle kültür derslerinde ne kitap, ne defter ne de ders araç ve gereci ile ilgili materyalleri derse getiriyorlar. Yani derslere karşı ilgisizler...”

**M9:**“...müfredatı değiştirerek öğretmen zor durumda kalıyor...”

**M11:**“...2.kademe dediğimiz sınıflarda problemlerimiz var. Bunun sebeplerine gelince, çocuğun gelişimi, öğrenci davranışlarını değerlendirme sisteminin caydırıcı olmaması, veli bakışının farklı olması ve medyanın öğretmenlerle ilgili durumları abartılı olarak vermesi veli ve öğrenci bakış açısını öğretmenlere karşı değiştirmiştir...”

**M12:**“...sessizliğin ve düzenin oluşturulmasıyla ilgili sorunlar var...”

**M13:**“...sorunlarımız daha çok öğrenci ve aile odaklıdır...”

Öğretmenlerin öncelikle öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunlarla karşılaştığı ve bu durumun okullar arasında da farklılığa yol açtığı belirtilmektedir. Özellikle meslek okullarında öğrenci sorunlarının diğer okullara göre daha çok olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin sınıf yönetimi noktasındaki eksikliği, öğrencilerin meslek edinme beklentisi, derse karşı ilgisizlik ve aile içi huzursuluk gibi noktalarında öğretmenlerin karşılaştığı diğer sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik olarak belli bir seviyenin altından gelen öğrenciler ile parçalanmış aile çocuklarının davranışsal anlamda sorunlarının olduğu gözlenmektedir. Cinsiyet olarak bakıldığında erkek öğretmenlerin daha disiplinli olduğu ve bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok sorunla karşılaştığı belirtilmektedir. Bunun yanında müfredat değişikliğinin öğretmenleri zor durumda bıraktığı ve bu durumun öğrenci başarısına etki ettiği ifade edilmektedir.



### 4.3.3. Sorunlarına Karşı Yöneticiler Tarafından Alınan Tedbirler

Bu boyutta yer alan öğrenci kaynaklı sorunlara karşı alınan tedbirler alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 12’de sunulmaktadır.

**Tablo 12. Alınan tedbirlerle ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

Alınan Tedbirler	n	%
Rehberlik servisinin çalışmasını sağlamak	16	100
Okul yönetimi ve öğretmenlerle toplantı yapmak	14	88
Bazı durumlarda öğrencileri görmezden gelmek ve affetmek	14	88
Sorunlu öğrencilerle bire bir ilgilenmek	13	81
Velilerle görüşmek	13	81
Öğrencilerle informal iletişim yollarını kullanmak	13	81
Her öğrencinin çocuk olduğunu kabul etmek	9	56
Öğrencilerin pişman olacağını düşünmek	5	31
Veli, öğretmen ve öğrenci ilişkilerine dikkat etmek	4	25
Öğrencileri disiplin kuruluna sevk etmek	4	25

Tablo 12’de görüş bildiren okul müdürlerinin tamamı (%100) öncelikle rehberlik servisinin çalışmalarına vurgu yapmaktadırlar. En düşük orandaysa (%25) öğrencilerin disiplin kuruluna sevk edilmesidir. Bunun dışında okul müdürleri personel ve öğretmen iletişimi, veli görüşmeleri, öğrenci masumiyeti, informal iletişim ve empati gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri öğrenciden kaynaklanan sorunlar karşısında öncelikle rehberlik hizmetlerini devreye soktuklarını, okul yönetimi ve öğretmenlerle toplantılar düzenlediklerini ve sorunu paylaştıklarını belirtmektedirler. Ayrıca müdürler öğrencilerle bire bir görüşmek, empati yapmak ve aile ile iletişim halinde olmanın önemine vurgu yapmaktadırlar. Herhangi bir çözüm önerisi bulunamadığı zaman öğrenciyi son çare olarak disiplin kuruluna sevk etmektedirler. Öğrenci davranışlarının olumlu hale gelebilmesi için öğrencilerin ödüllendirilmesi, öğrencilere sorumluluk verilmesi, aile desteğinin kazanılması ve mevzuatı kullanmak yerine informal iletişim yollarının kullanılmasının etkili olduğu anlaşılmaktadır. Genelde müdürler öğrencilerin çocuk olduğunu ve pişman olacaklarını düşünerek öğrencileri affettiklerini açıklamaktadırlar. Görüşlerden bazıları şöyledir:

**M1:**“...öncelikle yönetici arkadaşlarla durumu **paylaşıyorum**. Sonra öğretmenlerle **paylaşıyorum**...”

**M2:**“...eğer öğrenci trafında bir sıkıntı varsa **rehberlik servisimizle** çözüm üretmeye çalışıyoruz...”

**M3:** “...**affetmek** prensip olmalıdır. Yine öğretmen arkadaşlarla **istişare** ederek durum değerlendirmesi yapıyoruz...”

**M4:**“...sorun olduğunda **öğrencilerle görüşüyorum**. Onları dinliyorum. Bunun yanında **veliye okula davet** ediyoruz...”

**M7:**“...biz de sorun olan **öğrencilerle görüşüyoruz**. Öncelikle **rehberlik hizmetine** sevk ediyoruz daha sonra **disiplin kuruluna** sevk ediyoruz. Mutlaka **ailesi ile iletişime** geçiyoruz...”

**M10:**“... bazen ses çıkan sınıfları **görmezlikten gelebiliyorum**...”

**M11:** “...eğer genel bir problem varsa **öğretmenler kurulunu** toplayar görüşüyoruz. Bunun dışında öğrenci **velilerini** okula davet ediyorum, velilerle görüşerek sorunun çözümüne ilişkin birlikte tedbir almaya çalışıyoruz. Yani **iletişim** mekanizmasını işletmeye gayret ediyoruz...”

**M13:**“...sorunu çözmek adına öncelikle **velilerimizle toplantılar** yaparak bu okulun kendilerinin olduğunu var olan **başarı ya da başarısızlık** durumlarının en az bizim kadar kendilerinin de sorumlu olduğunu söylüyoruz...”

**M15:**“...sık sık **öğrencilerimizi topluyoruz** ve onlara öğretmenleriyle, okul yöneticileriyle, aileleriyle ve toplumla olan ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini anlatıyoruz ve öğrencilerimize bu konuyla ilgili **videolar izletip** düzgün bir öğrencinin nasıl olması gerektiğini ve ilişkilerine nasıl dikkat etmesi gerektiğini anlatıyoruz...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri öğrenci sorunlarıyla ilgili olarak okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve veli ile iletişim halinde oldukları görülmektedir. Ayrıca rehberlik hizmetleri çalışmaları ile sınıf öğretmenlerinin rehberlik faaliyetlerine vurgu yapmaktadırlar. Bunun yanında öğrencilerin bireysel farklılıklarının da önemli olduğunu belirtmektedirler.

Bazı araştırmalarda öğrencilerin okulda beklenmedik olumsuz davranışlarla krizin kaynağını oluşturduğu, yerinde ve zamanında müdahale edilmediğinde krizin boyutunun derinleştiği ve çözümlün zorlaştığı belirtilmektedir. Bu sebeple okul müdürlerinin kriz ekiplerini oluşturarak öğrencileri yazılı ve sözlü olarak uymaları, velilere ve üst makamlara haber vermeleri ve gerekirse öğrencilere psikolojik destek sağlamak suretiyle olaylara müdahale etmelerinin önemine vurgu yapılmaktadır (İnandı, 2008: 38). Ayrıca değer eğitimi yöntemlerine göre işlenen derslerin, öğrencilerin çevreye ilişkin olumlu tutum geliştirmelerinde geleneksel yöntemle işlenen derse göre daha etkili olduğu belirtilmektedir (Tahiroğlu vd., 2010: 243).

Sonuç olarak sorun çözümlenin en önemli yollarından biri sorunu tesbit etmek, tanımlamak ve sorunun kaynağına inmektir. Diğer bir yol ise karşılıklı iletişimdir. Öğrenci merkezli sorunlarda öğrencilere karşı yargılayıcı bir tutumla yaklaşmak pedagojik açıdan olumlu değildir. Bu nedenle öğrenciye öncelikle doğrunun, güzelin ve iyiyin gösterilmesi gereklidir. Ayrıca yaptığı yanlışın farkına varmasının sağlanması, kendisine, ailesine ve çevresine karşı sorumlulukları hatırlatılmalıdır. Çünkü yenilenen öğretim programlarında öğrenci merkezli bir eğitimden anlayışından bahsedilirken okul müdürlerinin bu noktada okuldaki disiplin kurullarından ziyade okul rehberlik hizmetlerini devreye sokması, veli ve öğrenci iletişimine önem vermesi gerekmektedir.

#### **4.4. ÖĞRENCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Öğrencilerin değerlendirilmesi ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde üç alt boyutun ortaya çıktığı görölmektedir. Bunlar:

- a. Öğrencilerin sınav takibi,
- b. Başarının artırılması ile ilgili yapılan çalışmalar,
- c. Başarısızlık durumunda alınan tedbirler,

şeklinde vurgulanmaktadır. Bu boyutta yer alan müdür görüşleri doğrudan alıntılarla alt amaçlar şeklinde tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Aşağıda Öğrencilerin Değerlendirilmesi kategorisine ilişkin alt boyutlar katılımcı alıntılara dayalı olarak sunulmaktadır.

#### 4.4.1. Öğrencilerin Sınav Takibi

Bu boyutta yer alan öğrencilerin sınav takibi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 13’de sunulmaktadır.

**Tablo 13. Öğrencilerin sınav takibi ile ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

<b>Öğrencilerin Sınav Takibi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Öğrencilerin yazılı ve sözlü sınavlarının takibi	16	100
Deneme ve seviye belirleme sınavlarının takibi	15	94
Mezun olan öğrencilerin üniversite ve iş durumlarının takibi	6	38
Sınav takip komisyonunun kurulması	5	31
Proje ve performans ödevlerinin takibi	5	31
ÖSYM’nin yaptığı sınavların takibi	3	19

Tabloda öğrencilerin sınav takibi ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%100) yazılı, sözlü ve deneme sınavlarına vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%19) ÖSYM tarafından yapılan sınavlar yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri mezun öğrenciler, ölçme değerlendirme, sınav komisyonu ve performans ödevleri gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Müdürler öğrencilerin akademik başarıları ile tek tek ilgilenmektedirler. Müdürlere göre yazılı ve sözlü sınavlar öğrencilerin akademik başarısı olarak algılanmaktadır. Bunun yanında İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin yaptığı interaktif sınavlar, deneme sınavları ve seviye belirleme sınavları öğrencilerin sınav deneyimlerinin geliştirilmesi açısından son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bazı müdür görüşleri şöyledir:

***M1:**“...bizim kendi bünyemizde oluşturduğumuz ölçme değerlendirme komisyonumuz var. Öğrenci başarısını bu komisyon ile takip ediyoruz...öğretmenlerin yapmış olduğu yazılı ve sözlü sınavları, İl ve İlçe MEM’in yaptığı interaktif deneme sınavlarını takip ediyoruz...”*

***M2:**“...yazılı ve sözlü notları, performans ödevi ile proje ödevi notları ile okul veya il genelinde yapılan deneme sınavlarıyla öğrencilerimizin bilgi birikimini tespit etmeye çalışıyoruz...”*

***M3:**“...İl ve İlçe MEM’in yaptığı interaktif değerlendirme sınavları yapıyoruz. Sınavlardan sonra değerlendirme toplantısı yapıyoruz...”*

**M6:**“...LYSve YGS sınav sonuçlarını takip ediyoruz. Ayrıca dersaneye giden öğrencilerin düzeylerini birebir değerlendiriyoruz...”

**M10:**“...öğrencilerimize çeşitli eğitim kuruluşlarıyla antlaşmalar yaparak onlarla özellikle deneme sınavları alıyoruz...”

**M11:**“...yazılı ve sözlü sınavları, İl MEM’in direktifleri doğrultusunda yapılan interaktif değerlendirme sınavları yapıyoruz...”

**M12:**“...yazılı sonlarında öğretmenlerimiz yazılıları değerlendirme çizelgeleri tutarak öğrenci takip komisyonu oluşturduk...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde genellikle yazılı ve sözlü sınavlar, interaktif ve deneme sınavları, proje ve performans ödevleri, ölçme ve değerlendirme gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle öğrencileri yakından izleyebilmek için sınav değerlendirme komisyonları kurdukları anlaşılmaktadır. Sonuç olarak okul müdürleri öğrencilerin sınavları ile yakından ilgilenmeli ve öğrencileri her defasında sınavlara girmeleri noktasında teşvik etmelidirler.

#### 4.4.2. Başarının Artırılması

Bu boyutta yer alan akademik başarının artırılması alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 14’te sunulmaktadır.

**Tablo 14. Başarının artırılması ile ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

Başarının Artırılması	n	%
Başarısı yükselen öğrencilerin ödüllendirilmesi	14	88
Performansı yükselen öğrencilerin tespit edilmesi	13	81
Başarı sebeplerinin araştırılması	13	81
Akademik başarının artırılması için öğrencilerin dersane ve kurslara yönlendirilmesi	12	75
Velilerle ve öğretmenlerle iletişim	11	69
Her sınavın gerçek gibi analiz edilmesi	10	62
Öğrenciler için ücretsiz danışmanlık sisteminin kurulması	6	38
Yapılan tüm sınavlarla ilgili arşiv oluşturulması	4	25
Başarılı öğrencilerin reklamının yapılması	3	19
Rehberlik servisinin çalışmaları	3	19

Tablo 14’te akademik başarının artırılması ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%88) başarısı yükselen öğrencilerin ödüllendirilmesine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%19) rehberlik servisi çalışmaları yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri performansı yükselen öğrencilerin tespit edilmesi, başarı sebeplerinin araştırılması, öğrencilerin dersane ve kurslara yönlendirilmesi, veli ve öğretmen iletişimi, öğretmenlerin taltif edilmesi, ücretsiz danışmanlık sisteminin kurulması, sınavlarla ilgili arşiv oluşturulması ve başarılı öğrencilerin reklamının yapılması gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Akademik başarının artırılması her şeyden önce öğrencilerin sistemli bir şekilde çalışması ve doğru yönlendirilmeleriyle alakalıdır. Başarının artırılması için öncelikle öğrencilerin iyi analiz edilmesi gerekir. Bu sebeple veli ile iletişim son derece önemlidir. Müdürlerin öğrencilerin akademik başarısı için yönlendirme, ödüllendirme ve reklam çalışmaları yaptıkları belirtilmektedir. Ayrıca öğrencilere ileriye dönük hedeflerin sunulması, sınav kaygısı ile ilgili seminerlerin düzenlenmesi, düzenli olarak okuma saatlerinin yapılması, geçerlik ve güvenirliliği artırmak için gerçek sınav ortamlarının oluşturulması öğrencilerin akademik başarılarını artıran etkenler olarak görülmektedir. Akademik başarının artırılmasında bir başka etken öğretmen performansıdır. Bu anlamda müdürler öğretmenlerle iletişim halinde olduğu ve her fırsatta başarıya olumlu yönde etki eden öğretmenleri taltif ettiklerini belirtmektedirler. Bu anlamda öğretmenlerin fedakarca çalıştığı da ifade edilmektedir. Konuyla ilgili bazı müdür görüşleri aşağıda verilmiştir:

*M1: “...her sınavdan sonra başarısı artan öğrencilerimize madalya veriyoruz. Burada hep ilk üçe giren değil **performansını geliştiren** her öğrencimize madalya veriyoruz...”*

*M3: “...öğrencilerime sınav kaygısı, sınav psikolojisi ve sınavlarla ilgili diğer konularda bilgilendirmeler yapıyoruz ve **seminerler** veriyoruz...başarılı olan öğrencilerimizi okulun önünde çağırarak onu **alkışlatıyorum**. Sonra kitap, kalem gibi **hediyeler** veriyorum...”*

*M4: “...özellikle **öğrencilerin görüşlerine** önem veriyorum. Onları dinliyorum. Böyle yaptığımızda ürünü de alıyoruz...”*

**M6:**“...başarıyı iki şekilde değerlendiriyoruz. Birisi **kişilik** anlamında, diğeri **akademik başarı** anlamında. Gönül istiyorki kişilik başarısını ön planda tutalım. Çünkü MEB il MEM’den, İl MEM’de İlçe MEM’den, İlçe MEM’de bizden akademik başarı istiyor ve **hesaba çekiyorlar**. Dolayısıyla akademik başarı ön planda oluyor...”

**M7:**“...özellikle **akademik başarıya** katkı anlamında öğrencilerimizi Halk Eğitim Merkezinin ücretsiz **kurslarına** yönlendirmek, **dersaneye** gitmeyen öğrencileri dersaneye yönlendirmek ve **öğretmenlerin fedakarlıklarını** da sayarsak katkı yaptığımızı söyleyebiliriz...”

**M8:**“...başarı durumunda öğrencilerimizi **ödüllendiriyorum**...”

**M10:**“...öğretmenlerimiz **fedakarlıkla** çalışarak gereğinden fazla yıpranarak öğrenciler için elinden geleni yaptığına inanıyorum...”

**M11:**“...öğrencilerimizle **tek tek görüşerek** sınavlarda başarılı oldukları için onları tebrik ediyoruz ve başarılarının devamını diliyoruz, başarısız olanlara ise **nedenini** öğrenmeye çalışıyoruz...”

**M13:**“...öğrencinin ne kadar başarılı olduğunu yaptığımız **toplantılarla** tartışıyoruz...öğrencilerimizi **ödüllendiriyoruz**...başarılı öğrencilerimin **reklamını** yapmaya gayret gösteriyorum. **İnternet** sitemizden duyuru yapıyorum, **ailelere** ve öğretmenlerime teşekkür ediyorum...”

**M15:**“...ayrıca öğrencilerimizin başarısının artması için her sabah yarım saat **okuma saati** düzenliyoruz...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde başarının artırılmasında ödüllendirme, yönlendirme ve öğretmen fedakarlığı gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında öğretmenler önemli rol oynamaktadır (Altun, 2009: 573). Öğretmenlerle aileler arasındaki iletişimi güçlendirmeye yönelik çalışmalar, öğrencilerin okul başarısını yükseltmektedir (Aslanargun, 2007). Çünkü okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti başarının artırılmasında önemlidir (Krug, 1992: 440).

Sonuç olarak öğrenci başarısının artırılması için öncelikle başarının tanınması gerekmektedir. Çünkü başarının sürekliliği başkalarının başarısı için önemlidir. Bu sebeple öğrenciler her şeyden önce başarılarının sınıf ve okul ortamında tanınmasını,

bilinmesini ve ödüllendirilmesini beklemektedirler. Okul müdürleri ise başarılı olan öğrencilerin diğer öğrenciler için rol model olması ve çevre tarafından tanınması için gerekli çalışmaları yaptıklarını ifade etmektedirler.

#### 4.4.3. Başarısızlık Durumunda Alınan Tedbirler

Bu boyutta yer alan başarısızlık durumunda alınan tedbirler alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 15’de sunulmaktadır.

**Tablo 15. Başarısızlık durumunda alınan tedbirler ile ilgili yönetici görüşleri**

<b>Başarısızlık Durumunda Alınan Tedbirler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Performansı düşen öğrencilerin tespit edilmesi	14	88
Velilerle ve öğretmenlerle iletişim	14	88
Başarısı düşen öğrencilerle birebir ilgilenilmesi	13	81
Başarısızlığın sebebinin araştırılması	12	75
Motivasyonu artırmak için etkinliklerin düzenlenmesi	8	50
Rehberlik hizmetlerinin faaliyetleri	4	25

Tablo 15’de başarısızlık durumunda alınan tedbirlerle ilgili olarak katılımcıların çoğu (%88) başarısı düşen öğrencilerin tespit edilmesi ile veli ve öğretmen iletişimine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%25) rehberlik hizmeti faaliyetlerinin öğrenci başarısızlığını engellediği belirtilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri başarısı düşen öğrencilerin tespit edilmesi, başarısızlığının sebepleri ve motivasyon çalışmaları gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Akademik başarısızlık tek başına bir olgu değildir. Başarısızlık sadece öğrenciden kaynaklanan bir durum olmadığı gibi çevresel faktörler, ekonomik sebepler hatta okul seçimi dahi başarısızlığın nedenlerinden biri olabilir. Müdürler başarısızlık durumunda öğrenci ile iletişim halinde olup durumu öğretmen ve veli ile paylaşmaktadırlar. Gerekğinde velileri ziyaret ederek öğrencileri yakından tanıma fırsatı bulduklarını ifade etmektedirler.

Öğrenci başarısının artırılmasında yöneticilere olduğu kadar öğretmenlere de büyük görev düşmektedir. Öğrencilere gelecekte onları nelerin beklediğinin anlatılması ve karşılıklı güven ilişkisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca



öğrenciler için koçluk sistemi, öğrencilerle iletişim, öğrencilerin cesaretlendirilmesi, danışmanlık sistemi, dersane ve kurslara yönlendirmeler, öğrencilere ileriye dönük hedeflerin verilmesi başarısızlığın önüne geçecek etkenler olarak görülmektedir. Bazı müdürlere göre başarısızlık durumlarını etkileyen diğer bir faktörse okul tiplerinin farklılığıdır. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri şöyledir:

**M1:** “...başarı durumu düşük olan derslerden ayrıca öğretmen arkadaşlarla **görüşürüm...**”

**M2:** “...başarısızlık söz konusu olduğunda **rehberlik** servisimizin iyi çalışması gerekir...”

**M3:** “...başarı durumu düşük olan derslerde **öğretmen** arkadaşlarla görüşürüm. Eğer istediğim seviyeye çıkmıyorsa öğretmen arkadaşların **canını sıkırım**. Yine öğretmenlerimiz **velilerimizi ziyaret** ederek öğrencilerimizi **yakından tanıma** fırsatı buldukça, öğrencilerimizin başarı durumlarının da arttığını söyleyebilirim. Çünkü bu davranış **karşılıklı güven** ilişkisini de ortaya çıkarıyor...”

**M6:** “...öğrencilerimizin başarı ve başarısızlık durumları ile ilgili **koçluk sistemi** kurduk okulumzdaki her öğretmenin ilgilendiği 4-5 öğrencisi vardır...**veliyi** de işin içine sokmaya çalışıyoruz...”

**M8:** “...başarısızlık durumunda **öğrencilerle görüşüp** onları cesaretlendirmeye çalışıyorum...her öğretmenimizin rehber olduğunu ve 24 saat arayabileceklerini söylüyorum...”

**M9:** “...düşüş içinde olanları da çağırıp neden böyle olduğunu soruyorum, onlara **gaz vermeye** çalışıyorum. Hatta onları ödüllendireceğimi **vaad** ediyorum...**ücretsiz danışmanlık** kurduk, öğrencilerimizin sınav sitesini gidermeye çalışıyor...”

**M10:** “...başarısız oldukları **soru tipleri** nelerdir bunları bulmaya çalışıyoruz. Böyle yaptığımız zaman okulumuz bir önceki yıla göre daha başarılı olarak karşımıza çıkıyor...”

**M11:** “...ders durumu iyi olup da maddi durumu zayıf olanlardan dersaneyle görüşüp ciddi fiyat indirimleri yaparak **dersaneye yönlendiriyoruz**...öğrencilerime **güvendiğimi** söylüyorum hatta tüm öğretmenlerin kendilerine güvendiğini söylüyorum...”

**M13:**“...başarısız olan öğrencilerimle teker teker konuşarak **başarısızlık nedenlerini** öğrenmeye çalışıyorum...”

**M14:**“...başarısızlık durumunda **ileriye dönük hedef** seçmesinin önemli olduğunu söylüyorum. Özellikle **yöresel zenginliklerin** öğrencimizi olumsuz yönde etkilediğini gördüm...”

**M15:**“...başarısızlık durumunda **öğretmen ve velilerimizle** birkaç kez toplanarak başarısızlığın sebebini bulmaya çalışıyoruz...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde başarısızlık durumunda alınan tedbirlerle ilgili öğretmen, öğrenci ve veli iletişimi, rehberlik hizmetleri, dersanelere yönlendirme, karşılıklı güven ilişkisinin geliştirilmesi ve başarısızlığının nedenlerinin araştırılması gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Müdürler öğrenci, öğretmen ve velilerle düzenledikleri toplantılarda başarısızlığın sebeplerini tespit ederek önlem almaya çalıştıklarını ifade etmektedirler.

Öğretmenlerin öğrencilere karşı açık görüşlü olması, öğrencilerin beklenti ve gereksinmelerini önem vermesi, bireysel farklılıklara dikkat etmesi, araştırmacı ve yüksek başarı beklentisi içinde olması (Çelikten vd., 2005: 215) öğrencilerin yakından tanınmasına ve başarısızlığın nedenlerinin öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. Öğrencilerin başarısızlık nedenleri genellikle ailelerin eğitime olan ilgisizlikleri, öğrencilerin motivasyon eksikliği ve ilgisizliği, okulla ilgili sorunlar, öğretmenin niteliği ile ilgili sorunlar, programla ilgili sorunlar ve sistemle ilgili sorunlar olarak belirtilmektedir (Altun, 2009: 570).

#### **4.5. ÖĞRETMENLERİN DESTEKLENMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ**

Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde dört alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- a. Öğretmenlerin istekleri,
- b. Öğretmen istekleri ile ilgili müdürlerin tutumları,
- c. Öğretmenlerin mesleki gelişimi,
- d. Öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi,

şeklinde vurgulanmaktadır. Bu boyutta yer alan müdür görüşleri doğrudan alıntılarla alt amaçlar şeklinde tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Aşağıda Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi kategorisine ilişkin alt boyutlar katılımcı alıntılarına dayalı olarak sunulmaktadır.

#### 4.5.1. Öğretmenlerin İstekleri

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin istekleri alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 16’da sunulmaktadır.

**Tablo 16. Öğretmenlerin istekleri ile ilgili müdürlerin görüşleri ve dağılımları**

Öğretmenlerin İstekleri	n	%
Ders araç gereçleri	15	94
İzin	14	88
Huzurlu ve güvenli bir ortam	13	81
Ders programları	13	81
Nöbet	10	62

Tabloda 16’da öğretmenlerin istekleri ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%94) ders araç gereçlerinin temin edilmesine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%62) öğretmenlerin nöbet ile ilgili istekleri yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri izin, ders programları ve huzurlu bir ortam gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Eğitim ve öğretimin temel yapı taşlarından biri de öğretmenlerdir. Öğretmenlerin özellikle ders programlarının düzgün olması, istediği güne nöbet verilmesi ve izin kullanabilme gibi isteklerinin olduğu belirtilmektedir. Müdürler öğretmenlerin isteklerini çoğunlukla yerine getirmektedirler. Öğretmenlerin mesleki gelişimden ziyade kişisel isteklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum eğitim açısından düşündürücüdür. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*M1: “...izin, sevk, geç kalma ya da erken çıkma gibi istekleri oluyor. Bunları da herkesin istediği şekilde yerine getirmeye çalışıyoruz...”*

*M2: “...öğretmenlerimiz bizden öncelikle **huzurlu** barışçıl dostane dayanışma halinde olan bir kurum bekliyorlar...ders programlarının iyi ayarlanmasını ve bir gününün boş kalmasını istiyorlar...”*

*M3:“...öğretmenlerimi **moral** ve **motivasyon** ile destekleyerek güvenini kazanmaya çalışıyorum...”*

*M10:“...ders **araç** ve **gereçleri** ile ilgili istekleri oluyor...”*

*M15:“...öğretmenlerim benden **ders programı**, **izin** ve **özel durumlar** için istekleri oluyor...”*

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde izin, sevk, ders programı, ders araç ve gereçleri ile moral ve motivasyon gibi kişisel isteklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin kişisel isteklerini ön planda tuttuğunu, eğitim ve öğretimi ise ikinci plana aldığını göstermektedir. Buna rağmen öğretmenlerin isteklerini yerine getirilmesi okuldaki huzur ortamının oluşmasına, öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasına ve informal iletişimin gelişmesine katkı sağladı müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır anlaşılmaktadır.

#### 4.5.2. Öğretmen İstekleri İle İlgili Müdürlerin Tutumları

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin istekleri ve müdürlerin tutumları alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 17’de sunulmaktadır.

**Tablo 17. Müdür tutumları ile ilgili katılımcıların görüşleri ve dağılımları**

<b>Müdürlerin Tutumları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Okulun imkânlarını geliştirmek	9	56
Öğretmenin isteğine göre ders programlarını düzenlemek	6	38
Öğretmenlere nöbet konusunda yardımcı olmak	5	31

Tabloda 17’de müdür tutumları ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%56) öğretmenlerin faydalanması için okulun imkanlarının sunulmasına vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%31) öğretmenlerin nöbet istekleri yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri ders programlarının düzenlenmesi gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ders programı, izin ve nöbet ile ilgili isteklerinin yerine getirildiği müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*M1:“...öğretmenlerin **ders programlarını** ve **nöbetleri** konusunda öğretmenlerin görüşlerini alıp ona göre yapma gayreti içinde*

*oluyoruz...akıllı tahta, projeksiyon gibi teknolojik imkanları onların hizmetine sunuyoruz... sınav görevleri ile kurul ve komisyon görevlerini de eşit ve adaletli olarak dağıtmak gerekir. Yine sınıf rehber öğretmenliği ile kulüp çalışmalarını da adaletli olarak dağıtıyoruz...”*

*M9:“...öğretmen arkadaşlarımı araç-gereç, materyal anlamında %100 destekliyoruz...”*

*M11:“...programlarını yaparken esnek davranıyoruz. Hamile mi, hastası var mı ya da özel bir durumu var mı bunlara dikkat ediyoruz...”*

*M12:“...ders programlarını mümkün olduğunca öğretmenin isteği doğrultusunda yapmaya çalışıyorum. Nöbet konusunda yardımcı olmaya çalışıyorum...”*

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde ders programı, nöbet ve izin gibi öğretmenlerin kişisel isteklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlere sınav ve komisyon görevlerini eşit ve adaletli dağıttıklarını da belirtmektedirler. Öğretmenlere eşit ve adaletli davranmanın okulun başarısını artırdığı müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet davranışlarının geliştirilmesi için okul yöneticileri, öğretmenleri daha fazla motive etmeli ve okullarda daha esnek bir ortam oluşturmalarıdır. Çünkü aşırı formallik kural yönlü davranışlara ve sertliğe yol açmaktadır. Bu yüzden örgütsel adalet gibi gönüllü davranışların oluşturulmasında okullardaki informal grupların geliştirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Oğuz, 2011: 61). Sonuç olarak okul müdürleri başarılı ve huzurlu bir eğitim ve öğretim ortamı için öğretmen isteklerinin yerine getirilmesinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu sebeple okul müdürü her şeyden önce okulda herkesin zevkle çalışabileceği, karşılıklı dostluk ve güvene dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturmalarıdır.

#### **4.5.3. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi**

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin müdür görüşleri Tablo 18’de sunulmaktadır.

**Tablo 18. Öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili müdürlerin görüşleri**

<b>Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kendini yenileyememek	12	75
Mevcut bilgilerle mesleğe devam etmek	11	69
Değişime ayak uyduramamak	8	50
Teknolojiyi kullanamamak	8	50
Sürekli yayın takip etmemek	7	43
Öğretmenlik mesleğinin alt yapı eksikliğinin olması	5	31

Tabloda 18’de öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili olarak müdürlerin çoğu (%75) öğretmenlerin kendilerini yenilememesine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%31) öğretmenlerin alt yapı eksikliği yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri öğretmenlerin teknolojiyi takip edememesi, geleneksel eğitim anlayışı ve mesleki gelişimin özellikleri gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Müdürlere göre genel anlamda öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili eksikliklerinin olduğu belirtilmektedir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin teknolojik olarak donanımlı oldukları ifade edilmektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için hizmetiçi eğitim kurslarına katılmadıkları, alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları ve kişisel eğitim programlarını takip etmediği, araştırma yapmadığı ve okumadıkları müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bunun yanında bazı öğretmenlerin pedagojik olarak desteklenmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca MEB’in evrak trafiği, teknolojik değişim ve başka kurumların iş yükü öğretmenleri zor durumda bırakmaktadır. Konuyla ilgili bazı görüşler şöyledir:

**M1:**“...öğretmenler kendini geliştirmek için hiçbir **çaba harcamıyorlar**. Çağımız o kadar hızlı değişiyor ki herkes kendini yenilemelidir. **Bilgisayar ve internet kullanamayan bir öğretmeni düşünmek istemiyorum. Öğretmenlerimiz için okul müdürü de aktif olmalıdır...**”

**M2:**“...bilgiler sabit değil...sürekli **güncellemeleri** gerekiyor...”

**M3:**“...öğretmenler **okumuyor** ve kendini geliştirmek için hiçbir çaba harcamıyorlar. **Mezun olduğu bilgilerle emekliliğine kadar devam ediyorlar...geleneksel yapıyı devam ettiren öğretmenler var...**”

**M4:**“...üç türlü öğretmen türü var. **Teknolojiden korkan** ona elini bile sürmeyen ve teknolojiyi reddedenler; teknolojiyi sonradan öğrenenler ve teknolojiye tam hakim öğretmenler var ...”

**M6:**“...uygulama anlamında eksiklerin olduğunu düşünüyorum. Genel anlamda **tecrübeli** ve çalışkan arkadaşların varlığını kabul ediyoruz...”

**M7:**“...bizim öğretmenlerimizin büyük bir bölümünde **teknolojiye karşı bir kaçış** var. Teknolojiye uzaklar, **öğrenciyi motive** etmeyele ilgili yeterli değiller. Öğretmenlerimizin büyük bir bölümü **araştırma yapmayan**, ilgisiz bir tavır içindeler. Uygulamalara tepki koyuyorlar...15 yılın üzerindeki arkadaşlarda **yavaşlama** göze çarpıyor...”

**M8:**“...üniversiteden mezun olduktan sonra bu bilgilerle devam eden öğretmenlerin varlığı beni rahatsız ediyor. Bu durumdaki arkadaşların da özellikle kendilerini **yenilemeleri** gerektiğini düşünüyorum...”

**M9:**“...öğretmen arkadaşlar kendi **alanlarıyla ilgili yeterli** olabilir ama kendi alanlarıyla ilgili **sürelili yayın** takip etmiyorlar. Daha doğrusu hiç okumuyorlar...”

**M10:**“...mesleki gelişimle ilgili öğretmenlerimizin **bir sıkıntısı** var. Nedense **hizmetiçi eğitim** kurslarına yeterince yönlenemiyorlar... özellikle her 5 yılda bir öğretmeni alanı ile ilgili hizmetiçi eğitime katılmasını zorunlu tutmalıdır...”

**M11:**“...okul idarecileride dahil tüm öğretmenlerin zaman zaman **hizmetiçi** eğitimden geçmesi gerekiyor...öğretmenlerin **pedagojik derseleri** alması ve eğitim fakültesinden mezun olması önemlidir...”

**M13:**“...mesleki gelişimin sınırı olmadığı için, öğretmenlerimizi bu anlamda **yeterli bulmuyorum...**”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde genel anlamda öğretmenlerin alt yapı eksikliklerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda Türkiye’de MEB tarafından öğretmenlere yönelik mesleki gelişim programları genel olarak kalabalık seminer ve toplantılar halinde uygulanmaktadır. Son 10 yıla bakıldığında, 17. ve 18. Milli Eğitim Şurası’nda, Dokuzuncu Kalkınma Planında ve 60. Hükümet Eylem Planında ayrı maddelerle yer almasına rağmen, öğretmenlerin mesleki gelişimi konusunda düşündürücü sonuçlarla karşılaştığı söylenmektedir. Önemli

yankılar yaratan Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması 2010 (TALIS) raporuna göre, Türkiye genç bir öğretmen kadrosuna sahiptir ancak mesleki gelişim ihtiyaçları tam olarak tespit edilememekte ve öğretmenlerin katıldığı mesleki gelişim faaliyetlerinin etkili olmadığı ifade edilmektedir (Bümen vd., 2012: 41). Başka bir araştırmada ise öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili olarak okul müdürlerinden, öğrenme-öğretme süreçlerinde yenilenmeyi desteklemek, öğretmenler arası yardımlaşmayı, dayanışmayı ve işbirliğini teşvik etmek, öğretmenler arasında güzel örneklerin yaygınlaşmasına öncülük etmek, öğretmenleri cesaretlendirmek ve hayat boyu öğrenme konusunda rehberlik yapmaları beklenmektedir (Blase and Blase, 2000: 135).

Sonuç olarak öğrencilerin başarılarında ve nitelikli bir eğitimin gerçekleşmesinde, eğitimin temel öğelerinden olan öğretmenlerin sahip oldukları nitelikler büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple öğretmenlerin mesleki gelişimi ön plana çıkmaktadır. Mesleki gelişim gerekliliğini zorunlu kılan nedenler ise bugünün en geçerli bilgisinin bile değişim ve yenilenme sürecinde hızla geçerliliğini yitirmesi, öğretmenlerin tüm alanlarda yaşanan gelişmelerin bir yansıması olan değişen görev, rol ve sorumluluklarını yerine getirebilme ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir ( Kaya ve Kartallıoğlu, 2010: 116).

#### 4.5.4. Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminin Desteklemesi

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 19’da sunulmaktadır.

**Tablo 19. Öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ile ilgili müdürlerin görüşleri ve dağılımları**

<b>Öğretmenlerin Desteklenmesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim seminerlerine yönlendirmek	15	94
Ders araç-gereci ile ilgili isteklerini yerine getirmek	11	69
Eksiklikleri tespit etmek	10	62
Tecrübeli öğretmenlerin yeni öğretmenlere rehberlik yapmalarını sağlamak	7	43
Yüksek lisans ve doktora yapmaları için teşvik etmek	7	43



Tabloda 19’da öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ile ilgili olarak müdürlerin çoğu (%94) mahalli ve merkezi hizmetiçi eğitim seminerlerine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%43) öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmaları yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri tecrübeli öğretmenlerin rehberliği ve ders araçlarının temin edilmesi gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Müdürler öğretmenlerin mesleki gelişimi için öğretmenleri mahalli ve merkezi hizmetiçi eğitim seminerlerine yönlendirdikleri özellikle öğretmenleri yüksek lisans ve doktora yapmaları için teşvik ettiklerini belirtmektedirler. Bunun yanında tecrübeli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere rehberlik yapmalarının öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladığını ifade etmektedirler. Konuyla ilgili bazı müdür görüşleri şöyledir:

*M1:“...öğretmenlerimizi **hizmetiçi eğitime** yönlendiriyorum...gittikleri toplantı ve zümrelerde alanlarıyla ilgili **paylaşım**da bulunmalarını söylüyorum...mesleki gelişim için **yüksek lisans ve doktora** yapmalarını söylüyorum...”*

*M3:“...**tecrübeli öğretmenlerimi** yeni gelen öğretmenleri yetiştirilmesi noktasında vazifelendiriyorum...öğretmenlerimi hizmetiçi seminerlerine, **kurslara, konferanslara** katılmalarını söylüyorum...”*

*M8:“...öğretmenlerimle sık sık bir araya gelip **kendimizin eksikliklerini** nasıl gideririz ya da neler yapabiliriz gibi görüşmeler yapıyoruz...”*

*M9:“...okullarda **harç vazifesi gören öğretmenler** vardır...öğretmen arkadaşlarımdan **lider** özelliklerini öne çıkarıp, onlara ayrıca **değer verdiğimi** hissettirip, bana yardımcı olmalarını sağlıyorum...”*

*M10:“...ben özellikle öğretmenlerimin **mahalli ve merkezi kurslara** katılmasını ve kendilerine güvenin tazeleneyeceğini söylüyorum...”*

*M13:“...ortak sohbetlerimizde ve toplantılarımızda konuşuyoruz. MEB’in **uzaktan eğitim** çalışmaları var...”*

*M16:“...öğretmenlerimi mutlaka alanlarıyla ve özellikle **öğretmenlik meslek bilgisi** ile ilgili düzenlenen **kurs, seminer ve hizmetiçi eğitime** katılmaları noktasında destekliyorum. Hatta bilgilendiriyorum. İlçemize gelen eğitimci yazarların konferanslarını takip edip öğretmenlere bildiriyorum ve birlikte katlıyoruz...”*

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerinin niteliklerinin geliştirilmesi, okul ve öğrenci başarısının artırılması gibi hususların daha da etkili olabilmesi için öğretmenlerin mesleki gelişim için her türlü fedakarlığa hazır oldukları anlaşılmaktadır. Bunun için okul müdürleri, öğretmenleri hizmetiçi eğitim, kurs, konferans, yüksek lisans ve doktora gibi programlara yönlendirdikleri belirtilmektedir.

Okulu iyileştirme ve geliştirme sürecinde okul müdürlerinin insan kaynağına dönük faaliyetlerinin önemli bir yeri vardır. Öğretmenlerle sürekli iletişim ve temas halinde olma, öğretmenler için mesleki gelişme fırsatları hazırlama, çalışanları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etme, öğretmenler arasında bilginin paylaşılmasını sağlama ve çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi açısından önemlidir (Şişman, 2011). Bunun yanında öğretmenlerin ekonomik olarak desteklenmemesi öğretmenlerin itibarını olumsuz yönde etkilediği ve mesleğe daha az yetenekli personelin gelmesine sebep olduğu belirtilmektedir (Çelikten vd., 2005: 228). Başka bir araştırmada ise öğretmenlerin desteklenmesi ancak onların daha yakından tanınması ile mümkündür. Öğretmenlerin dış kontrol yerine kendi kendilerini denetleyebilecekleri, kontrol edecekleri bir ortamın oluşturulması üzerinde durulmaktadır (Poplin, 1992: 10). Yani öğretmenlerin ekonomik, sosyal, teknolojik ve pedagojik açıdan desteklenmesi, mesleki gelişimlerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

#### **4.6. DÜZENLİ ÖĞRENME VE ÖĞRETME ÇEVRESİ OLUŞTURMA**

Düzenli öğrenme ve öğretme çevresi ve iklimi oluşturma ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde üç alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- a. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı etkinliklerin düzenlenmesi,
- b. Moral lider olarak okul müdürleri,
- c. Sosyal çevrenin geliştirilmesi,

şeklinde vurgulanmaktadır. Bu boyutta yer alan müdür görüşleri doğrudan alıntılarla alt amaçlar şeklinde tablolştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Aşağıda

Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi kategorisine ilişkin alt boyutlar katılımcı alıntılarında dayalı olarak sunulmaktadır.

#### 4.6.1. Motivasyonunu Artırıcı Etkinliklerin Düzenlenmesi

Bu boyutta yer alan öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı etkinliklerin düzenlenmesi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 20’de sunulmaktadır.

**Tablo 20. Moral ve motivasyonu artırıcı etkinliklerle ilgili müdürlerin görüşleri**

Düzenlenen Etkinlikler	n	%
Piknik	16	100
Sportif faaliyetler	16	100
Gezi	16	100
Düğün, nişan, doğum, sünnet, cenazelere katılmak	15	94
Birlikte yemeklere katılmak	12	75
Yeni gelenlere birlikte ziyaret düzenlemek	8	50

Tabloda 20’de motivasyonu artırıcı etkinliklerle ilgili olarak müdürlerin çoğu (%100) piknik, gezi ve sportif faaliyetlere vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%50) göreve yeni başlayan öğretmenleri ziyaret etmek yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri düğün, sünnet ve yemek gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Ayrıca birlikte hareket etmek idare ve öğretmenler arasında takım ruhunun oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında okul müdürleri cenaze, düğün, sünnet ve kurumsal ziyaretleri birlikte yaptıklarını belirtmektedirler. Bu organizasyonlar okul kültürü ve iklimini olumlu yönde geliştirerek çalışanlar arasında huzurlu ve güvenli bir ortam oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

***MI:** “...bir kere ekip oluşturabilmek için benim öncelikle **adaletli** ve eşit davranmalıyım...kurumsal olarak yapılan **organizasyonlara** katılmak istiyoruz. Örneğin **voleybol** turnuvasına katıldık. Yine **halı saha** futbol karşılaşmalarını birlikte yapıyoruz. Bunun yanında **gezi**, **piknik** gibi faaliyetlerde birlikte hareket ediyoruz. Pansiyonlu okul olduğumuz için mutlaka birlikte **yemek** yiyoruz...”*

**M2:**“...piknikler, geziler, spor müsabakaları tertipliyoruz. Çaya gidiyoruz veya davet ediyoruz. Cenazeyse cenazesinde **düğünü** varsa düğününde **sünneti** varsa sünnetinde bulunuyoruz. Biz bir **aileyiz**...”

**M3:**“...okulumuza gelen ve gidenler için mutlaka birlikte **yemek** yiyerek aramızdaki **yakınlığı pekiştirmek**...öğretmenlerle birlikte birbirimize aile ziyaretleri yapıyoruz **yanı birlikte hareket** etmeye çalışıyoruz...”

**M5:**“...okulumuzda bulunan arkadaşların görüşlerine ve düşüncelerine **değer vererek** hepsine eşit davranmaya çalışıyorum...”

**M7:**“...öncelikle okulumuzla ilgili **iş gezileri** yapıyoruz...”

**M9:**“...cuma günü öğrenci ve öğretmen arkadaşlarla **halı saha** futbol müsabakası yapıyoruz...yine emekli olan arkadaşlarımıza **toplu veda** düzenliyoruz...”

**M10:**“...genellikle **birlikte spor** yapıyoruz, **egzersiz** çalışmalarını eşit şekilde dağıtmaya çalışıyoruz...”

**M11:**“...öğretmenlerimle 15 tatil ya da yaz tatillerinde birlikte mutlaka il içi veya dışı birkaç **gezi düzenliyoruz**...”

**M12:**“...akşamları ayda bir okulca yemeğe çıkıyoruz, katılanlarla geziler düzenliyoruz, geçenlerde Adapazarı'na gittik Fetih 1453 **film**ini izledik. Bu tür birliktelikler arkadaşlar arasındaki samimiyeti artırıyor...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde gezi, piknik, spor müsabakaları, yemek, birliktelik ve samimiyet gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Yoğun iş temposunun olumsuz etkisini azaltmak için okul müdürleri tarafından düzenlenen gezi, piknik ve sportif müsabakalar öğretmenlerin moral ve motivasyonu artırmaktadır. Düzenlenen her türlü etkinliğin öğretmenler arasında sorunları azalttığı ve samimiyeti artırdığı anlaşılmaktadır.

Okuldaki uygulamaların başarıya ulaşmasında okul müdürlerinin liderlik davranışları diğer motivasyon tekniklerinden daha etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Uygulama aşamasının karar sürecinde öğretmenlerin ne kadar yetkilendirileceği ve hangi kaynakların sunulacağı ve bu süreçte gerekli bilgi ve becerilerin kazanılmasında hangi olanakların sunulacağı okul müdürünün liderlik davranışları ile şekillenmektedir (Leithwood vd., 2002).

#### 4.6.2. Moral Lider Olarak Okul Müdürleri

Bu boyutta yer alan moral lider olarak okul müdürü alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 21’de sunulmaktadır.

**Tablo 21. Okul müdürlerinin moral liderliği ile ilgili görüşleri ve dağılımları**

Moral Lider Olarak Okul Müdürü	n	%
Öğretmenlerle iletişim halinde olmak	16	100
Öğretmenlere içten ve samimi davranmak	15	94
Okulda huzurlu bir ortam sağlamak	14	88
Karşılıklı güven duygusunu geliştirmek	13	81
Öğretmenlere değer vermek	13	81
Farklılıklara değer vermek	12	75
Öğretmenlere önemli olduklarını hissettirmek	12	75
Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yüksek tutmak	11	69
Öğretmenlere eşit ve adaletli davranmak	10	62
Öğretmenin faydalanması için okulun imkânlarını sunmak	9	56
Öğretmenleri ödüllendirmek	8	50
Öğretmenlere teknolojik imkânlar sunmak	5	31

Tabloda 21’de okul müdürünün moral liderliği ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%100) öğretmenlerle iletişimin önemine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%31) öğretmenlere teknolojik imkanların sunulması yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri samimi olma, güvenme, değer verme, önemli olduklarını hissettirme ve ödüllendirme gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul yönetimiyle iletişim halinde oldukları müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır. Müdürler öğretmenlerin moral ve motivasyonunun artırılması için huzurlu ve güvenli ortam sağladıkları, eksiklikleri giderdikleri, gerektiğinde öğretmenin yerine derse girdiklerini ve öğretmenleri maddi ve manevi olarak ödüllendirdiklerini belirtmektedirler. Bunun dışında zorda kalmadıkça formal yapıyı kullanmadıkları ve sabırlı davrandıklarını ifade edilmektedirler. Özellikle komisyon görevleri ile kulüp çalışmalarının eşit olarak dağıtıldığı ve öğretmen isteklerinin göz önünde bulundurulduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca öğretmenleri

çevreye ve velilere karşı koruyarak öğretmenlerin güvenini kazanmaya çalıştıklarını açıklamaktadırlar.

**M1:**“...**adaletli** davranmak temel prensibimizdir. Onun için herkesin **görev tanımını** ayrıntılı olarak tanıtılmalıdır. Herkese **eşit** ve **adaletli** olunması gerekiyor...”

**M2:**“...**bütün teknolojik** nimetleri önlerine seriyoruz...”

**M3:**“...**öğretmenleri ödüllendiriyorum**, öğretmenlerimle sürekli **iletişim** halinde olurum...”

**M4:**“...onların **görüşlerine değer** veririm. Onlarla mümkün mertebe **bir arada** olmaya özen gösteririm...biz bir **aileyiz** diyorum...”

**M5:**“...öğretmenlerime iyi bir **çalışma ortamı** sağlıyorum...**informal** ilişkileri geliştirerek bir arada olmaya çalışıyoruz...”

**M8:**“...herkese **adaletli** ve **eşit** muamelede bulunuyorum...”

**M10:**“...müdür yardımcılarımı bu konuda **görevlendiriyorum** ben de sürekli sınıfları gezerek **eksiklikleri tespit** etmeye çalışıyorum...”

**M12:**“...öncelikle öğretmenimin **bozuk moralle** derse girmesini engellemeye çalışıyorum...”

**M13:**“...bir kere öğretmenlerimin huzurlu, mutlu olması için her gün her öğretmenime **günaydın** derim. Halini sorarım, onunla konuşurum, bir nevi onu  **motive etmeye** çalışırım...”

**M15:**“...öğretmenimle iyi **ilişkiler** içindeyim. Onlara **adil** olduğumu ve **değer verdiğimi** hissettiriyorum...okulumuda farklı sendikalardan ve farklı siyasi görüşe mensup insanlar var...fikir alış verişinde bulunabiliyorum...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenleri daha istekli hale getirmek için adalet, eşitlik, moral, motivasyon, huzur, mutluluk ve iletişim gibi noktaların ön plana çıktığı görülmektedir. Eğitim-öğretim sürecinde önemli roller üstlenen öğretmenlerin yüksek morale sahip olmaları öğrenci başarısı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirtilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda okul müdürlerinin iş doyumunu artıracak davranışsal gelişimi sağladıklarında insanların moral ve motivasyon kapasitelerinin de artacağı ifade edilmektedir (Evans, 2000).

Sonuç olarak okul müdürlerinin kurumunda huzurlu bir ortam sağlaması gerekmektedir. Huzurlu bir ortamın oluşturulması için her gün öğrenci ve öğretmenlerle iletişim halinde olması, öğretmen isteklerinin yerine getirilmesi, her başarı durumunda öğretmenlerin maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi ve öğretmenlerin değerli olduklarının kendilerine hissettirilmesi gibi çalışmaların okul müdürleri tarafından yapılması gerekmektedir.

#### 4.6.3. Sosyal Çevrenin Geliştirilmesi

Bu boyutta yer alan sosyal çevrenin geliştirilmesi alt amacına ilişkin müdür görüşleri Tablo 22’de sunulmaktadır.

**Tablo 22. Sosyal çevrenin geliştirilmesi ile ilgili yönetici görüşleri ve dağılımları**

<b>Sosyal Çevrenin Geliştirilmesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Veli toplantıları yapmak	15	94
Aile öğretmenliği projesi ile velilere ulaşmak	14	88
Veli ziyaretleri düzenlemek	14	88
Okul Aile Birliği faaliyetlerini desteklemek	12	75
Velilere telefon ve SMS yoluyla ulaşmak	10	62
Kurum, kuruluş ve kişileri ziyaret etmek	8	50
Kişisel iletişim becerilerini iyi kullanmak	7	43
Okulu çevreye tanıtılmak	4	25
Toplum hizmeti yürütmek	3	19

Tablo 22’de görüldüğü gibi sosyal çevrenin geliştirilmesiyle ilgili olarak katılımcıların çoğu (%94) veli iletişiminin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. En düşük oranda ise (%19) toplum hizmetinin gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri öğrencilerin aile yapısının takip edilmesi, okulun çevreye tanıtılması ve çevreyle sosyal ilişkilerin geliştirilmesi hususunda da görüş bildirmişlerdir. Okul bulunduğu çevrenin sosyal yapısına katkı sağlaması, ailelerle sağlıklı iletişim kurabilmesine bağlıdır. Ayrıca medyatik kişilerin okula davet edilmesi, okulla ilgili görsellerin paylaşılması, diğer kurumların ziyaret edilmesi okulun sosyalleşmesine ve çevreyle olumlu ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bunun dışında okul aile birliğinin düzenlediği gezi, kermes, piknik ve çay gibi faaliyetler okula ekonomik açıdan katkı sağlamakta ve okul

bulunduğu çevrede sosyalleştirmektedir. Müdürlere göre değişen yönetmelikler müdürlerin okul aile birliği üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Konuyla ilgili bazı müdür görüşleri aşağıda verilmiştir:

**M1:** “...çevre ile **iyi ilişkiler** içinde olmak diğer bir amacımız. Biz kendimizi öncelikle **çevreyle bir bütün** olarak düşünüyoruz...”

**M7:** “...veli ve öğrencilerimizin **görüşlerine değer veriyoruz** ki okulumuzu çevreye karşı **olumlu yönde reklamını** da yapmış olalım...”

**M10:** “...okulumuzun öğrenci velileri ile ve diğer sosyal çevre ile olan **ilişkilerinin geliştirilmesi** önemli bir amacımızdır. Onu da düzenli olarak yaptığımız **veli toplantılarıyla gidermeye çalışıyoruz...**”

**M12:** “...ailelerden bizleri **desteklemesini** istiyoruz velileri **ziyaret** ediyoruz, okula davet ediyoruz, onlarla **iletişimi geliştirmeye** çalışıyoruz...amaçlarımızdan bir tanesi de **toplum hizmeti** yapmaktır. Fakir aileleri ziyaret etmek, onların dertleriyle dertlenmek, onlara iaae sağlamak bizleri mutlu ediyor...”

**M16:** “...velinin bir şekilde okula gelmesi gerekiyor...**velilerimizin de bir şekilde eğiteceğimizi** düşünüyoruz...veli iletişimini artırırsak öğrenci başarısına da katkı sağladığımızı düşünüyorum...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde çevre, toplum hizmeti ve veli eğitimi gibi hususların ön plana çıktığı görülmektedir. Okuldaki eğitimin çocuklara olumlu davranışlar kazandırması için ailenin ve çevrenin etkin olarak desteğini almak gerekir. Bu desteği sağlamak ve okuldaki eğitim sürecine katmak ancak iyi bir planlama ile olur. Okul ve çevre işbirliğini sağlamaya ilişkin yapılacak plan, okulun hedefleri ile birlikte öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirecek, veli ve çevre üyelerinin okulun işleyişine katkıda bulunmasını sağlayacağı belirtilmektedir. Eğitim-öğretim sürecinde, aile ve okul arasında sağlanan etkili bir işbirliği ve etkileşim sürecinin gerek öğrenci başarısı gerekse okul başarısını artıracığı ifade edilmektedir (Balkar, 2009: 106). Bu açıdan, ailelerin çocuklarının gelişimini ve başarı durumunu yakından takip etmesi ve okul süreçlerine katılımı büyük önem taşımaktadır.



Sonuç olarak okul yapısının şekillenmesinde bulunduğu sosyal çevre etkilidir. Okul müdürlerine göre okulun sosyalleşebilmesinin bir yolu da veli ve çevre desteğinin kazanılmasıdır. Çünkü veli ilgisi ve desteği olmadan ne öğrenci başarısından ne de okul başarısından söz edilemez. Okul içinde bulunduğu ortam gereği çevre ile iletişim halinde olmak ve çevreden beklentilere karşılık vermek durumundadır. Yani okul ve çevre birbirin etkileyen ve birbirinden etkilenen bir yapıya sahiptirler.

## V. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

1. *Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması* boyutunda; öğrencilerin yetiştirilmesi, iletişim becerileri, akademik başarı, demokratikleşme ve değer verme gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

*Öğrencilerin yetiştirilmesi* alt boyutunda, sevgi, saygı, hoşgörü ve sorumluluk gibi değer kavramlarının ön plana çıktığı ve okul müdürlerinin öğrencileri öncelikle güzel ahlak sahibi bireyler olarak yetiştirilmesini istedikleri anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalarda toplumsal ve ahlaki bir misyonun taşıyıcısı olan yöneticilerin, aileleri tarafından en hassas ve korumasız oldukları bir gelişim döneminde okula emanet edilen çocukların kırılgan, savunmasız ve hayallerle dolu olan dünyalarına sahip çıkmak, onları toplumun yararlı bir üyesi olarak yetiştirmek ve gerekli bilgilerle donatmak gibi sorumluluklarının olduğu belirtilmektedir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012: 362). Yapılan başka bir çalışmada okul içinde ve dışında öğrenmenin gerçekleştirilmesi, ahlaki değerlerin geliştirilmesi, öğrenci ve öğretmenler arasında milli değerlerin paylaşılması öğretim liderliği ile ilişkilendirilmektedir (Sharma, 2012: 13). Yani okul müdürlerinin öğrencilerin yetiştirilmesi için öğretim liderliği davranışlarını sergilemesi gerekmektedir. Başka bir araştırmada da öğrenci merkezli bir eğitim, bireyin yeteneklerinin keşfedilmesi, çoklu zekâ, bilgi teknolojileri ve iletişim teknikleri gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır (Şentürk, 2008: 501). Dolayısıyla öğrencilerin, zihinsel gelişimi ile birlikte araştıran, sorgulayan ve öğrenen yapısı ön plana çıkmaktadır. Yani öğrencilerin ahlaki yapısından ziyade bilimsel yönünün geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, öğrencilerin bilgiyi yapılandıramaya yönelik etkinlikleri gerçekleştirememesi, öğrencinin kendine olan özgüvenini yitirmesine neden olduğu da belirtilmektedir (Adıgüzel, 2009: 92).

*İletişim becerileri* alt boyutunda, müdürler öğretmen, öğrenci ve çevre ile olan ilişkilerinde iletişim becerilerinin önemli olduğu vurgulamaktadırlar. Müdürlere göre eğitim ve öğretim sürecinin devamlılığı çevre ile olan iletişimin geliştirilmesiyle mümkün olacağı açıklanmaktadır. Müdürler zorda kalmadıkça informal iletişimi tercih ettiklerini açıklamaktadırlar. Yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve çevre ile olan iletişiminde önem vermesi gerektiği aksi takdirde iletişimde başarısız olan yöneticilerin, diğer alanlarda başarılı olamayacağı belirtilmektedir (Ada, 2010; Gürsun, 2007). Bunun yanında iletişim, empati ve girişkenlik liderlikte olması gereken duygusal alanlar olarak ifade edilmektedir. Liderlik stillerinden bağımsız olarak her liderde astlarla kurması gereken duygusal bir iletişim boyutunun olması önemli kabul edilmektedir (Goleman, 2000: 87). Araştırmamızda da ise okul müdürlerinin iletişime önem verdiği ve bu durumun literatürle paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.

*Akademik başarı* alt boyutunda, akademik yönden başarılı, nitelikli insan gücü potansiyelinin bir toplumun kalkınmasında en temel güç olduğu kabul edilmektedir. Müdürler öğrencilerin akademik başarılarının artırılması yönünde öğretmenler ve velilerle sürekli iletişim halinde olduklarını ve her öğrenciyi yakından tanımaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Öğretmeni tarafından sevildiğini hisseden veya öğretmenini seven öğrencilerin, o öğretmenin dersine daha düzenli olarak devam ettikleri ve sonuçta o dersten daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Yıldırım, 2000: 174). Yine akademik başarının öğrencilerin ailesi, çevresi ve okul özellikleri arasındaki ilişkilerin incelendiği ve önemli olduğu vurgulanmaktadır (Edmonds, 1982: 10). Bu yüzden okul müdürlerinin akademik başarının artırılmasında öğrenci, öğretmen ve veli iletişiminin önemli olduğunu, özellikle öğretmenlere bu konuda çok iş düştüğünü ve öğrencilerin sevilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Çünkü öğrencinin akademik başarı ya da başarısızlığı, öğrencinin kendisi, ailesi ve içinde yaşadığı toplum bakımından oldukça önem taşımaktadır.

*Demokratikleşme ve değer verme* alt boyutunda, müdürlerin okulun tüm personeline ve öğrencilerine karşı eşit ve adaletli davrandıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmaya paralel olarak okul içerisinde yaşanan süreçlerin adaletli olması, öğretmenlerde güven duygusunun oluşmasına, örgütsel adalet algılarının

gelişmesine, okulu benimsemelerine ve kendilerini o okulun bir vatandaşı olarak görmelerine olanak sağlayacağı belirtilmektedir. Zira kendisini o örgütün bir üyesi hissetmeyen, yani örgütsel vatandaşlık algısına sahip olmayan bir öğretmenin, kendini okula adayarak, elinden geleni yapması beklenemeyecek bir durum olduğu açıklanmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011: 52).

Okul müdürleri öncelikle öğrencilerin güzel ahlak sahibi bireyler olarak yetiştirilmesini istemektedirler. Bunun yanında öğrencilerin akademik başarıları, iletişim becerileri, demokratikleşme ve değer verme ile okul kültürü ve iklimi gibi diğer hususların önemine vurgu yapmaktadırlar.

2. **Öğretim Programlarının Uygulanması** boyutunda; yenilenen öğretim programının özellikleri, yenilenen öğretim programı ile ilgili yöneticilerin ve öğretmenlerin bilgi düzeyi gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

Okul müdürleri *yenilenen öğretim programlarının özellikleri* alt boyutunda, müdürler öğretim programlarının yapılandırmacı yaklaşıma göre düzenlendiğini, öğrenci merkezli olduğunu, öğretmen rehberliğinin ön plana çıktığını ve bireyin farklılıklarına değer verdiğini ifade etmektedirler. Ayrıca müdürler öğretim programlarının alt yapısının oluşturulmadan pansuman tedbirlerle oluşturulduğunu ve geçişin hızlı bir şekilde yapıldığını açıklamaktadırlar. Bunun yanında bölgesel ve yöresel farklılıkların göz önünde bulundurulmaması ve kimseye görüş sorulmaması müdürlere göre programın diğer olumsuzluklarıdır. Ayrıca programın hazırlanmasının kısa bir zaman dilimine sığdırılmasının çalışmaların bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmasını engellediğini belirtmektedir. 2004 yılından itibaren kabul edilen ve kademeli olarak uygulanmaya başlayan öğretim programları yapılandırmacılık yaklaşımı esas alınarak hazırlanmıştır. Öğrenci merkezli öğrenmeyi temel alan yapılandırıcı yaklaşım, öğrenme sürecinde öğrenci katılımına, iş birlikli öğrenmeye, öğretmen rehberliğine ağırlık vermekte ve öğrenciyi düşünmeye ve araştırmaya yöneltmektedir (MEB, 2005; MEB, 2009; Demirel, 2010; Çınar vd., 2006). Bu açıklamalar doğrultusunda müdürlerin görüşleri literatürle paralellik göstermektedir. Fakat araştırmaya katılan müdürlerinden görüşlerinden farklı olarak EPÖPK programının tek bir eğitim yaklaşımına dayandırılması doğru bulmamaktadır (EPÖPK, 2005).

*Öğretim programları ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin bilgi düzeyi* alt boyutunda, yönetici ve öğretmenlerin yeterince bilgi sahibi olmadığı müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır. Müdürlerin öncelikle ısınma, temizlik ve ekonomik sorunlarla uğraşmaları öğretim programlarına yeterince vakit ayıramamalarına neden olmaktadır. Yine öğretim programlarını tanıtıcı seminerlerin yeterli sayıda düzenlenmediği ya da seminerlerin amacına hizmet etmediği anlaşılmaktadır. Ayrıca üst yöneticilerin de programlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bu hususta müdürleri yönlendirmedikleri belirtilmektedir. Sınırlı sayıda öğretmenin hizmet içi eğitim seminerlerine alındığını ve çoğu öğretmenin kendi alanlarıyla ilgili öğretim programlarını yüzeysel olarak inceleyebildikleri tespit edilmiştir. Bu görüşü destekleyen EPÖPK (2005) uygulama öncesinde öğretmenlerin yeterli düzeyde hizmetçi eğitimden geçmediğini belirtmektedir. Yapılan diğer çalışmalarda öğretim programlarının eğitim çalışanlarına yeterince açıklanmadığı (Can, 2007) belirtilirken yine aynı çalışmada okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışına devam etmelerinin yenilenen öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarını engellediği ifade edilmektedir. Bu görüşe paralel olarak, programı uygulama konusunda çoğu öğretmenin alt yapısının yeterli olmadığı açıklanmaktadır (Ünal ve Başaran, 2010). Başka bir çalışmada ise öğretim liderlerinin en temel rollerinden olan program bilgisi ve öğrenme öğretme sürecine hâkimiyeti herhangi bir okul müdürünün gerçekleştiremeyeceği ağır sorumluluk olarak değerlendirilmektedir (Hallinger, 2012).

Bu boyutta daha çok yenilenen öğretim programlarının ön plana çıktığı ve programlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin gerekli bilgi düzeyine sahip olmadıkları belirtilmektedir.

3. ***Öğretim Sürecinin Yönetimi*** boyutunda; öğretmenlerin ders işleyişi, öğretmenlerin ders işlerken karşılaştığı sorunlar ve öğrenci kaynaklı sorunlarına karşı yöneticiler tarafından alınan tedbirler gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

*Öğretmenlerin ders işleyişi, karşılaştığı sorunlar ve okul yönetiminin aldığı tedbirler* alt boyutunda, öğretmenlerin başarılı bir şekilde ders işlediği, öğrencilerin seviyelerine inebildikleri ve öğrencileri derse karşı motive edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Pek az öğretmenin ders işlerken sorunla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu

sorunların başında öğrencilerin derse karşı ilgisizliği bulunmaktadır. Okul yönetimi öğrenci ve veli ile görüşerek bu sorunları hallettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin tecrübe kazandıkça daha da başarılı oldukları ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda öğrenci ve veli ilgisizliğine değinilirken, sınıfların aşırı kalabalık olması ve sınıflarda öğrencilere aşırı özgürlüğün tanınması, öğretme ve öğrenme sürecinde çeşitli disiplin sorunlarına yol açtığı da belirtilmektedir (Adıgüzel, 2009). Bunun yanında başka bir çalışmada ise öğretmenlerin, öğrencilerin duyuşsal gelişim ihtiyaçları ile okul kültürü beklentileri doğrultusunda okul, aile, öğretmenler ve öğrencilerle işbirliği yaptığı ve görüş alışverişinde bulunduğu, daha mikro ölçekte bakıldığında ise aynı okul içerisindeki her sınıfın kendine has kültürü, iletişim biçimi, değerleri, alışkanlıklarının olduğu ve öğretmenler kendi sınıfları için en iyi öğretimin ne olduğuna buna bakarak karar verebildikleri ifade edilmektedir. Böylece sınıf içi öğretim etkinlikleri ve öğretmenin eğitim anlayışı okul içerisinde değişkenlik gösterebileceği açıklanmaktadır (Cuban, 1995). Eğitim sistemimizin merkeziyetçi bir yönetime sahip olması okullarımızda farklı yönetim anlayışlarından bahsetmemizi mümkün kılmamaktadır. Sonuç olarak okul müdürlerinin okul amaçlarının belirlenmesi, beklentilerin ve ihtiyaçların karşılanması, kaynakların sağlanması, öğretmenlerin desteklenmesi ve güvenli bir öğrenme ikliminin oluşturulması süreçlerinde bazı önemli kararlar alarak öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde etkili olabileceği açıklanmaktadır (Gaziel, 2007: 18).

4. **Öğrencilerin Değerlendirilmesi** boyutunda; öğrencilerin sınav takibi, başarının artırılması ile ilgili yapılan çalışmalar ve başarısızlık durumunda alınan tedbirler gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

*Sınav takibi* alt boyutunda, çoğu müdür, okullarında sınav takip komisyonu kurduklarını belirtmektedirler. Bu yolla öğrencilerin yazılı ve sözlü sınavlarını, deneme sınavlarını, resmi ve özel sınavlarını değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Müdürlere göre sınav takibinin öğrenci başarısına etkisi olduğu gözlenmiştir. Yapılan bir çalışmada bu durumdan farklı olarak okul müdürlerinin bu çalışmalarına karşın ailelerinin sosyo-ekonomik durumu daha iyi olan, özel kurs alan, özel ders alan ve eğitim araç gereçleri bakımından daha donanımlı okullara devam eden öğrencilerin başarılarının bunlara sahip olmayan akranlarının başarılarına göre daha

yüksek olduğu belirtilmiştir (İdin ve Tozlu, 2012: 89). Yani öğrencilerin sınav takibini yapmak öğrenci başarısı için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

*Başarının artırılması* alt boyutunda, müdürler, öğrencilerin başarı düzeylerini belirlemek için öğretmen, öğrenci ve veli ile iletişim halinde oldukları; başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirdikleri; velileri durumdan haberdar ettikleri ve öğrencileri dersane, kurs ve etüt merkezlerine yönlendirdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca müdürlerin sınıfları sık sık ziyaret ederek öğrencileri motive ettikleri ve derslerin boş geçmesini engelledikleri tespit edilmiştir. Literatürde etkili okul yöneticilerinin öğrenci başarısının artırılması için uygun öğrenme ortamlarını oluşturduğu, gerekli kaynakları sağladığı, öğrencileri güdülediği ve başarısızlığın nedenlerini araştırdığı belirtilmektedir (Şişman, 2011; Ada, 2010; Akdağ, 2009). Bu araştırma bu yönüyle literatürle benzerlik göstermektedir. Fakat başka bir araştırmada ise okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci başarısı ve okul aidiyeti sağlama noktasında oldukça sınırlı bir etkiye sahip olduğu ve bunun bir paradoks oluşturduğu açıklanırken (Leithwood and Jantzi, 2000; Robinson vd., 2008: 648) özellikle alt sosyo ekonomik düzeydeki öğrencilerin bulunduğu okullardaki okul müdürü davranışlarının öğrenci başarısını arttırmada önemli olduğu ifade edilmektedir. Okul müdürlerinin kaynak sağlayıcı, öğretim liderliği, iletişim becerisi ve okulda görünür olması öğrenci başarısı üzerinde olumlu etki yaptığı ifade edilmektedir (Andrews and Soder, 1987: 9). Sonuç olarak okulun sadece öğrenciler için değil, veliler ve toplumun diğer bireyleri için de eğitim merkezi olduğu ve öğrencilerin okul başarısını yükseltebilmek ve onları hayata daha iyi hazırlayabilmek için etkin bir okul-aile iş birliğinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Aslanargun, 2007: 132).

*Başarısızlık durumunda alınan tedbirler* alt boyutunda, müdürlere göre başarısızlığın nedenlerinin araştırıldığı, performansı düşen öğrencilerin tespit edildiği ve veliler ile görüşüldüğü açıklanmaktadır. Bununla birlikte başarı durumu düşük olan öğrencilerin dersane ve kurslara yönlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencinin, velilerin ve diğer sosyal etkenlerin ilgisizliği başarısızlığın nedenleri olarak belirtilmektedir. Adıgüzel (2009) program hakkında yeterince bilgi sahibi olamayan ailelerin, çocuklarına destek olma noktasında zor durumda kaldıklarını ve

bu durumun çocukların başarısını etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca öğrenci başarısızlığında, ailenin çocuğa karşı ilgisizliği ve eğitimin önemini kavrayamamış olmalarının etkisinden bahsedilmektedir (Dam, 2008: 97). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisinin olduğu hatta eğitim liderlerinin öğrenme-öğretme sürecinin özüne ve anlamına yaklaştıkları ölçüde etkili olabilecekleri ileri sürülmektedir. Bu noktada farklı liderlik yaklaşımlarının ortak noktaları olarak amaçların ve beklentilerin belirlenmesi, kaynakların stratejik olarak kullanılması, öğretim sürecinin ve programının planlanma, koordinasyon ve değerlendirme süreçlerine önem verilmesi, öğretmenlerin öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının katılımcı bir anlayışla desteklenmesi ve destekleyici bir ortamın oluşturulması ön plana çıkmaktadır (Robinson vd., 2008: 667). Sonuç olarak başarısızlığın her zaman eğitim sisteminin en önemli sorunlarından birisi olduğu, bu durumun nitelikli insan gücü ihtiyacının karşılanmasını olumsuz yönde etkilediği ve ülke kaynaklarının boşa harcanmasına hem de eğitimcilerin, öğrencilerin ve velilerin üzülmeye, motivasyon kaybına ve bunlara bağlı çeşitli sorunların yaşanmasına neden olduğu belirtilmektedir.

Müdürler, öğrencilerin başarı ve başarısızlık durumlarını değerlendirdiklerini, akademik başarısının artırılması ile ilgili her türlü tedbiri aldıklarını ve bununla ilgili olarak öğretmen ve velilerle sürekli iletişim halinde olduklarını açıklamaktadırlar.

5. ***Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi*** boyutunda; öğretmenlerin okul yönetiminden istekleri, öğretmen istekleri ile ilgili müdürlerin tutumları, öğretmenlerin mesleki gelişimi ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

*Öğretmenlerin okul yönetiminden istekleri ve müdürlerin tutumları* alt boyutunda, genellikle öğretmenlerin izin, sevk, ders programı ve nöbet gibi kişisel isteklerinin ön planda olduğu belirtilmektedir. Müdürler öğretmenlerin kişisel isteklerini eşitlik ve adalet ölçüsünde yerine getirmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmek için hizmet içi eğitim seminerlerine gitmesi gerektiği ve bu eğitimin hizmet içi eğitimin okullarında görevlendirilecek eğitim danışmanlarınca verilmesinin doğru olacağı vurgulanmaktadır (Kaçan, 2004: 65).



*Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve öğretmenlerin desteklenmesi* alt boyutunda, göreve yeni başlayan öğretmenlerin tecrübesiz fakat teknolojik olarak donanımlı oldukları, tecrübeli öğretmenlerin bazılarında ise yılgınlıktan ve boş vermişlikten söz edilmektedir. Müdürler, öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından haberdar ettikleri, hizmet içi eğitim seminerlerine yönlendirdikleri ve öğretmenleri yüksek lisans ve doktora yapmaları hususunda teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Müdürlerin öğretmenlere kaynak sağlama noktasında gayretli oldukları fakat kaynak kişi olarak yeterli davranışı gösteremedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretim konusunda öğretmenlerle görüşmeye yeterli zamanı ayırdıklarını ifade etmektedirler. Yine müdürlerin, öğretmenlerin gösterdiği başarıları çevreye açıkladıkları ve övdükleri saptanmıştır. Literatürde öğretmenlerin mesleki gelişimi, alan bilgisi, meslek bilgisi ve genel kültür alanlarındaki eğitim ihtiyaçlarının sürekli tespit edilip, bunları giderecek önlemlerin alınmasıyla mümkün olacağı belirtilmektedir (Kaçan, 2004: 59). Yine aynı çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişim çabaları maddi sorunlar, ders yükü ve sınıf mevcutlarının çokluğu, siyasal ve politik baskılardan dolayı engellendiği ifade edilmektedir. Başka bir çalışmada öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar yeterli düzeyde olmadığı belirtilmektedir (Can, 2007). Başka bir ifadeyle müdürlerin öncelikle öğretmenlerin mesleki gelişimine uygun ortamlar hazırlaması ve öğretmenlere kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar vermesi gerekmektedir. Etkili öğretim liderliği davranışlarına ilişkin yapılan araştırmalarda ise okul müdürlerinin iki temel davranışı ön plana çıkmaktadır. Hangi özellikteki okul müdürü davranışları sınıf içi öğrenmeyi teşvik etmekte ve bu davranışlar öğretimi nasıl etkilemekte sorularına cevap aranmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar *öğretmenlerin öğrenme-öğretme ortamlarını eleştirel olarak değerlendirmesini teşvik etmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek* şeklinde özetlenmektedir. Buna göre etkili öğretim liderleri olan okul müdürlerinin öğretmenlere yapıcı önerilerde bulunduğu, olumlu geri bildirimler sunduğu, örneklik sergilediği, yaratıcı ve sorgulayıcı öğretim konusunda motive ettiği ve sözel övgülerde bulunduğu görülmektedir (Blase and Blase, 2000). Bu çalışmada da müdürlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimi için çalıştıkları, öğretmenleri uyardıkları ve bu çalışmaların daha çok sözel olarak uygulandığı gözlenmektedir.

Bu boyutta daha çok okul müdürleri, öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklediklerini açıklamaktadırlar. Bunun için öğretmenleri hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönlendirdiklerini ve yüksek lisans ve doktora yapmaları hususunda öğretmenlerle iletişim halinde olduklarını belirtmektedirler.

6. *Düzenli Öğrenme ve Öğretme Çevresi Oluşturma* boyutunda; öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı etkinliklerin düzenlenmesi, moral lider olarak okul müdürü ve sosyal çevrenin geliştirilmesi gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

*Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı etkinlikler* alt boyutunda, müdürlerin gezi, piknik ve sportif etkinlikleri kurum personeli ile birlikte gerçekleştirmeye çalıştıkları belirlenmiştir.

*Moral lider olarak okul müdürü* alt boyutunda, müdürlerin eşit ve adaletli oldukları, öğretmenlerin isteklerini yerine getirmeye çalıştıkları, iletişime önem verdikleri, kurumsal yapıya sahip çıktıkları ve değişime açık oldukları sonucuna varılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda özellikle hizmet sektörleri söz konusu olduğunda örgütsel süreçleri kontrol, planlama ve değerlendirme bağlamında ele alan yaklaşımlar yerine kişiler arası ilişkileri daha bütüncül olarak yönetmeye dayalı liderlik anlayışlarının popüler olduğuna vurgu yapılmaktadır. Çalışanları motive etmeye, olumlu bir iklim oluşturmaya ve örgütsel etkinliklere katkı sağlamaya yönelik duygusal ortamın önemi daha sık gündeme geldiği belirtilmektedir (Palmer vd., 2001: 8). Şişman (2011), okul müdürünün değişme ve yenilik üzerine odaklanan bir iklim ve kültür oluşturması; okulda gerçekleştirilmek istenen değişmelerin, amacına ulaşabilmesi için okulun vizyonunun okulu oluşturan bütün üyelere paylaşılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca okulda herkesin zevkle çalışabileceği, karşılıklı dostluk ve güvene dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturması gerektiğini de ifade etmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel güven duyguları ile müdürlerin öğretim liderliği davranışları arasında anlamlı ilişki olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Böyle okullarda öğretmenlerin öğrenme ve öğretme etkinliklerine daha fazla gönüllü olarak katıldıkları ifade edilmekte, okulları ile gurur duymakta ve daha üst öğretim amaçları benimseyebilmektedirler (Baş, 2012: 13). Bu çalışmanın literatürle paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Çünkü müdürler

personelinin moral ve motivasyonunu üst düzeyde tutma çalışmalarına önem verdikleri görülmektedir. Fakat başka bir çalışmada, öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin tavırlarının emrivaki, sert ve kaba olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca birebir iletişim kurmadıklarını, görevleri genellikle yazışma ve toplantı yoluyla iletmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İletişim kurarken bir öğretmenle değil de öğrenci ile konuşur gibi bir tavır takındıklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler bu nedenlerden dolayı işi yapmaya olan isteklerinin azaldığı vurgulamışlardır. Verilen işleri ise motive oldukları ve gönülden istedikleri için değil sırf görevleri olduğunu düşündükleri için yaptıklarını belirtmişlerdir (Özgan ve Aslan, 2008: 196). Aynı çalışmada okul yöneticilerin motive edici bir iletişim biçimine sahip olmadıkları, emri vaki konuşma tarzları öğretmenleri göreve motive etmek yerine onların motivasyonlarını azalttığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ise müdürlerin iletişim becerilerini etkili kullandığı anlaşılmaktadır.

*Sosyal çevrenin geliştirilmesi* alt boyutunda, müdürler çevreyi okulun bir parçası olarak gördüklerini ve çevreyle iletişim halinde olduklarını belirtmektedirler. Çevreyle ilişkilerin geliştirilmesi için kurum ve kuruluşları ziyaret ettikleri, davetlere katıldıkları ya da kurum çalışanlarını okullara davet ettikleri tespit edilmiştir. Eğitim kurumları, yapıları ve işlevleri gereği çevrelerini etkileyen örgütler olduğu kadar aynı zamanda çevrelerinden etkilenen örgütlerdir (Balkar, 2009: 106). Yapılan bazı çalışmalarda okul ve veli toplantılarının yetersiz olduğu ve yapılan toplantıların da not öğrenme amaçlı olması okulun çevreyle ilişkilerinin geliştirilmesini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Balkar, 2009: 120). Ayrıca dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin ise çevresel etkilere karşı daha duyarlı olduğu ve olaylara daha gerçekçi yaklaştığı ifade edilmektedir (Leithwood and Jantzi, 2005: 194). Okulu etkileyen varlıkların, olay ve olguların tümü okulun çevresini oluşturur. Eğitim örgütleri çevresini büyük ölçüde etkilediği gibi çevreden de etkilenmektedir. Eğitimin sadece okulda gerçekleşen bir süreç olduğu düşünülemez. Çünkü çocuğun evi ve okulu kadar bu kurumların bulunduğu çevre de eğitim sürecini önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu boyutta ise müdürler, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırmak için öğretmenlerle birlikte olduklarını, onlara değer verdiklerini ve öğretmenlerin isteklerini çoğunlukla yerine getirdiklerini ifade etmektedirler.

## 5.2. ÖNERİLER

Okul müdürlerinin sergilemeye çalıştığı öğretim liderliği davranışları konulu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul müdürlerinin etkili okul yöneticiliği yapabilmeleri için alanlarıyla ilgili yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmalıdır.
2. Okul müdürlerinin okulun amaçlarını geliştirmeye, öğretim sürecini yönetmeye, öğrencilerin takibini yapmaya, öğretmenlerin desteklenmesine ve öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturmaya yönelik çalışmalara önem vermelerini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.
3. Okul müdürlerinin öğretim program konusunda öğretmenlere gerekli rehberliği yapabilmeleri için iş yükleri azaltılmalıdır.
4. Okul müdürlerinin, yetiştirilmesinde ve atanmasında öğretim liderliği davranış boyutları ölçüt olarak kullanılabilir.
5. Araştırma bulguları ilköğretim ve lise yöneticilerinin bulgularıyla sınırlı olduğundan, yapılacak yeni araştırmalarda öğrenci ve öğretmen görüşlerinden de yararlanılması ve karşılaştırma yapılması yöneticilerin bu boyutlardaki davranışları ile ilgili daha net bulgular elde edilmesine katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş. (2010). Okul Yönetiminde Personel Eğitim ve İşletmecilikle İlgili İşler, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, 141-178, (Editör: V. Çelik), 3.Baskı, Ankara: Pegem A Akademi.
- Adıgüzel, A. (2009). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar, *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (17), 77-94.
- Akdağ, G.A. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasındaki Etkililik Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Akinoğlu, O. (2007). Öğretim Kuram ve Modelleri, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, 123-166, (Editör: Ş. Tan), 1.Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Altun, S.A. (2009). An Investigation of Teachers, Parents and Students Opinions on Elementary Students Academic Failure, *Elementary Education Online*, 8 (2), 567-586.
- Andrews, R.L. and Soder, R. (1987). *Principal Leadership and Student Achievement*, Educational Leadership, March, 9-11.
- Arın, A. (2006). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Arslan Özyurt, G. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı.
- Arslan, M. (2009). *Yeni İlköğretim Programının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*,

Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Bölümü Anabilim Dalı.

- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 349-368.
- Aslanargun, E. (2007). Okul Aile İş Birliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 119-135.
- Baird, L. (2011). *Liderlik* (Harvard Business School Press. Çeviren: Ahmet Kardam). (3.Baskı). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Balkar, B. (2009). Okul Aile İş Birliği Sürecine İlişkin Veli ve Öğretmen Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (36), 105-123.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (8.Baskı.) Ankara: Pegem Akademi.
- Baş, G. (2012). *Correlation between School Principals' Instructional Leadership Behaviours and Teachers' Organisational Trust Perceptions*, Middle Eastern & African Journal of Educational Research, (1), 5-18.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (1), 29-62.
- Blase, J ve Blase, J. (2000). *Effective Instructional Leadership, Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools*, Journal of Educational Administration, 38 (2), 130-141.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (15.Baskı.) Ankara: Pegem A Akademi.
- Bush, T. (2010). *Editorial: Leadership, Collaboration and Learning Outcomes*, Educational Management Administration & Leadership, 38 (6), 650-653.
- Buyrukcu, F. (2007). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini, Yüksek Lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE İlköğretim Anabilim Dalı*.
- Bümen, N. T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G., Acar, V. (2012). Türkiye Bağlamında Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi: Sorunlar ve Öneriler, *Milli Eğitim Dergisi*, 41 (194), 31-49.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (11.Baskı.) Ankara: Pegem A Akademi.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. (1.Baskı.) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Can, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesinde ve Uygulanmasındaki Yeterliliği, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 228-244.
- Cuban, L. (1995). *The Hidden Variable: How Organizations Influence Teacher Responses to Secondary Science Curriculum Reform*, *Theory into Practice*, 34 (1), 4-11.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Çakıcı, E. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi (Sakarya İli Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Çelebi, S. (2009). *Özel ve Kamu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Göstermiş Oldukları Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Algıları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Çelik, V. (2010). Yönetim ve Liderlik Kuramları. (Editör: V. Çelik). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. 3.Baskı. Ankara: Pegem A Akademi, 75-99.
- Çelikten, M. (2010). Okul Örgütü ve Yönetimi, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, 121-140, (Editör: V. Çelik), 3.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Çelikten, M. Şanal, M ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri, *SBE Dergisi*, 19 (2), 207-237.
- Çetin, B. (2009). Yeni İlköğretim Programı (2005) Uygulamalarının İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Çalışma Alışkanlıklarına Etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, 38 (183), 302-317.
- Çınar, O. Teyfur, E. ve Teyfur, M. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Yapılandırmacı Eğitim Yaklaşımı ve Programı Hakkındaki Görüşleri, *İnönü Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 7 (11), 47-64.

- Dam, H. (2008). Öğrencinin Okul Başarısında Aile Faktörü, *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 75-99.
- Demirel, Ö. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme*. (13.Baskı.) Ankara: Pegem Akademi.
- Demiral, E (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208-223.
- Dönmez, B. (2011). Bir Eğitim Kurumu Olarak Okul. (Editörler: S. Turan, Y. Özden) *Eğitim Bilimine Giriş*. 1.Baskı. Ankara: Pegem A Akademi, 84-104.
- Edmonds, R.R. (1982). *Program of School Improvement: An Overview*, Educational Leadership, December, 1-11.
- EPÖPK (Eğitim Programları ve Öğretimi Profesörler Kurulu), (2005). İlköğretim 1-5. Sınıflar Öğretim Programları Değerlendirme Toplantısı Sonuç Bildirisi, <http://ilkogretim-online.org.tr> (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- Eres, F. (2011). *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals*, International Journal of Education, 3 (2), 1-17. DOI: 10.5296/ije.v3i2.798.
- ERG, (2005). Yeni Öğretim Programlarını İnceleme ve Değerlendirme Raporu, <http://erg.sabanciuniv.edu> ve <http://ilkogretim-online.org.tr> (Erişim Tar: 06.01.2012).
- Ertürk, S. (2008). *İlköğretim Programlarının Değerlendirme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Ölçme ve Değerlendirme Bilim Dalı.
- Evans, L. (2000). *The Effects Of Educational Change On Morale Job Satisfaction and Motivation*, Journal of Educational Change, 1, 173-192.
- Gardner, J. W. (2000). *The Nature of Leadership*, (Derleyen: M. Fullan), Educational Leadership, San Francisco: Jossey Bass, 3 (13).



- Gaziel, H. H. (2007). *Re-examining the Relationship Between Principals Instructional / Educational Leadership and Student Achievement*, Journal of Social Science, 15 (1), 17-24.
- Gedikoğlu, T. ve Tahaoğlu, F. (2010). İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi: Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil İlçeleri Örneği, *Milli Eğitim Dergisi*, 39 (186), 38-55.
- Gelen, İ. ve Beyazıt, N. (2007). Eski ve Yeni İlköğretim Programları İle İlgili Çeşitli Görüşlerin Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 457-476.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretim Liderliği ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı.
- Glasman, N. S. ve Glasman, L. D. (1997): *Connecting the preparation of school leaders to the practice of school leadership*, Peabody Journal of Education, 72 (2), 3-20.
- Goleman, D. (2000). *Leaders That Get Results*, *Harward Business Review*, March-April, 78-90.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi SBE Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership*, Cambridge Journal of Education, 33 (3), 329-351.
- Hallinger, P. (2012). *Instructional Leadership: in East Asia*, Asia Leadership Roundtable 2012.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. F. (1987). *Assessing and Developing Principal Instructional Leadership*, Educational Leadership, September, 54-61.

- Hausman, C. S, Crow, G. M. ve Sperry, D. J. (2000). *Portrait of the "Ideal Principal": Context and Self*, National Association of Secondary School Principals Bulletin 2000 84 (5), 5-14. DOI: 10.1177/019263650008461701.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 41-60.
- İdin, Ş. ve Tozlu, İ. (2012). Milli Eğitim Müdürlüğü Tarafından Ücretsiz Olarak Düzenlenen Seviye Belirleme Sınavı Kurslarının 7.Sınıf Öğrencilerinin Fen ve Teknoloji Ders Başarısına Etkisi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 82-91.
- İnandı, Y. (2008). Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumuna İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55.
- Kaçan, G. (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişime İlişkin İsteklilik Düzeyleri, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 57-66.
- Kafadar, O. (1997). *Türk Eğitim Düşüncesinde Batılılaşma*. (1.Baskı.) Ankara: Vadi Yayınları.
- Karacaoğlu, Ö. C. ve Acar, E. (2010). Yenilenen Programların Uygulanmasında Öğretmenlerin Karşılaştığı Sorunlar, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 45-58.
- Karaçalı, A. (2004). Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı Prof. Dr. Ziya Selçuk'la Söyleşi, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5, 54-55.
- Kaya, S. ve Kartallıoğlu, S. (2010). Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeline Yönelik Koordinatör Görüşleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 114-130.
- Kırmızı, F. S. ve Akkaya, N. (2010). Yeni Türkçe Dersi Öğretim Programının Uygulamasına İlişkin Olarak Branş Öğretmenlerinin Görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*, 39 (185), 33-47.
- Koçakoğlu, M. (2010). Probleme Dayalı Öğrenme: Yapılandırmacılığın Özü, *Milli Eğitim Dergisi*, 39 (188), 68-82.
- Krug, S. E. (1992). *Instructional Leadership: A Constructivist Perspective*, Educational Administration Quarterly, 28 (3), 430-443.

- Kuş, E. (2009). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. (3.Baskı.) Ankara: Anı Yayınları.
- Leithwood, K. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*, *Educational Leadership*, February, 8-12.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000). *Principal and Teacher Leadership Effects: A replication, School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 20 (4) 415-434.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005). *A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005*, *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), 177-199.
- Leithwood, K., Steinbach R. and Jantzi, D. (2002). *School Leadership and Teachers' Motivation to Implement Accountability Policies*, *Educational Administration Quarterly*, 38 (1), 94-119.
- MacNeill, N., Cavanagh, R. ve Silcox, S. (2003). *Beyond Instructional Leadership: Towards Pedagogic Leadership*, Paper submitted for presentation at the 2003 Annual conference for the Australian Association for Research in Education: Auckland.
- MEB, (2005). *Türk Edebiyatı Dersi Öğretim Programı ve Kılavuzu (9-12. Sınıflar)*. Ankara: MEB Yayınları (Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı).
- MEB, (2009). *İlköğretim Türkçe Dersi Öğretim Programı ve Kılavuzu (1-5. Sınıflar)*. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basım Evi (Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı).
- MEB, (2010). *Orta Öğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği*, Resmi Gazete Tarihi: 04.09.2010, Sayı: 27692, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/> (Erişim Tarihi 20.11.2012).
- MEB, (2010). *18.Milli Eğitim Şurası Kararları*, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Şura Genel Sekreterliği. <http://www.meb.gov.tr> (Erişim Tarihi: 10.01.2012).
- Nettles, S. M. and Herrington, C. (2007). Revisiting the Importance of the Direct Effects of School Leadership on Student Achievement: The Implications for School Improvement Policy, *Peabody Journal of Education*, 82 (4), 724-736.

- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 45-65.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, *KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. (6.Baskı.) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (2011). Eğitimde Yeni Bakış Açılımları. (Editörler: S. Turan, Y. Özden). *Eğitim Bilimine Giriş*. 1.Baskı. Ankara: Pegem A Akademi, 230-245.
- Özdilek, Ş. Y. ve Okur, E. (2010). Yeniden Yapılandırıcılık Felsefesine Göre “Martı” Öyküsünün İncelenmesi, *Milli Eğitim Dergisi*, 39 (186), 132-139.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 190-206.
- Öztürk, F. (2011). Eğitimin Felsefi Temelleri, *Eğitim Bilimine Giriş*. (Editörler: S. Turan, Y. Özden). 1.Baskı. Ankara: Pegem Akademi, 126-147.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). *Emotional Intelligence and Effective Leadership*, *Leadership and Organisational Development Journal*, 22 (1), 5-10.
- Peariso, J. F. (2011). *A Study of Principals' Instructional Leadership Behaviors and Beliefs of Good Pedagogical Practice Among Effective California High Schools Serving Socioeconomically Disadvantaged and English Learners*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Education, Liberty University.
- Poplin, M. S. (1992). *The Leaders' New Roles: Looking to the Growth of Teachers*, *Educational Leadership*, February, 10-12.
- Richmon, M. J. and Allison, D. J. (2003). *Toward a Conceptual Framework for Leadership Inquiry*, *Educational Management and Administration*, 31 (1), 31-50.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. and Rowe, K.J. (2008). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types*, *Educational Administration Quarterly*, 44 ( 5), 635-674.

- Sharma, S. (2012). *Instructional Leadership Model through Asian Principals' Perspectives*, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, 30, Singapore.
- Sönmez, A. (2010). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi SBE Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Sözüeroğlu, M. A. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Şengül, T. (2005). Geleneksel ve Çağdaş Eğitim Anlayışında İlgi ve Disiplin, *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (166).
- Şentürk, Ü. (2008). Enformasyon Toplumunda Eğitimin Yeri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 487-506.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. (3.Baskı.) Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Tahiroğlu, M., Yıldırım, T. ve Çetin, T. (2010). Değer Eğitimi Yöntemlerine Uygun Geliştirilen Çevre Eğitimi Etkinliğinin, İlköğretim 7.Sınıf Öğrencilerinin Çevreye İlişkin Tutumlarına Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 231-248.
- Ünal, Ç. ve Başaran, Z. (2010). Yeni Program Çerçevesinde Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Sorunları (Erzurum), *Milli Eğitim Dergisi*, 39 (186), 291-309.
- Yalçın, S. A. ve Yalçın, S. (2011). Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasına İlişkin İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*, 40 (190), 92-101.
- Yıldırım, B. (2010). Yönetim Süreçleri. (Editör: V. Çelik). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. 3.Baskı. Ankara: Pegem A Akademi,101-120.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı.) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (2000). Akademik Başarının Yordayıcısı Olarak Yalnızlık, Sınav Kaygısı ve Sosyal Destek, *Hacettepe Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 167- 176.
- Wills, J. W. (2007). *Foundation of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approach*, USA: Sage.

## EKLER

### EK-1: Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

Son zamanlarda eğitim liderliği kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkeze alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde durulmaktadır. Okul müdürlerinin öğretim lideri olarak görev yapmasına ilişkin beklentiler her geçen gün artmaktadır. Bu beklentilere karşın durmadan büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasi, artan ve çeşitlenen okul ihtiyaçları ve zaman darlığı gibi etkenler müdürlerin öğretim liderliğini giderek güçleştirmektedir. Öğretim liderliğinin uygulayıcısı konumundaki müdürler kilit konumdadır. Bu nedenle müdürlerin görüşlerinin belirlenmesi önemlidir. Bu çalışma, öğretim liderliğinin boyutlarına ilişkin müdür görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Görüşme sırasında ortaya koyduğunuz görüş ve önerilerinizin bilimsel araştırmalar dışında başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacağını ve kişisel bilgilerinizin kesinlikle gizli tutulacağını belirtmek isterim.

Görüşmemizin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Sinan BOZKURT

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Programları ve Öğretimi

### A-Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Bu bölümde, sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Size uygun seçeneğin içine (X) işareti koyarak cevaplamanız beklenmektedir.

#### **KİŞİSEL BİLGİLER**

1- Cinsiyetiniz	a. <input type="checkbox"/> Kadın	b. <input type="checkbox"/> Erkek		
2-Fakülte	a. <input type="checkbox"/> Eğitim Enst	b. <input type="checkbox"/> Eğitim Fakültesi	c. <input type="checkbox"/> Diğer Fakülteler	
3-Eğitim	a. <input type="checkbox"/> Önlisans	b. <input type="checkbox"/> Lisans	c. <input type="checkbox"/> Master	d. <input type="checkbox"/> Doktora
4-Görev Yeri	a. <input type="checkbox"/> İlköğretim	b. <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi	c. <input type="checkbox"/> And. Türü	d. <input type="checkbox"/> Fen Lisesi
5-Mesleki Kıd.	a. <input type="checkbox"/> 1-7	b. <input type="checkbox"/> 8-15	c. <input type="checkbox"/> 16-23	d. <input type="checkbox"/> 24 ve üstü
6-Yönetici kıd.	a. <input type="checkbox"/> 1-7	b. <input type="checkbox"/> 8-15	c. <input type="checkbox"/> 16-23	d. <input type="checkbox"/> 24 ve üstü
7-Yaş	a. <input type="checkbox"/> 20-30	b. <input type="checkbox"/> 31-40	c. <input type="checkbox"/> 41-50	d. <input type="checkbox"/> 51 ve üstü



## **B-Katılımcılar İçin Hazırlanan Sorular ve Soruları Açıklayıcı Sondalar**

### **1.Sizce okulunuzun amaçları nelerdir? Neler olmalıdır?**

Sonda 1:Sene başında öğretmenlerinizi hangi amaca yönlendirirsiniz?

Sonda 2:Okulun amacını nasıl belirlersiniz?

Sonda 3:Öğretmenlerinizin okul amaçlarını benimsemesi için neler yaparsınız?

### **2. Yeni program konusunda ne düşünüyorsunuz?**

Sonda 1: Olumlu bulduğunuz özellikler nelerdir?

Sonda 2: Olumsuz bulduğunuz özellikler nelerdir?

### **3.Öğretim programının uygulanmasında öğretmenlerinizi nasıl desteklersiniz?**

Sonda 1: Yeni programın uygulanıp uygulanmadığını nasıl kontrol edersiniz?

Sonda 2: Yeni program konusunda ilgili öğretmenlerinizin bilgi düzeyi nasıldır?

Sonda 3: Programın uygulanmasında zorluklarla ilgili öğretmenler sizden hangi konularda yardım istemektedir?

### **4.Sınıf içi derslerini işlenmesinde öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?**

Sonda 1:Öğretmenler size hangi sorunları yansıtmaktadır?

Sonda 2:Sorunların çözümü için neler yaparsınız?

### **5.Öğrencilerin başarı düzeyini nasıl takip edersiniz?**

Sonda 1: Öğrencilerin başarısı için öğretmenlerle ortak neler yaparsınız?

Sonda 2: Başarısızlık durumunda hangi tedbirleri alırsınız?

Sonda 3: Öğretmenlerinizin öğrenci başarısını yükseltmek için yeterince çalıştığını düşünüyor musunuz? Niçin?

### **6. Öğretmenlerinizi yeterince desteklediğinizi düşünüyor musunuz? Nasıl?**

Sonda 1: Okulda huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı için neler yaparsınız?

Sonda 2: Öğretmenlerinizin sizden ve okuldan beklentilerine nasıl karşılık vermeye çalışırsınız? Örnek verir misiniz?

### **7.Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?**

Sonda 1: Öğretmenleri nasıl teşvik edersiniz?

Sonda 2: Hangi ortamları hazırlarsınız? (YL, ders programı ayarlama, boş gün)

**8.Öğretmenler ve personel arasında takım ruhunun oluşturulması için neler yaparsınız?**

Sonda 1: Öğretmenlerle birlikte ne tür etkinlikleri yaparsınız?

Sonda 2: Samimi ve güvene dayalı bir iletişim için neler yaparsınız?

Sonda 3: Eşit ve adaletli bir yönetim için neler yaparsınız? Açıklar mısınız?

**9.Okulun çevreyle ilişkisin geliştirebilmek için neler yaparsınız?**

Sonda 1:Velilerle nasıl iletişim kurarsınız? Yeterli buluyor musunuz? Ekstra neler yaparsınız?

Sonda 2: Okulun çevresi ile işbirliği nasıldır? Destek sağlamak için neler yaparsınız? Örnek verebilirmisiniz?

Sonda 3: Okul Aile Birliği faaliyetleri hangi düzeydedir? Sizce yeterli midir?

## **EK-2: Katılımcılara Ait Görüşme Dokümanları**

### **1.Sizce okulunuzun amaçları nelerdir? Neler olmalıdır?**

*Sonda 1:Sene başında öğretmenlerinizi hangi amaca yönlendirirsiniz?*

*Sonda 2:Okulun amacını nasıl belirlersiniz?*

*Sonda 3:Öğretmenlerinizin okul amaçlarını benimsemesi için neler yaparsınız?*

**MI:** Öncelikle MEB'in genel ve özel amaçları çerçevesinde öğrencilerimizi yetiştirmek istiyoruz. Bunun yanında öğrenci, veli ve çevrenin durumuna göre amaçlarımızı belirliyoruz. Senebaşı öğretmenler kurulunda bize göre olan amaçları arkadaşlarla paylaşarak ortaya koymaya çalışıyoruz. Arkadaşalara öncelikle nasıl bir okulda olduğumuzu belirtiyorum. Yani arkadaşların nasıl bir sorumluluk sahibi olduklarını onlara hatırlatıyorum. Yani biz sonuca giden amaçların alt yapısını oluşturarak yapıyoruz. Yine çevre ile iyi ilişkiler içinde olmak diğer bir amacımız. Biz kendimizi öncelikle çevreyle bir bütün olarak düşünürüz. Okulumuz yatılı olduğu için öncelikle öğrencilerimizin memnuniyet düzeyini yükseltmek, bizden beklentilerine cevap verebilmek ve onları bizi tercih ettikleri için teşekkür etmektir. Öğrencilerin temel ihtiyaçlarını halledemezseniz onlardan akademik başarı bekleyemezsiniz. Öncelikle yemekhaneyi oluşturarak öğrencilerimizin karnının doymasını sağladık. Yine pansiyonumuzu ev ortamına yakın hale getirdik. Yine öğrencilerin aileleriyle görüşebilmesi için interneti kullanıma açtık. Demir kapılı labratuvardan çıkarıp onların hizmetine sunduk. Yine satranç köşesi, spro salonu yani öğrencinin mutlu olması için alt yapı çalışmalarına değer verdik. Yani fiziksel yapıyı kurmalıyız ki bizim amaçlarımıza hizmet etsin. Yöneltil yapıdaysa herkesin görev dağılımlarını net ortaya koymak lazım. Biz her arkadaşımızın komisyon görevlerini adaletli bir şekilde yerine getirerek dağıtım yapıyoruz. Diğer bir amacımız öğrencilerimizin akademik başarısını yükseltmektir. Diğer bir amacımız okulumuzun kadro yapısı yeni olduğu için gelen arkadaşların edindikleri okul kültürünü orada bırakıp bize uygun okul kültürünü sahip çıkılmasını sağlamak ve okul ikliminin gelişimine yardımcı olmaktır. Yani farklı kaynaklardan gelen öğretmen ve idareci kadromuzu tek bir amaç ve okul iklimi çatısında birleştirmektir. Ve öğretmen liseleri için beklenen amaçlar doğrultusunda hareket etmektir. Bunun için okulumuzda demokratik bir ortam sağlamak, huzurlu bir ortam sağlamak ve iletişim sorunlarını başta hallederek, herkesin ne düşündüğünü net olarak ortaya koymaya çalışmaktır. Bir de karar sürecinde tüm öğretmen ve personelin birlikte olmasını sağlamak önemlidir. Çünkü herkes belirlenen amaçlar doğrultusunda katkısının olacağını düşünecektir. Yine öğrencilerin kendini değerli hissetmelidir. Onun için öğrencilerin dinlenmesi ve değerli olduğu bizim için önemli olduğunu düşünüyorum. Okulun amaçlarını akademik başarıya gidebilmek için neler yapmalıyız diye görüşüyoruz. Hatta bayan öğretmenleri bile pansiyonda belli bir süre belletmenlik yapmaya razı ettim. Çünkü öğrencilerin yakından tanınması gerektiğini düşünüyorum. yani öğrenci bizim her şeyimiz, onları mutlaka sevelim. Öğrenciyi seven öğretmen ve yönetici profilinde olmak çok önemli. Öğrencinin çekinmeden gelebilmesi ve istediğini net bir şekilde ortaya koyabilmesini sağlamak gerekir. Her öğrenci gelip derdini anlatabilmelidir. Yani öğrencilerimize değer vermek ve onları geleceğe hazırlamak olarak düşünüyorum. Bununla birlikte diğer amaçlarımızı sayacak olursak çocuklarımızı ahlaklı, saygılı, dürüst, anlayışlı, soran ve

yorumlayan gençler olarak yetiştirmektir. Öğrencilerimize sık sık söz hakkı vererek onları konuşturmalıyız. Onların dertlerini dinlemeliyiz. Empati yapmalıyız. Amaçları belirlemek önemli değil amaca ulaşma noktasında giden yol önemlidir. Yani okul iklimi ve kültürü oluşturmak çok önemli yani ortak amaçlar önemlidir. Bakın her öğretmenle pansiyona gidip birlikte maç seyrediyoruz. Öğrencilere kendi adıma dictürk aldım ki canı sıkılmasın. Ayrıca bizim bir aile olduğumuzu diğer bir amacımız olduğunu söyleyebiliriz.

**M2:** Bu soru gerçekten güzel bir soru teşekkür ediyorum. Okulun amaçları genelde orta öğretim genel müdürlüğünün amaçları ile paraleldir. Herşeyden önce velilerimizin ve öğrencilerimizde amaçları vardır. Bu amaçları öğretmenler kurulunda görüşerek, okulda analiz ederek, birlikte kararlaştırıp çocuklarımızın gelecekle ilgili olarak, bakanlığımızın amaçları doğrultusunda nasıl birliktelik yaparak çocuklarımızın gelecekle ilgili hayal kurdukları mesleğe nasıl yönlendiririzi planlayıp milili eğitimin amaçları doğrultusunda iyi bir eğitim vererek insan yetiştirmektir. Sadece üniversiteye sayısal olarak ne kadar öğrenci gönderirizden çok nitelikli insan yetiştirmek bizim önceliğimizdir.

S.B: Yani siz müdürüm okulun amaçlarını ortaya koyarken mimar, mühendis, bürokrat yetiştirirken bunun yanında milli ve manevi değerlere bağlı ahlaken olgun bireyler yetiştirmek diyorsunuz.

N.Ç: Evet aynen öyle yalnız öğretmenlik mesleği dışında hangi meslek olursa olsun yapılan hatayı telafi etmek mümkün ama öğretmenlik insan yetiştirmek olduğu için hata kabul etmez. Zaten kutsallığıda buradan kaynaklanmakta. Önce insan, iyi insan, manevi yönü kuvvetli insan ama pozitif illimlere vakıf donanımlı insan olmalı. Öğretmenlerimizin bu amacı benimsemesi sadece öğretmenler kurulunda konuşularak benimsemesi mümkün değil. Onun için uygulama esatır. Bunu uygularken zaman mefhumu söz konusu değildir. Öğretmenlerimiz devamlı yapılan çalışmaları her gün, hafta hafta muhabbet esnasında öğretmenler odasında gayri resmi toplantılarda bunları tartışıyoruz. Bu amaçları benimsememe durumunda olanlarla özel olarak ilgileniyoruz ama ne kadar zor şartlardada olsa bunları benimsemeyenler yok gibi neredeyse. Sadece öğretmenlerle değil velilerimizlede okulun amaçları ile ilgili görüşüyoruz. Zaten okulun amaçları veli-öğretmen –okul olarak üç saç ayağı olarak düşünmek gerek. Birinin eksikliği yapının sağlam olmaması sonucunu doğurur. Aksi bizim gibi kurumsallaşmış 50 yıllık bir okulun hedefleri ile örtüşmez. Çünkü okulumuz eski adıyla Akçakoca lisesi, yeni adıla Barbaros Anadolu lisesi ülkemize çok değerli insanlar yetiştirmiş köklü bir kurumdur. Emeği geçenlere teşekkür ediyorum.

S:B: Yani bir amacınız da tüm okul personelinizle okul kültürüne sahip çıkmak yaşatmaktır.

N.Ç: Evet görevler daimidir. Kişiler değişir ama kurum ve kültürü asla..Bayrağı ileriye taşımak esas olmalıdır. Yani bize emanet edilen değerlere sahip çıkarak gelecek kuşaklara aktarmak ve gelecek kuşakların faydalanacağı ortamları oluşturmak bizim asıl amaçlarımızın başında gelmektedir. Bunun için okul kültürü ve iklimine sıkı sıkıya bağlıyız.

**M3:** Öncelikle MEB'in genel ve özel amaçları çerçevesinde öğrencilerimizi yetiştirmek istiyoruz. Bunlar mevzuatın zorunluluğuyla ortaya çıkan amaçlardır. Senebaşı öğretmenler kurulunda bize göre olan amaçları arkadaşlarla paylaşarak ortaya koymaya çalışıyoruz. Bunların ilki öğrenciyi mutlaka sevelim. Öğrenciyi seven öğretmen ve yönetici profilinde olmak çok önemli. Öğrencinin

*çekinmeden gelebilmesi ve istediğini net bir şekilde ortaya koyabilmesini sağlamak gerekir. Diğer bir amacımız öğretmenler odası, müdür odası ve muavin odaları içine girilemez yer olmaktan çıkarılmalıdır. Herkese açık olmalıdır. Yani tamamen iletişime açık bir yapının kurulması gerekir. Yani her öğrenci gelip derdini anlatabilmeli, ilgili kişi de ona yol göstermelidir. Bunu da yerine getirirken basma kalıp ifadelerle değil günün gereklerine uygun cümleler kurarak anlatmalıdır. Yani öğrencilerimize değer vermek ve onları geleceğe hazırlamak olarak düşünüyorum. Diğer bir amacımız biliyorsunuz kız çocuklarının okula gönderme oranları oldukça düşük, fakat istatistik bilgilere göre kız çocukları erkek öğrencilere göre daha başarılı. Bu yüzden özellikle kız çocuklarının mutlak 4 yıllık bir üniversite okuma hayali olmalı diyorum, öğretmen arkadaşlarıma. Buradaki asıl amacımız okuyan kız çocukları yarının annesi olduğuna göre yetişen neslinde kalitesinin artacağı kesindir. Dolayısıyla kaliteli bir toplum olmaya okul sıralarında öğrencilerimizi hedefli kişiler olarak yetiştirmek önemli bir amacımızdır. Bir de öğrencilerimize özgüven kazandırmak bizim için önemli. Çünkü üzerindeki çekingenliği öğrencilerimiz atamıyor. Dolayısıyla kendini ifade eden, medeni cesareti olan, ahlaklı, misafirperver ve temsil kabiliyeti yüksek olan öğrenciler yetiştirmeliyiz. Bu çalışmalarımızı öğretmenler kurulu toplantılarında paylaşıyoruz. Tüm öğretmenlerimizi ara ara zümre toplantılarında da bilgilendiriyoruz. Bununla birlikte diğer amaçlarımızı sayacak olursak çocuklarımızı ahlaklı, saygılı, dürüst, anlayışlı, soran ve yorumlayan gençler olarak yetiştirmektir. Öğrencilerimize sık sık söz hakkı vererek onları konuşturmalıyız. Onların derdlerini dinlemeliyiz. Onlardan biri gibi olmalıyız. Empati yapmalıyız. Yani geleceğimize sahip çıkmalıyız. Bence gelecek yetiştirdiğin insan kalitesidir. Ne kadar bilinçli evlat, öğrenci yetiştirirsek o kadar mutlu ve huzurlu oluruz. Bir de çocuklarımızın üslup hatalarını onları konuşturarak düzeltme gayreti içinde olmalıyız. Bu amaçları yerine getirirken öğretmen arkadaşların ve bizlerin mevzuat içinde bazen boğulduğumuzu söyleyebilirim. Yani öğretmen müfettiş denetimi korkusu olduğu için öncelikle kırtasiye yüküne daha çok önek veriyor. Bahsettiğimiz amaçlar 2.sırada kalıyor. Öğretmenler kurulunda biz bunları görüşüyoruz. Öğretmenlerin de konuşmasını istiyorum.*

**M4:** *Öncelikle MEB'in genel ve özel amaçları çerçevesinde öğrencilerimizi yetiştirmek, onları faydalı bireyler olarak topluma kazandırmaktır. Bizim okulumuz turizm lisesi olduğu için önemli amaçlarımızdan biri de turizm sektöründe ara eleman yetiştirmek ve turizm sahasında yüksek öğretime gidecek öğrencileri yani bir üst kuruma öğrenci yetiştirmektir. Yani yükseköğretimli dil bilen, turizme ve turistlere hizmet eden, onların gelmelerinde ve gitmelerinde yardımcı olan bireyler yetiştirmektir. Aslında ülkemizi yabancılara karşı iyi temsil etmek ve temsil yeteneği iyi olan öğrencileri yetiştirmek ve ülkemizin ekonomik çıkarlarına katkı sağlamak diyebiliriz. Ayrıca diğer bir amacımız öğrencilerimizin turizme ara eleman olarak yetişmesi ile birlikte bu alana bağlı olan; otel işletmeciliği, tur operatörlüğü, rehberlik...gibi iş alanlarına eleman yetiştirmek ya da bu işleri yapabilecek elemanlar yetiştirmek bizim için önemlidir. Ayrıca ahlaklı, misafirperver ve temsil kabiliyeti yüksek olan öğrenciler yetiştirmeliyiz ki ülkemizin reklamına katkı sağlayalım. Çünkü hizmeti iyi verirseniz, seneye daha kaliteli katılımcıların gelmesini sağlarsınız. Bu çalışmalarımızı öğretmenler kurulu toplantılarında paylaşıyoruz. Yine diğer bir amacımız okulumuzu uygulama oteline kavuşturamaktır. Tüm öğretmenlerimizi ara ara zümre toplantılarında da bilgilendiriyoruz.*

Bununla birlikte diğer amaçlarımızı sayacak olursak çocuklarımızı ahlaklı, saygılı, dürüst, anlayışlı, soran, sorgulayan ve yorumlayan gençler olarak yetiştirmektir. Yabancı dil bilen örnek öğrenciler yetiştirmektir.

**M5:** Biz yaygın eğitim kurumuyuz. Onun için 7-70'e herkese açtık. Çıraklık eğitim deyince A'dan Z'ye bütün meslekleri içine alır. Bizim ilk amacımız yaygın eğitim kurumuna gelen öğrencileri devletine, milletine ve kendisine faydalı bir meslek sahibi yapılması ve topluma kazandırılması diyebiliriz. Sürecin değişik boyutları var kalfa olduktan sonra iyi bir usta nasıl olur onu da öğretmeye çalışıyoruz. Meslek ahlakı, işini düzgün yapması ve işinin karşılığı olan maddi beklentileri fazla talep etmemesi gibi noktalarda öğrencilerimizi yetiştirmeye çalışıyoruz. Ve bu durumlar bizim öncelikli amaçlarımız oluyor. Biz bunları senebaşı toplantılarda öğretmenlerimizle öğrencilerimizin durumlarını paylaşıyoruz. Bizim okulumuzun ana hedefi faydalı bireyler yetiştirmektir. Öncelikli hedef kişinin meslek ahlakı kazanması, iletişim becerileri iyi olan bireyler yetiştirmektir. Bu sebeple müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Yine bireysel davranışların da sıkıntı olan öğrencilerimizle birebir görüşerek onların hayata karşı bakış açılarını olumlu hale getirmeye çalışıyoruz. Bunun yanında MEB'in genel ve özel amaçları çerçevesinde öğrencilerimizi yetiştirmek istiyoruz. Senebaşı öğretmenler kurulunda bize göre olan amaçları arkadaşlarla paylaşarak ortaya koymaya çalışıyoruz. Hepimizin sorumluluk sahibi olduğunu arkadaşlara hatırlatıyorum.

**M6:** En başta MEB temel kanunu çerçevesinde amaçlarımızı belirlemek zorundayız. Onun devamında biz meslek lisesiyiz ve meslek lisesi olarak ara eleman yetiştirmemiz gerekir. Eğer ara eleman olmayacaksa öğrencilerimizi bir üst eğitim kurumuna hazırlamamız gerekir. En önemli amacımız iyi insan yetiştirmek gibi önemli bir amacımız var. Herkesin doktor ve mühendis olma gibi bir zorunluluğu yok ama herkesin iyi insan olma gibi bir zorunluluğu vardır. Bu amaçları öğretmenler kurulunda görüşerek ya da öğretmen arkadaşlarla bire bir görüşerek onları amaçlarımıza motive ederek gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Yine öğretmenlerimize bizim milletimizin moral değerleri ölçüsünde yetiştirin diyoruz. Bunu öğretmen arkadaşlardan davranış olarak da öğrencilere göstermelerini istiyorum. Zaten ödüllendirdiğimiz davranışlar da hep bu mihvalde. Müsade etmediğimiz davranışlarda kabul etmediğimiz ve milletimizin yapısına ve kültürüne uymayan davranışlardır. Bunları gerçekleştirmek için öğretmen arkadaşlarla öğrencilerimizin evlerini ziyaret ediyoruz. Ailelerle tanışıyoruz. Burada diğer bir amacımız da sosyal çevreyle iletişim halinde olmak diyebiliriz. Yani öğrencilerimizin milli ve manevi değerlere sahip çıkması da diğer bir amacımız oluyor. Biliyorsunuz ki öğretmenlik mesleği dışında hangi meslek olursa olsun yapılan hatayı telafi etmek mümkün ama insanın yetiştirilmesinde meydana gelecek hatayı telafi etmek mümkün değildir. Öğretmenlerimizin bu amacı benimsemesi için öğretmenler kurulunda konuşularak benimsemesi mümkün değil. Öğretmenlerin güzel hasletleri öğrencinin karşısında da sergilemesi önemlidir. Yani öğrenciye örnek olmak, onu kazanmak önemlidir. Sürekli kızıp, bağırıp, hakaret ederseniz kendi ayağınıza kurşun sıkılmış olursunuz. Çünkü gelecek kuşağı siz daha okul sırasında kaybetmişsinizdir. Yani yetiştirdiğin insandan ne sana ne de devlete ve millete fayda gelmez.

**M7:** Bizim okulumuzda iki ana amaç hedefleniyor. Öncelikle okulumuz Meslek ve Teknik Lise olduğu için meslek piyasasının ihtiyacı olan ara elemanı yetiştirmek yani fabrika ve sanayi sitelerinin

ihtiyacı olan ara elemanları öğrencinin ve fabrikaların istediği şekilde yetiştirmek, ikincisi de bunun dışında kalan öğrencilerimizi yüksek öğretime yetiştirmektir. Bunları gerçekleştirirken MEB'in genel ve özel amaçlarını unutmuyoruz. Bu zaten bizim değil tüm okulların ana amaçlarıdır. Öğrencilerimizin topluma ve millete faydalı insanlar olarak yetiştirilmesi hepimizin genel gayesidir. Bunun yanında okulumuza gelen öğrencilerimize meslekleri tanıtmak, onları izlediği mesleğe yönlendirmek, veli ve öğrencilerimizle iletişim halinde olmak da bizim için önemli hedeflerdir. Yine öğrencilerimize örnek olmak, iyi yönlendirmek, geleceğe karşı bakış açılarını olumlu yönde değiştirmek önemli. Bize gelen öğrenciler genelde en kısa yoldan iş sahibi olmak için geldiğinden daha doğrusu günümüz artık meslek lisesi diplomalı öğrencilere iş hayatında öncelik verdiği için öğrencilerimizin öncelikle okulumuzun ne olduğunu ve amaçlarının neler olduğunu belirtmek ve onlara rehber olmak tabii vazifemizdir. Çünkü kişi sevdiği meslek dalında başarılı olur. Öğrencilerimize onların sevebileceği meslek dallarını oluşturmak ve gerekli alt yapı çalışmalarını yerine getirerek onların ve velilerimizin bizden istediği hedefleri de yerine getirmiş oluyoruz. Ben yönetim ekibim ve öğretmen arkadaşlarımla okulumuzun hedeflerinin neler olması gerektiğinde sık sık bir araya gelip fikir alışverişinde bulunuyoruz. Hatta veli ve öğrencilerimizin görüşlerine bile değer veriyoruz ki okulumuzu çevreye karşı olumlu yönde reklamını da yapmış olalım. Onun için okulumuzda bilgisayar, ağaç işleri, metal işleri ve makine bölümlerini açtık ve bu bölümleri geliştirme gayreti içindeyiz. Çünkü insanların karşısına ne kadar çok bölümle çıkarsanız popülitireniz o kadar çok artıyor. Bunun için de gerekli alt yapı çalışmalarımızı ve eksikliklerimizi gideriyoruz.

**M8:** Öncelikle bizler ahlaken iyi öğrenciler yetiştirmeliyiz. Çünkü bizim öğrencilerimiz imam, vaiz ya da ilahiyat mensubu olacakları için topluma örnek insan olmalı. Bunun için de öğrencilerimizi bir üst eğitim kurumuna hazırlamamız gerekir. Yani en önemli amacımız iyi insan ve dindar insan yetiştirmektir. Bu amaçları öğretmenler, veliler, öğrencilerle görüşerek gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Öncelikle öğretmen arkadaşlarımız öğrencilerimizin evlerini ziyaret ediyor ve okulumuzun tanıtımını yapıyorlar. Biz okul yöneticileri olarak gelen misafirlerimizi birlikte karşılıyoruz ve sürekli istişare içindeyiz. Çünkü içinde bulunduğumuz toplumla ve sosyal çevreyle iletişim halinde olmak zorundayız. Bunları başarılı bir şekilde sürdürebilmemiz için öğrencilerimizin bir üst eğitim kurumlarına yerleşmesi gerekmektedir. Genelde de öğrencilerimizin çoğunluğu ilahiyat fakültelerine yerleşiyor. Öğretmenlerimizin bu amacı benimsemesi için öğretmenler kurulunda konuşularak benimsemesi mümkün değil. Öğretmenlerin güzel hasletleri öğrencinin karşısında da sergilemesi önemlidir. Yani öğrenciye örnek olmak, onu kazanmak önemlidir. Sürekli kızıp, bağırıp, hakaret ederseniz kendi ayağınıza kurşun sıkmış olursunuz.

**M9:** MEB' in belirttiği amaçlar dışında bizim de okulun amaçları bir paragrafta veya röportajla özetlenecek konu değil ama 18 yıllık meslek hayatımızın ışığında kısa bir tanım yapmak gerekirse bireyin yeteneklerini keşfederek onu istekleri doğrultusunda yetiştirmek ve çocukların hazırbulunuşluk düzeylerinin ölçülmesi ilk basamaktır. Yani ilk amacımız belirlediğimiz hedefleri yerine getirmektir. Belirtilen hedeflerin içinde öğrencinin psikolojik açıdan gelişimi, hazırbulunuşluk düzeyi, ailevi yapısı bizim için önemlidir. Çünkü öğrenciyi rahat ettirmek bizim ve öğretmenlerimizin ilk amaçlarından biridir. Kendini rahat hissediyorsa gelecek endişesi taşımayacağı

kanaatindeyim. Koyduğumuz hedefleri o öğrenci grubunun hazırbulunuşluluk düzeyine göre başlatmamız gerekiyor. Sene başında bunu mutlaka ölçmek gerekiyor. Bu ölçü konusunda öğretmen arkadaşlarımız yeterli olmaya bilir, destek alınabilir. Yani ilk olarak öğrencilerin hazırbulunuşluluk düzeyleri ölçülecek ikinci olarak sene sonuna kadar ulaştıkları ya da gelebildikleri durum analizi yapılacak ve hedeflere ulaşım ulaşamadığımızı bu şekilde saptayacağız. Sebebine gelince Milli Eğitimin herkes için geçerli olan genel ve özel amaçları var. Bir de okullardan kaynaklanan, kültürel yapıdan kaynaklanan ve eğitim bölgelerinden kaynaklanan amaçlar ortaya çıkacaktır. Ben MEB'in genel ve özel amaçlarına paralel olarak hareket ettiğimi söyleyebilirim. Benim okulumda 650 öğrenci ve 30 personel var, toplam 680 kişi için ayrı ayrı yönetim biçimi ve amaç, hedef belirlemelisiniz. Örneğin sınıftaki öğrenci sayısı kadar aynı hedeften bahsetmek saçmadır. Çünkü sınıf mevcudu kadar her öğrenciyi memnun edecek amacınız olmalıdır. Yani farklılığa değer veren amaç belirlemeye çalışıyoruz. Öğretmen arkadaşlarıma her zaman şunu söylüyorum çocuklardan neyi ne zaman isteyeceğimizi bilmeliyiz ki belirlediğimiz amaçların gerçekleşme düzeyi yüksek olsun. Yine amaçlarımız arasında çocuğun sergilediği performansa göre hareket etmeliyiz. Yani 1 metre sıçrayan çocuktan 2 metre sıçraması beklenemez. Burada okulun diğer okulla karşılaştırılması kadar bir öğrencinin diğer öğrenci ile karşılaştırılması da yanlıştır. Siz belirlediğiniz amaçlar doğrultusunda özellikle öğrenci size geldiğinde nasıldı 1 yıl sonra nasıl buna bakmalıyız. Sene başı öğretmenler kurulunda amaçlarımızı açıklarken özellikle arkadaşların farklılıklara değer vermesini istiyoruz. Sonuç olarak amaçlarımız bireye değer vermek, farklılığa değer vermek ve demokratikleşmeyi ön planda tutmaktır.

**M10:** Okulumuzun amaçları MEB'in belirttiği gibi öğrencilerimize buldukları noktadan itibaren istedik davranışları programlar aracılığı ile kazandırmaya çalışmaktır. Genel olarak MEB bu şekilde özetliyor. Tabiki bu belirtilen amaçlar doğrultusunda öğretmenlerimizin de kendi gayretleriyle yapmaya çalıştığı Milli Eğitimi mefhumu ile ilgili bir takım amaçlar vardır. Onlarda kendi almış oldukları eğitimi öğrencilere yansıtmak suretiyle daha farklı davranışlarda kazandırma çabası içinde oluyorlar. Senebaşı toplantılarda öğretmenlerimizle birlikte öncelikle öğrencilerimizin ailelerinden almış oldukları 1-5 yaş grubu öğrencilerin dışında kalan öğrencilerin ailelerinden almış oldukları eğitimin üzerine neler katabileceğimizi, hangi programları uygulayabileceğimizi, hangi kurullar aracılığı ile öğrencilerimize etkili olacağımızı, okulda hangi faaliyetleri yürüteceğimizi, hangi kurul ve komisyonları kuracağımızı, hangi kollar aracılığı ile öğrencilerimizin sergileyeceği davranışlarla ilgili olarak oturup birlikte konuşuyoruz. Paylaşıyoruz. Yani ilk amacımız öğrencilerimizin bizlerden bekledikleri memnuniyet düzeylerini en üst safta tutmaktır. Bu paylaşım sonucu herkes almış olduğu görevi kendisine verilen yetkiler dahilinde planlıyor. O planlar okul müdürlüğümüzce onaylandıktan sonra yürürlüğe giriyor ve yıl sonuna kadar takip ediliyor. Sonuçlandırılıp sonuçlandırılmadığı ile ilgili çalışmalar tekrar inceleniyor. Eksiklikler, noksanlıklar ne ise öğretmenlerimize deneyim olması açısından bir sonraki yıla daha tecrübeli programlar yapıyoruz. Tabiki gerekli önlemleri aldıktan sonra. İkinci amacımızsa öğretmenlerimiz ve okul idaresinin ekip olarak birlikte çalışarak başarıyı ya da başarısızlığı birlikte paylaşmasıdır. Öğretmenleri yönlendirdiğimiz amaçların başında gelenlerden biri de sadece davranış açısından



değil akademik başarı açısından da öğrencinin diğer öğrencilerden nasıl daha başarılı ve farklı hale gelebilir. Onlara ve ailelerine olumlu yönde nasıl etki edebiliriz sorularının cevabını öğretmenler kurulunda tartışmak suretiyle alınan kararların devamını sağlamak yine idaremizin çalışmalarıdır. Bu çalışmaların tamamında öğrencilerimiz de, öğretmenlerimiz de ve okul idaremiz birlik beraberlik içinde bağlantılı olarak sürdürmeye çalışırız. Ve sonuçlarda hedeflere uymayan eylemler görürsek bunun hemen nasıl tedavi edilmesi gerektiği konusunda yeniden toplanarak, yeni ek kararlar almak suretiyle yaranın derinleşmeden en kısa sürede iyileşmesi için ön tedbirler almaya çalışırız. Ayrıca amaçları belirlemede şunada dikkat ediyoruz, yani diğer bir amacımız olabilir; okulumuzun öğrenci velileri ile ve diğer sosyal çevre ile olan ilişkilerinin geliştirilmesi önemli bir amacımızdır. Çünkü öğrencilerimizin geldiği anne ve babaları tanımak bizim en doğal hakkımızdır. Onuda düzenli olarak yaptığımız veli toplantılarıyla gidermeye çalışıyoruz.

**M11:** Okulların genel amaçları dışında bizim öğretmenler kurullarında yaptığımız toplantılarda öncelikli amacımız okulumuza yeni gelen öğrencilerin okula ısındırılması ve son sınıf öğrencilerinin bir üst kurumlara hazırlanması noktasında çalışmalarımız var. Bunun için öncelikle anasını ve 1.sınıf öğretmenleriyle toplanarak okulumuza yeni gelen öğrenciler için daha ilgili, sevecen, kızmayan, çocukların ve velilerin özel durumlarına kadar inceleme yapan bir görüntü içinde olmamız gerektiğini söylüyorum. Yine branş öğretmenleriyle de toplanarak bir üst kuruma çocukları hazırlama noktasında neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Bu konuyla ilgili olarak dersanelere yönlendirmeler, okul kursları ve halk eğitim kursları gündemimizde oluyor. Yani okulun SBS sınavlarında akademik başarısı için senebaşında işi sıkı tutmaya çalışıyoruz. Diğer bir amacımız okulumuzda cumartesi günlerinin etkinliklerle geçirilmesi için yaptığımız çalışmalarıdır. Buradaki amacımız okulumuzun işlerliğini bozmamak, yani bir öğretmen satranç çalışması, tiyatro gösterisi, izcilik, sportif faaliyetler...ya da okul kursu düzenleyecekse bunu okul saati içinde değil de hafta sonu yapmasının daha iyi olacağını karar verdik. Çünkü ders saati içinde öğrenci dersinden çıkmamış olur, dersi aksamaz ya da ders çıkışında etkinliklere katılarak yorgunluğunun artacağını düşünürsek öğrencimizi daha fazla yormamış oluruz. Cumartesi günü sadece yapacağı faaliyete konsantire olarak okula gelir ve kafası da rahat olur. Yani okullardaki durumu sizde biliyorsunuz, ders saati içinde yapılan her faaliyet dersin akışını, öğrencinin konsantiresini, diğer öğretmenlerin konuyu yetiştirememsi gibi sebepleri de peşinde getiriyor. İştî biz bunu engelleyerek yapılan etkinlikleri bir çatı altında toplayarak değerlendirme kararı aldık. Böylelikle okulumuz kendiliğinden başarıya endekslenmiş olur. Bir başka amacımız biz çevrenin gözü üstümüzde olan okuluyuz. Her şeyimize çok dikkat etmeliyiz yani bizden beklentiler diğer okullara göre daha yüksek. Özellikle öğrenci başarısının yüksek olması gerekiyor. Bunun için öğretmenlerimizle sık sık toplantılar yapıp durum değerlendirmeleri yapıyoruz. Özellikle öğrencilerimizi güdülemeye çalışıyoruz ve öğrencilerimizle de her ay sınıf sınıf toplantılar yapıp onların durumlarını öğrenip, SBS'nin önemini, mesleklerin tanıtımını, gelecekte bizden beklentilerin neler olduğunu, daha iyi şeyler yapabileceklerini ve kendi öz güvenlerinin yerinde olması gerektiğini anlatarak onları güdülemeye çalışıyorum. Bu çalışmalarını sınıf rehber öğretmenleri ile bir araya gelerek yapıyoruz. Diğer bir amacımız öğretmenler arasında bu faaliyetlerin düzenlenirken önce okulumun sonra benim sınıfımın olması gerektiği inancını

kazandırmaktır. Yani kişisel başarıdan ziyade genel başarının etkili olacağını düşünüyorum. Yani başarı ya da başarısızlık durumlarında sahiplenme aynı seviyede olacaktır diye düşünüyorum. Çünkü başarı nasıl herkesinse başarısızlık da aynı ölçüde hepimizindir. Yani okulumun tüm ekipmanı okul başarısı için ortak çalışmalar düzenleme noktasında birlikte hareket etme düşüncesinin geliştirilmesi çalışmalarımızdır. Zaten samimi bir hava içinde toplantılarda herkese söz hakkı verdiğimiz için tüm arkadaşlar da genelde ortak noktalarda birleşiyorlar. Diğer bir amacımız okulumuzun demokratik bir ortamda işlerin yürütüldüğü bir kurum olması için çalışmalar yapıyoruz. Yaptığımız toplantılarda öğretmenlerim rahatlıkla konuşup her fikri ortaya atabiliyorlar, hatta OAB temsilcilerini de ihtiyaç olduğunda toplantımıza davet ederek onların da demokratik bir ortamda konuşmalarını sağlıyoruz. Yine veli ve öğrencilerimizin de rahatlıkla her fikri dile getirmelerine olanak sağlıyoruz.

**M12:** MEB okulun amaçlarını zaten belirlemiş, 1732 sayılı MEB temel kanununda yazıyor. Bunu okuduğumuz zaman öğrencilerimizi güzel yetiştirmek, güzel ahlak sahibi olmalarını sağlamak, MEB temel kanunu çerçevesinde yetiştirmek gibi bazı temel kıriterler vardır. Bizim okulumuzun amacı da bu kanun çerçevesinde öğrencilerimizi hayata hazırlamak, ve dürüst vatandaş olarak yetiştirmektir. Biz senebaşında öğretmen arkadaşlarla toplantı yaparak okulumuzun bir yıl boyunca okulun amacına yönelik çalışmaların temelini atmaya çalışıyoruz. Örneğin Beyören İ.Ö.O öğrencisinin dışarıda ahlaklı, güvenilir, dürüst, evde ailesine yardım eden, okuldaki derslerine çalışan ve öğretmenlerine karşı saygılı olan bireyler olmasına dikkat etmeleri gerektiğini belirtiyoruz. Ayrıca bu konuda ailelerden bizleri desteklemesini istiyoruz. Onun için velileri ziyaret ediyoruz, okula davet ediyoruz, onlarla iletişimi geliştirmeye çalışıyoruz. Yine amaçlarımızdan bir tanesi de toplum hizmeti yapmaktır. Buradaki amacımız köy İ.Ö.O olduğumuz için fakir aileleri ziyaret etmek, onların dertleriyle dertlenmek, onlara iaae sağlamak bizleri mutlu ediyor. Buradaki niyetimiz çocuklarımızın yardımseverlik duygusunu geliştirmektir. Özellikle ramazan ayı geldiğininde okulumuzdaki öğretmenler ve sınıf temsilcisi öğrencilerle toplantı yapıyoruz. Köyümüzdeki fakir aileler için neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Muhtar ve İmamdan da destek alıyoruz hatta onları da toplantılarımıza davet ediyoruz. Genelde maddi durumu zayıf olan ailelere özellikle iftara gidiyoruz ve ayrılırken de onlara hazırladığımız hediyeleri veriyoruz. Gerçekten de çok mutlu oluyoruz. Buradaki asıl amacımız öğrencilerimizin yardımlaşma duygusunu geliştirmektir. Çünkü onlara sizler bizim için değerlisiniz, siz olmasanız bizim öğrencilerimiz olmayacak ve eğitimi birlikte gerçekleştireceğiz diyoruz. Yani velilerimizde eğitim ve öğretim işlerinde sorumluluk sahibi olduğunu vurgulamaya çalışıyoruz. Yine amaçlarımızdan biri, biz taşamalı köy okulu olduğumuz için çevre köylerden gelen veliler için onların köylerinde en az iki ayda bir toplantılar yaparak onları tanımaya çalışıyoruz ve kendimizi tanıtıyoruz. Burada amacımız velilerin bizleri tanıyarak bize güven duygusunu geliştirmeye çalışmaktır. Yine amaçlarımızdan biri yine köy okulu olduğumuz için boş arazilere ağaçlandırma çalışması yapıyoruz. Onun için köy muhtarımız, köy imamımız ve biz çevre köylerden fidan şeklindeki ağaçları söküyoruz ve boş olan yerlere dikerek hatıra ormanı haline getirmeye çalışıyoruz. İnşallah 5-10 sene içinde okulumuza bir orman kazandırmış olacağız. Buradaki amacımızda öğrencilerimize sorumluluk ve sahiplenme duygusunu geliştirmeye çalışmaktır. Çünkü her öğrenci diktiği ağacı her gün takip ediyor, sulamısını yapıyor, anlayacağını gözünü gibi bakıyor.

**M13:** Okulumuzun amaçları öncelikle MEB'in belirlediği amaç ve hedeflerdir. Bunlar insana, topluma, ülkesine faydalı bireyler yetiştirmektir. Bizim amacımızda okulumuzun hitap ettiği çevrede ahlaklı, saygılı ve bilgiyi arayan, bulan, kendini geliştirmeye açık bireyler yetiştirmektir. Bunu ne derece uyguladığımız mevcut programlarla ve çevresel şartlarla belli oluyor. Elimizden geleni yapıyoruz. Bunun yanında biz taşınmalı okul olduğumuz için okulumuza özellikle köyden gelen öğrenciler için okula ısındırılması ve alıştırılması noktasında öğretmenlerimizle senebaşı toplantılarda konuşuyoruz. Onun için özellikle öğretmenlerim kendi sınıflarındaki taşınmalı öğrencilerle daha ilgili davranarak çocuklarımızın üzerindeki çekingenliklerinin atılmasına yardımcı oluyorlar. Diğer bir amacımız biliyorsunuz ki üst öğrenim kurumlarına öğrenci yetiştirme gayreti içindeyiz, okulumuzun akademik başarı anlamında üst öğrenim kurumlarına ne kadar öğrenci yerleştirdiği önemli, bu durum bizim için değil veli ve öğrencilerimiz için de önemli, çünkü burada karşılıklı güven ve samimiyet duygusu devreye giriyor. Birbirimize karşılıklı güvendiğimiz zaman ve sabırlı davrandığımızda okulumuzun akademik başarısının giderek arttığını görmekteyiz. Belki bunu yarış olarak algılayabilirsiniz ama ne yapalım herkes bu yarışın içinde biz öğrencilerimizi psikolojik bunalıma sokmadan en az hasarla kurtarıp üst öğrenim kurumlarına hazırlamaya çalışıyoruz. Bu amacımızı gerçekleştirirken öğretmenlerimizle, velilerimizle bir araya gelerek, durum değerlendirmeleri yapıyoruz. Yani öğrencilerimiz başarılı olabilmesi için nelerin yapılması gerektiğini belirleyerek velilerimizin desteğini almaya çalışıyoruz. Onun için öğretmenlerimiz ve idari personelimizle de iletişim içindeyiz. Dersane, kurslar ve HEM'nin düzenlediği kurslara varıncaya kadar öğrencilerimizin yararına olan her şeyi değerlendirmeye çalışıyoruz. Kendimizin öğretmenler ve sınıf seviyeleri açısından diğer okullarla durumumuza bakıyoruz, onları geçebilmek için nasıl çalışmalar yapacağımızı tartışıyoruz ve yapılan bu toplantı ve tartışmaların bize güç ve özgüven kattığını görüyoruz. Yukarıda da belirtmiştim, arkamızda veli desteğini hissettiğimiz zaman daha rahat oluyoruz. Velilerimizin desteğini kazanabilmek için onları okulumuza davet ediyoruz, gerekirse biz onların evlerine gidiyoruz. Onlar ile bilgi paylaşımında bulunarak onları da öğrencilerimiz gibi doğru yönlendirmeler yapıyoruz. Öğretmenlerimin desteği olmadan bazı şeylerin olamayacağını da belirtmeliyim.

**M14:** Bizim ilk hedefimiz eğitim, öğretim ikinci plandadır. Yani çocuklarımızı ahlaklı, saygılı, dürüst, anlayışlı, soran, sorgulayan ve yorumlayan gençler olarak yetiştirmektir. Çünkü biz köy okulu olduğumuz için genelde çocuklarımız içine kapanık oluyor. Onları açmak için sürekli öğrencilerimizle iletişim halindeyiz, onlara dışarı çıktıkları zaman buradaki gibi saf bir hayatın olmayacağını biraz uyanık olmaları gerektiğini ve çok ders çalışarak başarılı olmaları gerektiğini anlatıyoruz. İkinci amacımız, biz köy okulu olduğumuz için veli ile iletişimimiz çok iyi olmalıdır. Çünkü onları ve bizi etkileyen fazla etken yok, dolayısıyla hergün birbirimizi görüyoruz desek yeridir. Onun için eğitimin önemli olduğunu ve çocuklarımızın bu yolla istikbalinin kurtulacağını velilerimize anlatmamız gerekir. Bu yüzden velilerimizle iletişimimize önem veriyoruz. Amaçlarımızı gerçekleştirirken tüm öğretmen ve personelimizin görüşlerini dikkate alarak birlikte hareket ediyoruz yani benci değil de bizci bir eğitim anlayışımız var. Zaten sene başı toplantılarda bu kararları birlikte alıyoruz. Yine diğer bir amacımız öğretmen, veli ve öğrenci ile ilgili bir demokratik ortam sağlamak.

*Herkes düşüncelerini özgürce söylesin diye. Çünkü her değişik fikir de yeni bir şeyler buluyorsunuz o da sizin ve kurumunuzun gelişmesine yardımcı oluyor.*

**M15:** *Her okulun bulunduğu konumdan dolayı kendine göre amaçları farklıdır. Şu an için içinde bulunduğumuz okulumuz coğrafi konum ve kültürel farklılıklardan dolayı bir takım özel durumlar içeriyor. Mesela köyümüz ekonomik anlamda zengin bir köydür. Bu durum öğrencilerimizin bakış açılarına yansıyor. Eğitim düzeyine yansıyor. Köyümüz eğitim düzeyi çok yüksek. Köyümüz sırasıyla Milletvekili, Vali, Belediye Başkanı ve bürokrat anlamında çok insan yetiştirmiştir. Bu durum amaçlarımızı biraz daha yüksek tutmak zorunluluğunu getiriyor. Zaten velilerimizin de beklentisi oluyor. Onun için bizim amaçlarımızı ilki etkinlik şeklinde yapmaya çalışıyoruz. Öncelikle amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için okulumuzun fiziki imkanlarının düzeltilmesi için çalışıyoruz. Çünkü amaçlara buradan başlıyorsunuz. İlk amacımız okulumuzun fiziki imkanlarının düzeltilmesi için yapılan çalışmalar olduğunu söyleyebiliriz. Bunu yaptığımız zaman veli bize inanıyor. Kendisinin beklentilerine karşılık verildiğini düşünüyor. Okulumuzun çevre düzenlemesini yaptık. Burada özellikle öğrencilerimizle birlikte bunu gerçekleştirdik. Buradaki amacımız öğrencilerin sorumluluk sahibi olmalarını sağlamaktır. Çünkü öğrencilerimiz kendi yaptığı şeylere daha çok değer veriyor. Yarın olunca koruyabilme ve kollayabilme sorumluluğunu kazandırmış oluyoruz. Çünkü her şey bilgi değerli o bilgiyi aldıktan sonra sorumluluk çevresinde kullanabilme önemlidir. Diğer amacımız köyümüz turizm köyü olduğu için öğrencilerimizin yaz tatillerinde köye gelen yabancılara karşı nasıl davranması gerektiğini öğretmeye çalışıyoruz. Yine öğrencilerimizin turizmle alakalı olarak yabancı dil öğrenmelerini ve yaz tatillerinde para kazanmaları için çalışmalarını söylüyoruz. Bunun nedeni ise çalışıp para kazanan öğrencilerin iş disiplini alacağı için kendi hayatını da disiplin içinde devam ettireceğini düşünüyorum. Buna ayrıca kültürler arası diyalog diyebiliriz. Çünkü öğrenci farkında olmadan yabancı ile iletişime geçerek kendine buradan maddi kazanç sağlıyor. Diğer bir amacımız balıklarla ilgili bir çalışmamız var. Köyümüz hem deniz kenarında hem de tatlı su deresi var. Her iki durumda da tatlı ve tuzlu su balıkçılığını öğretmeye çalışıyoruz. Buradaki amacımız var olan balıkçılık geleneğinin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamaktır. Ayrıca deniz ve nehirlerimizin nasıl kullanılması ve korunması gerektiğini öğrencilerimize anlatmaya çalışıyoruz. Bunun için köyümüzdeki kaptan arkadaşlardan rica ediyoruz, gemileri ile bizi denize çıkarıyorlar tabii bunu mesai saati dışında yapıyoruz. Orada nasıl balık tutulacağını bize gösteriyorlar. Diğer bir amacımız köyümüzde çok okuyan olduğu için onları okulumuza davet edip öğrencilerimize mesleki tanıtım yapmak ve onları okumaları noktasında heyecanlandırmaktır. Diğer bir amacımız köyümüzün tam ortasından Düzce Sakarya yolu geçtiğinden öğrencilerimize trafik kurallarını bilmesi gerekiyor. Hatta bildiklerini evde ailelerine ve sokakta arkadaşlarına anlatmasını belirtiyoruz. Özellikle rehberlik saatlerinde öğrencilerimizi öğretmen arkadaşlarla toplayarak bu kuralları anlatıyoruz. Bazen yola inip karşıdan karşıya nasıl geçileceğini gösteriyoruz. Diğer bir amacımız öğrencilerimizi sportif faaliyetlerle destekleyerek onların sağlıklı bireyler olmasına katkıda bulunmak istiyoruz. Özellikle köyümüzde bulunan futbol sahası, yine yüzmeye elverişli alanların olması işimizi kolaylaştırıyor. Hatta öğrenci sayısı kadar top aldık her öğrenciye top verdik evlerinde de oynasınlar diye. Diğer bir amacımız köyümüz manzarası eşsiz bir güzelliği var. Su ile karanın birleştiği bir noktada bunu*

öğrencilerimizin değerlendirmesini istiyoruz ve resim yapma sanatının geliştirilmesi istiyoruz. Her öğrencimiz çizgi film karakteri çizerek güzel şeyler ortaya çıktı. Bu amaçlarımızı gerçekleştirirken şunu da belirtmeliyim ki öğretmen arkadaşlarımızla ortak hareket ediyoruz ve birlikte karar alıyoruz. Bir de şunu söyleyeyim Milli Eğitimin genel ve özel amaçları çerçevesinde öğrencilerimizi yetiştirmeye gayret ediyoruz. Bizim buruda belirlediğimiz amaçlar daha çok sosyal çevreyle ilgili günlük yaşamda kullanılan amaçlardır.

**M16:** Okulun genel amaçları olarak baktığımız zaman, Atatürk ilke ve inkılaplarına, Anayasa'da ifadesini bulan Türk milletine bağlı; Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimsemek. Bununla birlikte ailesini, milletini ve vatanını seven faydalı bireyler olmaktır. Yine insan haklarına saygılı, demokratik bir anlayışa sahip olan bireyler yetiştirmektir. Ancak bizim özel amaçlarımıza geldiği zaman, okulumuz yeni okul olması sebebiyle öncelikle kendi içimizde birliği ve beraberliği oluşturmak, bunun yanında eğitim ortamını da oluşturmaktır. Eğitim ortamı içerisinde burayı sadece okul olarak değil de burayı bir yaşam alanı olarak oluşturmak ve bu amaçla ilgili çalışmalara devam etmektir. Öğrencilerimizin her türlü sosyal etkinliklerini yapacakları bir alan olarak oluşturmaktır. Çünkü öğrencimiz en verimli zamanının burada geçiriyor dolayısıyla okulumuzun yaşam alanı olarak oluşmasını yapmamız gerekir. Öğrencilerimize örnek olmak, iyi yönlendirmek, geleceğe karşı bakış açılarını olumlu yönde değiştirmek önemli. Çünkü öğrenci sizi yani öğretmenini örnek alıyor. Siz nasılsanız öğrenci de yarın öyle davranacaktır. Bununla birlikte çocuğun velilerine de ulaşmak gerekiyor. Öğrencilerimizin ailesiyle de bizim bağımız olduğu düşünülürse OAB oluşturmak ve velilerimizi eğitim ortamına katmak gerekiyor. Yani velinin bir şekilde okula gelmesi gerekiyor. Bunu yaparsak veli, okul işbirliğini sağladığımız da daha çok geniş kitlelere ulaşacağımıza inanıyoruz. Yani velilerimizin de bir şekilde eğiteceğimizi düşünüyoruz. Veliler olmadan okul da olmaz. Veli iletişimini artırırsak öğrenci başarısına da katkı sağladığımızı düşünüyorum. Çünkü veliler bilinçlendikçe öğrencisi ile yakından ilgileniyor. Gelişmesi için çaba sarfediyor. Bu durum da okulumuza katkı olarak geri dönüyor diyebilirim. Bunun için özellikle rehber öğretmenlerimizi devreye sokuyoruz, diğer öğretmenlerimiz ve biz velilerimizle yakından ilgileniyoruz. Veli işin içinde oldu zaman öğrencilerimiz okulda aldığı ödev ve veli evde yabancı olmayacak dolayısıyla bizi desteklemiş olacak ve bizim akademik başarımıza katkı sağlayacaktır. Okuldan kopuk bir veli düşündüğümüzde hem öğrenci de hem de bizim akademik başarımızda eksiklikler olacaktır. Diğer bir amacımız öğrencilerimizi bir üst eğitim kurumuna hazırlamaktır. Bunun için öğrencinin başarı ve başarısızlık durumlarında yönlendirmeler yaparak, veli-öğretmen-öğrenci ve okul ortamını daha da işlevsel hale getirmek gerekiyor. Yani bu arada öğrenci ve veli bizden ne istiyor, bununla ilgili durumları karşılayıp karşılamadığımıza bakmak gerekiyor. Yani isteklere cevap verebiliyor muyuz. Diğer bir amacımız da okul iklimini ve kültürünü oluşturmak. Öğretmenlerimizle bu amaçları birebir görüşerek benimsemesi için görüşüyoruz.

## **2. Yeni program konusunda ne düşünüyorsunuz?**

Sonda 1: Olumlu ve olumsuz bulduğunuz özellikler nelerdir?

Sonda 2: Yeni öğretim programlarını incelediniz mi?

**M1:** 2004 yılından itibaren kademeli olarak değişen programlar hakkında bilgi sahibi olmadan konuşulamaz. Programlar sanki bir oldu bittiye getirildi. Birden çıkarıldı, neredeyse hiç kimsenin haberi yok desek yeridir. İlköğretim 1-5.sınıftaki programları değerli buluyorum. Çünkü değerler eğitimi konusunda çok önemli açılımlar yaptığını gözlemliyorum. Yani bizim içimizden olan şeylere değer vermişler. Ama ortaöğretime gelindiğinde bırakın içeriği bir program geliştirmecinin öğretim programlarında imzası yok bence bu olumsuz özelliklerin başında gelmektedir. Sanki birilerine rant demek yanlış olur ama ısmarlama olmuş desek yerindedir. Yani işin uzmanı olmayan kişilerin işe el atması ve gelecek kuşaklara örnek olması tartışılır diyorum. Yine müfredatların öncelik sırası değişiyor. İçeriklere baktığımızda özellikle görseller, kalabalık bilginin çokluğu öğrenciyi fazla kafasının karıştığını düşünüyorum. 2004-2005 yılında değişmeye başlayan öğretim programları ile birlikte genel anlamda şu değişiklikler oldu diyebilirim. Yeniden yapılanmacı programa göre dizayn edilmiş. Önceden öğretim programları öğretmen merkezliydi öğrenci pasifti şimdiyse öğrenci merkezli durumda yani öğretmenlerimiz rehber durumunda, öğrenciyi ezbercilikten kurtaran, onları araştırma yapmaya, sorgulamaya iten bir yapısı var. Yeni öğretim programları dersin işlenişini yaşadığımız hayatla bire bir uygulayarak işliyor özellikle ilköğretim programları buna güzel örnek. Öğrenci araştırma yaparak ezberciliğin de önüne geçmiş oluyor. Ama programın uygulanması için her okulun program gereğince teknolojik alt yapısının sağlanması gerekir. Yani okulların bilgisayar, internet, akıllı tahta gibi teknolojik aletlerle donatılması ve öğrencilerin bunları okul sıralarında tanınması gerekmektedir. Bir de öğretmenlerimiz de teknolojik anlamda desteklenmelidir. Bence programın uygulama sürecinde sıkıntı olduğunu düşünüyorum. MEB' in öğretmen ve idarecilere yeniden tanıtıcı seminerler vermelidir. Çünkü öğretmenler geleneksel zihniyette eğitime devam ediyor, merkezde öğretmen var. Bu da amaçlarının tam anlamıyla benimsenememesinden olabilir. Onun için Bakanlığın uyanık davranması gerekir. Tepeden tırnağa herkesi yeniden yapılanmanın içine alması gerekir. Özellikle bilgi verenlerin tekrar bilgilendirilmesi gerekir. Özellikle akademisyen ve programcı düzeyindeki kişilerin yönlendirme ve bilgilendirme yapmaları gerekir. Bu sıkıntıların merkezîyetçi olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Aslında biz uygulamasını bilsek çok iyi. Aslında yeni program ve yeni programın uygulaması da farklı şeyler. Eğitim denetmenlerinin de özellikle bilgilendirilmesi gerekir. Yine bölgesel farklılıkların programa yansımaması olumsuz diğer bir yönü. Yani programların insanın yapısı ve yaşayışı ile yakından ilgisi vardır. Bu gibi özellikler ele alınmalıydı. Yine bazı yetkilerin devri söz konusu olmalıdır. Özellikle yerel yönetimlerin aktif hale getirilmesi gerekir. Yine öğrencinin bilgiye ulaşabilmesi noktasında acaba doğruya ulaşabiliyorlar mı bunlarında sorgulanması gerekir. Bakın şunu da belirteyim ki okumayan bir toplumuz, gelecekte endişemiz var. Bunun temel sebebi yine öğretmenler. Çünkü ölçme değerlendirme kriterlerimiz akademik başarıya dayalı olduğu için testler havada uçuyor. Dolayısıyla programın amacına hizmet etmemiş oluyoruz. Burada şunu belirtmeliyim ki her okul müdürü programlardan haberdar olması gerekir. Çünkü öğretmenlerini yetkinlerini geliştirmek için ekstra tedbirler almış olmalı diyorum.

**M2:** Bakanlığımız zaman zaman denenip geliştirmek üzere bulduğumuz zamanın şartlarına uygun değişiklikler yapıyor. Olumlu bulduğumuz yanları olduğu kadar olumsuz yönleride elbette var

ama bence olulu yönleri daha çok bana sorarsan. Öğrenci merkezli olması işin özü. Öğretmene yol gösterici olmas, nasıl öğretiliri öğretmesi, demokratik olması öne çıkan yönleri. Tabi yeni programa uyum sağlamak zor gelebilir. Çünkü insanın fitratında vardır yeniliği özümseyememe. Eski alışkanlıklardan kurtulamama..Süreci kısaltmak bizim elimizde. Olumsuz olarak bakıldığında ise geleneksel zihniyetin baskısı hala üzerimizde devam etmektedir. Kendim matematik öğretmeniyim bana göre yeni kitaplar iyi gözlemlendiğinde öğrenci için daha eğlenceli daha işin içine katıcı olduğunu söyleyebilirim. İlköretimde uygulanan bu modelin orta öğretimde de devam edilmesi yararlı oldu. Bunun yanında ortaöğretim kısmında program geliştirme uzmanının program yazılım aşamasında olmaması bir ekliklik olarak göze çarpıyor ama. Oysa ilköğretim kısmı bize göre daha iyi. Yine gözümüze çarpan bi durum, Neden böyle bilmiyorum ama inşallah unutulmuştur diyelim buna ben daha önce bu tip seminerlere katılmışım. Orada gruplar oluşturarak program yazılım süreçlerine katkıda bulunmuştuk. Şimdiyse oluşturulan bu programların oluşumunda bizlere görüş sorulmadığı kanaatindeyim. Örneğin ortaöğretimin bazı programlarında yazanlara baktığımızda 2 profesör ve 5-6 öğretmenden oluşan bir grubun işin içinde olduğunu görüyoruz. Milyonlarca kişiyi ilgilendiren bir program yazıyorsunuz kamuoyu oluşturmadan sendikalardan dönüt almadan tepeden inme bir yaklaşım sergilenmiş. Bu yaklaşım bence pek de olumlu değil. Ne kadar iyi yazılırsa yazılısın ne kadar faydalı olursa olsun temele inmedikçe sahiplenilmedikçe uygulamaya konulması zor olur. Öncelikle işin içinde olan herkesi motive etmek ikna etmek inandırmak gerekir ki başarılı olsun. Çorbada herkesi tuzu olsun ama çorbanın da tadı kaçmasın. Çünkü insanlar önlerine hazır konana dayatmacı bir uygulamaları hele hele bu yeni bir şeyse hemen kontra duygular geliştirirler. Gerekli gereksiz muhalefet edip işi yokuşa sürme eğilimi gösterirler. Sonuçta öğretmen sınıfta tek başına bildiğini okuyabilir hele hele bu öğretmen gelişmeye kapalı bir zihniyetteyse. Bu da ne demek oluyor programları oluştururken, programa bağlı olarak altyapı eksikliğide karşımıza bir sorun olarak çıkmaktadır. Milli Eğitimin programlarında bir devamlılık bir bütünlük olmuyor ne yazık ki bir değişiklik yapılmak istendiğinde kervan yolda düzülür misali haeket ediliyor. Sonuçta bu insanla alakalı bir şey. 30 yıllık memuriyet hayatımda o kadar çok program seçişiklik gördüm ki. Biri bitmeden diğeri her hükümet hatta bakan değişikliğinde ayrı ayrı programlar. Ama her programa biz bardağın dolu tarafıyla baktık. Şu anki değişiklik bizim genlerimize daha uygun olduğunu düşünüyorum. Aslında teknolojik olarak bir eksiklik yok gibi. Asıl eksiklik motivasyonda. Öğretmenlere heves vermek gerek.

**M3:** Önceden geleneksel eğitim sistemi vardı. Burada anlatım, soru, cevap, yazılı-yoklama, ayağa kaldırarak sözlü yapma ve notunu takdir eteme vardı. Ben okul müdürü olarak buraya geldiğimde bizim genel müdürlüğümüz MEB'den önce bütün öğretim programlarını yenilemişti. Örneğin daktilo dersi vardı. Bize görüş soruldu ve daktilo dersinin kaldırılması bize sorulan görüşle oldu. Ama diğer öğretim programlarına bakıyorum hiç kimseye görüş sorulmadan birkaç kişilik komisyonla programlar oluşturulmaya çalışılmış. Bunda da ne kadar başarılı oldukları tartışılır. Yani bize görüş sorulması zamanın ilerlemesi, teknolojinin değişmesi gibi etkenler göz önünde tutularak değişime ayak uydurmak ve güncel kalmak amacıyla yapılmıştır. Bu açıdan bakıldığında olumlu buluyorum. Ama şunu da belirtmeliyim ki çağa ayak uyduramayan daktilo dersini kaldırdık. Yerine

bilgisayar dersi geldi hatta okullarda bilgisayar labratuvarları kuruldu, şimdiyse bütün bilgisayar labaratuvarları kaldırıldı. Burada da hesapsız harcamaları olumsuz buluyorum. Yani öğretim programlarını oluşturma noktasında ekonomik anlamda zarara uğratıldığımızı düşünüyorum. 2004-2005 yılında değişmeye başlayan öğretim programları ile birlikte genel anlamda şu değişiklikler oldu diyebilirim, önceden öğretim programları öğretmen merkezliydi öğrenci pasifti şimdiyse öğrenci merkezli durumda yani öğretmenlerimiz rehber durumunda, öğrenciyi ezbercilikten kurtaran, onları araştırma yapmaya, sorgulamaya iten bir yapısı var. Yeni öğretim programları dersin işlenişini yaşadığımız hayatla bire bir uygulayarak işliyor özellikle ilköğretim programları buna güzel örnek. Özellikle kendi çocuğumdan görebiliyorum bunu, yani öğrenciler araştırarak buluyor, öğreniyor ve öğrendiğini kolaylık unutmuyor. Böylelikle ezberciliğin de önüne geçmiş oluyor. Bunlar olumlu ama bunları ilköğretim programları için diyorum. Şu anda ilköğretim programları ülkenin geleceğine umut verici çünkü araştıran ve kaliteli nesiller yetiştirme anlamında güzel ama ortaöğretim programları için aynı şeyleri söyleyemeceğim. Örneğin bizim MEGEP diye bir projemiz var. Öğretmen dersi işlerken öğrenciyi her şeyi anlatıyor ama uygulama noktasında öğrenci hiç görmüyor. Yani adisyon fişi şudur diyor ama onu göstermiyor. Böyle bir şey olmaz. Çok başarılı olundu mu ben hayır diyorum. Bu yüzden her okulun program gereğince teknolojik alt yapısının sağlanması gerekir. Yani okulların bilgisayar, internet, akıllı tahta gibi teknolojik aletlerle donatılması ve öğrencilerin bunları okul sıralarında tanınması gerekmektedir. Bir de öğretmenlerimiz de teknolojik anlamda desteklenmelidir. Bir de eğitim kökenli olmayan yöneticilerin programın oluşumu sürecinde görev almasını pek de olumulu bulmuyorum. İlköğretim okullarında ortaöğretime göre sıkıntılarının çoğu aşıldı. Bir de ilköğretim programlarının program geliştirme uzmanlarınca yapıldığını görüyorum. Ama ortaöğretim kurumlarında bu yapı yok. Program bir oldu bittiye getirdi. Akademisyenlerin görüşlerine pek önem verilmediğini izledim.

**M4:** Olumlu olarak şunları söyleyebilirim; önceden öğretim programları öğretmen merkezliydi öğrenci edilgendi şimdiyse öğrenci merkezli durumda yani öğretmenlerimiz rehber durumunda, öğrenciyi ezbercilikten kurtaran, onları araştırma yapmaya, sorgulamaya iten bir yapısı var. Bizim okulumuza göre 2004-2005 yılından sonra MEGEP porejesi ile bu programlar etkinlik kazandı. Özelde öğrenci merkezli bir modele geçtik. Fakat pogramların alt yapısı oluşturulmadan uygulamaya geçilmesi bence olumsuz yönünü gösteriyor. Çünkü öğretmen ve idari personel bilgilendirilmeden hızlı bir şekilde, pansuman tedbirler olarak öğretim programının ulgulanmasına geçildi. Çok başarılı olundu mu ben hayır diyorum. Bu yüzden her okulun program gereğince teknolojik alt yapısının sağlanması gerekir. Yani okulların bilgisayar, internet, akıllı tahta gibi teknolojik aletlerle donatılması ve öğrencilerin bunları okul sıralarında tanınması gerekmektedir. Bir de öğretmenlerimiz rehber durumunda değil çünkü böyle yetiştirilmediler. Ayrıca bu öğretim programlarının olumlu bir yönüde öğrencilerimizi grup çalışmasına sevk ederek öğrenciler arasında paylaşma duygusunun gelişmesine de katkı sağlıyor. İlköğretim okullarında ortaöğretime göre sıkıntılarının çoğu aşıldı. Projeye dayalı öğretim programlarını rahatlıkla uygulayabiliyorlar. Ama liselerimizde çok eksikimiz var. Bir de ilköğretim programlarının program geliştirme uzmanlarınca yapıldığını görüyorum. Ama ortaöğretim kurumlarında bu yapı yok. Bir de yasal alt yapı henüz



*oluşturulmadığını düşünüyorum. Meslek liselerine sadece MEGEP kitapçığı çerçevesinde alan açmış bazen de serbest bırakmış. Bunların bir standartta bağlanması lazım. Programları da tam anlamıyla incelediğim söylenemez. Fırsat buldukçu incelemeye çalışıyorum. Kılavuz kitapların öğretmenlerin yetişmesinde, dersi işlemede, rehber olma noktasında iyi olduğunu düşünmüyorum. Çünkü öğretmenleri hazırda alıştırıyor diyebilirim. Birde öğrenci ödevini internetten bulsunuz diyorsunuz öğrenci internetin başına oturuyor ve daha kalkmak bilmiyor. Peki sizce bu program o zaman öğrenmeyi öğretme gibi bir eksiğinin olduğunu söyleyebiliriz. Yani öğrenci nasıl araştırma yapacağını bilmiyor.*

**M5:** *Yaygın eğitimde, 2006 yılından MEGEP kapsamında modüller sisteme katıldık. Özellikle eğitimde standartları açısından çok güzel eskiden öğretmenin kişisel çabaları ile öğrenciye ders vermek varken şimdi öğretmen rehber durumunda ve öğrenci araştıran, sorgulayan durumundadır. Yani geleneksel eğitim sisteminin yerini yapısalcı bir eğitim sistemi almaktadır. Öğretmenlerimizde bir tembellik oluşturuyor. Çünkü her şey hazır gelmeye başlıyor. Ve öğretmenin yaratıcılığını engelliyor. Bunları olumsuz olarak sayabiliriz. Programlar sanki bir oldu bittiye getirildi. Ama kendini geliştiren öğretmenler var. Faydaları öğrenciyi temel manada, standart bir kitap taşımıyor, konu üzerine yoğunlaşabiliyor. Öğretim materyalleri ciddi bir hacim kazandırmıyor. Diğerleri de öğretmenler teknolojiyi kullanma rahatlığı veriyor. Öğrenmeyi kolaylaştırıyor. Öğretmen dersini görsellik katarak anlatıyor. Öğretmen öğrenciyi yönlendiriyor. Tabiki doğru kaynaklara yönlendirmesi gerekiyor. Ayrıca öğrenci seviyeleri bir olmadığına göre, öğretmenin iyi yönlendirmesi gerekmektedir. Yani öğretmenler kendilerini de geliştirmelidirler.*

**M6:** *Belki radikal bir giriş olacak ama ne kadar çok değişiklik olursa olsun bu değişikliklerin tamamı kağıt üzerinde insanların bu hamleyi yaparsak başarılı olur mu diye yaptığı değişiklikler. Bir de bizim insanımızın yapısına ne kadar uygun o da tartışılır. Benim hayalimdeki değişiklik şudur: Bizim binlerce yıldır uyguladığımız eğitim sistemi var. Bu eğitim sistemi bizim insanımızın hayatından doğmuş ve 3-5 bin yıl dünyayı yönetmişiz. Bu eğitim sistemi Karahanlıları, Selçukluları, Osmanlıyı kurmuş ve bu eğitim sistemi Cumhuriyeti kurmuş, tarihe iz bırakmış onlarca medeniyetin kurulmasına katkı sağlayan eğitim sistemimiz acaba şu bu düşündüğümüz amaca hizmet ediyor mu? Bence bir yerlerde sıkıntı var. Çünkü öğrenci büyüğünü küçüğünü tanımıyor, hepimizde maddi ve manevi anlamda eksiklikler meydana geliyor. Eğitim toplumdaki liyakatini kaybetmiş...Yani eğitim sistemimiz baştan sona tekrar incelenmeli Türk insanın öz yapısına uygun hale getirilmeli ve tekrar yapılandırılmalıdır. Yani şu an ki programlar bizim öz yapımıza uygun değil. bu değişiklikler yapılmıyorsa benim nazarımda ehveni şer. Çok başarılı olacağımızı düşünmüyorum çünkü alt yapısı oluşturulmamış ya da yeterli değil. Bu program diyorki öğrenci araştırsın, hazırlansın okula öyle gelsin. Benim çocuğum belki evimizdeki imkanlardan ya da anne ve baba sayesinde bilgi kaynaklarına ulaşabilir. Ama her öğrenci aynı durumda mıdır bu tartışılır. Çünkü programın yapısına baktığımızda Türkiye'yi bir bütün olarak düşünmüş ve herkesi aynı görmüştür. Ama durum hiç de öyle değildir. Çünkü İzmir ile Şırnak bir değildir. Aileden tutun, çocukların yapısına kadar her şey farklıdır. Yani bölgesel farklılıklar programa yansıtılmalıydı. Bu özelliklerin olumsuz olduğunu söyleyebilirim. Bunun yanında çocukların ulaştıkları bilgilerin hangilerinin doğru hangilerinin yanlış*

*olduğunu ayırt edecek alt yapısının oluşmadığını gözlemliyorum. Yine gittiğimiz hizmetiçi eğitim seminerlerinde yetkililerin de bizleri aydınlatıcı yeterli bilgilerinin olmadığını düşünüyorum. Çünkü programı bize anlatanların da serzenişlerini gördük. Yine programın bir de öğretmen boyutu var. Bildiğiniz gibi öğretmenlerimiz bu öğretim programlarının amacına uygun yetiştirilmedi zaten bu programlar yoktu. Yani programa hazır değiller. Bazıları zihin olarak hazır değil. bazıları zihin olark hazır olsa bile filiyat olark hazır değil. Çünkü öğretmenlerin yükü çok ve iyi hazırlanamadığını düşünüyorum. Yani yeni programa uyum sağlamları zor. Yani geleneksel dediğimiz eğitim anlayışının terk edilmesi öyle görüldüğü gibi kolay bir iş değil. Bunun yanında kılavuz kitapların öğretmenleri sınırladığını düşünüyorum. İşte öğretmenin karşılaştığı güçlüklerin başında bsu da gelmektedir. Bunun yanın da öğrenci merkezli olması, öğretmenlerin rehber olması, geleneksel sistemin yavaş yavaş terk edilmeye çalışması, demokratik olması olumlu özellikler olarak görüyorum. Burada bir şey daha eklemek istiyorum. MEB her ilden bir iki kişiyi programla alakalı olarak hizmetiçi eğitim seminerine aldı. Bunu acele bir şekilde yaptı. Ve aldıkları arkadaşlara kendi illerinde öğretim programlarıyla alakalı seminer vermeleri söylendi. Bence bu işin olmaması için yapılan bir davranıştır. 70 milyon insanı etkileyen bir programı siz kalkıp 70 kişinin sırtına yükleyemezsiniz. Çünkü biz hizmetiçi eğitimlerin pek de amacına hizmet etmediğini biliyoruz. Yani MEB bu anlamda yanlış bir strateji seçti. Yani program 1kg, anlatanlar 700gr anlatıyor, dinleyenler 400gr alıyor. Öğretmene varıncaya kadar bu 100 gr oluyor. Yani MEB'den 1kg çıkan program öğretmene varıncaya kadar 100 gr oluyor. Yani tavşanın suyunun suyu gibi bir şey. Yani öğretmenleri sınırlayıcılar var. Öğrencinin hazırbulunuşluluk seviyesi, programların anlaşılmaışı, kılavuz kitaplar....sayabiliriz. aslında öğretmen bu anlamda maduriyeti var desek daha yerinde olacaktır. MEB'in yeni stratejilerle ve yeni yaklaşımlarla öğretmen, öğrenci, veli ve okul yönetimini tekrar düşünmesi gerekir. Ayrıca okulların teknolojik alt yapılarının uygunluğu sorgulanmalıdır. Biliyorsunuz ki teknoloji pahalı ve MEB desteklemiyor ya da çok azını destekliyor. Biz sürekli bu noktaları finanse etmeye çalışıyoruz. Bizi yoruyor. Bakın benim 19. senem şimdiye kadar tek bir programla öğrenci okutmadım. Bu durumun sorgulanması lazım. Eğitim değişmezi milletin kültürüne ve öz yapısına hitap etmesidir. Bir takım ABD ve Avrupa standartlarını yakalamak için bazı değer yargılarımızın kaybolduğunu söyleyebilirim. Burada öğretmeni suçlamamak lazım. Çünkü nasıl öğretmenliği öğrendiyse öyle öğretir diye bir söz var. Biraz da kendimizi sorgulamamız lazım. Çünkü öğretmen değişime ayak uydurmakta zorlanıyor.*

**M7:** *Bizim için öncelikli olan MEGEP'in yapısıdır. Geliştirilerek ve geliştirilmesi devam eden bir programdır. Olumlu yönü bölgelere yönelik mesleki eğitim verilmektedir. Yani bizim buradaki okulumuzun ve yöremizin yapısına uygun durumları kullanabiliyoruz. Örneğin bizim burada makine bölümünün ihtiyacı Düzce'de ihtiyaç durumundaysa siz açabiliyorsunuz. Bu güzel bu durum bir başka il veya ilçede başka bir iş kolunun yoğunluğu vardır. Onlar da kendi ihtiyacını açabilir. Olumsuz yönüne gelince örneğin öğrenci siensi tezgahında çalışmaktadır. Makinanın kullanımını da almak istiyor bununla ilgili farklı modülleri alma şansı yok gibi duruyor. Yani amacına hizmet etmeyen bir durum söz konusu oluyor. Diğeri çok fazla doküman var. MEB bu konuda genel bilgi dersi kitaplarını ben vereceğim , meslekle ilgili kitapları okulun yapısına uygun olsun diye bize*

*birakıyor. Bu durumu güzel olsa bile teknolojik alt yapı eksiklikleri ortaya çıkıyor. Yine bizim oluşturmaya çalıştığımız kitaplar arasında birlik olmuyor, kitabın baskı farklılıkları ortaya çıkıyor. Bu durum teknolojik alt yapıyla tamamlanmalıdır. Yine uygulama dersleri az olduğu için sıkıntılarımız ortaya çıkıyor. Uygulama derslerinin azlığı öğrencilerin mesleki eğitiminin gelişmesine yardımcı olamıyor. Yine öğretmenlerimiz de bu yapıya uygun yetiştirilmeyişi ayrıca bir sorun olarak karşımıza çıkıyor. Bunun yanında kültür derslerindeki öğretim programlarına baktığımız zaman yeniden yapılandırıcı, öğrenci merkezli ve öğretmenin rehber olması önemli ve olumlu özellikler olarak karşımıza çıkıyor. Ama öğretmenlerimizin bu programa uygun olarak yetiştirilmeyişi, programın alt yapı eksikliklerinin olması ve tam anlamıyla öğretmen, idare ve diğer yöneticilere tanıtılmayışi ve birden geçişin yapılması olumsuz olarak bence karşımıza çıkan durumlar olarak çıkıyor. Öğretmenlerimizin klasik öğrenme ve öğretme metodlarını kullandıklarını söyleyebilirim. Öğrenci merkezli anlayışın tam da uygulandığını söyleyemem. Geçmişten kalan alışkanlıkların devam ettirildiğini görmekteyim.*

**M8:** *Öğretim programları öğrenci merkezli duruma doğru geliyor. Öğretmenlere daha çok hazırlanmaları gerektiğini düşünüyorum. Olumlu olarak öğrencilerimizi grup çalışmasına sevk ederek öğrenciler arasında paylaşma duygusunun gelişmesine de katkı sağlıyor. Olumsuz olarak öğrencilerin hızına bazen yetişemiyoruz. Çünkü teknolojik nikelteri kullanmakta çok hızlılar. Bir de bizim daha çok imam hatip meslek derslerinin çoğunluğu durumu farklılaştırıyor. Çünkü bizde Kuran, Arapça, Kelam, Fıkıh, Hitabet, Tefsir gibi meslek içerikli derslerin çoğunluğu belki programları tam inceleyemiyoruz. Biz sadece öğrencinin bu derslere karşı gelişmi bizim için yeterli oluyor.*

**M9:** *Biz 2006 yılında müfredat değişikliği yaşadık.Şöyle bir anekdot anlatayım size müfettiş arkadaşlar bizlere programı anlatmak için geldiler, söyledikleri cümle şu olmuştu. Arkadaşlar inanın siz ne biliyorsanız biz de onu biliyoruz. Hep birlikte öğreneceğiz. Programlar eğitim denetmenine ve personeline doğru anlatılmadı. Çok acil bir şekilde değiştirildi. 1-2 günlük seminerler şeklinde tanıtıldı. Şu anda insanlar kesintisiz eğitimden 4+4+4 kesintili eğitime geçilirken hala 2004 yılında uygulamaya konulan yeni öğretim programlarını özümseyemediler. Ne olduğunu anlayamadılar. Bizim en büyük problemimiz bu. Bunun yanında bireyselleştirilmiş eğitime önem verdiği için olumlu buluyorum. Ayrıca programın demokratikleştirilmesi ve şahsileştirilmesi olumulu yanları. Olumsuz olarak sayabileceğimiz bitişik eğik yazının kullanılmasını anlamıyorum. Gerektiğinede inanmıyorum. Eğik yazıya geçmeyi dayatma olarak görüyorum bunun da demokratikleşmeye aykırı olduğunu düşünüyorum. Siz öğrenci merkezli diyorsunuz sınıflarda halen daha bir tahta bir kalem var. Nasıl öğrenci merkezli olur bilemiyorum. Bunun yanında sosyal kulüp çalışması yapıyoruz bakıyorum bu kulübü 55 öğrenci seçmiş, öğretmen arkadaş geliyor benden yer istiyor haliyle kalabalık öğrenci kitlesine vereceğimiz yerimiz sınırlı sayıda yani diyeceğim siz program yaparken önce alt yapı çalışmalarının tamamlanması ekonomik açıdan bazı tedbirlerin alınması eğitim öğretim açısından iyi olacaktır hatta verimli olacaktır. Size bir örnek vereyim bundan önce Orhangazi İ.Ö.O'daydım bir yazı geldi. Yazıda derslik sistemine geçilecektir diyor. O zaman 6-7-8 birer şubeli okul, bende aldım kağıdı kalemi toplam 3 sınıfım var her birine 4'er dersin adını yazdım. Yani Türkçe, Matematik, Fen, Sosyal gibi dersleri aynı sınıfta işlemek anlamına geliyor. Kağıdın altına yazdım okulumuz derslik*

sistemine geçmiştir. Türkiye’de işler böyle yürüyor siz yazıyla bir şeyler yapıyorsanız yine yazıyla cevabını alırsınız. Yine programdan dolayı ülkemiz, okullarımız proje çöplüğü haline geldi. Çünkü hiçbir destekleyicisi yok. Ayrıca bir öğretmen bir dersin müfredat programını incelemesi gerekirken benim 13 dersin hepsine bakmam ve hepsinden bilgi sahibi olmam gerekiyor. Bu da ayrıca biz okul müdürlerini yoruyor. Çünkü sürekli güncel kalmak zorundasınız. Çünkü bu hep böyledir. Öğrenci öğretmeninden, öğretmen idarecisinden sorduğu sorunun cevabını almak ister. Alamadığı takdirde onun gözünde değeri düşebilir. Dolayısıyla bizde kendimizi geliştirmek zorundayız. Müfredat değişikliği olduğu zaman 1 ay sürekli olarak müfredatları inceledim. Öğretmenlerimin bilmesi gerektiğinden daha fazla biliyorum diyebilirim. Aslına bakarsanız öğretmen kılavuz kitaplarında öğretmen arkadaşların ne yapacağı önceden belirlenmiş. Ben bunu da olumlu bulmuyorum. Çünkü siz öğretmeni rehber yapıyorsunuz ama önceden de neler yapması gerektiğini belirliyorsunuz, bence bu öğretmenin yaratıcılığını da engelliyor diyebilirim. Ayrıca eğitimci gözüyle baktığımda kılavuz kitabın hakaret vari hazırlandığını düşünüyorum. Çünkü farklılıklara değer vermiyor. Bunun yanında öğretmen arkadaşların müfredat kitaplarını kesinlikle okumadığını düşünüyorum. Hala kendi dersinin ölçme değerlendirme materyallerini bilmeyen arkadaşların olduğunu görüyorum. Hala klasik yöntemlerle çalışmaya devam edenler var. Yine şimdiki programların öğrencileri sürekli test çözmeye ittiğini gözlemliyorum. Okuduğunu anlama, okuduğu ile ilgili cümle kuramama gelecekte neslimizi bekleyen büyük tehlikelerden biridir. Çünkü düşünen toplum olmama gibi bir handikabımız ortaya çıkıyor. Sen evladım akşam oldu çıkar testini çöz dersin test odaklı yetişir ya da evladım akşam oldu çıkar kitabını oku dersin düşünen bir birey olarak yetişir. Yani programımızın olumsuz yönlerinden biri de öğretmenlerin anlayamamasından çocukları test merkezli yetiştirmelerinden kaynaklanıyor. Acaba nasıl nesil yetiştiremeyiz, okuyan, sorgulayan, düşünen mi yoksa verdiği gödevi hiç itiraz etmeden yerine getiren mi? Ben burada siyasetin eğitimden uzak olmasının altını çiziyorum.

**M10:** MEB’in yasalaşarak yürürlüğe giren 4+4+4 şeklindeki eğitim uygulaması benim de özellikle beğenmediği bir eğitim şekli, bu eğer bir değişikliğe uğrayacaksa küçük yaş grubu öğrencilerimizin 4-5 yaşında değil de 7-8 yaşında okula başlamaları gerekir. Yoksa gelecekte bizi acı sonuçlar beklemektedir. MEB Bakanı eğitim kökenli olmadığı için bazı noktalarda yetersiz kalmaktadır. Neyse 1-5 sınıf programı 4 yıla sıkıştırılmaya çalışılacak. Uygulanan program ve öğrenciye verilen bilgi aktarımı tabi biraz daha kolaylaştırılmış, öğrencinin algılaması daha uygun hale getirilmiş, öğretmen kenarda kalarak öğrenci yapılan çalışmalardan kendisi sonuç çıkarmaktadır. Bu yöntem olumlu tarafı olduğunu söyleyebilirim. Olumsuz olarak Türkçe ve Kompozisyon derslerinde ele alacağımız yazma çalışmaları var. Bence MEB buna programda zaman ayırması gerekir. Özellikle kompozisyon yazma, şiir yazma gibi faaliyetleri yürütebilmek için böyle bir saat oluşturulması gerekiyor. Yani okuduğunu anlama anladığını anlatabilme çalışmasını yapabilmesi için öğrenciyi okul saatleri içerisinde zaman tanımalı yoksa öğrenci öğretmenin ve ailesinin baskısıyla ne kadar yapabiliyor. Birkaç öğrenci belki başarabiliyor. Benim gördüğüm öğretim programı ile ilgili olarak öğrencilerde yazı yazabilme konusunda büyük eksiklikler olduğudur. 8.sınıf öğrencilerinin dahi herhangi bir konuda düşüncelerini tam manıyla ifade edemediğini hatta en başarılı öğrencilerimiz bile düşüncelerini ifade edemiyorlar. Bence bu programdan

*kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla programların bünyesine öğrencilerin kendilerini ifade edebileceği alt yapı çalışmalarının getirilmesi gerekmektedir. Yani öğretim programlarına görsellik katmak gerekir. Nasıl diyeceksiniz örneğin öğretmen öğrenci grubunu alıp kütüphaneye gitmeli orada okuma ve çalışma düzeni ile ilgili faaliyetlerde bulunmalı. Öğrencilerimiz işin kaynağına inerek okuma alışkanlığını kazanacağını düşünüyorum. Yani program bu gibi faaliyetlere müsaade etmelidir. Tarihçi öğrencilerini müzeye, Türkçeci kütüphaneye, Coğrafyacı meteorolojiyi rahatlıkla gezdirmeli ve tanıtmalıdır. Her şeyi öğrenciden beklersek bu olmaz, öğrenci öğretmen gibi her şeyi düşünemeyebilir. Şunu da söyleyebilirim ki şahsım adına ben programları biliyorum desem yalan olur. Çünkü biz okul müdürlerini yenilenen programla ilgili ne bir seminere ne de bir hizmetiçi eğitime aldılar. Bizim hatamız olsa bile en azında üst birimlerimizin bu konuyu düşünüp acil önlem tedbirleri alması gerekiyordu. Ayrıca bildiğiniz gibi okulların kendi yoğun işleri olduğunda bazı noktalara ağırlık veremiyoruz. Çünkü okullarımızın ekonomik açıdan çok sorunları var. Bizler bu sorunlarla uğraşırken kendimizi geliştirme noktasında örneğin öğretim programlarında olduğu gibi eksikliklerimiz ortaya çıkıyor. Bu açıdan bakıldığında bu noktayı programın olumsuzluğu değil de programı anlatacakların olumsuzluğu olarak belirtmek isterim. Çünkü çıkan her yeni şeyi günü gününe takip edemiyoruz.*

**M11:** *Öğrencinin araştırma kriterini geliştirmesi, ezbere dayalı değil gözleme dayalı ve kaynakları doğru ve yerinde kullanabilmesi noktasında olumlu buluyorum. Olumsuz olarak programın kırtasiye yükü biraz fazla gibi, öğrenci gruplarımız kalabalık olduğu için edinilen bilgiyi depolama şansımız yok, örneğin öğrenci ürün dosyaları ve değişik çalışmaların amacına hizmet etmediğini düşünüyorum. Çünkü öğretim programının çıktısı olan ürün dosyaları iyi değerlendirilmediği ve sonucunun iledire kullanılmadığını düşünüyorum. Öğrencilerle ilgili yararlı bilgileri belki de farkına varmadan yok ediyoruz. Yani öğrencinin yaratıcı ve kendi kişiliğini yakından ilgilendiren bilgileri kullanmıyoruz. Burada bizim eksikliğimiz ortaya çıkıyor. Ayrıca bu ödevlerin yapılışını da veli üstleniyor, öğretmen öğrenci yerine veliye not veriyor. Böyle bir saçmalık olmaz. Performans ödevlerinin nasıl değerlendireceğini bilmiyoruz. Belki bu da programın bizden kaynaklanan olumsuzluğu olabilir. Öğretmen öğrenciden hangi şartlarda nasıl bir ödev aldığına bakmalıdır, işte burada aile öğretmenliği devreye giriyor. Yani öğretmen öğrencisini tanımalı ve ödevi yapabileceğine kanaat getirmelidir. Zaten programın ana amaçlarından birisi bu. Öğrenciye iyi bir rehberlik edildikten sonra gideceği yol öğretmen ve diğer etkenler tarafından çizilmelidir. Programın olumlu özelliklerinden biri de toplu değerlendirmeler değil bireysel değerlendirmeler ön plana çıkıyor. Böylelikle doğru ve özel değerlendirmeler ortaya çıkıyor. Bunun yanında alt yapı eksikliğinin olduğunu düşünüyorum. Çünkü okulumuz teknolojik anlamda öğretim programının istediği ölçüde değil, eksikliklerimiz var. Yani okullar teknolojik imkanlarla donatılmadan programın uygulanması oldukça zor. Ayrıca yapılan bu uygulamadan hemen vaz geçilmemesi için ısrar edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü sebat etmeliyiz sonucunun ne olduğunu toplum olarak görmeliyiz. Bu öğretim programının bence en olumlu yanı her öğrencinin mutlaka iyi olduğu bir yön vardır. Bunu bulup çıkarmasıdır. Her insan matematik yapacak diye bir şey yok. Bir de bu sistem öğrencileri ezberden kurtarıyor. Yani tek tip insanı incelemeyeceğiz, farklılıkları olan, değişik düşünen, yeni bir şeyler*

*bulmaya çalışan, eleştirebilen, kendi doğruları olduğunu savunan bireyler yetiştirme eğiliminde olacağız bu da önemli yönlerinden biridir. Yani bize göre değil çoklu zeka kuramına göre değişik düşünebilen ve öğrenme farklılıkları olan bireyler önemli duruma geliyor. Zaten geleneksel anlamda biz tek doğrunun peşinde koşarken şimdi birden çok doğrunun peşindeyiz. Yani bu program sadece öğrencilerimizin değil bizlerinde ufkunu açmıştır.*

**M12:** *Yeni programları çok başarısız buluyorum. Ben hiç beğenmedim. Program kapsamında ücretsiz dağıtılan ders kitapları hakkında her türlü eleştirilerimizi ve raporlarımızı ilgili makamlara yazdık. Ders kitaplarının içi boş, hatta ders kitaplarına baktığımız zaman bir sürü yeni kavramlar eklemişler, bu kavramları ben bile bilmiyorum. Ben çocuğa ders veriyorum o da gidip internet ortamından araştırmak zorunda fakat çoğu öğrencide internet yok. Bakıyorsunuz sınavlarda sorulan sorularla ders kitapları arasında uyum yok, öğrenci mecburen dersaneye gitmek zorunda bu da maddi bir külfet olarak karşımıza çıkıyor. Bilemiyorum ama programın etkisi midir, sanki dersane ortamına bir yönlendirme var gibi geliyor bana. Siz yeni programdan bahsediyorsunuz bizler halen daha bildiğimiz yöntemlerle devam ediyoruz. O zaman programın yaptırımı yok mu? Nasıl uygulayacağız belli değil. Neden bizlere konferanslara, seminerlere ya da bilgilendirme toplantılarına çağırmadılar. Siz çağırıldılar diyorsunuz acaba Türkiye'deki öğretmenlerin hepsi katıldı mı? Belli değil. Yani bu durumu biz eksik olarak bildirdik. Ama hiçbir yetkili ilgilenmedi gibi geliyor bana. Çünkü maalesef değişen hiçbir şey olmadı. Programı ben öğrenci açısından iyi bulmadım. Türkiye şartlarına uygun değil çünkü öğrenci kendisi bulacak, araştırarak, öğrenmeyi öğrenecek diyor ne demek öğrenmeyi öğrenecek; öğrenci öğrenmeyi öğrenemiyor. Yani yeterli imkanlar yok. Bu açıdan program bence başarısız oldu. Yani siz gerekli alt yapıyı oluşturmazsanız başarılı olamazsınız. Zaten okullarda yeni program uygulanmadı. Öğretmenler yine bildikleri şekilde bildiklerini öğretmeye çalıştılar. Kısmi değişiklikler oldu tabi öğretmenler pek de fazla olmamak kaydıyla kılavuz kitaplardan faydalandılar hatta müfettişler geldi bazı şeyleri anlattılar ama onlarda sıkıştığında öğretmenim işini bilir diyerek işin içinden çıktılar. Sizce programın tanıtıcısı böyle mi demeli. Ben şunu anlıyorum, yazdık oldu uygulayabilen uyguladı. Sonuç olarak öğretim programlarında öğretmen ne kadar merkezde de olsa, rehber de olsa bizim öğrenci yapımız gerek ailesinden, gerek toplumsal baskıdan, gerekse bizden kaynaklanan sebeplerden dolayı ne kadar yönlendirirsen yönlendir başarılı olamıyor. Arada tek tük kişiler çıkıyor. Yani öğretim programlarında bence öğrencinin kişisel yapısını dikkate alarak hazırlanmalıydı. Velilerin maddi durumunu dikkate alarak hazırlanmalıydı. Okulun bulunduğu çevre düşünülerek hazırlanmalıydı. Çünkü Ankara'nın merkezindeki bir öğrenci ile Urfa'nın köyündeki öğrenci bir olur mu? Her ikisinin de faydalanacağı kaynak, çevre ve kişiler farklı farklı olacaktır.*

**M13:** *Yeni program daha çok yapılandırmacı yaklaşım üzerine hazırlanmıştır. Bu program temelde öğrenciyi aktif hale getiren, öğretmeni yönlendirici duruma sokan, çağın gereklerini yakalamaya çalışan bir programdır. Program şeklen güzel ama uygulamada bazı problemlerin olduğunu düşünüyorum. Önemli olan programı anlayıp, uygulamaktır. Geçiş döneminde yeterince anlayamamış halen daha anlaşılmayan bir durumdadır. Çünkü öğretmen, idare ve üst yöneticiler açısından gerekli açıklamalar, yönlendirmeler ve tanıtımlar yapılmadan hızlı bir şekilde geçiş oldu ve bazı öğretmenler bu geçişe ayak uyduramadığı için geleneksel yöntemlerle ders anlatmaya devam etti.*

Bunu olumsuz olarak buluyorum. Burada kastettiğimiz 1 milyon eğitim camiasından bahsediyoruz. Bizler gerçek anlamda bilgilendirilmeden ve alt yapı oluşturulmadan biz öğrencilerimize nasıl rehberlik edeceğiz ve onlara öğrenmeyi öğrenme alışkanlığını nasıl kazandıracacağız. Heralde bu öğretim programları da zamanla kazanılacak bir alışkanlık olacak. Yine özellikle ilköğretim 1.kademe de adalet, merhamet gibi değerleri küçük yaştan itibaren kazandırılmaya çalışılıyor bu çok güzel. Bazı kişisel yaklaşımlar var. Sınavların olması programın işlerliğini bizim açımızdan zorlaştırıyor. Çünkü araştıran, sorgulayan öğrencileri neye göre ölçeceğiz. Ama yeni program bilgiyi arama üzere kurulduğundan şahsım adına olumlu buluyorum. Ayrıca uygulamada programın uygulayanlarca, bunlara bizler de dahil olmak üzere yeterince anlaşılmadığını düşünüyorum. Yine okulların fiziksel donanımlarının programın uygulanmasında yeterli olmadığını düşünüyorum. Çünkü bu programların uygulanabilmesi için her okulun teknolojik aletlerle donatılması gerekir. En azından bilgisayar, internet, akıllı tahta gibi teknolojik imkanların olması gerekir. Bu yüzden programın biraz daha esnek olması gerektiğini düşünüyorum. Bu da programın bölgelere göre esnetilmesi anlamına geliyor. Hatta il ve ilçe düzeyine göre bile esnetilmelidir. Bir olumsuzluk da şu olabilir, bir öğretmen bir öğretim programı ile ilgilenirken, okul yöneticisi olarak ben en az 10-15 programdan haberdar olmam gerekiyor. Bunu da tam anlamıyla sağladığım söylenemez. Çünkü okul yöneticilerinin ekonomik işlerle uğraşması işlerinin önceliğini almaktadır. Eğitime zamanımızı yeterince ayıramıyoruz.

**M14:** Olumlu olarak şunları söyleyebilirim; önceden öğretim programları öğretmen merkezliydi şimdiyse öğrenci merkezli durumda yani öğretmenlerimiz rehber durumunda, öğrenciyi ezbercilikten kurtaran, onları araştırma yapmaya, sorgulamaya iten bir yapısı var. Bu bence çok önemli çünkü öğrenciniz bir şeyler öğrenmek için çablıyor ve değişik kaynakları araştırıyor. Araştıran öğrenciyse kendini daha da geliştiriyor yani öğrenci gelişimine büyük katkısı var. Önceden ne vardı, öğretmen öğrencilere kitabı defteri açın, nerede kalmıştık, oğlum konuyu sen oku...hep böyle gidiyordu. Ama şimdi kimler konuyla ilgili değişik şeyler buldu, kimler paylaşmak ister diyoruz ve dersler daha eğlenceli hale geldi. Ayrıca bu öğretim programlarının olumlu bir yönünde öğrencilerimizi grup çalışmasına sevk ederek öğrenciler arasında paylaşma duygusunun gelişmesine de katkı sağlıyor. Olumsuz olarak, her öğrencinin biygiye rahatlıkla ulaşabilmesi zor. Bu yüzden her okulun program gereğince teknolojik alt yapısının sağlanması gerekir. Yani okulların bilgisayar, internet, akıllı tahta gibi teknolojik aletlerle donatılması ve öğrencilerin bunları okul sıralarında tanınması gerekmektedir.

**M15:** Olumlu bulduğum yönü şu bir önceki program öğretmen merkezli idi bu programsa öğrenci merkezlidir. Sorgulayan, soran, analiz yapan ve yorum yapan öğrenci yetiştirmeye yönelik olduğundan dolayı muhakeme yapabilen öğrenci yetiştiriyor. Öğrencileri ezbercilikten ve hazırcılıktan kurtararak araştırma yapmaya sevk ediyor. Bence bunlar olumlu yönleri. Bunun yanında geleneksel anlamadaki öğretim programının tam anlamıyla öğretmen arkadaşlar tarafından terk edilemeyişi programın uygulama noktasındaki olumsuzluğu olabilir. Öğretmenler geleneksel eğitim anlayışını henüz aşamadılar. Yeni programa karşı uyumu yapamadığından zorluklarla karşılaşılıyor. Yine öğretmenler konu anlatıyor, yine öğretmen merkezli, yine öğretmenin dediği oluyor. Bunlar

bence geleneksel eğitimin terk edilemeyeşinin sorunları. Bunun yanında programların bizlere tam anlamıyla tanıtılmaması ayrı bir yönü. Çünkü yapılan bilgilendirme toplantıları sınırlı sayıda ve yapılan açıklamalarsa doyurucu nitelikte değildi. Açıklama yapanlar da biz de sizin gibi öğrenmeye çalışıyoruz diyor. Acaba eğitimin ve öğretimin merkezi olan öğretim programları sindirilmeden, alt yapısı oluşturulmadan ve reklam boyutu iyi yapılmadan neden uygulamaya sokuldu anlayamıyorum. Yine yapılan hizmetiçi eğitim seminerleri içi boş olarak geldi bana. Diğer bir noktaysa öğretim programları yapılırken sıkıştırılmış bir şekilde yapılıyor. Zorunluluk ve hızlandırma ile yapılıyor bu böyle olmamalıdır. Özellikle öğretmenlerin bilgilendirilmeleri yaz tatillerinde yapılmalı ve süresi uzun tutulmalıdır. Ayrıca bence programlar düzenlenirken yöresel farklılıklar göz önünde bulundurulmalı, mesela eylül ayında okul açılıyor fakat burada fındık sezonu bitmiyor. Dolayısıyla öğrenci hemen senenin başında 10-15 gün devamsızlıkla başlıyor. Bunun için valilikler ya da yerel yönetimler eğitimin bu boyutunu ele almalıdırlar. Bu arada ben öğretim programları inceledim ama yüzeysel olarak baktım. Derinlemesini bilgi sahibiyim desem yalan olur. Ama branşım ile ilgili olarak epeyce bilgi sahibiyim. Bir yönetici olarak tüm programlara vakıf olmayı isterdim. Biliyorsunuz ki okul yöneticileri iş bakımından her şeyi yapıyorlar. Daha çok okulun ısınma, temizlik, inşaat gibi sorunlar ağırlık kazanıyor. Eğitim ve öğretimle ilgili kısımlar ikinci sırada geliyor. Bunun için ne yapacağız bilemiyorum.

**M16:** Eğitim programları durağan olmamalı, sürekli gelişen bir yapıda olmalı, aynı yöntemle devam ederseniz çağın gerisinde kalırsınız. Yani programın yeni teknolojilerin yapısına ayak uydurmuş bizim de eğitim programı yapısında ayak uydurmamızdır. Bu program daha çok öğrenci merkezli, öğrenci araştıran, bulan bir yapısı var öğretmeni rehber olarak görüyor. Bu yönüyle olumlu olduğunu söyleyebilirim. Fakat öğrenci araştıran, bilgiyi sorgulayan diyoruz ama öğrenci kendini ifade edemiyor, bu yönüyle olumsuz olur. Bu programda öğrenci daha çok kendini bulabilir ama kendini geliştiremediği sürece pek işe yaramayacaktır. Biz ne yaptık, okuma saati oluşturduk. Öğrenciye kitap okutmak ve okuduğunu anlatmaktır. Nedir bu? Çocuk okuduğu kitabı 10-15 dk arkadaşlarına kendi düşüncelerini de katarak anlatıyor. Buradaki amacımız öğrencimizin kendi öz güvenini kazanabilmesidir. Bu şekilde devam ederse programın uzun vadede başarıya ulaşabileceğini sanıyorum. Olumsuzluk anlamında genelde programın teknolojik ve ekonomik anlamda alt yapı eksikliğinin olduğunu söyleyebilirim. Belki bizim için sıkıntı yok ama, Türkiye genelinde sıkıntının olduğunu düşünüyorum. Çünkü projeksiyon makinası, internet MEB tarafından desteklenmeyen ve okulların kendi imkanları ile oluşturulmaya çalışılan teknik alt yapı araçlarıdır. Bizim çalışmalarımız bu yönde olumlu olduğu için okulumuzun bir sıkıntısı yok. Yani hazırbulunuşluluk seviyesi her okul için aynı olmayabilir. Bu bölgesel, yerel farklılıkları ortaya koyabilir. Hatta bir ilçe içindeki okulun farklılığından kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi aile ve öğrenci yapısından da kaynaklanan farklılıklar olabilir. Yani programa bağlı olarak ailelerin ekonomik ve eğitim düzeyleri de farklı olabilir. Yine öğrencilerin hazırbulunuşluluk seviyesi farklı olabilir. Bunları düşünürken genel anlamda düşünmeliyiz. Birde öğretmenlerimizin geleneksel dediğimiz eğitim anlayışı ile yetiştirilmesi yeni programın öğretmenler tarafından uygulanması için zamana ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.



### 3.Öğretim programının uygulanmasında öğretmenlerinizi nasıl desteklersiniz?

*Sonda 1: Yeni programın uygulanıp uygulanmadığını nasıl kontrol edersiniz?*

*Sonda 2: Yeni program konusunda öğretmenlerinizin bilgi düzeyi konusunda ne düşünüyorsunuz?*

*Sonda 3 : Programın uygulanmasında zorluklarla ilgili öğretmenler sizden hangi konularda yardım istemektedir?*

**M1:** *Yeni programın felsefesini kavrayamayan bir okul müdürü beraberinde meydana gelen sorunların çözüm önerilerini de üretemeyecektir. Okul müdürleri daha çok yüzeysel yapıya önem veriyor. Ama bizim görevlerimizden biri de personelime liderlik yapmaktır. Sınıf içinde öğretmenlerin programı uygulayıp uygulamadığını anlamaya çalışırım. Öncelikle öğretmenler odasında, ayak üstü sohbetlerde ya da öğrencilerle bir araya gelerek derslerin nasıl işlendiği hakkında soruşturmalar yaparım ona göre tedbir alırım. Okulumuzun programla ilgili alt yapı sıkıntısı yok. Çünkü öğretmenlerin bizden istediği akıllı tahta, internet ve projeksiyon gibi teknolojik aleklerle donatmış bulunuyoruz. Zaten öğrenci ve öğretmenlerin istediği öğrenme ortamlarını düzenlemek benim görevim. Ve benim tüm sınıflarım teknolojik imkanlarla donatılmış durumda. Ayrıca konubank, sorubank gibi teknolojik internet sitelerine üyeyiz. Yine öğretmenlerimizin ihtiyaç duyduğu teknolojik imkanları sadece öğretmenler için değil öğrenciler için de var ettik. Öğrencilerin internet, bilgisayar ve yazıcı gibi imkanları mevcut durumda. Yönetimsel anlamda bazı farklılıkları ortaya koymak gerekiyor ben kilitli olan bilgisayar labratuarlarını dağıtarak öğrenci ve öğretmene hizmet verecek çeşite getirdik. Bakın internetimiz bile öğretmen sayısı ile orantılıdır. Bakın ben yine MEB'in interneti dışında başka bir internet daha aldık. Bakın her şeyi merkezden beklemek doğru değil bizim de kişisel gayretlerimizle yapacağımız bazı şeyler olmalıdır. Öğretmen davranışlarını incelediğimiz de yılların klasik eğitim sisteminde yetişmiş, yine klasik eğitim sisteminde öğretmenlik yapmış öğretmenlerin geçişi yapmaları kolay değil. Bu anlamda bazı öğretmenlerimiz yeni programla ilgili pek fazla bir şey bildiğini zannetmiyorum. Kendini yenilemiyor, halen daha geleneksel eğitim yapısına devam eden arkadaşlar var. Ama bunun yanında iyi olan arkadaşlar da var. Teknolojik malzemeleri tanımayan, bilmeyen öğretmenim yok gibi. Yeni mezun öğretmenlerin öğretim programı ile ilgili yetkinlikleri var. Özellikle programın kendisine olmasa bile programın alt yapısına hakimler. Yani teknolojiyi iyi kullanıyorlar. Öğretmenlerimiz öğretmen lisesine yakışır şekilde davranıyorlar. Ellerinden geldiği kadar, programlarına hakim olmaya gayret ediyorlar.*

**M2:** *Tabi birebir kontrol mümkün değil sınıflara kamera koyacak halimiz de yok, fakat bir kere biz devlet memuruyuz. Beğensekte beğenmesekte biz bu programı uygulamak durumundayız. Siyasi görüşümüz veya dünya görüşümüz ne olursa olsun bu değişmez. Bunu sık sık toplantılarımızda vurguluyoruz. Zaman zaman toplantılarda geniş bir şekilde tartışıp öğretmenler den dönütler alıyoruz ve bakanlığımıza iletiyoruz raporlar halinde ki, inşallah kaale alınıyordur. Balık baştan kokmamalı yani hem bize öğrenci merkezli olun denilip kendileri yine bildiğini okursa iş yürümez. Bu konuda işin ehli konuya vakıf müfettişlerde denetim mekenizmaında etkili olabilir. Modası geçmiş hala eski sistem müfettişlerin katkıdan çok zararı olacağını düşünüyorum, mativasyon açısından. 5 yıldabir 4 yılda bir program değişiyor. Biz bu değişiklikleri gerek intrenet yoluyla gerek cd lerle gerek hizmet içi veya*

okul içi faaliyetlerle bilgilendirmeye çalışıyoruz. Aslında öğretmene büyük iş düşüyor burada. Çünkü öğretmen gözümü kapatırım vazifemi yaparım analizinde olmamalı zaten böyle olan yok gibi. Hepsi araştırmacı. İnterneti, bilgisayarı iyi kulanabiliyor çağa ayak uydurabiliyor. Bunun yanında öğretmenlerim pek program konusuna hakim değil gibi. Çünkü ani değişiklikleri bir tepki olarak algıladıkları için, onlarda tepki olsun diye önceleri ilgilenmiyorlar, sonra zamanla programın farkına varıyorlar. Tüm personelin yani hepimizin program konusunda eğitilmesi gerekir. Çünkü gerekli alt yapımız olmadığı gibi bilgi sahibi de değiliz. Özellikle üst birimlerin bu konuda daha uyanık olmaları gerekir.

**M3:** Yılların klasik eğitim sisteminde yetişmiş, yine klasik eğitim sisteminde öğretmenlik yapmış öğretmenlerin geçişi yapmaları kolay değil. Bu anlamda bazı öğretmenlerimiz yeni programla ilgili pek fazla bir şey bilmiyor, kendini yenilemiyor, halen daha geleneksel eğitim yapısına devam ediyorlar. Hatta teknolojik malzemeleri tanımayan, bilmeyen ve gerektiğine de inanmayan öğretmenler var. Ama ihtiyaca göre yavaş yavaş öğreniliyor. Yeni mezun öğretmenlerin öğretim programı ile ilgili yetkinlikleri var. Özellikle programın kendisine olmasa bile programın alt yapısına hakimler. Yani teknolojiyi iyi kullanıyorlar. Bunun yanında 15-20 yıllık öğretmenler teknolojik konularda yetersizlikleri ortaya çıkıyor. Örneğin arkadaşlara bilgisayarı öğreneceksiniz dediğimde müdür bey ben zaten emekli olmayı düşünüyorum diyor. Yani şartlar sizin istediğiniz gibi gerçekleşmiyor. Yani öğretmenlerin her ne olursa olsun bu bana her zaman lazım olur demiyorlar. Öğretmenlerde bir bezginlik var. Örneğin öğretmenlerden halen daha ödev izleme ve değerlendirme formu kullanmayan arkadaşlar var. Bildikleri geleneksel yöntemlerle devam ediyorlar. Eskiden bize ödev verilirdi gidip kütüphanelerden ciltler dolusu ansiklopedi karıştırırdık. Zamını geldiğinde teslim ederdik. Şimdiyse ödevin teslim edilmeden önce öğretmen tarafından aşama aşama takip edilmesi gerekir. Maalesef bunu pek göremiyorum. Şimdi ben şöylede yapıyorum öğrencilere konferanslar düzenliyorum. Onlarla konuşuyorum. Onların nasıl ders dinlemesi gerektiğini anlatıyorum. Ne yapalım diyorum öğrenciden gelen dönütler eşliğinde öğretmenlerin sınıftaki performansını da ölçebiliyorum. Bunun yanında öğretmenlerin dersine girerek onları teftiş ediyorum. Biliyorsunuz ki yeni öğretim programı ile birlikte alt yapı sorunu ortaya çıktı. Çünkü okulların bu programlara göre teknolojik anlamda donatılması gerekir. Belki biz Akçakoca olarak şanslıyız, hemen hemen her okulumuzda akıllı tahti, internet gibi gerekli araç gereç var. Fakat bunu Türkiye genelinde manzara pek de parlak değil. Bizim okulumuza gelince öğretmenlerim benden öncelikle ders aracı gereci noktasında yardım istiyorlar. Ben de çoğunlukla bu isteklerini yerine getiriyorum. Ayrıca öğretmenleri programla ilgili olarak hizmetiçi eğitim seminerine yönlendiriyorum. Bir de ben de dahil olmak üzere yenilenen öğretim programlarını teferruatlı bir şekilde incelediğimizi düşünmüyorum. Geleneksel yapının izleri devam ettiği için programların amacına hizmet etmediğini düşünüyorum. Çünkü öğretmen arkadaşlar okumuyor, araştırma yapıyor fakat yeterli değil. Yani kendilerini zorlamaları gerekiyor. Özellikle ders aracı gereci noktasında öğretmenler yardım istiyor. Ben elimden geldiği kadar yardımcı oluyorum. Bunun yanında bütçe ile alakalı durumlar olduğunda MEB'e yazıyorum. Okulunuzda pansiyon varsa bunları bir şekilde tedarik edebiliyorsunuz. Okulunda projeksiyon, internet ve akıllı tahta gibi sorunlarını hallediyorum. Bir de öğretmenlerin öğrenciyi

*bilgiye nasıl ulaşacağı konusunda yeterli değil. Yani öğretmen itirafta bulunup da hocam ben bunları yapamıyorum diyemiyor.*

**M4:** *Biliyorsunuz ki yeni öğretim programı ile birlikte alt yapı sorunu ortaya çıktı. Çünkü okulların bu programlara göre teknolojik anlamda donatılması gerekir. Belki biz Akçakoca olarak şanslı olabiliriz, hemen hemen her okulumuzda akıllı tahtı, internet gibi gerekli araç gereç var. Fakat bunu Türkiye genelinde düşündüğümüzde manzara pek de parlak değil. Bizim okulumuza gelince öğretmenlerim benden öncelikle ders aracı gereci noktasında yardım istiyorlar. Ben de çoğunlukla bu isteklerini yerine getiriyorum. Ama genele baktığım zaman çoğu öğretmenim teknolojik alt yapıya uygun yetiştirilmemişler bu bizim karşımıza sıkıntı olarak çıkıyor. Bir de ben de dahil olmak üzere yenilenen öğretim programlarını teferruatlı bir şekilde incelediğimizi düşünmüyorum. Çünkü öğretmenlerin ders işleminde, öğrenciye davranmasında ve velilere karşı davranmasında geleneksel anlayışın devam ettiğini gözlemleyebiliyorum. Geleneksel yapının izleri devam ettiği için programların amacına hizmet etmediğini düşünüyorum. Çünkü öğretmen arkadaşlar okumuyor, araştırma yapıyor fakat yeterli değil. Yani kendilerini zorlamaları gerekiyor. Tabiki bir de ailelerin değişen öğretim programlarından haberi olmadığı için onlarda bizim gibi değişime ayak uyduramıyorlar. Yani değişim biraz sancılı geçiyor gibi geliyor bana. Yine müfredatın işlenmesinde herhangi bir sıkıntı olup olmadığını öğretmenlerime açıkça sorarım. Bu görüşler doğrultusunda programın işlenişi ve uygulanışı noktasında bilgi sahibi olmaya çalışıyorum. Yani öğretmenlerin yeni program hususunda bilgi eksikliğinin olduğunu düşünüyorum. Öğrencilerin programla birlikte biraz daha özgürleşmesi kontrolünü zorlaştırmıştır. Çünkü öğrenciler öğretmenlerinin istediğini değil de kendi isteklerinin daha önemli olduğu düşünüyor.*

**M5:** *Öğretmenlerimi desteklemeye çalışıyorum. Öğretim programlarının % 100 uygulanmasını beklemiyoruz. Ama öğrencilerimizin neler kazandığını bakmamız gerekiyor. Acaba gittiği işletmelerde nasıl davranıyor, nelere dikkat ediyor. Bunlara bakmalıyız. Öğretim programını ne kadar okulda anlatsanız da bu bazen olumlu anlamda gerçekleşmeyebiliyor. Yani öğrencileriniz derslerin içeriğinden ziyade hayata hazırlanma noktasına bakıyorlar. Ana tema öğrenciyi iş yerinde takip ettiğinizde öğrencinin davranışı önemli ve öğretmeni de kontrol etmiştir. Yine program konusunda ben ve öğretmen arkadaşlarımızın teknik anlamda yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünüyorum.*

**M6:** *Yeni programla ilgili olarak öğretmenlerim benden okulun teknolojik imkanlarını kullanmak ya da okula teknolojik anlamda destek vermek, bir de kendi alanlarıyla ilgili bilgi ve belge eksikliklerinin giderilmesini istiyor. Bence bütün öğretmenlerin ciddi anlamda hizmetiçi eğitim semineri alması gerekiyor. Bu iki açıdan önemli birincisi öğretmeni kafa olarak ikna etmek lazım. Siz ikna edemezseniz öğretmen bildiği sistemle devam edecektir. İkincisi teknolojik açıdan. Bakın halen daha teknolojiyi kullanamayan benim bildiğim bir sürü öğretmen ve idareci var. Bu durumda öğretmenlerin programın özüne uygun olarak teknolojik ve diğer programla alakalı hizmetiçi eğitim seminerlerine alınması şarttır. Yani öğretmenleri bu anlamda kendim de dahil olmak üzere yeterli bulmuyorum. Ben de öğretmenlerimin hizmetiçi eğitim seminerlerine gitmelerini söylüyorum. Bu anlamda bazı arkadaşların da programı takip ettiğini görüyoruz. Öğretmenlerin tamamını kontrol*

etmek mümkün değil. Zaman zaman toplantılarda öğretmen arkadaşlarla görüşüyoruz ve onlardan öğretim programının durumu ile ilgili dönütler alıyoruz. Öğretmen arkadaşlarla iletişim halindeyiz. Onlara programları ile ilgili MEB'in yayınlarını, Talim Terbiye Kurulu Yayınlarını ve diğer kaynaklara bakmalarının kendilerini geliştireceğini söylüyorum.

**M7:** Ben öncelikle tüm sınıflarımızda internet, bilgisayar ve projeksiyon cihazlarının tamamını sağladık. Bu belki işin en kolayı. Zor olan ise öğretmenlerin bu teknolojiyi kullanabilme noktasında eksiklikler ortaya çıkıyor. Bunun için okulumuzdaki yeterli olan arkadaşlarımızın eksikliği olan arkadaşlara kurs vermelerini sağlıyorum. Bunun yanında ilçe mem'den eksik olduğumuz alanlarla ilgili seminer vermelerini istiyoruz. Yine arkadaşlarımızı hizmetiçi eğitim seminerlerinin olduğu zamanlarda eksik konularla ilgi gitmeleri için haber veriyorum ve gitmelerini sağlıyorum. Öğretmenlerimin her zaman bilgili olmaları için çalışıyorum. Hatta sık sık bir araya gelerek öğretmenlerimin isteklerinin neler olması gerektiğini daha başka neler yapalım diyorum. Öğrenci ile beraber öğretmen de kendini yenilemelidir. Pek az bir öğretmen de eksiklikler olabiliyor. Programın uygulanması noktasında öğretmenlerim ellerinden geldiği kadar, ders işlemeye çalışıyorlar. Yani okulun yapısına göre öğretim programlarını uygulamada sıkıntılar ortaya çıkabiliyor ve öğretmen de bu sıkıntının kendilerine yansıdığını görebiliyor. Öğretmen arkadaşlarımızla iletişim halinde olarak bu sıkıntıların giderilmesi noktasında çalışıyoruz.

**M8:** Program hakkında yerli düzeyde bilgi sahibi olduğum söylenemez. Çünkü okulda çok işimiz oluyor. Mesela ne gibi diyecek olursanız. Veli ile ilgilenme, öğretmen ve öğrenci kaynaklı durumlar ve daha da önemlisi okulun ısınması, temizliği ve yeni eğitim öğretim ortamına yetiştirilmesi için yapılan tamirat işlerini ilk sıraya koyabiliriz. Onun için öğretim programları ile yeterince ilgilendiğim söylenemez. Zaten okulumuzda 30 tane öğretmen var her birinin branşı ile ilgili öğretim programlarına vakıf olmamız mümkün değil. Öğretmenlerle ilgili olarak da bütün öğretmenlerin ciddi anlamda hizmetiçi eğitim semineri alması gerekiyor. Bu durumda öğretmenlerin programın özünü uygun olarak teknolojik ve diğer programla alakalı hizmetiçi eğitim seminerlerine alınması şarttır. Yani öğretmenleri bu anlamda kendim de dahil olmak üzere yeterli bulmuyorum. Çünkü öğretmen değişime ayak uydurmakta zorlanıyor fakat bazı arkadaşların da programı takip ettiğini görüyoruz. Öğretmenlerin tamamını kontrol etmek mümkün değil. Zaman zaman toplantılarda öğretmen arkadaşlarla görüşüyoruz ve onlardan öğretim programının durumu ile ilgili dönütler alıyoruz. Öğretmen arkadaşlarla iletişim halindeyiz.

**M9:** Öğretmenlerimizi yeterli bulmuyorum. Çünkü arkadaşlarımız kendi alanlarıyla ilgili öğretim programını okumuyor, sormuyor hatta bildiği klasik yöntemlele çalışmaya devam ediyor. MEB diyor ki programda bahsedilen temalara uymalısın bunu kendin de geliştirebilirsin diyor. Belki programın geniş olmasından mıdır, arkadaşlar bunları uyguladıkları zaman programın dışına çıkma şansı pek olmuyor. Çünkü program oldukça yoğun. Programı uyguluyorsunuz temanın sonunda değerlendirme sorularıda veriyor. Konuyla ilgili dereceli puanlama ölçeği yapmış bunu diyor ki sun, bir ok işareti çıkararak bunu öğrenciye dağıt, nerdeyse yapılacak her şeyi komutlamış bu da öğretmenlerin yaratıcılığını öldürüyor. Yeni müfredatta dese ki Allah göstermesin kılavuz kitaplarını kaldırdık alın size ders kitabı dese heralde çoğu öğretmen arkadaşım ne yapacağını bilemeden ortada

kalır. Yani insanlara ne yapacağını gösterilmesi doğru bir şey değil, insanlar sizden sürekli başka şeylerde bekleyeceklerdir. Bu açıdan bakıldığında ben öğretmen arkadaşlarımla sürekli istişare halindeyim, onları yönlendirmeye çalışıyorum. Yeni bir şey duysam, okusam gidip onlarla paylaşıyorum. Benden arkadaşların en çok istediği ölçme ve değerlendirme ile ilgili sorunlara cevap bulmak oluyor. Bende ölçme ve değerlendirme alanında yüksek lisans yapmam epeyce işimi kolaylaştırıyor. Bir ölçmeci kadar olmasa bile arkadaşlara dereceli puanlama ölçeği nasıl yapılır gösteriyorum. Sınıflarda da uygulamasını istiyorum. Dönütleride benimle paylaşmalarını istiyorum. Duruma göre de arkadaşlarımla bireysel ya da grup olarak toplantılar yapıyorum. Onların önlerine alternatif olabilecek ölçme araçlarını koyuyorum. Bunları da değişik kaynaklardan elde ediyorum. Özellikle süreli yayınları takip etmeye çalışıyorum. Yine öğretmen arkadaşların derslerine girdiğimde gördüğüm eksiklikleri onları kırmadan düzeltmeye çalışıyorum. Bir gün öğretmenimin birine dersinle ilgili şunları yapsan daha iyi olmaz mı dedim. Hocamın çok hoşuna gitti ve dedi ki müdürüm çok iyi söylüyorsunuz bunu nereden aldınız dedi. Bende sizin öğretim programını incelediğimde gördüm deyince oldukça şaşırılmıştı. Yani diyeceğimiz öğretmenlerimi alanlarıyla ilgili bilgi ve belge eksikliklerini şahsım adına gidermeye çalışıyorum. Bunu bazı öğretmen arkadaşlarımdan da bekliyorum. Tabi çoğunluk eksikliklerini gidermeye gayret ediyor.

**M10:** Bakanlığımızın vermiş olduğu dokümanları öğretmenlerimize ulaştırarak, bu konuda ilgili yönetmelik ve yasalarla belirlenmiş olan haklarını belirtmek suretiyle öğretmenlerimi programla ilgili bilgilendirmeye çalışıyorum. Ayrıca okulun öğrencilerine ulaşabilmeleri ve onlarla programı halledebilmeleri için ve öğrencilerin velileri ile ilgili bilgi verdikten sonra programlarla ilgili seminer dönemlerinde görevlendirmeler yapıyoruz bu görevlendirmeler bir iki öğretmene bu alandaki semineri verdirerek çalışmalarını yapıyoruz. Örneğin seminer döneminde Türkçe ve Sosyal Bilgiler öğretmenlerine kendi öğretim programlarının önemli gördükleri yerleri bizlere anlatmasını sağlıyoruz. Bu bizim açımızdan eksik olduğumuz noktayı kapatma konusunda iyi oluyor. Sonra öğretmenlerimizden bizlere örneklerle programla kendi dersini ilişkilendirmesini istiyoruz, öğretmenlerimiz de bize anlatıyor. Örneğin Türkçe öğretmeni duvar gazetelerini hazırlamayla ilgili öğrencilerin eskiye göre daha aktif ve üretken olduğunu belirtmişti. Sosyal Bilgiler öğretmeni de çocukların gezip gördükleri yeri Sosyal dersiyile ilişkilendirerek anlatmaya çalıştıklarını söylemişti. Bu faaliyet her hafta değişik öğretmen grubuyla devam ediyor. Böylelikle de öğretmenleri kontrol etmiş oluyoruz. Yine tüm öğretmenlerin kendi alanlarıyla ilgili faaliyetleri sunuyoruz. Son 10 yılda öğretmenlerimizi eğitim ve program açısından daha önceki yıllara göre biraz daha donanımlı gelmektedirler. Fakat öğretim programı hususunda istenilen seviyede olmadığını düşünüyorum. Çünkü öğretmenler okumuyor, kendilerini geliştirme noktasında eksik kalıyorlar. Ayrıca nasıl biz idare olarak bu noktada desteklenmediyse öğretmen de pansuman tedbirlerle desteklenmektedir. Doğrusu 90'lı yılların mezun olan öğrencileri programlara yabancı olarak uygulama yapmadan öğretmenliği atanıyorlardı. Oysa şimdi üniversitelerimizde, öğretmen yetiştiren kurumlarda sanıyorum ki belli bir eğitim düzeyinden geçtikten sonra geliyorlar.

**M11:** Her öğretmenin yaptıklarını bire bir denetlememiz mümkün değil, biz sınıflara girdiğimizde öğretmenin uygulamasına, dersi anlatışına ve öğrenci ile ilgili diyaloguna bakarız.

Ayrıca öğrencilerin verilen ödevleri araştırıp araştırmadığına ya da acaba öğretmen derste sürekli yazdırıyor mu ona bakıyorum. Bunun yanında senebaşı toplantılarda öğretmenlerime mutlaka bireysel farklılıklara değer vermelerini, sınıflarında kaç öğrenci varsa o kadar öğrenme gücünü, öğretim şekli ve her öğrencinin seviyesine uygun öğretmen olmamız gerektiğini vurguluyorum. Yani ön sıradaki öğrencilerle ilgilenip arka sıradaki öğrencilerimizi bırakmak yanlış olur. Çünkü bizim okullarımızda kaynaştırma öğrencilerimiz de var. Dolayısıyla hepimizin işinin zor olduğunu söylüyorum. Yeni programın biz daha çok şekil kısmına bakıyoruz. Şekil derken ürün dosyaları var mı, dosyalama yapıldı mı...gibi. İşin özü bir noktadan sonra öğretmenin yaptığı şeyler vicdanı ile ilgilidir. Her öğretmenimizin başında biz duramayız. Bir de öğretmenlerim benden genelde teknolojik imkanları çok istiyorlar. Çünkü derslerin anlatım şekli değişti, dersi zevkli hale getirmesiniz öğrenci ilgi duymuyor. Onun için derse akıllı tahta, projeksiyon, bilgisayar, internet gibi teknolojik imkanlarla desteklemeli ve öğrenciyi dersin işlenişine katmalısınız. Okulumuza gelince bizim teknolojik imkanlar açısından belki de Türkiye'deki çoğu okuldan zenginiz, öğretmenlerimin isteklerini yerine getirebilme şansımız var. Programın sevindirici olan bir yönü de hemen hemen her öğretmenim akıllı tahta, projeksiyon gibi teknolojik aletleri kullanabiliyor. Yani bu program öğretmenlerimizi yeniden güncelleştirme içine almış durumda. Çünkü siz dersi ilgi çekici hale getirmesiniz diğer sınıf sizi geçiyor ve olumsuzluklarla karşılaşabiliyorsunuz. Bu noktada da yeni öğretim programlarının uygulamada gerekli gördüğü teknolojiyi tüm ülkede inşallah yerine getirir diyelim. Yine teknolojik imkanların devlet tarafından desteklenmesi ve parça yardımı yapılması gerekir. Çünkü projeksiyonun bir lambası 350-750 TL arasında. Teknolojinin bizi yoran tarafı masraflı olması. Öğretmenlerimin bilgi düzeyinin yeterliliğine inanmıyorum. Çünkü öğretim programlarının hazırladığı kılavuz kitaplar bence öğretmenleri hazırda alıştırdığı için öğretmen arkadaşlarda kendilerinin bularak, yaparak ortaya koyduğu bir şey yok. Belki de bu programın olumsuzluklarından biri olabilir. Çünkü öğretmeni bir şekilde istediği gibi yönetiyor diyebiliriz.

**M12:** Bu konuda daha çok zümre toplantıları yapıyoruz. Örneğin 1.sınıfı okutan öğretmenler toplanıyorlar neler yapabiliriz deyip tartışıyorlar. Hamuru yoğuran ve ekmeği yapan onlar oldukları için karşılıklı iletişim şeklinde, programı okuyorlar hedefler ve amaçlar nelerdir. Bu amaçları ders kitaplarıyla gerçekleştirebilir miyiz, öğrenciyeye uygun mudur...gibi toplantılarda beyin cımnastiği ile program konusunda öğretmenlerimizi desteklemeye çalışıyoruz. Öğretmenlerimizin program hakkındaki bilgilerinin yeterli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü öğretmenler yine bildikleri gibi ders işliyorlar, yeni programla ilgili hiçbir dokümandan yararlanmıyorlar. Daha doğrusu okumuyorlar. Ben programla ilgili olarak öğretmenlerimi hizmetiçi eğitim seminerlerine katılmalarını her defasında söylüyorum. Sağolsun onlar da istiyorlar mesela ben Türçeciyim her sene istedim ki benim alanımla ilgili bazı öğretim yöntem ve teknikleri açılsın, açıldı da ama sınırlı sayıda öğretmen alınıyor ve bizde gidemedik. Bu tür şeyler çok güzel ve etkili oluyor. Çünkü daha önce katıldığımız hizmetiçi eğitim seminerlerine Türkiye'nin dört bir yanından eğitimciler geliyorlar o konuyla ilgili çok değişik fikirler öğrenebiliyorsunuz. Öğretmenlerimiz öğretim programlarını Talim Terbiyenin sitesinden okuyarak takip ediyorlar, herkes anladığı kadarıyla bir şeyler yapmaya çalışıyor. Öğretmenlerim genelde programın uygulanması, sınıf içine uygulanması ve diğer programlarla eş güdümlü noktasında

yardımcı olmamızı istiyorlar yani takıldığı noktaları bize soruyorlar biz de üstlerimize sorduğumuz zaman da onlar bizden fazla bir şey bilmiyorlar. Yani öğretmenlerimize yeterince yardımcı olamıyoruz. İşin asıl sıkıntısı da burada. Sonuç olarak öğretmen okuyarak anladığını yapmaya çalışıyor. Milli Eğitim temel kanununun içi güzel hedeflerle dolu ama Milli eğitimin yapısı bu hedeflere ulaşmayı engelliyor. Ismarlama iş oluyor. Yazılar çok güzel yazılmış ama içi doldurulamamış.

**M13:** Öğretim programlarının uygulanmasında çoktan seçmeli sınavların yapılmamasını istiyorum. Bize gelen taleplerde elimizden geldiği kadar öğretmenlerimize yardımcı olmaya çalışıyoruz. Öğretmenlerimizin bilgi düzeylerinin yeterli olmadığını düşünüyorum. Kılavuz kitapların hazır gelmesi, öğretmenlerimiz daha çok programın kazanımlarından uzaklaştırıyor. Çünkü hazır kılavuz ellerinde olduğu için araştırma yapmadan direkt konuyla başlayabiliyorlar. Ben neyi kazandırmalıyım, neyi kazandırmaya çalışacağım ya da programın temel hedefinden haberdar olmadıklarını düşünüyorum. En azından öğretmen arkadaşların programı bir kez olsun okumalarını istiyorum. Öğretmenler her şeye mevzuat olarak baktıkları için bu öğretim programlarında mevzuatın bir ürünü olduklarını düşünerek gereksiz olduklarını savunuyorlar. Kılavuz kitapları koz olarak kullanıyorlar. Yani programın temel hedeflerinden haberdar olduklarına inanmıyorum. Genelde öğretmenlerim projeksiyon, sınıflarda internetin olması, akıllı tahtaların olmasını istiyor. Biz bu açıdan şanslıyız. Öğretmenlerimizin isteklerini yerine getirebiliyoruz. Öğretmenlerimizi sınıflardaki ders anlatışı, konulara karşı bakış açısı, karşılıklı oturduğumuzda konuşmalarıyla onu değerlendirmeye çalışıyorum. İlgili ve bilgili arkadaşlar var. Bunun yanında elinde imkanı olduğu halda okumayarak bilgilenmeyen öğretmenlerimiz de var.

**M14:** Öncelikle şunu belirtmeliyim ki yenilenen öğretim programlarını teferruatlı bir şekilde incelemedim. Öğretmen olduğumda bu konuya daha çok vaktim. Yine bir şeyler söyleyebilirim. Örneğin ilköğretim programlarının geneli ortaöğretim programına göre daha oturmuş durumda, özellikle ilköğretimde verilmeye çalışılan doğruluk, merhamet, adalet gibi değerler ilköğretim öğrencisine kazandırılabilir. Bu yapıyı öğrencilerimde görebiliyorum, böylelikle programın uygulama noktasında başarıya ulaştığını söyleyebilirim. Yine genellikle ben haftada bir sınıfları gezerim, öğrencilerle sohbet ederim, öğretmenlerimle müfredat programda nerede olduklarını sorarım. Müfredatın işlenmesinde herhangi bir sıkıntı olup olmadığını sorarım. Bu görüşler doğrultusunda programın işleniş ve uygulanış noktasında bilgi sahibi olurum. Yine öğretmenlerimin program konusunda bilgi sahibi olduğunu düşünüyorum. Çünkü çoğu öğretmenimin programın kılavuz kitaplarını incelediklerini gördüm. Ayrıca öğrencilerimizin araştırmacı bir yapıya sahip olduklarını görüyoruz ve öğretmenlerle yine program hakkında konuşuyoruz. Programın uygulanması ile ilgili zorlukları da şöyle diyebilirim. Biz taşınmalı öğrencisi olan okuluz. Genelde bize gelen öğrenciler birleştirilmiş sınıf öğrencileri, bize geldiklerinde bizim öğrencilerimizle onlar arasında seviye farkı oluyor. Öğretmenlerimizi de seviye farkını kapatmak için epeyce uğraşıyorlar. Yani birleştirilmiş sınıf okuyan öğrenciler için öğretim programlarında esnekliklerin olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü program şehir merkezinde bir okulun yapısı nasılsa ona göre dizayn edilmiş. Bizim açımızdan köy okulları olarak öğretim programlarının esnek olması lazım. Öğretmenlerimiz

olayın vehametini bize aktardıklarında biz bir şey yapamıyoruz. Yani bölgesel farklılıkları yönetmeliğe uygulamak lazım. Ayrıca bizim burada fındık geç başlayıp geç bitiyor, öğrencilerimiz de bu sezonda devamsızlık yaparak senebaşındaki dersin işlenişiyile uzaktan yakından alakası olmuyor. Bu durum da bizim için sıkıntı oluyor. Bazı şeyler Ankara'dan olmuyor, yerel yönetimleri de eğitimde aktif hale getirmeliyiz.

**M15:** Eksiklikler mutlaka var. Ben köy okulu olarak konuşursam öğretmen ihtiyacını size söylüyor, siz onu idareci olarak tedarit etmek zorundasınız. Bu anlamda karşılayamadığımız şeyler de oluyor. Örnek verecek olursak bir öğretmenim akıllı tahtanın kullanımı ile ilgili bir sorunu ortaya çıktı. Derste ihtiyacı olduğunu ve dersinin daha da anlaşılır hale getireceğini söyledi ama ben onu geçici olarak karşılayabildim. Başka bir okuldan geçici olarak aldım, öğretmen arkadaşımızın işini görmeye çalıştık. Kalıcı bir değişiklik yapamadık. Bu durumun bizden ya da okuldan kaynaklanmadığını düşünüyorum. MEB bazı oluşumları meydana getirirken özellikle öğretim programlarının oluşumunda alt yapı eksikliğinin olduğunu söyleyebilirim. Öğretmenlerin bilgi düzeyine gelince, ben ne kadar konuya vakıf olmasam da ilgili arkadaşlar var. Özellikle ben bunu biranş öğretmenlerinde daha çok görüyorum. Programın çıktılarını öğrencilerde de görüyorsunuz. Örnek verecek olursak meyve ve sebze yetiştiriciliği ile ilgili bir projemiz vardı. Projeden sorumlu öğretmenimiz sadece konuyla ilgili öğrencileri yönlendiriyor ve bazı noktaları anlatıyor, her şeyi öğrenci kendi yapmaya çalışıyordu. Yani öğretim programlarının devamını uygulama bahçesinde görmüş oldum. Çünkü her şeyi öğrenci yaptı desek yerinde olacaktır. Ayrıca arkadaşlar öğretim programlarını daha iyi anlamak için hizmetiçi eğitim kurslarına gitmek istiyorlar. Biz de üst makamlara yazıyoruz fakat istenilen sonuç oluşmuyor. Üst makamlarında konuyla ilgili olarak yeterince ilgilenmediğini düşünüyorum. Çünkü bu sorun sadece bizim değil tüm okulları ilgilendiriyor. Yani gerekli tedbirler alınmıyor. Öğretmenlerimizin program doğrultusunda hareket ettiğini yaptığımız faaliyetlerde gözlemliyorum, ayrıca öğrencinin derse göre ilgisinin değiştiğini görüyorum. Çünkü öğrencilerimiz daha aktif ve kendileri bir şeyler yapma gayreti içinde oluyorlar. Öğrencileri sürekli soru sorarken görüyorum. Bir de bilginin kaynağına ulaşmada doğru yönlendirilmeler olmalıdır. Çünkü öğrencilerimiz bilgiye ulaşırken zararlı bilgilere de ulaşabilirler. Bu konuyla ilgili de öğretmenlerimi tebrik ediyorum, öğrencilerimizle ilgili doğru yönlendirmelerde bulduklarını velilerden ve çevreden duyuyoruz. Velilerimiz ve öğrencilerimiz daha mutlular.

**M16:** Şimdi şunu söyleyeyim biz teknolojik alt yapı olarak sıkıntımız yok. Sınıflarımız donanımlı. Bu manada fazla eksiğimiz yok. Ancak burada bizim öğrenci profilimizin gelir düzeyi düşük ve hepsinin evinde teknolojik imkanları bulmak zor. Sadece %20'sinin evinde var. Bundan dolayı biz BT sınıfımızı daima öğrenci ve öğretmenlerimizin kullanımına açıyoruz. Amaç interneti ve bilgisayarı kullanan bireyler olsun diye. Öğretmenlerimiz öncelikle hazırlıklı gelmesi gerekir. Öğretmen yeni uygulamalar noktasında interneti kullanarak bilgiye ulaşabiliyor. Öğretmenimiz bu amaç doğrultusunda teknoloji ile barışıktır. Yeni Fatih projesi ile bilgisayarı ve interneti kullanamayan öğretmeni düşünemiyorum. Öğrenci ile beraber öğretmen de kendini yenilemelidir. Pek az bir öğretmen de eksiklikler olabiliyor. Uygulanma noktasında müfredat doğrultusunda ders işleniyor. Bu manada biz öğretmenlerle yaptığımız toplantı ve sohbetler esnasında programın



öğretmeni sıkıntıya sokan durumu ortaya çıkıyor. Bu da velilerin öğretimin içine dahil edilmesi noktasıdır. Öğrenci de öğrenme noktasında sıkıntı duyabiliyor. Bu anlamda öğretmenlerimizin programla ilgili bilgi düzeylerinin yeterli olduğunu düşünüyorum. Çok azında sıkıntı olabilir. Ama yine de öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gerekiyor. Programın öz yapısından haberdar olmaları gerekiyor. Kısacası yeni programla ilgili olarak öğretmenlerim benden okulun teknolojik imkanlarını kullanmak ya da okula teknolojik anlamda destek vermek noktasında eksikliklerinin giderilmesini istiyor.

#### **4.Sınıf içi derslerini işlenmesinde öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?**

Sonda 1:Öğretmenler size hangi sorunları yansıtmaktadır?

Sonda 2:Sorunların çözümü için neler yaparsınız?

**M1:** Bir kere derse girerek öğretmenin ne yaptığına bakmak doğal bir gözlem değildir. O an ki görüntüye bakmamak lazım. Zaman zaman koridorlara çıktığımızda sınıftaki durum hakkında bilgi sahibi olabilirsiniz. Öğretmenin hakimiyeti kaybedip maybetmediği hakkında bilgi sahibi olabilirsiniz. Ya da öğretmen arkadaşlarla informal iletişim içinde olması gerekir. Zaman zaman öğretmenlerle konuşarak, öğretmenlerin kendini ifade etmelerine yardımcı olmaları sağlanmalıdır. Yine ben her sınıftaki bazı öğrencilerimizi çağırıp, sınıf hakkında da bilgi sahibi oluyorum. Yine okul öğrenci başkanları ile aras sıra görüşürüm. Yine öğrenci velerimizle kurduğumuz diyaloglarla okulumuz öğretmenleri hakkında da bilgi sahibi oluyoruz. En büyük sorumluluğumuz sürecin devam ettirilmesidir. Okulumuza gelince öğretmen arkadaşların gayet iyi olduğunu gözlemliyorum. Çünkü sınıfta iyi ders anlatamasa buruda kalması zorlaşır. Çünkü bizim öğrenci ve velilerimiz gelecek beklentisi içindedir. Okul idaresi ve öğretmenler bunun farkında olduğu için sınıf içi derslerin işlenmesinde sorunu en minimuma indirmektedir. Yok denecek kadar sorunla karşılaşılıyor. Öncelikle yönetici arkadaşlarla durumu paylaşıyorum. Sonra öğretmenlerle paylaşıyorum. Öğrenci arkadaşla önce kendim görüşüyorum ve velinin bilgi sahibi olmasını sağlıyorum. Yani işi başlamadan bitirmiş oluyoruz. Bilgi akatarılmasında ve anlatılmasında arkadaşların genel anlamda bir sıkıntısı yok. Öğretmenlerim teknoloji anlamında çok iyiler. Bu anlamda öğretmenleri yeterli buluyorum. Öğretmenlerin gönülden çalıştıklarınada inanıyorum. Öğrencilerle iyi ilişki içindeler. Öğrencilere gerekli şeyler anlatıldığında sorun pek olmuyor.

**M2:** Zaman zaman bize de problemler yansıyor, özellikle sınıf yönetimi daha esnek olması gerektiğinden, birde müfredatı yetiştirememe korkusu hakim olduğunda, işin içine öğrenci katılınca ders anlatımında bir yavaşlama olduğunda, bahsedilmekte tabi bir de gürültü patırtı ve hakimiyet zaafiyetini beraberinde getiriyor. Özellikle eski öğretmenlerimizde bu sıkıntıyı görmek daha olası. Çünkü öğretilerde bir doymuşluk var. Öğrencinin ilgisini çekmiyor ya da dersini zevkli hale getiremiyor. Karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak önce kendim anlatıyorum birebir öğretmene. Sonra 2-3 öğretmenle konuyu tartışıp işte siz nasıl yapıyorsunuz ne çözümle üretiyorsunuz diyerek bir beyin fırtınası bir dayanışma bir müzakere ortamı yapmaya çalışıyorum. Eğer öğrenci trafında bir sıkıntı varsa rehberlik servisimizle çözüm üretmeye çalışıyoruz. Velilerimizle dayanışmaya gidiyoruz. Bazen

sınıf veya öğretmen değişikliğine de gidiyoruz. Yani siz genelde informal bir çözüm üretmeye çalışıyorum. Çünkü konumuz insan ve davranışları olduğu için öncelikle insanı kazanmak gerekir. Özellikle öğrencilerle bire bir görüşüp onları kazanmaya çalışıyoruz. Gerektiğin de veliye haber veriyoruz.

**M3:** Bilgi akatarılmasında ve anlatılmasında arkadaşların genel anlamda bir sıkıntısı yok. Şimid bazı öğretmenlerin arasında da fark var. Bazıları çok istekli bazıları ise rutin çalışmalarına devam ediyor. Bir de eskiler tecrübe anlamında yenilerse teknoloji anlamında iyiler ikisinin birleşmesi gerekmektedir. Yani yeni mezunların sınıf yönetiminde eksiği oluşurken zamanla burnların tecrübeyle bu sorunların aşılabacağını inanıyorum. Tabi bazı mevzuat kurallarının değiştirilmesi gerekir. Nasıl? Yeni gelen öğretmenlerin bir yıl nöbet, ders gibi hususlarda yalnız bırakılmaması ve mutlaka başka bir öğretmenle nöbet tutması ve derse girmesi gerekir. Yani oryantasyon eğitiminin ciddiye alınması gerekmektedir. Biz istiyoruzki öğrenci merkezli olsun, öğrenci konuşsun ve aralarında tartışsın. Dersin işlenişine katılsın. Bu anlamda öğretmenleri yeterli buluyorum. Ama bazı öğrencilere dikkat etmek gerekiyor, sizi istediği gibi parmağında dolaştırıyor. Öğretmenlerin gönülden çalıştıklarınada inanıyorum. Öğrencilerle iyi ilişki içindeler. Sınıf içi derslerin işlenmesinde herhangi bir sorun gelmiyor. Bunun yanında öğrencinin yapısına ayak uyduramayan öğretmenlerimiz de yok değil. Öğrencilere gerekli şeyler anlatıldığında sorun pek olmuyor. Bunu öğretmen arkadaşlarla görüşerek çözüyoruz. Sorun olduğunda öğrencilerle görüşüyorum. Onları dinliyorum. Bunun yanında veliyi okula davet ediyoruz. Öğrencilerime nasihatta bulunuyorum. Çünkü bugün yanlış yapan yarın yaptığı şeylerden pişmanlık duyar. Affetmek prensip olmalıdır. Yine öğretmen arkadaşlarla istişare ederek durum değerlendirmesi yapıyoruz.

**M4:** 15 yıl önce sınıfta ses geldiğinde öğretmeni sınıfı susturması için uyarıyordum. Şimdiyse sınıftan ses gelmediğinde öğretmeni yine uyarıyoruz. Biz istiyoruzki öğrenci merkezli olsun, öğrenci konuşsun ve aralarında tartışsın. Dersin işlenişine katılsın. Bu anlamda öğretmenleri yeterli buluyorum. Öğretmenlerin gönülden çalıştıklarınada inanıyorum. Öğrencilerle iyi ilişki içindeler. Sınıf içi derslerin işlenmesinde herhangi bir sorun gelmiyor. Bunun yanında öğrencinin yapısına ayak uyduramayan öğretmenlerimiz de yok değil. Gelen sorunların başında öğrencilerin derse karşı kayıtsız kalması, derse karşı ilgisizlik. Genellikle öğrencilerin davranışları ile ilgili sorunlar geliyor. Bunu öğretmen arkadaşlarla görüşerek çözüyoruz. Sorun olduğunda öğrencilerle görüşüyorum. Onları dinliyorum. Bunun yanında veliyi okula davet ediyoruz. Öğrencilerime nasihatta bulunuyorum. Okulumuz pansiyonlu olduğundan dışarıdan gelen çocukların bizler hem anne hem de babası sayılırız onun için bazı şeyleri de görmezden geliyorum. Öncelikle öğrenciyi anne baba şevkati ile kazanmak lazım. Benim sistemim böyle. Çünkü bugün yanlış yapan yarın yaptığı şeylerden pişmanlık duyar. Affetmek prensip olmalıdır. Yine öğretmen arkadaşlarla istişare ederek durum değerlendirmesi yapıyoruz.

**M5:** Öğretmenleri yeterli buluyorum. Sınıf yönetimi konusunda biz de çok ciddi bir sorun yok. Çünkü sınıflarımızın mevcutları az. Öğrenci ile ilgili bir sorun olduğunda öğrencilerle konuşuyorum, başlamadan bitirmeye çalışıyorum. Öğretmenlerimiz öğrencilerine iyi insan olma noktasında örnek oluyorlar. Bu bize yetiyor. Yine ben her sınıftaki bazı öğrencilerimizi çağırıp, sınıf

*hakkında da bilgi sahibi oluyorum. Okulumuza gelince öğretmen arkadaşların gayet iyi olduğunu gözlemliyorum. Yok denecek kadar sorunla karşılaşılıyor. Sorun olursa öncelikle yönetici arkadaşlarla durumu paylaşıyorum. Sonra öğretmenlerle paylaşıyorum. Öğrenci arkadaşla önce kendim görüşüyor ve velinin bilgi sahibi olmasını sağlıyorum. Yani işi başlamadan bitirmiş oluyoruz.*

**M6:** *Öncelikle bizim öz kültürümüzün yapısında var olan eğitim sistemimizden uzaklaşıldığında öğrenci davranışlarında bozulmalar meydana geliyor. Milli olan ve bize hitap eden bir eğitim sistemi getirilmelidir. Okullarımıza baktığımızda genellikle öğrencilerin müfredatın ön gördüğü şekilde hazırlanıp gelmemeleri, öğretmenlerin müfredatın gerekliliğine inanmamış olmaları, öğretmenlerin yeni tarzda anlatırsa hedefe ulaşacağından emin olmaması gibi bazı problemleri sayabiliriz. Yine donanım anlamında sıkıntılar var. Ayrıca öğretmenlerin sınıf yönetiminde de bazı sıkıntılarının olduğu çok az olarak karşımıza çıkıyor. Özellikle öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha esnek olması gerekiyor. Çünkü öğrencinin seviyesine inme önemlidir, kendini öğrenciye sevdirmek önemlidir. Öğretmenlik bir sanattır ve onu icra etmek gerekir diyorum. Özellikle bazı öğretmenlerimizde bu sıkıntıyı görüyoruz. Öğrencilerimizde sıkıntı varsa öncelikle ben görüşüyorum, sorunun ne olduğunu öğreniyorum, gerekli görürsem veliye haber veriyorum. Yine ilgili müdür yardımcısına ya da rehberlik servisimize yönlendirerek çözüm üretmeye çalışıyoruz.*

**M7:** *Öğrencinin yapısı ve öğrenme ile ilgili problemler mutlaka var. Öğretmenler sınıf ortamında mutlaka problemlerle karşılaşılıyor. Örneğin bizim okulumuzun öğrenci profili seçilmiş öğrencilerden sonra gelen öğrencilerin bulunduğu öğrencilerdir. Yani bizim okulumuza genelde sınavsız ön kayıtlı gelen öğrencilerdir. Dolayısıyla problemlerin sık karşılaşılabileceği bir yeriz. Problemler için iki başlık sayabilirim. Birincisi 9.sınıfların tüm okullarda ortak olması ve bizim öğrencilerin seviyelerinin düşük olması ile ilgili sorunlar. Öğrenciler meslek edinme beklentisi içinde olduğu için kültür derslerinde ne kitap, ne defter ne de ders araç ve gereci ile ilgili materyalleri derse getiriyorlar. Yani derslere karşı ilgisizler. Öğretmenlerimiz de haliyle ders anlatırken problemlerle karşılaşabiliyorlar. Ve bize müracaat ediyorlar. Biz de sorun olan öğrencilerle görüşüyoruz. Öncelikle rehberlik hizmetine sevk ediyoruz daha sonra disiplin kuruluna sevk ediyoruz. Mutlaka ailesi ile iletişime geçiyoruz. Onlara haber veriyoruz. Çoğu sıkıntılarımızı da disiplin kurulunun marifetiyle hallediyoruz. Yine ben öğrencilerle bire bir görüşerek onları dinliyorum. Onları yaptığı davranışların yanlış olduğunu hissettiriyorum. Kültür öğretmenleri ders işleme noktası ile ilgili olarak özellikle öğrencilerin ilgisizliğinden yakınmaktadırlar. İkincisi ise bir üst sınıfa geçen öğrencilerin iş bölümü ve meslek seçimi ile ilgili sıkıntıları oluyor. Bunu da doğru yönlendirmelerle gidermeye çalışıyoruz.*

**M8:** *Biz bir meslek lisesiyiz. Meslek liselerinde bazı şeylerin yapılması ve uygulanması zordur. Çünkü öğrencilerimizin fazla üniversite hayali olmuyor. Kısa yoldan iş hayatına atılmak istiyorlar. Siz öğrencinin alabildiğini verebiliyorsunuz. Zorlamayla bir şey olmuyor. Yani okulun yapısına göre öğretim programlarını uygulamada sıkıntılar ortaya çıkabiliyor. Öğretmenlerin sınıf yönetiminde de bazı sıkıntılarının olduğu çok az olarak karşımıza çıkıyor. Özellikle öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha esnek olması gerekiyor. Çünkü öğrencinin seviyesine inme önemlidir, kendini öğrenciye sevdirmek önemlidir. Öğretmenlik bir sanattır ve onu icra etmek gerekir diyorum.*

Öğrencilerimizde sıkıntı varsa öncelikle ben görüşüyorum, sorunun ne olduğunu öğreniyorum, gerekli görürsem veliye haber veriyorum. Yine ilgili müdür yardımcısına ya da rehberlik servisimize yönlendirerek çözüm üretmeye çalışıyoruz.

**M9:** Program bilgisi ile ilgili yetersiz buluyorum. Bir program değişikliği binanın temelinde dinamit koymaktır. Aslında öğretmenlerimiz yetenekliler dersi anlatırlar, öğrencinin seviyesine inerler, pedagojik açıdan iyidirler ama müfredatı değiştirerek öğretmen zor durumda kalıyor. Öğretim programlarının öğretmen arkadaşları sınırlandırması ve müfredatlarla oynanırken tanımının tam yapılamayışı öğretmenleri bazı noktalarda eksikliklerini ortaya koyuyor. Bu işler merkezden karar alınarak yapılacak işler değildir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin düzenli ve düzeyli bir eğitimden geçmesi gerekiyor. Halen daha müfredatın içeriğini bilmeyen öğretmenler var. Ayrıca öğretmen olmak bu kadar kolay olmamalı, özellikle çekirdekten yetiştirme yapılmalıdır. Öğretmen yetiştiren kurumların işi daha ciddiye almaları gerekiyor. Bir inşaat mühendisi yetiştirmekle bir öğretmen yetiştirmek aynı şey değildir. Yaptığımız bina yıkılabilir siz yenisini yapabilirsiniz. Fakat yetiştirdiğiniz insanın yıkılması toplumun, devletin yıkılması demektir. Örneğin ben üniversite boyunca öğretmen olacağımı bilmeden okudum. Özellikle liseden başlayarak iyi öğrencilerin yetiştirilmesi gerekir, öğretmenlik mesleği özendirilmelidir. Bunu da ücretle, toplumun bakış açısını değiştirerek yapılmalıdır. Hatta bir toplantıda biz öğretmenlik mesleğini seçerken kendimizi farkında olmadan ödüllendirmişiz dedim. Arkadaşların çok hoşuna gitmişti. Öğretmenlik mesleğinin anlamının derin olması gerekiyor. Geçenlerde Maliye Bakanlığı bir çizelge yayınlamış, burada 2002 yılından 2012 yılına kadar geçen memurların maaşlarının ortalamasını vermiş. Öğretmen için en düşük olan 1680 TL, bende Özlem Irmak adlı öğretmen var maaşı 1530 TL ben anlayamıyorum maaşı neye göre hesap yapıyorlar. Ya da bu öğretmen ne alıyor. Bu sebeple adı ne kadar yaldızlı yazılarla yazarsak yazalım içi dolu olmadıkça bu mesleği kimseye seçtirmeyiz.

**M10:** Ders araç gereci ile ilgili sorunlar olduğunda bunları yansıtıyorlar. Genelde okulumuzda ders araç ve gereci ile ilgili eksiklerimiz yok denecek kadar azdır. Yine öğretmenlerimiz belirli gün ve gecelerde ya da özel günlürde dışarıdan destek almak istiyorlar. Bununla ilgili hemen devreye giriyorum. Burada da gezi yapılmak istendiğinde şoför, gece düzenleneceğinde müzisyen gibi uygun fiyatlarla ayarlamaya çalışıyoruz. Program ve uygulama ile ilgili sıkıntılarını bize taşıyorlar. Kendi aralarında tartışarak, birbirleriyle görüşmek suretiyle gerekirse Bakanlıkla doğrudan yazışmak suretiyle ilgili 147 hattı açıldı biliyorsunuz bununla ilgili her türlü soruya cevap veriyor MEB. Yani öğretmenlerimiz eskiden olduğu şekli ile idareye yük değiller artık. Tamamıyla kendi sorunlarını kendi halledebiliyor. Sınıf yönetimi konusunda yönetmeliklerden kaynaklanan bir rahatlık var zaman zaman disiplinin olmadığı bazen ses çıkan sınıfları görmezlikten gelebiliyorum. Çünkü askeri sistemin dayatması ile oluşan eski yönetmelikleri kınıyorum. Onun için ben önce öğretmenime mutlu ve huzurlu bir ortam sağlamalıyım ki öğretmenin kafası rahat olsun ve dersini rahat anlatsın zaten böyle olunca başarısı da artacaktır. Bu sebeple yaramazlık yapan öğrencileri şevkatle kucaklayıp onları dinleyip sorunun ne olduğunu bulup sorunsuz bir ortam oluşturmaya çalışıyoruz. Yani öğrenci olmadan okul olmaz, bu sebeple öğrencilerimizi yaptığı ufak tefek şeylerden dolayı üzmiyoruz ama gerçekten affedilmeyecek bir durum ortaya çıkarsa velileri okula çağırıp

*öğrenci ile ilgili tedbir almaya çalışıyoruz. Öğretmenlerimin sınıf içi ve dışı performanslarından memnunum, onların gayretlerini gözlemleyebiliyorum. Özellikle bazı öğretmenlerim okulun adının başarı noktasında duyulmasını kendine vazife edinmiştir. Çünkü dışarıda sosyal çevreyle önemli gördüğümüz okul başarımızı paylaşıyorlar.*

**M11:** *Sınıf öğretmenlere 5 yıl aynı sınıfa girdikleri için öğrencisini, velisini, sosyal çevresini çok iyi tanıyorlar ve sınıf yönetimi, sınıf hakimiyeti, sınıf disiplini ile ilgili pek bir sıkıntıyla karşılaşmıyorlar. Bu tür öğretmenlerden çok az bir problem geliyor. 2.kademe dediğimiz sınıflarda problemlerimiz var. Bunun sebeplerine gelince, çocuğun gelişimi, öğrenci davranışlarını değerlendirme sisteminin caydırıcı olmaması, veli bakışının farklı olması ve medyanın öğretmenlerle ilgili durumları abartılı olarak vermesi veli ve öğrenci bakış açısını öğretmenlere karşı değiştirmiştir. Genelde problemler öğrenci davranışlarının sınıftaki ders anlatımını baltaladığı noktasında öğretmenlerimizden şikayetlerimiz var. Bunun yanında öğrencilerde genel bir tembellik söz konusu. Yani öğretmenin kendini biraz daha yorması gerekir. Öğretmenlerimizi çalışmıyor demiyorum. Ama bildiğiniz gibi öğretmenlik fedakarlık mesleğidir. Karşılık beklemeden çalışmak gerekir. Yine öğretmenlerime sınıf yönetimi noktasında toplantı yaparak ya da bire bir görüşerek yardımcı olmaya çalışıyorum. Zaten bizim tercih yapma şansımız yok devletin okuludur siz elinizden gelenin en iyisini yapmalısınız. Sınıftaki problemlerimizin çözümü için öncelikle öğretmenlerimle görüşerek ne yapmamız gerektiğini düşünüyoruz, sonra idareci arkadaşlarla aramızda görüşüyoruz okulumuz için en doğru kararı vermeye çalışıyoruz. Daha sonra bizim kurullarımız var, öğrenci gerçekten uyarılması gerekiyorsa öğrenci davranışlarını değerlendirme komisyonunca gerekli uyarı yapılıyor. Eğer genel bir problem varsa öğretmenler kurulunu topluyor görüşüyoruz. Bunun dışında öğrenci velilerini okula davet ediyorum, velilerle görüşerek sorunun çözümüne ilişkin birlikte tedbir almaya çalışıyoruz. Yani iletişim mekanizmasını sonuna kadar işletmeye gayret ediyoruz. Yine okulumuzun rehber öğretmeni var. Aslında bizim işimizi başlamadan bitiriyor desek yeridir. Çünkü öğrencilerimizle görüşerek doğru yönlendirmelerle problemler ortadan kalkıyor. Yine okulumuzda problemler için 7-19 yaş öğrencilerinde problemin çözümüne ilişkin konferansa tüm velilerimizi davet ederek bu noktada bilinçlenmesini sağlıyoruz. Yani bize yardımcı olması noktasında velilerimizi eğitmek zorundayız. Çünkü sorunu biz tek taraflı olarak çözemeyiz. Yine ben öğrencileri tek tek çağırıyor, onları dinliyor ve onlara yardımcı olmaya çalışıyorum. Amacımız korkutmak değil öğrenciyi kazanmaktır. Öğrencilerimin yerine kendimi koyarak empati yapmaya çalışıyorum, aslında şunu da unutmamamız gerekir ki bunların hepsi daha çocuk, dolayısıyla büyümesine izin vermeliyiz diyorum. Sorunu olan her çocuğumun sorununu bizzat bende dinlemeye ve yardımcı olmaya gayret ediyorum.*

**M12:** *Beş parmağın beşi de bir değil. Ama ben yine de öğretmenlerimizi %80 yeterli buluyorum. Gerçektende gönülle çalışıyorlar. Vermek istediklerini de verebiliyorlar. Bana getirdikleri en önemli sorun öğrencilerin disiplinsizliği ve sınıf yönetimi sorunu, öğretmenin ders anlatma sorunu ve bilgide eksikliği yok. Bilgiyi pazarlayabilmede sorunu var. Yani sınıfta sessizliğin ve düzenin oluşturulması konusunda sorunu var. Müdür olarak koridorda gezdiğimiz zaman bazen bu sınıfta acaba öğretmen yok mu deyip girdiğimizde öğretmen arkadaşla karşılaşmıyoruz. Bu arada hiçbir şey*

*öğrenmek istemeyen öğrenci sıkıntımız var. Siz onları zorla bir araya topluyorsunuz ve öğretmene siz bunlara öğreteceksiniz diyorsunuz. Doğal olarak öğretmen zorlanıyor. Burada öğretmenin karizması devreye giriyor, öğrenciyi derse motive edebilmesi, bilgi aktarabilmesi ön plana çıkıyor. Burada bilgiden ziyade öğretmenliğin yetenek meselesi olduğunu anlıyoruz. Gerçekten yetenekli öğretmenler öğrenmek istemeyen öğrenciye bile tesir ediyorlar. Öğrenci öğrenmek istemese de diğerlerinin haklarını ihlal etmiyor. Öğretmen bunu başarabiliyor. Biz idare olarak sorunun çözümüne destek oluyoruz. Genelde öğrencilerin yaramazlıkları ile ilgili sıkıntılar bize geliyor. Biz de öğrencilerimize karşı yapıcı olmaya çalışıyoruz. Çünkü ilköğretimde ceza verme ve sınıfta bırakma gibi bir lüksümüz yok, ceza verme taraftarı da değiliz. Öğrencilerimizle informal iletişim yollarını kullanarak çözüm üretmeye çalışıyoruz. Onlara farklı alanlarda sorumluluklar vererek yapmış oldukları yanlışlıkları en asgariye indirmeye çalışıyoruz. Örneğin bu çocuklara diyorum ki tenefüste koridorda koşanları yazıp bana getireceksiniz diyorum. Gerçekten de her tenefüs koşan öğrenci listelerini bana getirerek görevlerini yerine getiriyorlar. Böylece öğrenciler sorumluluk sahibi olarak okul içinde olumlu davranış kazanmış oluyorlar. Böyle davranışları da ödüllendiriyoruz. Bazen de velilerle de görüşerek ikna etme çalışmaları yapıyoruz. 6.7.8. deki öğrencilere ise ek-10 imzalatıyoruz. Veliler yeterince bilinçli olmadıkları için sıkıntı yaşayabiliyoruz. Şu ana kadar hiçbir öğrenciye ceza vermedik.*

**M13:** *Sınıf içini çok bilemiyorum. Çünkü dönemde 1 veya 2 defa sınıflara girme şansımız oluyor. Ama çokta sıkıntı yaşadıklarını düşünmüyorum. Sorunlarımız daha çok öğrenci ve aile odaklıdır. Genelde öğretmenlerim aile ilgisizliğinden şikayetçi olurlar ve öğrencilerin çalışmadığını söyleyerek zor durumda kaldıklarını söylerler. Ben de bu sorunu çözmek adına öncelikle velilerimizle toplantılar yaparak bu okulun kendilerinin olduğunu var olan başarı ya da başarısızlık durumlarının en az bizim kadar kendilerinin de sorumlu olduğunu söylüyoruz. Toplantı sonunda her sınıf öğretmeni yine her velisiyle ayrı ayrı görüşerek velilerimizin desteğini kazanmaya çalışıyorlar. Böyle yapıldığında velilerin hoşuna gidiyor. Yine velilerden kendileri ve evlatları ile ilgili bizim bilmemiz gerekenlerin paylaşılması noktasında görüşüyoruz. Çünkü öğrenci ile ilgili özel durumların öğrencinin geleceği açısından doğru yönlendirme noktasında başarılı olacağını belirtiyoruz. Öğretmenler ders işlenişinde yeterli ama daha iyi olabilir. Zaten öğretmenlik mesleği zamanla kazanılan ve değeri zamanla anlaşılan bir meslektir. Yeni mezun olan öğretmenlerim teknolojik anlamda yeterliği var ve bu bizim açımızdan sevindirici. Ayrıca bizim tarafımızdan öğretmenlerin okula bağlı adı altında topladıkları yardımların öğretmen arkadaşları zor durumda bıraktığını söyleyebiliriz. Bu durumu da yukarıda belirttiğimiz gibi velilerle paylaşarak sorunun üstesinden gelmeye çalışıyoruz. Yine öğretmenlerim yardımcı kaynak konusunda bize pek işi bırakmıyorlar. Şu ana kadar ben dersimi daha iyi anlatmam için bana şunlar lazım diyen öğretmen gelmedi. Belki de okulumuzun teknolojik araç gereç konusunda sıkıntısı olmayışından kaynaklanabilir. Ama gelirse öğrenci yaramazlıklarından geliyor, onu da öğrenciyi önce ben çağırıyorum, onunla konuşarak sorunun ne olduğunu anlamaya çalışıyorum. Ve ona bu davranışı yapmazsa öğretmenlerinin ve arkadaşlarının daha mutlu olacağını söyleyerek ondan söz alıyorum. Ve yolluyorum. Genelde de aynı öğrenciden aynı sorunu görmüyorum yani sorun çözülmüş oluyor.*

**M14:** Öğretmenleri yeterli buluyorum. Öğretmenlerin gönülden çalıştıklarınada inanıyorum. Öğrencilerle iyi ilişki içndeler. Sınıf içi derslerin işlenmesinde herhangi bir sorun gelmiyor. Genellikle öğrencilerin davranışları ile ilgili sorunlar geliyor. Bu sorunlarda daha çok aile yapısından kaynaklanıyor. Sorun olduğunda öğrenci davranışlarını denetleme kurulunu devreye sokuyoruz. Bunun yanında veliyi okula davet ediyoruz, ben öğrencilerle kendim görüşüyorum. Sorunun ilk ben ne olduğunun farkına varıyorum. Öğrencilerime nasihatta bulunuyorum. Şunu unutmamalıyız ki bunlar daha çocuk, oyun çağındalar henüz bazı şeylerin ne olduğunu bilmiyorlar. Dolayısıyla bazı şeyleri de görmezden geliyorum. Hiçbir öğrenciyeye ceza vermiyoruz. Biliyorsunuz bizim ilköğretim sisteminde ceza yok. Açık söylüyorum ceza ile hiçbir yere varılmaz. Öncelikle öğrenciyi kazanmak lazım. Benim sistemim böyle. Çünkü bugün yanlış yapan yarın yaptığı şeylerden pişmanlık duyar. Affetmek prensip olmalıdır. Yine öğretmen arkadaşlarla istişare ederek durum değerlendirmesi yapıyoruz. Yani ilk hedefimiz öğrenciyi kazanmaktır.

**M15:** Bunun maddi boyutu var, ekonomik anlamda sıkıntılar var. Bunlar başta geliyor. Soruyla ilgili olarak şunları söyleyebilirim. Benim okuluma sınıfların öğrenci mevcudu çok az, bu da öğretmen arkadaşların sınıf ortamında rahatlıkla ders işleme anlamına geliyor. Zaten bunu her defasında öğretmen arkadaşlar dile getiriyor. Hatta özel okul gibi olduğumuzu söyleyenlere bile var. Çünkü öğrenci sayımız gerçekten de öğretmen arkadaşları yormayan sayıda. Yine ben sık sık ders esnasında koridorları gezerim, bazen okulda kimse yokmuş gibi olduğunu düşünüyorum. Sınıflarda gereksiz gürültüler olmuyor. Ayrıca hiçbir öğretmenim şu ana kadar bir öğrenciyi yaramazlık yaptığından dolayı bana getirmedi, kendileride birbirlerine iletmedi. Zaten biz sık sık öğrencilerimizi topluyoruz ve onlara öğretmenleriyle, okul yöneticileriyle, aileleriyle ve toplumla olan ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini anlatıyoruz ve öğrencilerimize bu konuyla ilgili videolar izletip düzgün bir öğrencinin nasıl olması gerektiğini ve ilişkilerine nasıl dikkat etmesi gerektiğini anlatıyoruz. Bir de öğrenci ve velilere baktığım zaman memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunu görüyorum. Yani velilerimiz ve öğrencilerimiz öğretmenlerinden ve okul yönetiminden gayet memnunlar. Bunu da veli ziyaretlerinde dile getiriyorlar. Bir de şunu belirteyim, biz köy okulu olduğumuz için genelde ilişkiler sıcak bir sorun olacaksa başlamadan bitiyor desek yerinde olacaktır. Şu ana kadar öğretmenlerin sınıf yönetimi, öğrenci ilişkileri, veli ilişkileri ve diğer alanlarda hiçbir sorunuyla karşılaşmadım.

**M16:** Öğretmenler ders işleme noktası ile ilgili olarak özellikle Matematik müfredatının yetiştirilmediği noktasında sorunların olduğu öğretmenler tarafından bize iletiliyor. Öğretmenler bunu boş zamanlarında yetiştirmeye çalışıyorlar. Biz hatta bununla ilgili okul kurslarıda açtık. Eksikliklerin kapatılması konusunda. Bunun yanında sınıf yönetimi ile ilgili olarak çalışmayan öğrenci yaramazlık yapacaktır. Bunun için öğrencilerin bir şey ile meşgul olması gerekiyor. Bunun için öğretmenlerin derslerini farklı etkinliklerle anlatması gerekir ki öğrenciyi derse karşı ilgisini geliştirilmesi gerekir. Ancak anlamadığı zaman öğrencilerin sınıf düzeninin bozulduğu oluyor. Bana şu ana kadar bir öğretmen arkadaş geldi. Öğretmenle konuştuk. İdareye öğrenci yönlendirilmesi için öğretmenlere söyledik. Otorite önemli bir iş. Ama sınıf öğretmenlerinin sınıftaki davranışlarının önemli olduğunu söyledim. Öğretmen bu sorun varsa öncelikle kendisinin halletmesini söyledim. Çünkü öğretmen sınıfta otoriteyi sağlayamıyorsa, karizması çizilecektir. Öğretmenin itibarının

artırılması anlamında biz destek oluyoruz, ayrıca öğretmenin yeni yöntemlerle dersin işlenişini ilgi çekici hale getirmeli ki öğrencinin boşta uğraşacak ve dersin akışını bozacak davranışları sergilememesi gereksin. Çünkü sınıfların demokratik ortamlar olduğunu öğrenci ve öğretmenlere anlatıyoruz. Tabi buna rağmen öğrencilerin istenmeyen davranışı sergilemesi konusunda öğretmen arkadaş öğrenciyi öğrenci davranışlarını denetleme kuruluna dilekçeyle başvurabilir. Buradaki amaç öğrenciye ceza vermek değil, öncelikle onu kazanmak ve yapılan davranışın olumsuzluğunu öğrenciye göstermektir. Yani öğrenciyi ikna etmeye çalışıyoruz. Zaten çok fazla bir yaptırımımız yok. Ama bu manada çok fazla bir problem yaşamadık. Bir de öğrenci sayımız az bu da önemli bir etken. Biz okul iklimi oluşturmak için birimizin rahatsızlığı hepimizin rahatsızlığı diyerek yola çıktık. Ve öğrencilerimizde bunun bilincinde. Ellerinden geldiği kadar iyi geçim sergiliyorlar. Ben de bir durum olduğunda öğrenciyle konuşarak sorunun ne olduğunu algılıyorum. Öğrencimizi rehber öğretmenimize yönlendiriyorum ve velimize haber veriyoruz. Yine yönetim ekibimize durumu paylaşıyoruz. Yine velilerimize SMS yoluyla ulaşıyoruz.

### **5.Öğrencilerin başarı düzeyini nasıl takip edersiniz?**

Sonda 1: Öğrencilerin başarısı için öğretmenlerle ortak neler yaparsınız?

Sonda 2: Başarısızlık durumunda hangi tedbirleri alırsınız?

Sonda 3: Öğretmenlerinizin öğrenci başarısını yükseltmek için yeterince çalıştığını düşünüyor musunuz? Niçin?

**MI:** Biz seçme sınav ile öğrenci alan bir okuluz. Bizim kendi bünyemizde oluşturduğumuz ölçme değerlendirme komisyonumuz var. Öğrenci başarısını bu komisyon ile takip ediyoruz. Bunu müdür başyrd. Bağlı zümre başkanları ile beraber bir komisyon kurduk. Öncelikle öğrencilerimizin buraya gelirken hangi dersten kaç net çıkarmış onunla işe başlıyoruz. Yani öğrencilerimizin seviyelerini ölçüyoruz. Komisyonumuzun amacı; öğrencilerimizin 9.sınıftan sonra alan değerlendirmelere geçiliyor. Bunun yanında öğretmenlerin yapmış olduğu yazılı ve sözlü sınavları, İl ve İlçe MEM'in yaptığı interaktif deneme sınavları yapıyoruz. Yine bizim OAB ile beraber aldığımız özel deneme sınavlarımız var. Özellikle deneme sınavları bizim il ve ilçe düzeyindeki yerimizi görmemize yardımcı oluyor. Yine deneme sınavlarının öğrencinin başarısını ölçerken aynı derse giren öğretmenlerin durumunu da ortaya koyuyor. Öğretmenler arasındaki farkı da ortaya koyuyoruz. Eğer farklar ortaya çıkıyorsa öğretmenleri çağırıp uyarılarda bulunuyorum. Asıl amacımız öğrencilerin başarılarını kişi bazında takip ediyoruz. Bunu yaparken geçerlik ve güvenilirliği artırmak için gerçek sınav ortamı oluşturmaya çalışıyoruz. Sınav sonuçlarını öğretmen ve öğrencilerle paylaşıyoruz. Ben tüm deneme sınavlarını tek tek takip eden biriyim. Öğretmenler kurulunda ya da gerekli gördüğüm toplantılarda öğretmen arkadaşlarla mutlaka görüşürüm. Öğrencilerin hangi dersten ne kadar başarılı olduğunu ve nasıl önlemlerin alınması gerektiğini konuşuruz. Öğretmen lisesi öğrencilerinin her zaman iyi olacağını ve onun için çok çalışmamız gerektiğini her fırsatta öğretmen ve öğrencilerime söylüyorum. Çünkü bu okulda herkes birbirine karşı sorumludur. Her sınavdan sonra başarısı artan öğrencilerimize madalya veriyoruz. Burada hep ilk üçe giren değil performansını



*geliştiren her öğrencimize madalya veriyoruz. Başarı durumu düşük olan derslerden ayrıca öğretmen arkadaşlarla görüşürüm. Sorunun kaynağını bulmaya çalışıyoruz. Sorun ortaya çıktığında yok etmeye çalışıyoruz. Sonuçlarımızı okulun internet sitesinden çevreye ve toplu SMS ile velilerimizle paylaşıyoruz. Yine akademik başarının artması anlamında öğrencilerimizi dersaneye yönlendiriyoruz. Dersaneye giden öğrencileri takip ediyoruz. Başarılı olup da maddi durumu iyi olmayanlar için dersanelerden indirim istiyorum. Mutlaka velilerimizi ziyaret ederek durumu paylaşıyoruz. Yani arşiv oluşturduk, gelecek için temeli atmış oluyoruz. Yapılan bu deneme sınavlarında öğrencilerimizin eksikliklerini ve hangi durumlarda iyi olduklarını görüyoruz. Eksik olan öğrencileri öncelikle ben topluyorum, gerekirse baş başa onlarla dertleşip, daha iyi yapabileceklerini söylüyorum. Onlara benim ve öğretmenlerinde kendilerine güvendiklerini söylüyorum. Bu tutumum etkili olduğunu söyleyebilirim. Her biranş öğretmeni sorumluluğunun farkında, öğretmen arkadaşlarla özveride bulunarak öğrencilerimizin başarısına katkı sağlamaya çalışıyorlar. Öğretmenlerimizin zorlandığı noktada biz bu durum karşısında duyarsız kalmamız beklenemez ve öğretmenimize yardımcı olma anlamına yanına oluyoruz. Bazen başarılı bir okul olduğumuz için öğretmenlerin yetersiz kaldığı durumlar ortaya çıkıyor. Bunu mesleki rehberlikle aşmaya çalışıyoruz. Ya da zümre öğretmenlerinin arkadaşlarına daha ilgili davranarak sornuların aşılmasına katkı sağladığını söyleyebilirim.*

**M2:** *Yazılı ve sözlü notları, performans ödevi ile proje ödevi notları ile okul içi veya il genelinde yapılan deneme sınavlarıyla öğrencilerimizin bilgi birikimini öğrenme düzeylerini varsa eksik yönlerini tespit etmeye çalışıyoruz. Ayrıca ilçemizde ki dersanelerle iletişime geçip orada ki düzeylerini birebir değerlendiriyoruz. Davranışsal gelişimlerinin yanında notları bilgi düzeyleride çok önemli bizim için çünkü iyi insan ödülünü iyi bir diplomayla pekiştirmelidir. Diploma bir anahtardır. Her kilidi açar. Öğretmenin en büyük ödülü öğrencisinin üniversiteyi kazanıp karşısına yetişkin meslek sahibi bir birey olarak çıkmasıdır. Sınıf öğretmini için her öğrencisinin ayrı bir değeri vardır. Kendi çocuğu gibi güürür onu. Sınıf öğrencisi de duygusal olarak onunla bağ kurar. Bu kanalı iyi değerlendirmek gerekir. Tabii ara sıra çıkan huzursuzları hoşgörüyle empati kurarak ele almak meseleye diyalogla yaklaşmak her zaman yapıcı olmakla mümkün. Öğretmenlerime her zaman dediğim şey olumsuz düşünceyi kuru muhalefeti bir kenara bırakıp çözüm odaklı davranmak yolunun en hayırlı yol olduğudur. Bu Polyannacılık değildir. Bizim işimiz sevgi işidir diyorum. Öğrenci anlamıyorsa ben hatayı öğretiliminde ararım her zaman. Çünkü bana göre anlamıyorsa anlatacak bir sürü yol keşfedilebilir. Anlatmanın ilk yolu bence kalplere inmek. Öğrenci kendini ve işini ve öğrenciyi sevmeyeni hemen anlar ve kalbini ve kulağını ona kapatır. Sevgi ve ilgiyle analıyla bir çözüm bulunabilir bence. Öğretmen birazda mucit olmalı değişik yollar keşfi bakımından. Bir başarısızlık söz konusu olduğunda diğer saç ayaklarında bir yoklamakta fayda var. Mesela veli boyutu, ailevi huzur. Maddi sıkıntılar tabii bir sürür değişkeni saymak mümkün Rehberlik servisimizde iyi çalışması gerekir. Sınıf öğretmini özellikle ilimizde uygulanan Aile Öğretmenliği Projesi, her ne kadar çatlak sesler çıksada ki her zaman çıkar, öğretmenin birebir çocuğun yaşadığı yeri görmesi bulunduğu atmosferi koklamsı onunla öğrencisi arasında duygusak bir bağ oluşturması içi çok faydalı bence. Denetim ve takibat yoksa başarıda gelmez. Öğrenci bilmeli takip edildiğini, önemsendiğini bilmeli. Veli de işin içinde olmalı .Çünkü biz okuldan gönderiyoruz belli bir saatten*

sonrası aile ders çalışma saatlerinin kontrolü kimlerle geziyor ne yapıyor bunlar başarıyı direk etkiliyor. Öğretmenlerimiz canla başla çalışıyorlar. Her ne kadar moral motivasyonu bozucu açıklamalar demeler verilsede. Çünkü bizim işimiz kutsal saygın bir iş. Stratejik bir görev. Hem dünyada hem ahirette vebali var. Her derse giren öğretmenin iyi niyetle tüm maddi manevi olumsuzluklara rağmen işlerini yaptıklarına inanıyorum ve bizzat da tespit ediyorum. 24 saat mesaisi olan bir meslek hemde emekliliği gerçek anlamda mezarda olan bir meslek bizimkisi. Yani ben öğretmenin gönüllü olarak çalıştığını düşünüyorum. Ve hak ettiği saygıyı görmesini umuyorum. Bunu hem veliden hem de öğrenciden bekliyoruz.

**M3:** Öncelikle öğretmenlerin yapmış olduğu yazılı ve sözlü sınavları, İl ve İlçe MEM'in yaptığı interaktif değerlendirme sınavları yapıyoruz. Özellikle deneme sınavları bizim il ve ilçe düzeyindeki yerimizi görmemize yardımcı oluyor. Ben tüm deneme sınavlarını tek tek takip eden biriyim. Bu sonuçları odamda önce çalışırım ve öğretmenler kurulunda ya da gerekli ffordüğüm toplantılarda öğretmen arkadaşlarla mutlaka görüşürüm. Öğrencilerin hangi dersten ne kadar başarılı olduğunu ve nasıl önlemlerin alınması gerektiğini konuşuruz. Başarı durumu düşük olan derslerden ayrıca öğretmen arkadaşlarla görüşürüm. Eğer istediğim seviyeye çıkmıyorsa öğretmen arkadaşların canını sıkırım. Özellikle öğrencilerimize şunu öğretilmeliyiz. Eğer bir şey yapamıyorsa en azından boş bırakmasını öğretilim diyorum. Bu bile sınav başarısıdır. Çünkü boş bırakara eksi duruma düşmüyorsunuz ve Türkiye ortalamasının altına düşmüyorsunuz. Bunun için bizzat ben okulumdaki tüm sınıfları dolaşarak sınavlar hakkında bilgilendirmeler yapıyorum. Hatta netin ne olduğunu sorduğumdaysa kimseden gerçek anlamda bir cevap alamadım. Yani öğrencilerimizi bilgilendirmemiz gerekiyor. Sınavın ne olduğunu ve nasıl davranış sergileyeceklerini bilmeleri gerekiyor. Benim öğrencilerim halen daha 3 yanlışın 1 doğruyu götürdüğünü düşünüyor. Yani ilköğretimdeki bazı alışkanlıkları terkedememişler. Öğrencilerime sınav kaygısı, sınav psikolojisi ve sınavlarla ilgili diğer konularda bilgilendirmeler yapıyoruz ve seminerler veriyoruz. Yine akademik başarının artması anlamında öğrencilerimize Halk Eğitim Merkezli kurslarımız var. Ayrıca meslek kurslarımız var. Belki de bu anlamda ilçede tek okuluz. Zaten maddi durumu iyi olanları dersaneye yönlendiriyoruz. Dersaneye giden öğrencileri takip ediyoruz. Başarılı olup da maddi durumu iyi olmayanlar için dersanelerden indirim istiyorum. Bir de yaptığımız iyi işlerden biri mezun olan öğrencilerimizi takip ediyoruz. Neredeler diye. İyi yerlerde olanları öğrencilerimize örnek gösteriyoruz. Yapılan bu deneme sınavlarında öğrencilerimizin eksikliklerini ve hangi durumlarda iyi olduklarını görüyoruz. Eksik olan öğrencileri öncelikle ben topluyorum, gerekirse baş başa onlarla dertleşip, daha iyi yapabileceklerini söylüyorum. Onlara benim ve öğretmenlerinde kendilerine güvendiklerini söylüyorum. Bu tutumum etkili olduğunu söyleyebilirim. Eğer öğrencilerimizde başarısızlık varsa ve öncelikli olarak öğrencilerimiz kendileri bazı şeyleri istiyorsa mutlaka yardımcı olmaya çalışıyoruz. Yine öğretmenlerimiz velilerimizi ziyaret ederek öğrencilerimizi yakından tanıma fırsatı buldukça, öğrencilerimizin başarı durumlarının da arttığını söyleyebilirim. Çünkü bu davranış karşılıklı güven ilişkisini de ortaya çıkarıyor. Öğrencilerimizin iyi bir meslek edinmeleri için onları yönlendiriyoruz. Bunun da çalışarak olacağını söylüyoruz. Bakın başarılı olan öğrencilerimizi okulun önünde çağırarak onu alkışlatıyorum. Sonra kitap, kalem gibi hediyeler veriyorum. Ayrıca çok iyi

olanlara altın hediye ediyorum. Sonuç olarak öğretmen arkadaşlarla özveride bulunarak öğrencilerimizin başarısına katkı sağlamaya çalışıyoruz. Bir de biz Anadolu statülü okul değiliz, onun için gelen öğrencilerimizin seviyesi çok düşük. Biz de açıkcası başarıyı artırmak anlamında çok zorlanıyoruz. Çünkü bizim akademik başarıdan önce ilk hedefimiz öğrencilerin iyi anne olmaları, iyi vatandaş olmaları yönündeki çalışmalarımız olacaktır.

**M4:** Ölçme ve değerlendirme olarak, öğrenciyi akademik başarı ile üniversiteye yollamak mı, ara eleman olarak yetiştirmek mi bunları sorgulamalıyız. Biz öncelikle okulumuz sektöre eleman yetiştirdiği için biz işi sektörel bazda ele alıyoruz. Sektöre katılmayanlar ve okumak isteyenleri ise okulda öğretmenlerin yaptığı yazılı sınavlar, verilen sözlü notları, İl ve İlçe Milli Eğitimin yaptığı interaktif sınavlar ve deneme sınavlarıyla ölçüyoruz. Bu sınavlardan sonra öğretmenlerimizle değerlendirme toplantısı yapıyoruz. Hangi öğrencimizin hangi dersten ne kadar başarılı olduğuna bakıyoruz. Başarı ve başarısızlık durumlarında ne gibi tedbirleri alabileceğimizi konuşuyoruz. Yine hangi öğrencimizin sektörel bazda faydalı olacağını ya da hangi öğrencinin akademik anlamda başarılı olacağını değerlendiriyoruz. Öğrenciler arasında önceliği hangilerine verebileceğimizi konuşuyoruz. Yine bu toplantılarda bir önceki veya bir sonraki deneme sınavı sonuçları ile karşılaştırmalar yapıyoruz. Özellikle öğrencilerin görüşlerine önem veriyorum. Onları dinliyorum. Böyle yaptığımızda ürünü de alıyoruz. Yine öğrencilerimizin başarısının artırılması anlamında öğrencilerimizi Halk Eğitim Kurslarına ve dersanelere yönlendiriyoruz. Yani ilgilenildiği zaman öğrencilerimizin iyi yerlere geleceğini gördük.

**M5:** Öğretmenlerin yapmış olduğu yazılı ve sözlü sınavları, İl ve İlçe MEM'in yaptığı deneme sınavlarını yapıyoruz. Şunu söylemem gerekiyor, bizim için sınavlarda başarı ya da başarısızlık durumları pek önemli değil ama belge almaya geldiğinde bunlar önemlidir. Bizim için öğrencimizin başarısı meslekte belge sahibi olması gerekiyor. Biz şunu hedefliyoruz öğrenci 3 yıl sistemin dışına çıkmasın. Belge aldığı zaman maddi anlamda kendine ve ailesine katkı sağlamış oluyor. Biz öğrencilerimizin önüne meslek gibi hedef koyuyoruz. Öğrencinin hedefine yönlendirilmesini sağlamak. Yine mesleği uygun değilse meslekler arası geçişler yapıyoruz. Bunun yanında öğretmenlerin yaptığı yazılı ve sözlü sınavlarla da öğrencilerimizin başarı durumlarını takip edebiliyoruz.

**M6:** Başarıyı iki şekilde değerlendiriyoruz. Birisi kişilik anlamında, diğeri akademik başarı anlamında. Gönül istiyorki kişilik başarısını ön planda tutalım. Çünkü MEB il MEM'den, İl MEM'de İlçe MEM'den, İlçe MEM'de bizden akademik başarı istiyor ve hesaba çekiyorlar. Dolayısıyla akademik başarı ön planda oluyor. Ama okulumuz meslek lisesi olduğu için sokağa faydalı bireyler yetiştirmeye çalışıyoruz. Bunun yanında öğrencilerin yazılı ve sözlü notları yani derslerindeki başarıları, İl ve ilçe genelinde yapılan deneme sınavlarıyla öğrencilerimizin bilgi birikimini öğrenme düzeylerini varsa eksik yönlerini tespit etmeye çalışıyoruz. LYS ve YGS sınav sonuçlarını takip ediyoruz. Ayrıca dersaneye giden öğrencilerin düzeylerini birbir değerlendiriyoruz. Öğrencilerimizin başarı ve başarısızlık durumları ile ilgili koçluk sistemi kurduk okulumzdaki her öğretmenin ilgilendiği 4-5 öğrencisi vardır. Sınıf öğretmini için her öğrencisinin ayrı bir değeri vardır. Sınıf öğretmini özellikle ilimizde uygulanan Aile Öğretmenliği Projesi ile öğretmenin birebir

*çocuğun yaşadığı yeri görmesi bulunduğu atmosferi tanınması çok önemli. Veliyi de işin içine sokmaya çalışıyoruz. Öğretmenlerimizin çalıştığına inanıyorum. Yani ben öğretmenin gönüllü olarak çalıştığını düşünüyorum. Ve hak ettiği saygıyı görmesini umuyorum. Bunu hem veliden hem de öğrenciden bekliyoruz. Başarı durumunda öğrencilerimizi ödüllendiriyorum.*

**M7:** *Biz öncelikle iki ana hedefimizden bahsetmemiz gerekir. Yukarıda da söylediğim gibi ilk hedefimiz öğrencilerimizi ara eleman olarak yetiştirmek, diğeri de akademik başarı anlamında bir üst öğrenim kurumunu hedefleyen öğrencilerin öğrenim kurumlarına yerleştirilmesine yardımcı olmaktır. Her iki grupta da öğretmenlerin yaptığı yazılı sınavlar, deneme sınavlar ve il ve ilçenin yaptığı deneme sınavları bizim için ölçü oluyor. Yine dersaneye giden öğrencilerin durumları ve girdiği deneme sınavlarında takip noktasında ilgilendiğimiz diğer durum diyebiliriz. Özellikle akademik başarıya katkı anlamında öğrencilerimizi Halk Eğitim Merkezinin ücretsiz kurslarına yönlendirmek, dersaneye gitmeyen öğrencileri dersaneye yönlendirmek ve öğretmenlerin fedakarlıklarını da sayarsak katkı yaptığımızı söyleyebiliriz. Bakın bir de şöyle problemimiz var. Bizim gerçek başarı düzeyimiz hiçbir zaman belli değil. Objektif yapılan deneme sınavları ya da diğer sınavlarda başarılı olamıyoruz. Çünkü öğrencilerimiz ben sınava girmek istemiyorum, yükseköğretime gitmeyeceğim diyor. Üniversitelerle işim olmaz ben burası bitince hemen çalışacağım diyorum. Biz öğretmen arkadaşlarla biraraya gelerek özellikle sınavlardan sonra öğrencilerin durumunu değerlendirmek ve okulumuzun il ve ilçe içinde nerede olduğunu görmek açısından toplantılar yapıyoruz. Bu toplantılarda başarı ve başarısızlık durumlarını görüşüyoruz. Okulumuzun ve öğrencilerimizin başarısının artırılması noktasında neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Yine özellikle mezun olan öğrencilerimizin nereleri kazandıklarını ve neler yaptıklarını takip ediyoruz. Yine öğrencilerin başarı durumlarının artırılması için kurslara, dersanelere yönlendirmeler yapıyoruz. Her iki durumda da öğrenci velilerine haber veriyoruz. Paylaşım halindeyiz.*

**M8:** *Öğrencilerin başarı düzeylerini deneme sınavları, dersane sınavları ve diğer sınavlarla takip ediyoruz. Konuyla ilgili bir müdür yardımcımız komisyon başkanı ve her toplantıda bize okulumuzun akademik başarısı ile ilgili bizleri bilgilendiriyor. Başarı ve başarısızlık durumlarında öğretmenlerle ve yönetim ekibimle neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Başarı durumunda öğrencilerimizi ödüllendiriyorum. Bu kalem, kitap, bazen altınla ödüllendirmeler yapıyoruz. Hatta öğrenci başarısına katkılarından dolayı başarı belgesi ödüllendiriyoruz ya da sözlü olarak tebrik ediyoruz. Başarısızlık durumunda öğrencilerle görüşüp onları cesaretlendirmeye çalışıyorum. Rehberlik servisimizi devreye sokuyoruz. Her öğretmenimizin rehber olduğunu ve 24 saat arayabileceklerini söylüyorum.*

**M9:** *Şu andaki sisteme göre öğrencinin başarısı sınav başarısı olarak görülmektedir. İlin, ilçenin, deshanelerin ve bizim özel olarak yaptığımız seviye belirleme sistemi var. Bunun yanında okulda öğretmenlerimizin yaptığı yazılı ve proje notları var. Ama ben bu ölçme araçlarını pek de sağlıklı bulmuyorum. Çünkü öğrencinin o anki psikolojisi önemli, bunun yanında gerçekten de öğrenciyi ölçebileceğimiz ölçme araçları geliştirmeliyiz. Ölçme araçlarımız bazen istenilen durumu aşılıyor. Tarafsızlık ilkesine aykırı hareket ediyor. Bilirsiniz köy okullarındaki öğrencilerimiz 5 ortalama ile Süper Liselere geldiler ama okulun başarısı giderek düştü ve kapanmak zorunda kaldı.*

*Merkez öğrencilerinin ise 5 ortalama tutturmaları zordu. Burada bu sistem hem öğrenci hem de öğretmenlerimizi bir yarışın içine sokuyor. Neyse burada yapılan bu deneme sınavlarından sonra öncelikle ilgili öğretmen arkadaşlarımla toplantı yapıyorum. Öğrencilerimizi tabiri caizse tek tek masaya yatırıyoruz. Performansı düşen ve yükselen öğrencileri tespit ediyoruz. Öğrenciler için alınacak önlemlerin neler olduğunu bulmaya çalışıyoruz. Böylelikle de başarı kendiliğinden geliyor. Bu arada başarısı yükselen öğrencileri toplu olarak çağırıp onları tebrik ediyorum. Düşüş içinde olanları da çağırıp neden böyle olduğunu soruyorum, onlara gaz vermeye çalışıyorum. Hatta onları ödüllendireceğimi vaad ediyorum. Yine velilerimize ulaşıyoruz onları durum ile ilgili bilgilendiriyoruz, öyle oldu ki hangi saat olursa olsun artık velilerimiz bizi arıyor, soruyor. Önlem almak gerekirse şunları yaptık. Okulumuz maddi açıdan sıkıntısı yok öğrencilerimizin %80'i dersaneye gidiyor. Öğretmenlerimizden sınıflarında kaç kişinin dersaneye gittiğini tespit ettirdim, gitmeyip de gidebilecek durumda olanları dersaneye yönlendirdik. Dersaneye gidemeyenlere Halk Eğitim Merkezi aracılığı ile ücretsiz kurslar düzenlettirdik. Öğretmenlerim gönüllü olarak ders çıkışında ücretsiz kendi sınıflarına kurs vermeye başladılar. Hatta bir gün baktım saat 5'e geliyor okulda tak 14 tane öğretmen var. Normalde saat 3'te herkesin gitmesi gerekirdi. Ama gitmeyerek manevi anlamda hem bizleri hem de öğrencilerinin eksikliklerini gidermeye çalışıyorlar. Bu manzaralarda bizi mutlu ediyor. Yine bireysel eksikliği olan öğrencilerimiz için öğretmenlerimizin boş saatlerini duyurduk, öğrencilerimiz Matematik, Türkçe...gibi derslerdeki eksiklikleri o saatlerde gidermeye çalışıyorlar. Ayrıca ücretsiz danışmanlık kurduk, öğrencilerimiz bize istediği saatte gelip derdini söylüyor, sınav stresini gidermeye çalışıyor.*

**M10:** *Bir kere öğretmenlerimizin yapmış olduğu yazılı ve sözlü sınavlarla takip ediyoruz, öğrencilerimize çeşitli eğitim kuruluşlarıyla antlaşmalar yaparak onlarla özellikle deneme sınavları alıyoruz, yine il MEM tarafından hazırlanmış olan deneme sınavlarıyla ve mutlaka bizimde anlaştığımız deneme sınavları ile öğrencilerimizin başarı düzeylerini ölçebiliyoruz. Burada öncelikle il düzeyindeki başarılarımızı, SBS'ye yönelik başarılarımızı, ilçe içindeki başarılarımızı ve okul içindeki başarılarımızı tespit ediyoruz. Biz bunu ders bazında öğretmenlerimizle birlikte değerlendiriyoruz. Kendimizi okul olarak değerlendiriyoruz ve analizler yapıyoruz. Onun için öncelikle okulumuzda sınavları takip eden bir ekip oluşturduk yaptığımız toplantılarda öğrencilerimizin hangi konularda eksik kalmışlar ve hangi konularda başarılılar onları tespit ediyoruz. Başarısız oldukları soru tipleri nelerdir bunları bulmaya çalışıyoruz. Böyle yaptığımız zaman okulumuz bir önceki yıla göre daha başarılı olarak karşımıza çıkıyor. Geçen yıl ortalamasına göre 39 puan artmışız ondan önceki yıla göre de 28 puan yükselmişiz. Okul ortalamamızı da 330 puan ortalamasına yaklaştırmış bulunuyoruz. Hedefimiz de 360 puanı yakalamak. Başarısızlık durumunda mutlak surette öğretmen ve velilerimizle birkaç kez toplanarak başarısızlığın sebebini bulmaya çalışıyoruz. Velilerimizin ilgisizlikleri varsa onları okula davet ederek bir bir görüşme yaparak okula ısındırmaya çalışıyoruz. Onlardan öğrencileri ile ilgilenmelerini ve öğrencilerini çalışmaya sevk etmelerini istiyoruz. Ayrıca onlara hayatın gerçeklerini anlatmalarını istiyoruz. Çünkü gerçekleri anlayan daha çok çalışıyor. Okulun programlayarak kendilerine vermiş olduğu çalışma saatlerini takip etmelerini istiyoruz. Bu durumun devamında sınıf öğretmenlerine bilgi vermelerini istiyoruz. Sınıf öğretmenlerinin de bir form*

düzenleyerek öğrenciyi ve veliyi yakından takip etme şansı bulmuş oluyor. Ayrıca dersaneye gitmeyenleri dersaneye yönlendiriyoruz. Yine okul kursları açarak öğrencilerimizin açıklarını kapatmaya çalışıyoruz. Kurslarımız hem halk eğitim kaynaklı olarak ücretsiz devam ediyor hem de okulda açtığımız öğretmenlerimiz aracılığı ile gönüllülük esasına dayanan kurslarla devam ediyor. Burada da belli bir grup var ilgili veli ve öğrencilerden oluşuyor. Bunu onlar için düzenliyoruz. Ve öğretmenlerimiz fedakarlıkla çalışarak gereğinden fazla yıpranarak öğrenciler için elinden geleni yapıyorlar. Çünkü öğretmenlerime baktığımda övgüyü o kadar çok hak ediyorlarki mesai saatinin dışında bile okula gelerek öğrencileri ile ilgilenmeye çalışıyor ve ücretsiz kurslara devam ediyorlar. Ben de elimden geldiği kadar öğretmenlerimi maddi ve manevi anlamda desteklemeye çalışıyorum. Özellikle Kaymakam Bey'e durumu anlatarak öğretmenlerimin Başarı Belgeleri ile ödüllendirilmesini sağlıyorum.

**M11:** Öncelikle öğretmenlerin yapmış olduğu yazılı ve sözlü sınavları, İl MEM'in direktifleri doğrultusunda yapılan interaktif değerlendirme sınavları yapıyoruz. Özellikle deneme sınavları bizim il ve ilçe düzeyindeki yerimizi görmemize yardımcı oluyor. Yine bunun yanında Halk Eğitim Merkezli kurslarımız var. Bu kursları okulumuzda gönüllü öğrencilerden oluşturuyoruz. Okulumuzda 1-5 düzeyinde iyiyiz, 6-7-8 de biraz daha gayretli olmamız gerekiyor. Yapılan bu deneme sınavlarında öğrencilerimizin eksikliklerini ve hangi durumlarda iyi olduklarını görüyoruz. Eksik olan öğrencileri öncelikle ben topluyorum, gerekirse baş başa onlarla dertleşip, daha iyi yapabileceklerini söylüyorum. Onlara güvendiğimi söylüyorum hatta tüm öğretmenlerinde kendilerine güvencdiklerini söylüyorum. Bu tutumum etkili olduğunu söyleyebilirim. Eğer öğrencilerimizde başarısızlık varsa ve öncelikli olarak öğrencilerimiz kendileri bazı şeyleri istiyorsa mutlaka yardımcı olmaya çalışıyoruz. Ne yapıyoruz, onlara özellikle maddi durumu iyi olup dersaneye gitmeyenler varsa dersaneye gitmelerini söylüyoruz. Yine ders durumu iyi olup da maddi durumu zayıf olanlardan dersaneye görüşüp ciddi fiyat indirimleri yaparak dersaneye yönlendiriyoruz. Yine öğretmenlerimiz hafta sonu okulumuza gelerek isteyen öğrencilerimize bedava kurs veriyor. Bununla birlikte ders aralarında, ders çıkışlarında isteyen öğrenci ile ilgileniyor. Yine Halk eğitim merkezinden okulumuzda öğrencilerimizin başarılarının artırılması noktasında kurs açılmasını istedik onlarda okulumuzda kurs açtı. Diyeceğim öğrencilerimiz için elimizden geleni yapıyoruz. Şunu da belirtmeliyim ki bizden isteyen ya da ışık gördüğümüz hiçbir öğrencimizi bırakmıyoruz. Ayrıca sık sık veli toplantıları yaparak öğretici velilerimizi öğrencilerimizin başarı durumları ile ilgili bilgilendiriyoruz, onlardan bizlere destek çıkmalarını istiyoruz. Yine öğretmenlerimiz velilerimizi ziyaret ederek öğrencilerimizi yakından tanıma fırsatı buldukça, öğrencilerimizin başarı durumlarının da arttığını söyleyebilirim. Çünkü bu davranış karşılıklı güven ilişkisini de ortaya çıkarıyor. Yine velilerde öğrencilerini takip etmelerini, dertlerini dinlemelerini ve özel durumları ya da başka durumları mutlaka bize bildirilmesi gerektiğini söylüyoruz. Bununla birlikte her öğrencimize öğrenci durumlarına göre çalışma takvimi hazırlayarak onların günlük dersleri de takip etmesini sağladık ve çocuklarımızda sorumluluk bilincinin gelişmesine yardımcı olduğumuzu düşünüyorum.

**M12:** Öğretmenlerimizin yapmış olduğu yazılılarda, kullanmış oldukları ölçeklere bakarak tespit ediyoruz. Yazılı sonlarında öğretmenlerimiz yazılıları değerlendirme çizelgeleri tutuyorlar. Biz

ordan bakarak 1.soruya kaç kişi doğru cevap vermiş...gibi, başarı %50'nin altında mı, hangi konu anlaşılmalı hangi konu anlaşılmalı gibi kriterlerle değerlendiriyoruz. Ayrıca okulumuzda öğrenci takip komisyonu oluşturduk. Burada öğrencilerimizle tek tek görüşerek sınavlarda başarılı oldukları için onları tebrik ediyoruz ve başarılarının devamını diliyoruz, başarısız olanlara ise nedenini öğrenmeye çalışıyoruz ve bu öğrencilerimizi başarılı ve başarısız olduklarında yarın hayatta karşılıklarına nelerin çıkabileceğini örneklerle vermeye çalışıyoruz. Böyle yaptığımızda öğrencilerimizin daha da motive olduğunu görüyoruz. Bunun dışında deneme sınavları var. Biz hafta sonu öğrencinin evine yolluyoruz. Bu da pek sağlıklı ölçülemiyor. Veli ile iş birliği içinde öğrenciye güveniyoruz. Ayrıca il ve ilçe MEM'in düzenlediği deneme sınavlarında öğrencilerin durumlarını görebiliyoruz. Kurduğumuz öğrenci takip komisyonu her sınavdan sonra okul idaresine rapor vererek başarılı öğrencileri çeşitli ödüllerle ödüllendiriyoruz. Yine son sınıf öğrencilerimizin girecekleri sınav motivasyonu artması için 8.sınıflara gezi düzenliyoruz. Öğrencilerimiz biraz daha rahatlamış oluyorlar. Öğretmenlerimizin öğrenci başarısını artırma konusunda öğretmenler arasında farklılıklar var bana göre %20 gerçek öğretmen, %60 iyi öğretmen, %20'si de iyiye yakın öğretmendir. Benim gözümdeki kriterlere göre. Çünkü candan isteyerek çalışan öğretmen olduğu gibi işinin gereği olarak yapan ya da sizin mevzuat yönüyle yaptırmaya çalıştığınız öğretmenler var. Mesela bazı öğretmenlerimiz geleceği olan bir öğrencimiz için SBS sınavı ile ilgili olarak her okul çıkışında onu bırakmadılar, ücretsiz olarak hiçbir şey beklemeden çalıştılar. Zaten biliyorsunuz okulumuzun tarihinde bir ilk oldu bu kızımız 8.sınıf SBS'de 500 alarak birinci oldu. Benim demek istediğim bu.

**M13:** Öğrencinin yazılı notları bizim için bir göstergedir. Ayrıca yapılan deneme sınavlarının aylık olarak listesini topluyoruz. Öğrencinin hangi dersten ne kadar başarılı olduğunu yaptığımız toplantılarla tartışıyoruz. Sonuca göre öğrencilerimizi ödüllendiriyoruz. Yine başarısız olan öğrencilerimle teker teker konuşarak başarısızlık nedenlerini öğrenmeye çalışıyorum. Onlara öğretmenlerinin, velilerin ve bizlerin güvendiğini söyleyerek onları daha iyi yerde görmek istediğimi belirtiyorum. Başarı durumunda öncelikle öğrencilerimin reklamını yapmaya gayret gösteriyorum. Bir kere ilçe ve il düzeyinde yapılan sınavlarda başarılı çocuklarımızın adlarını Akçakoca'da herkesin göreceği yere asıyorum. İnternet sitemizden duyuru yapıyorum, ailelere ve öğretmenlerime teşekkür ediyorum. Öğretmenlerimizi de onura etmeye çalışıyoruz. Öğretmenlerimizin öğrenci başarısının artırılması için gayretli olduklarını gözliyorum. Ancak başarının ne olduğu çok önemli. Bizim başarımız taşınabilir bir okul olduğumuz için merkezdeki diğer okullar gibi değil. Daha çok bizim ahlaklı insan yetiştirmek gibi gayretlerimiz var. Bunda da başarılı olduğumuzu düşünüyorum.

**M14:** İl ve İlçe Milli Eğitimin yaptığı interaktif sınavlar ve deneme sınavlarıyla ölçüyoruz. Bu sınavlardan sonra öğretmenlerimle değerlendirme toplantısı yapıyoruz. Hangi öğrencimizin hangi dersten ne kadar başarılı olduğuna bakıyoruz. Başarı ve başarısızlık durumlarında ne gibi tedbirleri alabileceğimizi konuşuyoruz. Yine öğrencinin ders ders başarı ve başarısızlık durumlarını çıkarıyoruz. Öğrenciler arasında önceliği hangilerine verebileceğimizi konuşuyoruz. Özellikle biranş derslerinde öğretmenlerimize soruyoruz. Bu öğrenci başarısını nasıl artırabiliriz ya da başarısı neden düşmüştür diye. Yine bu toplantılarda bir önceki veya bir sonraki deneme sınavı sonuçları ile karşılaştırmalar yapıyoruz. Özellikle bizzat ben sınav sonuçlarını elime alarak sınıfları geziyorum.

Öğrencileri kendi durumları ile ilgili bilgilendiriyorum. Onları bilinçlendirmeye çalışıyorum. Özellikle öğrencilerin görüşlerine önem veriyorum. Onları dinliyorum. Böyle yaptığımızda ürünü de alıyoruz. Düzce genelinde köy ilköğretim okulları arasında birinciyiz. Burada takip, öğretmen başarısı ve öğrenci isteği önemli. Velilerimizi bilgilendiriyoruz. Yine öğrencilerimizin başarısının artırılması anlamında öğrencilerimizi Halk Eğitim Kurslarına ve dersanelere yönlendiriyoruz. Velilerimizi okula davet ederek onları bilgilendiriyoruz. Başarısızlık durumunda öğrencilerimle tek tek görüştim, onlara durumu anlatmaya çalıştım, ileriye dönük onlara hedef seçmesinin önemli olduğunu söylüyorum. Özellikle yöresel zenginliklerin öğrencimizi olumsuz yönde etkilediğini gördüm. Yani öğrenci ile veliyi aynı anda durumu anlatmaya çalışıyoruz. Öğretmenlerimin canla başla çalıştığını gördüm. Özellikle proje yarışmalarında Türkiye birincisi olduk. Konusu da hücre boyan yoksa guguk otunu kullan. Yani ilgilenildiği zaman öğrencilerimizin iyi yerlere geleceğini gördük. Bunun yanında öğretmenlerimizin gönüllü olarak tenefüslerde, ders aralarında ve okul çıkışlarında öğrencilerimizin derslerine yardımcı olduğunu gözlemliyorum.

**M15:** Öncelikle değişik zamanlarda il ve ilçe genelinde yapılan deneme sınavlarını takip ediyoruz, bununla birlikte öğrencilerimizin yazılı ve sözlü notları da öğrencinin akademik başarısına etki ettiğini söyleyebilirim. Öğrencilerimizin sınavlar sonunda hangi konularda başarılı oldukları ya da hangi konularda eksik kaldıklarını tespit ediyoruz. Özellikle SBS düzeyinde biraş biraş inceleme yapıyoruz eğer eksiklik varsa öğretmenlerimiz konularını tekrar ediyorlar. Anlaşılmayan yerler anlaşılabilir duruma getirilmeye çalışılıyor. Bunun yanında öğrencilerimizi ve velilerimizi dinliyoruz. Performansı artan öğrencilerimizi ödüllendiriyoruz. Bunu da okul kantininden 10 TL'lik hediye çeki ikram ediyoruz. Öğrencimiz 10 TL'sini istediği zaman kullanabilme imkanı var. Bu durum öğrencilerde hırs yaparak başarılı olma azmini ortaya koyuyor. Yine veli ziyaretlerinde velilerimizi öğrencileri ile ilgili bilgilendiriyoruz. Onlara biz okulda siz evde takip edersek başarının kendiliğinden geleceğini söylüyoruz. Öğrencilerimizle birlikte velilerimiz de işin ciddiyetini görüp işi sıkı tutuyorlar. Performansı düşen öğrencilerle de tek tek konuşup onların morallerini en üst seviyede tutmaya çalışıyoruz. Bir daha ki sınavda başarılı olacağına inadığımızı söylüyoruz. Gerçekten de öğrenci kendine güvenildiğini ve inanıldığını hissederse başarısı artıyor. Biz bunu yapılan deneme sınavlarında gördük. Yine öğrenci başarısının desteklenmesi anlamında Halk Eğitim Merkezi aracılığı ile her gün 2 saat kurs veriyoruz. Okul kurslarına katılım çok iyi hatta %100 diyebilirim. Her seviyedeki öğrenciyi kursumuza alıyoruz. Bunu 1-8 sınıflara uyguluyoruz ve verimli geçtiğine inanıyorum. Çünkü hem öğretmenlerimiz hem öğrencilerimiz hem de velilerimiz söylüyor. Biz de zaten kendi çitamızın her geçen gün arttığını görüyoruz. Örnek verecek olursak okula başladığımızda okulumuzun genel başarısı 1,7 iken şu an 4,6'ya kadar yükselmiştir. Ayrıca öğrencilerimizin başarısının artması için her sabah yarım saat okuma saati düzenliyoruz. Çünkü çok okuyan iyi düşünür ve iyi yorumlar. Soruları iyi çözer, hızlı olur ve zamana karşı iyi yarışır. Bundan hareketle öğrencilerimizi elimizden geldiği kadarıyla her türlü isteklerinde arkasında durmaya çalışıyoruz. Bunun yanında ilin yaptığı deneme sınavlarında dereceye giren öğrencilerimizi gram altınla ödüllendirdik. Bizim için ve öğrencilerimiz için çok iyi oldu. Şunu da belirtmeliyim ki öğretmenlerimizin fedakarlığını da unutmamalıyız. Gerçekten de canla başla çalışıyorlar.



**M16:** Biz öncelikle 1-5 ve 6-8 olarak ikiye ayıracağız. 1-5'te sınıf öğretmenleri günlük takibini yapıyorlar. Çocuğun performansı ile ilgili yazılı, sözlü sınavları, proje ve performans ödevleri, öğrencinin dersteki durumu ile ilgili birinci elden bilgiyi sınıf öğretmenlerinden alıyoruz. 6-8'de ise yine sınıf rehber öğretmenlerinin yaptığı yazılı sınavlar, deneme sınavlar ve il ve ilçenin yaptığı deneme sınavları bizim için ölçü oluyor. Yine dersaneye giden öğrencilerin durumları ve girdiği deneme sınavlarında takip noktasında ilgilendiğimiz diğer durum diyebiliriz. Biz öğretmen arkadaşlarla biraraya gelerek özellikle sınavlardan sonra öğrencilerin durumunu değerlendirmek ve okulumuzun il ve ilçe içinde nerede olduğunu görmek açısından toplantılar yapıyoruz. Bu toplantılarda başarı ve başarısızlık durumlarını görüşüyoruz. Okulumuzun ve öğrencilerimizin başarısının artırılması noktasında neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Öncelikle 8.sınıf öğrencileri için koçluk sistemi kurduk, okulumuzdaki her öğretmen arkadaşın ilgileneceği 4-5 öğrencisi var. Ve iyi de oldu. Öğretmenlerimiz öğrencinin tüm sınavlarını takip eder. Bir önceki ve sonraki sınavlar arasında bağlantılar kurar. Hatta ailesiyle ilgili durumları bile inceler. Bir de biz genel bir değerlendirme yapıyoruz. Başarısı artan yani performansı yükselen öğrencilerimizin hepsini ödüllendiriyoruz. Bunu şu şekilde yapıyoruz. 3 net artıran ITL'lik kantin çeki, 6 net artıran 5TL'lik kantin çeki yine il ve ilçede derece yapan öğrencilerimize altın veriyoruz. Yine başarısı artan öğrencilere MP3 veriyoruz. Ödüllendirmemizi öğrencilerin özelinde yapıyoruz. Çünkü böyle yapmasak sürekli aynı kişiler ödül alacağı için diğer öğrencide de şartlı kabullenmişlik olacaktır. Bunu engellemek anlamında öğrencinin özeline inmeye çalışıyoruz. Pazartesi ve Cuma günlerinde öğrencilerimizi öğrencilerin önüne davet ederek alkışlatıyoruz. Başarının artırılması anlamında ben sınıf sınıf gezerek öğrencilerle önce bir konuşuyorum. Okulumuzda öğrencinin ihtiyacına uygun okul kursları açıyoruz. HEM kurslarına yönlendiriyoruz ve özellikle dersaneye yönlendiriyoruz. SBS'ye hazırlık ve ara sınıflar için kurslar düzenledik. Bakın kursları ücretsiz açtığımızda pek öğrenci gelmedi. Ama ücretli açtığımızda katılım iyi oldu, öğrencilerin çoğu geldi. Fakat bu sefer parayı toplayamadık. Tabi bu işler yani para işin içine girdiği zaman biz ayrıca yorulmaya çalışıyoruz. Onun için HEM destek alarak kursa gelen öğrencilerimiz kurs ücretlerinin karşılanması için yardım alıyoruz. Yine başarısı düşen öğrenci ile görüşerek rehber öğretmenimize sevk ediyoruz. Yani öğrencimizi terapiye alıyoruz. Ayrıca velilerin durumdan haberdar olmalarını sağlıyoruz. Okulumuza gelen velilere zaten anlatıyoruz. Gelemeyene ise elimizden geldiğ kadar gidiyoruz ya da SMS yoluyla ulaşarak başarı ya da başarısızlık durumlarını haberdar ediyoruz. Yaptığımız veli toplantılarında da bu duruma değiniyoruz. Zaten velilerimizin ilgi gösterdiği bir konu.

## **6. Öğretmenlerinizi yeterince desteklediğinizi düşünüyor musunuz? Nasıl?**

Sonda 1: Bu okulda huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı oluşması için neler yaparsınız?

Sonda 2: Öğretmenlerinizin sizden ve okuldan beklentilerine nasıl karşılık vermeye çalışırsınız?

**M1:** Öğretmenlerimi yeterince desteklediğimi düşünüyorum. Bu konuda nasıl bir yapı içinde çalıştığımız önemli. Öğretmenlerin her durumundan sorumluyuz. Biz her kaynaktan öğretmen alan bir

kurumduk. Değişik kültür ve alışkanlıkları olan arkadaşlar geldi. Bu bizim için kırılma noktasıydı ve iyi yönetilmesi gerekiyordu. Bu durumu sürekli öğretmenler toplantısında dile getiriyorduk. Onun için adaletli davranmak temel prensibimizdir. Onun için herrkesin görev tanımını ayrıntılı olarak tanıtılmalıdır. Herkese eşit ve adaletli olunması gerekiyor. Bunun için öğretmenlerin ders programlarını ve nöbetleri konusunda öğretmenlerin görüşlerini alıp ona göre yapma gayreti içinde oluyoruz. Öğretmenlerin zaman zaman bizden istekleri oluyor. Bunlar izin, sevk, geç kalma ya da erken çıkma gibi istekleri oluyor. Bunları da herkesin istediği şekilde yerine getirmeye çalışıyoruz. Yine öğretmenlere okulun imkanlarını herkese açıyoruz. Yani akıllı tahta, projeksiyon....gibi teknolojik imkanları onların hizmetine sunuyoruz. Yani öğretmenlerle informal ilişkileri geliştirerek bir arada olmaya çalışıyoruz. Öncelikle informal yapının geliştirilmesi sonra gerek duyulduğunda formal yapının uygulanması taraftarıyım. Karşılıklı güvenin sağlanması gerekir. Yine sınav görevleri ile kurul ve komisyon görevlerini de eşit ve adaletli olarak dağıtmak gerekir. Yine sınıf rehber öğretmenliği ile kulüp çalışmalarını da adaletli olarak dağıtmanız gerekmektedir. Yani birilerine hoş görünmek, kayırmak gibi bir lüksümüz yok. Böyle olumsuzluğu yaparsanız ne kurum kültüründen ne de öğretmen için önemli olan adalet kavramından söz edebilirsiniz. Yani yöneticilik bir üslup meselesidir. İyi niyetli olan herkese iyi davranıyoruz. Bu durumu kullanan varsa sabredip düzelmesini beklemek en sonunda mevzuatı uygulamalısınız. Yani öğretmenlerimi moral ve motivasyon ile destekleyerek güvenini kazanmaya çalışıyorum.

**M2:** Öğretmenlerimiz bizden öncelikle huzurlu barışçıl dostane dayanışma halinde olan bir kurum bekler. Zaten bizim de isteğimiz bu huzur, yoksa mutlulukta olmaz başarıda gelmez. Öncelikle ders programlarını iyi ayarlanmasını. En azından bir gününün boş kalmasını veya sabahdan veya öğleden sonrasının ki kişiye göre değişir. Yine öğretmenlerime izin işlerinde yardımcı oluyorum. Nöbet konusunda kendi istedikleri güne yazıyoruz. Fotokopi kağıdının olmasını makinenin düzgün çalışmasını idarece istenen belgelerin zamana yayılmasını ve bunun gibi isteklerde bulunur. Biz elimizden geldiğince bu istekleri adilane bir şekilde karşılamaya çalışıyoruz ki öğretmenin motivasyonu kırılmasın şevki ölmesin hevesi kaçmasın zaten bir sürü bahane var durumu terse çevirecek. Bütün teknolojik nimetleri önlerine seriyoruz. Bilgisayar internet projeksiyon makinası gibi. Akıllı tahtaları yerleştirmeyede başladık. Tabi bu akıllı tahtaları ullanacak akıllı bireylerde gerek. Bunun için hizmet içi veya okul içi kurslarla bu eksikliği gidereceğiz. Zor bi şey de değil. Çünkü bizim öğretmenimiz teknoloji severdir. Seneye fatih projesi uygulanacak. Çok büyük bir proje bu. Kore gibi çağ atlatacak gelişmiş ülkelerle aramızdaki mesafeyi daraltacak hatta öne geçirecek bir fırsat. Zaten bizim öğrenlerimiz teknolojiyi kullanmayı çok iyi biliyor ve seviyor.

**M3:** MEB'in yaptığı teftiş sonrasında biliyorsunuz bir toplantı yaparak okuldan ayrılırlar. Yine bizim teftiş sonrasında başkan öğretmenlere aynen şöyle söyledi. Arkadaşlar biz okula girerken önce öğretmenlerin yüzüne bakarız, daha sonra müdürün yüzüne bakarız. Görüyorum ki öğretmenlerin hepsinin yüzü gülüyor. İşte benim okulumun tablosunu size kısaca özetlemiş oldum. Bunu nasıl başardık. Benim için hizmetli, hizmetli değildir. O bir beydir yani öğretmen de aynıdır. Yani yöneticilik bir üslup meselesidir. İyi niyetli olan herkese iyi davranmalısınız. Bu durumu kullanan varsa sabredip düzelmesini beklemek en sonunda mevzuatı uygulamalısınız. Yani

*öğretmenlerimi moral ve motivasyon ile destekleyerek güvenini kazanmaya çalışıyorum. Bakın öğretmenlerim şunu söylüyor, müdür bey bu okuldan giderse biz de gideriz diyorlar. Yani işimi düzgün yaparak öğretmenleri onura etmeye çalışıyorum. Yine öğretmen arkadaşlar ders araç gerecinin temini gibi noktalarda destekliyorum. Ayrıca öğretmenlerimi geç kalma, diğer olumsuzluklar da sabrederim. Hemen cezayı yollara başurmam. Özellikle tecrübeli öğretmenlerimi yeni gelen öğretmenleri yetiştirilmesi noktasında vazifelendiriyorum. Öğretmenimin yapmış olduğu her faaliyeti sözlü olarak ya da başarı belgesi ile ödüllendiriyorum. Öğretmenlerimle sürekli muhabbet halinde olurum. Onların görüşlerine değer veririm. Onlarla mümkün mertebe bir arada olmaya özen gösteririm.*

**M4:** *Öğretmenlerimi moral ve motivasyon ile birlikte, ders araç gerecinin temini gibi noktalarda destekliyorum. Ayrıca öğretmenin öğretmeni eğitmesi gibi bir seçenek var karşımızda ben bunu özellikle tecrübeli öğretmenlerimi yeni gelen öğretmenleri yetiştirilmesi noktasında kendim de dahil olmak üzere vazifelendiriyorum. Ya da aynı branştan olan öğretmenleri birbirine karşı sorumlu olduğunu belirtiyorum. Öğretmenimin yapmış olduğu her faaliyeti sözlü olarak ya da başarı belgesi ile ödüllendiriyorum. Öğretmenlerimle sürekli muhabbet halinde olurum. Onların görüşlerine değer veririm. Onlarla mümkün mertebe bir arada olmaya özen gösteririm. Benim öğretmenlerim her sabah gülerek okula geliyor. Okul ve idare ile ilgili hiçbir sıkıntısı yok. Çünkü biz bir aileyiz diyorum, dertlerimizi paylaşmalıyız ve birbirimize güvenmeliyiz gibi telkinlerle öğretmen arkadaşlara güvendiğimi söylüyorum. Öğretmen ve idare bir bütündür birbirini tamamlayan iki yapıdır ben bunu kabul ediyorum. Yani öğretmen ve idareciler yasal anlamda herkes görevini yerine getirdiği sürece hiçbir sıkıntı olmayacağı kanaatindeyim.*

**M5:** *Öğretmenlerimi yeterince desteklediğimi düşünüyorum. Öğretmenlerime iyi bir çalışma ortamı sağlıyorum. Çünkü öğretmenler başka kurumda derse giriyor. İş bitince geliyor ve merhaba diyor. Yarınki derslerine hazırlanıyor. Öğretmenlerin zaman zaman bizden istekleri oluyor. Bunlar izin ve sevk gibi istekleri oluyor. Bunları da herkesin istediği şekilde yerine getirmeye çalışıyoruz. Yine öğretmenlere okulun imkanlarını herkese açıyoruz. Yani öğretmenlerle informal ilişkileri geliştirerek bir arada olmaya çalışıyoruz. Karşılıklı güvenin sağlanması gerekir. Öğretmenlerime kapımız her zaman açık. Onların dertlerini dinleyip onlara yardımcı olmaya çalışıyorum.*

**M6:** *Ben destekliyorum. Ben şöyle düşünüyorum öğretmen derse girerken ne okul idaresi, ne öğrenci, ne ailesi ve ne de veli ile aklında herhangi bir soru işareti olmamalıdır. Öncelikle öğretmen arkadaşların huzurlu, mutlu bir şekilde derse girmesi gerektiğine inanıyorum. Öğretmenin kafası rahat olmalıdır. Örneğin futbolcu kamp dönemini iyi geçirmemişse, aklında soru işaretleri varsa sahaya kenidini veremiyor. Başarılı da olamıyor. Öğretmen de derse girerken kafasındaki tüm sıkıntılardan arındırılmış olarak girmelidir. Ben de öğretmen arkadaşlarla sürekli görüşerek kafalarındaki sıkıntılarını giderilmesi noktasında onlara yardımcı oluyorum. Verimlerinin artacağını söylüyorum. Öğretmenlere güvendiğimi, onlar olmadan bu okulun olmayacağını ve kendilerine de güvenmeleri gerektiğini belirterek paylaşım halinde oluyorum. Yine öğretmen arkadaşlar bizden izin, ders programı gibi işlerde de bana geliyorlar. Ben gelen hiçbir arkadaşı geri çevirmedim. Mutlaka mazeretinden dolayı geç gelme ve erken gitme mevzularında ilk ve son saatlerini boşalttık. Yine*

*hastası olanın mutlaka bir gününü boşaltmışızdır. Yani makul olan isteklerin hepsini yerine getirmeye çalışıyoruz. Yani herkese adaletli ve eşit muamelede bulunuyorum. Yine öğretmen arkadaşlar bizden teknolojik malzemelerin desteklenmesini istiyorlar. Bilgisayar, internet, projeksiyon makinası gibi teknolojik aletleri bulup buluşturup öğretmen arkadaşların hizmetine sunuyoruz.*

**M7:** *Öğretmenlerimi yeterince desteklediğimi söyleyemem. Desteklemek istiyorum. Eksik olan bazı kısımlarımız oluyor. Öncelikle öğretmenlerimi teknolojik anlamda yeterince destekliyorum. Öğretmenlerimin fotokopi makinası, internet ve diğer materyaller bol miktarda sağlıyoruz. Eksik olduğumuz nokta ise doküman odası istiyorlar. Çünkü bir üst öğrenim kurumuna hedefleyen öğrenciler için ÖSS kaynaklı ders araç gereçleri için donanımlı bir oda oluşturmak istediler. Bunun için en hızlı şekilde çalışmalara başladık. Yine atölyelerdeki eksik makine ve araçları temin ediyorum. Bozulana ikili ilişkilerimizle başka kurum ve kuruluşlardan temin etmeye çalışıyorum. Bunun dışında öğretmenlerimi moral ve motivasyon olarak destekliyorum. Derslere moralli girmesini sağlıyorum. Bunun için yeri gelir çay ismarlayarak, yeri gelir öğretmenler odasında ve muhtelif zamanlarda sürekli konuşarak onları formda tutmaya çalışıyorum. Yine öğretmen sayımız fazla olduğu için özellikle tecrübeli öğretmenleri yeni gelen öğretmenlere rehberlik yapmasını sağlıyorum. Öğretmenler benden ayrıca izin, ders programı gibi iş ve işlemlerde yardımcı olmamı istiyorlar. Bende herkese davrandığım gibi uygun olduğu sürece ve bir başkasının hakkını gasp edilmeyeceği sürece yardımcı olmaya çalışıyorum. Yani istismar olmadığı sürece ve devletin mesaisini gasp etmediği sürece herkese eşit ve adaletli davranıyorum. Eğer personel arasında ikili davrandığınız ortaya çıkarsa zaten orada huzur olmaz. Huzuru sağlamak öncelikle sizin elinizde, çünkü sizin davranışlarınıza göre okulunuz ve personeliniz şekilleniyor. Siz adalet ve eşitlikten bahsederken başkaları için imtiyaz kullanırsanız kendinizle çelişmiş olursunuz. Ve karşıdaki de size güven duymaz.*

**M8:** *Ben destekliyorum. Öncelikle öğretmen arkadaşların huzurlu, mutlu bir şekilde derse girmesi gerektiğine inanıyorum. Ben öğretmen arkadaşlarla sürekli görüşerek kafalarındaki sıkıntıların giderilmesi noktasında onlara yardımcı oluyorum. Bunun yanında üniversiteden mezun olduktan sonra bu bilgilerle devam eden öğretmenlerin varlığı beni rahatsız ediyor açıkcası. Zaten bu durumdaki arkadaşların da özellikle kendilerini yenilemeleri gerektiğini söylüyorum. Çünkü zaman, mekan ve teknoloji sürekli değişiyor. Eğer sen üstüne bir şey koyamazsan eğitim ve öğretim ortamında sıkıntı ile karşılaşsın. Yine öğretmen arkadaşlar bizden izin, ders programı gibi işlerde de bana geliyorlar. Ben gelen hiçbir arkadaşı geri çevirmedim. Mutlaka mazeretinden dolayı geç gelme ve erken gitme mevzularında ilk ve son saatlerini boşalttık. Yine hastası olanın mutlaka bir gününü boşaltmışızdır. Herkese adaletli ve eşit muamelede bulunuyorum.*

**M9:** *Maddi anlamda yeterince desteklediğimizi düşünmüyorum. Bunun yanında öğretmen arkadaşlarımı araç-gereç, materyal anlamında %100 destekliyoruz. Okulumuzda bulunan bütün imkanlardan hepsini faydalandırmaya çalışıyoruz. Okulumuzda çok rahat huzur ortamını sağladığımı düşünüyorum. Çünkü öğretmenlerim çok rahat benim odama gelebiliyorlar. Sırlarını benimle paylaşabiliyorlar. Hatta benim onlardan istediğimi bazı şeyleri emir olarak algılamıyorlar. İsteyerek yapıyorlar. Bunun yanında öğretmen arkadaşlar derse girerken dersle ilgili olarak maddi anlamda ihtiyacı olanları karşıladım desem yalan olur. Yani hocam 100 TL vererseniz çocukları şuraya*

*götüreceğim, 250 TL verirsiniz buraya götürüleceğim bunları karşıladım desem yalan olur. Ama bunun dışında ders araç gereçlerinin %90' nını sağlıyorum. Şunu da söylemeliyim ki öğretmen arkadaşlarımın yaşı kaç olursa olsun takdir edilmek istiyorlar. Ben de manevi anlamda elimden geleni yapıyorum. Hatta okullarda harç vazifesi gören öğretmenler vardır. Bunlar insanları bağlayıcı özelliği vardır. Bu kişilere ayrıca özen gösteriyorum. Onlara siz arkadaşlarınıza örnek olmalısınız, onları yönlendirin, onlara derse girerken nelere dikkat etmeleri gerektiğini söyleyin, öğrencinin ve velinin karşısında nasıl davranacağını söyleyin gibi telkinlerle öğretmen arkadaşlarımın lider özelliklerini öne çıkarıp, onlara ayrıca değer verdiğimi hissettirip, bana yardımcı olmalarını sağlıyorum. Bunun çok faydasını gördüm. Tabi diğerlerini bir köşeye atmıyorum, o arkadaşlar da çok değerli burda bir nevi yönlendirme yapıyorum. Önemli bir özellikte arkadaşların mesleki gelişimine dolaylı olarak katkı sağlıyorum.*

**M10:** *Öğretmenlerimizi özellikle sınıf ihtiyaçları hususunda desteklemeye çalışıyorum. Biz derslik sistemine geçtik, öğretmenlerimizin kendi dersliklerindeki ders araç ve gereçleri ile çeşitli materyal konusunda eksikliklerini gidermeye çalışıyorum. Böylelikle de öğrencilerimizin materyal konusunda desteklenmesini sağlamış oluyoruz. Ben öğretmenlerimin istekleri doğrultusunda eksikliklerini giderirken siz bizden ne istediyseniz verdik bizde sizden akademik başarı istiyoruz deme hakkına sahip olalım. Yani öğretmenimizin kulu kölesi oluyoruz. Şu anda Atatürk İ.Ö.O olarak benim sınıfımda şu eksiktir diyen bir öğretmen bulamazsınız. Çünkü senebaşından itibaren her türlü sorgulama yapılarak eksiklikleri gidermeye çalışıyoruz. Özellikle müdür yardımcılarımı bu konuda görevlendiriyorum ben de sürekli sınıfları gezerek eksiklikleri tespit etmeye çalışıyorum. Yine öğretmenlerimle bire bir görüşerek onların düşüncelerini alıyorum. Hatta sınıflarda benim belirlediğim öğrenciler var. Onları ara sıra odama çağırıyorum sizin okulunuzda olmasını istediğiniz neler var diye soruyorum. Bu yüzden basketbol potalarımız eskidi onları onarıp eskisinden daha yeni hale getirdik. Bakın size daha ilginç bir şey söylüyeyim. Öğretmenlerimizin dertleriyle dertlendiğimizde öğretmenlerimiz o kadar mutlu oluyor ki şu rotasyon olmasa da okulumuzda kalsak diyor. Bu da beni mutlu ediyor. Ayrıca eksiklikleri giderme anlamında il ve ilçe MEM'e gidiyorum, çeşitli kuruluşlara gidiyorum ve yardım almaya çalışıyorum. Yine öğretmenlerim benden okulda kurs açılmasının okulumuza faydası olacağını söylediler. Ben hem Halk Eğitim Merkezi aracılığı ile hem de öğretmenlerimizin kendi gayretleri ile yetiştirme kursları açtık. Yine maddi durumu iyi olmayan öğrenciler için yardım istediler. Ben de Sosyal Yardımlaşmadan bu ihtiyaçların bir kısmını karşılamaya çalıştım. Hatta okulumuzda bir fon oluşturduk. İhtiyacı olanlara elimizden geldiğince yardımcı oluyoruz.*

**M11:** *Benim yöneticilikteki ilk hedefim samimiyet ve karşılıklı güven duygusunu oluşturabilmektir. Diğerleri sonradan geliyor. Öğretmenlerimizi imkanlarımız ve gücümüz dahilinde destekliyorum. Ders araç gereçleri noktasında destekliyorum. Özellikle akıllı tahta, projeksiyon, bilgisayar, spor malzemeleri.. gibi araç gereçleri temin ediyorum. Yine öğretmenlerimin karşılaştıkları problemleri çözüm noktasında ve velilerle ilgili problemlerin çözümü noktasında öğretmenlerime yardımcı oluyorum. Burada da biliyorsunuz bazı veliler en ufak bir şeyde öğretmeni şikayete gelir. Ben buna meydan vermiyorum, öğretmenimi savunuyorum. Velilere yapıcı*

açıklamalarda bulunuyor ve onların da gönüllerini almaya çalışıyorum. Öğretmenlerimin ayaklarının geri geri değil ileriye giden bir okul olmaya çalışıyoruz. Bizim idare olarak takip ettiğimiz bir strateji var. Baştan arkadaşlarımıza söyleyeceklerimizi net olarak söylüyoruz. Bunu söylerken de kırmamaya özen gösteriyoruz. Öğretmenlerimize öğretmenler kurulunda ya da gayri resmi toplantılarda yapmaları gerekeni söylüyoruz. Örneğin öğretmen arkadaşımın eksikliklerini öğretmenler odasında değil de birlikte çay içerek, konuşarak giderme yolunda rehber olmaya çalışıyorum. Yapılan eksikliği öncelikle öğretmenimin ifade etmesini sağlıyorum. Yani hedefim öğretmenime güvendiğimi ve onun her zaman arkasında olacağımı hissettiriyorum. Böyle olduğumuz zaman öğretmenlerimin yüzündeki ifadelerinden bu okulda çalışmaktan mutlu olduklarını anlıyorum. Zaten yukarıda da bahsetmiştim, okul çıkışlarında ve cumartesi günleri hiçbir karşılık beklemeden okula gelerek bizim işimizi kolaylaştırıyorlar. Mutlu olmayan neden okula gelsin ki. Bu şekilde davranışımız öğretmen arkadaşımızın şevkini kırmıyor, çalışmasına devam ediyor. Kurumunda 30-35 kişiyiz herkes birbirine saygılı ve saygılı davranmasını bekliyoruz. Öyle güzel bir sistem geliştirdik ki giden üzülerek gidiyor. Ama bazı durumlarda bazı arkadaşların gitmelerini de gitmesi için il dışı tayin istemeleri gerektiğini belirtiyorum. Çünkü kurumumuzun selahiyeti açısından bazı kişi ve kişilerinde kurumdan ayrılması gerekiyor. Bazen bazı kişilerin uygunsuz davranışları oluyor, önce informal bir şekilde uyarıyorum, yine devam ederse ortamın huzurunu bozmadan onun tayin istemesi gerektiğini söyleyerek huzursuz ortamı huzurlu bir ortama getirmeye çalışıyorum.

**M12:** Öğretmenlerimi her yönden yeterince desteklediğimi düşünüyorum. Öncelikle öğretmenimin bozuk moralle derse girmesini engellemeye çalışıyorum. Çünkü öğretmenlik mesleği diğer mesleklere benzemez, masa başı bir memursunuzdur, canınız sıkılmıştır. O halde bile kaşınız çatık olarak evrak işi yapabilirsiniz. Ama öğretmenlik öyle değil. Sınıfa girdiğiniz zaman kafanızda hiçbir sorun olmaması lazım. Sadece öğrenciyi düşünmelesiniz ve yüzünüz mutlaka gülmelidir. Ders programlarını mümkün olduğunca öğretmenin isteği doğrultusunda yapmaya çalışıyorum. Nöbet konusunda yardımcı olmaya çalışıyorum. İdareden bir şey istediğininide red cevabı almak istemez, bende bunların öğretmen açısından önemli olduğunu düşünerek onların arkasında durmaya çalışıyorum. Öğretmenlerimiz bizden eğitim öğretim ile ilgili ya da kendi şahsı ile ilgili istediği her şeyde yardımcı olmaya çalışıyoruz. Örneğin bir öğretmenimizin sınıfında projeksiyon yoktu bende OAB ile birlikte sınıfa bir adet projeksiyon cihazı aldık, taktık. Öğretmenimiz çok mutlu oldu hatta kendini değer verildiğini düşünüyordur. Yine Türkçe öğretmenimiz öğrencilerimizin okuması için kütüphanenin kitapla zenginleştirelim dedi. Biz yine çevre okullarla, Kaymakamlık ve İlçe MEM ile irtibata geçerek bir miktar okulumuza kitap kazandırdık. Bunun yanında öğretmenimizin il içi ve dışı bir takım şahsi işleri olduğunda onlara izin veriyorum hatta idare ettiğimi bile oluyor. Ve öğretmenin yerini de ben derse giriyorum.

**M13:** Gerçekten evet demek istiyorum. Biz desteklediğimizi düşünüyorum ama onlar ne düşünür bilemiyorum. Öğretmenlerimizin derslerini öğrencilerle daha iyi işleyebilmeleri adına onlara sürekli destek oluyoruz. Taleplerini olumlu şekilde karşılamaya çalışıyoruz. Okulumuzda öğretmenlerimiz rahatlıkla derslerine giriyor, herkes iyi geçiniyor. Bir kere öğretmenlerimin huzurlu, mutlu olması için her gün her öğretmenime günaydın derim. Halini sorarım, onunla

*konusurum, bir nevi onu motive etmeye çalışırım. Her tenefüs mutlaka çay demleterek öğretmenlerime çay, poğoça, simit ikram ederim. Her tenefüs okulumuzda çayımız kaynar. Bununla birlikte öğretmenlerime değer verdiğimi göstermek için onunla mutlaka iletişim ve paylaşım halinde olurum. Basit sayılabilecek meseleyi bile paylaşıyorum. Öğretmenlerimin görüşünü alırım. Adalet noktasında hiç birini birbirinden ayırmam, okulumda farklı düşünce mensubu öğretmenim var ve her birinin fikrine saygı duyarım. Yine yaptığım toplantılarda öğretmen arkadaşlarımın birbirlerine hoşgörülü davranmasını, tecrübeli öğretmenlerin yeni gelenlere yardımcı olmasını söylerim. Allah'a şükür okulumuz istediğimiz gibi gidiyor, hiçbir sıkıntımız yok desek yeridir. Öğretmenlerim benden daha çok nöbet, izin ve ders programı noktasında talepte bulunuyorlar. Ben de mümkün mertebe her öğretmenimin dileğini yerine getirmeye çalışıyorum. Hepsinin yarım gününü boşaltıyorum, ailevi durumlarına göre nöbetlerini düzenliyorum. Yani yeni çocuklu veya hastası olana ayrıca yardımcı oluyoruz. İzin için öğretmen su istimal etmediği sürece ben daima izin veriyorum. Böyle olduğunda tam gün izin versem bile işi biten arkadaş hemen okula geliyor. İzinli olanın yerine ben veya boş olan bir arkadaş derse giriyor. Hiç kimse de bu durumdan şikayetçi değil.*

**M14:** *Bir kere benim odamın kapısı sonuna kadar açıktır. Öğretmenlerimle sürekli muhabbet halinde olurum. Onların görüşlerine değer veririm. Onlarla mümkün mertebe bir arada olmaya özen gösteririm. Hepimizin iyi geçinmeyle bu okulda başarılı ve huzurlu bir ortam olduğunu onlara hissettiririm. Öğretmen arkadaşlar proje çalışmaları ile ilgili ekonomik açıdan destek istediler. Ben de farklı kurum ve kuruluşları ziyaret ederek öğretmenlerimin istediği maddi olanağı gerçekleştirip Ankara ve İstanbul'a gitmelerini sağladım. Akabinde Türkiye birincisi olduk. Bunun yanında öğretmenlerim öncelikle ders araç ve gereçleri ve labratuvar malzemeleri konusunda benden yardım istiyorlar. Ben de özellikle projeksiyon, bilgisayar ve diğer ders araç gerecini bulmaya çalışıyorum. Bunları temin ederek öğretmenlerimin isteklerini yerine getiriyorum. Bu malzemeleri temin ederken İlçe Milli Eğitim Müdürümüz ve Belediye Başkanımızla görüşerek onlardan destek aldım. Bunun yanında öğretmenlerimin izin, ders programı gibi isteklerini onların istediği şekilde yerine getirmeye gayret ediyorum.*

**M15:** *Öğretmenlerimi yeterince desteklediğimi düşünüyorum. Çünkü öğretmenlerim benden ders programı, izin ve özel durumlar için istekleri oluyor. Bunları mümkün olduğunca yerine getirmeye çalışıyorum. Yine öğretmenler okula günlük gazetenin alınmasını istediler ben de her gün iki gazete okula getiriyorum. Bu kararı öğretmen arkadaşlarla aldık. Öğretmen arkadaşlar ders araç ve gereçleri ile ilgili istekleri oluyor. Bunu da mümkün mertebe gerçekleştiriyorum. Örneğin Sosyal Bilgiler öğretmeni harita istemişti bunun en yenisini okula getirdim ve öğretmenim mutlu oldu ve dersi daha bir şevkle işliyor. Yine öğretmen arkadaşlar projeksiyon makinesi ile öğretmenler odasına fotokopi makinası alınmasını istediler. Özellikle fotokopi makinası zor oldu ama gerek siyasi gerekse bürokratik destekle fotokopi makinamıza kavuştuk, tabi projeksiyon makinasını da aldık. Ben her öğretmenimle iyi ilişkiler içindeyim. Onlara adil olduğumu ve değer verdiğimi hissettiriyorum. Çünkü hepsinin isteklerini dikkate alıyorum. Okulumda farklı sendikalardan ve farklı siyasi görüşe mensup insanlar var. Hepsiyle rahatlıkla konuşabiliyorum ve fikir alışverişinde bulunabiliyorum. Okulumda huzurlu bir ortam sağlamaya çalışıyorum. Yine öğretmenlerim sıkıldığında onları günü birlik gezilere*

getiriyorum. İlin yaptığı deneme sınavlarında başarılı olursak arkadaşlara yemek ısmarlıyorum ve onları gerek sözlü gerekse başarı belgeleri ile ödüllendirmeye çalışıyorum. Yine öğretmenlerim ve ben Akçakoca'dan gelip gittiğimiz için bir servis tuttum, bütün öğretmenlerimi evlerinin önünden alarak okula gelmesini sağlıyorum. Arkadaşlar da çok memnun kalıyorlar.

**M16:** Okul kültürü oluşturmaya çalıştık. Yeni olduğumuz için baya bir sıkıntı yaşadık. Gelenler gitti. Genç nüfus olduğu zaman evlenen gitti. Pek yerleşik kadro oluşturamadık. Belki bu yıl yeni yeni kadromuzu oluşturmaya çalıştık. Ben öğretmenlerimi destekliyorum. Ve öncelikle aile ortamı oluşturmaya çalışıyorum. Öğretmenler okula gelirken ayakları geri geri gitmememli. Öğretmen huzurlu ve mutlu olmalı ki kendini sınıfına, dersine verebilsin. Benim ilk yaptığım şey bu huzurlu bir ortam için ve öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin artırılması için çalışmaktır. Öğretmen, veli ve öğrenci bizim için hepsi aynıdır. Öğretmenlerime ve personelime hak ve hukuk anlamında eşit ve adaletli olarak davranıyorum. Biliyorsunuz ayarını bozduğün kantar gün gelir seni tartar. Bu sözü kendimize düstur alarak devam ediyoruz. Öğretmenlerim bana rahatlıkla ulaşabiliyorlar, idarenin çözüm merci olduğuna inanıyorlar ve bende yasal durumlar içinde çözmeye çalışıyorum. Arkadaşlarım genç bizim için önemli bir yapı çok çalışıyor. Ama dez avantajı tayin dönemlerinde çabuk gidiyorlar. Yani kurum kültürümüzün oluşmasına fazla katkı sağlayamıyorlar. Öğretmenlerimle sık sık biraraya gelerek iletişimi eksik etmiyorum. Onları dinliyorum, mümkün mertebe birlikte vakit geçirmeye gayret ediyorum. Yine öğretmenlerime güvendiğimi her fırsatta söylüyorum. Öğretmen arkadaşların bu tutumum hoşuna gidiyor. Kapım sonuna kadar onlara açık. Zaten idari odaların ben ve yardımcım hiçbir zaman kapılarımızı kapatıp oturmamışızdır. Yine öğretmenlerin özel durumları ile ilgili izin için rahatlıkla gelip isteyebiliyorlar. Şu beni çok etkiledi, öğretmen kan veriyor ve gelip dersine giriyor. Ben sınıfta dinlenirim diyor. Yine ders programları ve nöbet konusunda da öğretmenlerin isteği ölçüsünde programları yapmaya çalışıyoruz.

## **7.Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?**

Sonda 1:Öğretmenleri nasıl teşvik edersiniz? Her öğretmenin alanı ile ilgili bilgi takibi yapıyor musunuz?

Sonda 2:Hangi ortamları hazırlarsınız? (YL, ders programı ayarlama, boş gün)

**M1:** Bu konuda bazı sıkıntılarımız var. Çağımız o kadar hızlı değişiyor ki herkes kendini yenilemelidir. Hatta öğretmenin öğrencinin gerisinde kalması kadar korkunç bir olay yok. Bilgisayar ve internet kullanamayan bir öğretmeni düşünmek istemiyorum. O yüzden öğretmenlerimiz kendini formatlamalıdır. Öğretmenlerimiz için okul müdürü de aktif olmalıdır. MEB'in düzenlediği tele konferanslar var bunun amacı öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağladığı için olumludur. Bunun yanında il ve ilçe MEM'in yapacağı şeyler var. Öğretmenlerin hangi alanlarda temel ihtiyaçlarını tespit edip sizde yapabilirsiniz. Okul müdürü ise okul temmelli mesleki gelişim için bize çok görev düşüyor. Örnek olarak ben mesleki gelişimle ilgili olarak öğretmenlerimizle senebaşı toplantılarda bazı kararları aldık. Mesela her ay bir yönetmeliği inceleyelim. Örneğin öğretmen liseleri yönetmeliği nasıl, disiplin yönetmeliği ve sınıf geçme yönetmeliğinin incelikleri neler önce bunları bilmeliyiz ki



*öğretmen arkadaşların mesleki gelişimine katkı sağlayalım. Yine akıllı tahta aldık ve öğretmen arkadaşların istekleri doğrultusunda okul içinde eğitim verdik. Örneğin der araç gereçleri, mevzuat, özellikle yeni çıkan bize katkı sağlayacak yeni yaklaşımlar yani yeni programa göre öğretmen kendini yenilemelidir. Yani öğrenme ve öğretme süreci ile ilgili güncel olan her şeyi yapmalıyız. Öğretmenler kendini geliştirmek için hiçbir çaba harcamıyorlar. Onları moral ve motivasyon konusunda öğretmenlerimi destekliyorum. Yine öğretmenlerimizi hizmetiçi eğitime yönlendiriyorum. Hizmetiçi eğitim seminerlerine katılmaları noktasında onlarla iletişim halindeyim. Öğretmen arkadaşlara gittikleri toplantı ve zümrelerde alanlarıyla ilgili paylaşımda bulunmaları onları geliştireceğini söylüyorum. Yine öğretmen arkadaşların istekleri doğrultusunda ders programlarını ve nöbetleri düzenlerken onların isteği ölçüsünde düzenleme yapmaya gayret ediyorum. Bunun yanında öğretmenleri mesleki gelişim için yüksek lisans ve doktora yapmaları gerektiğini her defasında söylüyorum. Zaten ders programları ve nöbetlerini buna göre düzenliyoruz.*

**M2:** *Bilgiler sabit değil. Kendilerini sürekli güncellemeleri gerekiyor. Üniversiteden mezun oldum nasıl olsa devletede sırtımı dayadım benden sonrası da tufan anlayışı bizim meslekte olmaz olmamalı da. Çünkü karşınızdakiler öğrenci ver her biri tabiri caizse cin gibi sizin bir açığınızı kollar vaziyette gibi. İnsan biraz kendine saygı duyuyorsa zaten bu tür zor durumlara karşı önlemini alır. Her şeyi bilemeye bilirsiniz bu gayet doğal ama hiçbir şeyi de bilmiyorsan sorun var demektir. Sadece konular veya öğrenciler in getireceği sorulara hazırlık bakımından değil aynı zamanda değişen çağa anlayışa teknolojik modernizasyona ders işleyiş ve yöntemlere kadar indirgenebilir bu dediklerimiz denetim yapmasakta birilerimizi gözetliyor zaten. Filan yerde filanca öğretmeni veya kötü etiketi hemen yapıştırıveriliyor. Bu da 'Mahalle Baskısı' dediğimiz ister istemez bir motivasyon unsurunu işin içine katıyor. Hem kendi hem oklu adına değişime ayak uydurmaya geride kalmamaya yenilikçi olmaya açık hale getiriyor öğretmenlerimizi. Ben okul müdürü olarak gayet iyi gözlemleme şansım oluyor bu durumu. Ve öğretmenlerimin teknolojinin gerisinde kalmadığını görüyorum. Onları isteklerine göre hizmetiçi eğitim kurslarına yönlendiriyorum. Hatta alanlarıyla ilgili ya da eğitimle ilgili alanlarda yüksek lisans ve doktora yapmalarını söylüyorum. Şunu da söyleyebilirim ki öğretmenlerimiz kendilerini geliştirme anlamında pek de efor sarfetmiyorlar.*

**M3:** *Öğretmenler okumuyor ve kendini geliştirmek için hiçbir çaba harcamıyorlar. Mezun olduğu bilgilerle emekliliğine kadar devam ediyorlar. Tabi hepsinin hakkını yememek lazım. Bazılarını bu söylediklerimden muaf tutuyorum. Yine yıllık plan yaparken hedef ve davranışların ne olduğunu bilmeyen öğretmenler var. Özellikle çoğunluğu bundan habersiz. Yine öğretim metodlarının ni işe yaradığını ve nerede kullanıldığını bilmeyen arkadaşlar var. Eski geleneksel yapıyı devam ettiren öğretmenler var. Tabi burada yeni mezunlar bu konuda daha bilgili ama onların hakkı parada fakat eski öğretmenler pek bir şey bilmiyor desem yerinde olacaktır. Yani yeni tekniklerle ilgili olarak eski meslektaşlarımız kendilerini pek geliştirmemişler. Yani öğretmenlerimizin alt yapı eksiği olarak karşımıza çıkan ilk sorun teknolojiye yeterince hakim olmayışlarıdır. Ben öğretmenlerimin güncel kalmaları ve olaylardan haberdar olmaları noktasında MEB'in, ilin ve ilçenin internet sitelerini takip etmeleri gerektiğini her fırsatta söylüyorum. Yine mesleki gelişim konusunda öğretmenlerimi hizmetiçi seminerlerine, kurslara, konferanslara ve toplantılara her fırsatta katılmalarını söylüyorum. Teşvik*

ediyorum. Onları moral ve motivasyon konusunda öğretmenlerimi destekliyorum. Yine öğretmenlerimizi hizmetiçi eğitime yönlendiriyorum. Hizmetiçi eğitim seminerlerine katılmaları noktasında onlarla iletişim halindeyim. Öğretmen arkadaşlara gittikleri toplantı ve zümrelerde alanlarıyla ilgili paylaşımda bulunmaları onları geliştireceğini söylüyorum. Yine öğretmen arkadaşların istekleri doğrultusunda ders programlarını ve nöbetleri düzenlerken onların isteği ölçüsünde düzenleme yapmaya gayret ediyorum. Böyle yaptığımızda öğretmenleri kazanmış oluyorsunuz. Bunun yanında öğretmenleri mesleki gelişim için yüksek lisans ve doktora yapmaları gerektiğini her defasında söylüyorum. Bir de aynı sınıfa giren öğretmenler arasında koordinasyon oluşturmaya çalışıyorum. Yani iletişimi eksik etmemeye çalışıyorum. Zaten öğretmen ve idare arasında iletişim olamazsa bazı alınan karar ve uygulamaların oluşamayacağı noktasında sıkıntıların olacağını düşünüyorum.

**M4:** Üç türlü öğretmen türü var. Teknolojiden korkan ona elini bile sürmeyen ve teknolojiyi reddedenler; teknolojiyi sonradan öğrenenler ve teknolojiye tam hakim öğretmenler var. Yani öğretmenlerimizin alt yapı eksikliği olarak karşımıza çıkan ilk sorun teknolojiye yeterince hakim olmayışlarıdır. Ben öğretmenlerimin güncel kalmaları ve olaylardan haberdar olmaları noktasında MEB'in, ilin ve ilçenin internet sitelerini takip etmeleri gerektiğini her fırsatta söylüyorum. Çünkü öğretmen bildiği kadar önemlidir. Öğretmenlerin toplumda farklı bir imajı var. Onu korumalı gerektiğini belirtiyorum. Yine mesleki gelişim konusunda öğretmenlerimi hizmetiçi seminerlerine, kurslara. Konferanslara vetoplastılara her fırsatta katılmalarını söylüyorum. Teşvik ediyorum. Mesleki gelişim olarak öğretmenlerimizin eksikliği yok fazlası var diyorum. Çünkü öğretmenlerimizin çalıştığını görüyorum. Yani alan bilgileri yeterli. Fakat eğitim sisteminde bana göre hata var. Bu sebeple öğretmen bazen bocalıyabiliyor. Çünkü her zaman eğitimdeki bazı yapı taşları değişim içinde ve mevcut düzenin değişimi öğretmeni zor duruma sokuyor. Öncelikle öğretmenlerin huzurlu bir şekilde derse girmesini sağlıyorum. Onları moral ve motivasyon konusunda öğretmenlerimi destekliyorum. Yine öğretmenlerimizi hizmetiçi eğitime yönlendiriyorum. Hizmetiçi eğitim seminerlerine katılmaları noktasında onlarla iletişim halindeyim. Yine okulumuzun yapısı gereği özel sektörleri gezemelerini ve oralarda değerlendirmeler yapmalarını söylüyorum. Yani maddi ve manevi olarak onların yanında olduğumu hissettiriyorum.

**M5:** Bu konuda bazı sıkıntılarımız var. Herkes kendini yenilemelidir. Öğretmenlerimin kendilerini yenilemeleri ve güncel kalmaları için sürekli okumaları ve Hizmetiçi eğitim seminerlerine katılmaları noktasında onlarla iletişim halindeyim. Öğretmen arkadaşlara gittikleri toplantı ve zümrelerde alanlarıyla ilgili paylaşımda bulunmaları onları geliştireceğini söylüyorum. Yine öğretmen arkadaşların istekleri doğrultusunda ders programlarını ve nöbetleri düzenlerken onların isteği ölçüsünde düzenleme yapmaya gayret ediyorum.

**M6:** Uygulama anlamında eksiklerin olduğunu düşünüyorum. Genel anlamda tecrübeli ve çalışkan arkadaşların varlığını kabul ediyoruz. Öğretmenlerimin içinde çalışan da var bunun yanında mevcut durumu kurtarıp devam eden arkadaş da var. Yani öğretmenlerin kendilerini sürekli güncellemeleri gerekiyor. Her şey değiştiği gibi bilginin de değişken olduğunu vurguluyorum. Özellikle öğretmenlerin hizmetiçi, mahalli ve merkezi eğitim kurslarına ve seminerlerine

*katılmalarının kendilerinin faydasına olacağını söylüyorum. Yine her fırsatta öğretmenlerin kendilerini geliştirme anlamında yüksek lisans yapmalarını söylüyorum. Güncel olan yayınların takip edilmesini ve hatta öğrenilen bilgilerin paylaşılmasının da bizim açımızdan iyi olacağını söylüyorum.*

**M7:** *Bizim öğretmenlerimizin büyük bir bölümünde teknolojiye karşı bir kaçış var. Teknolojiye uzaklar, öğrenciyi motive etmeyele ilgili yeterli değiller. Öğretmenlerimiz hep karşı çıkıyor. Belki bunun sebebi sık sık değişikliklerin olması olabilir. Öğretmenlerimizin büyük bir bölümü araştırma yapmayan, ilgisiz bir tavır içindeler. Uygulamalara tepki koyuyorlar. Örneğin aile öğretmenliği projesine bile karşı çıktılar. Önceden yaptıkları görevlere şu an yapmama gibi bir durum sergiliyorlar. Biraz da öğretmenlerimiz rahata alışmış gibiler. Mesleki gelişim yönünden öğretmenlerimiz %80 yeterliler. Zaten yeterlilik sınavı kazanarak geliyorlar. Meslekteki 15 yılın üzerindeki arkadaşlarda yavaşlama göze çarpıyor. Öğretmenlerimi eksik olduğu noktalarda öncelikle ben kendim eksikliklerini gidermeye çalışıyorum, eğer yapamıyorsam il ve ilçe milli eğitimden destek sağlıyorum ya da hizmetiçi eğitimi seminerlerine yönlendiriyorum. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için yeni yöntem ve yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olmalarını söylüyorum. Yine öğretmenlerimizin teknoloji de yakından takip etmelerini söylüyorum. Ayrıca ilgili yönetmelikleri de takip etmelerini söylüyorum. Özellikle değişime ayak uydurmaları gerektiğini, onun için eğitim ile ilgili yeni olan ne varsa takip edilmesi gerektiğini belirtiyorum.*

**M8:** *Öğretmenlerimizi genel anlamda yeterli buluyorum. Ufat tefek eksiklikler olsada yine de arkadaşlar canla başla çalışıyorlar. Öğretmenlerimle sık sık bir araya gelip kendimizin eksikliklerini nasıl gideririz ya da neler yapabiliriz gibi görüşmeler yapıyoruz. Örneğin böyle bir görüşme sonucunda okulumuza günlük gazete almaya başladık. Öğretmenlerimizin günlük haberleri ve olayları takip etmelerini sağladık. Yine öğretmenlerin hizmet içi eğitim seminerlerine katılmalarını ve yüksek lisans doktora yapmalarını her fırsatta söylüyorum.*

**M9:** *Öğretmen arkadaşlar kendi alanlarıyla ilgili yeterli olabilir ama kendi alanlarıyla ilgili süreli yayın takip etmiyorlar. Daha doğrusu kendi alanlarını hiç okumuyorlar. Ben okumayı çok seviyorum, sürekli okuyorum. Öğretmenlerde bunu göremiyorum. Yine öğretmenlerimi özellikle gençleri yüksek lisans ve doktora yapmaları konusunda uyarıyorum. Hatta izinle ilgili hiçbir problemlerinin olmayacağını söylüyorum. Böyle içten davrandığımda arkadaşlarında işini içten gelerek yaptığını görebiliyorum. Bu da beni çok sevindiriyor. Öğretmenlerimizin eksikliği ile ilgili hizmetiçi eğitim seminerlerine yönlendirmeye çalışıyorum. Ama 15 yılın altındaki öğretmenlere pek sıra gelmiyor. İlginçtir bir gün hizmetiçi eğitim seminerine katıldım orada emekliliği yaklaşmış öğretmen arkadaşlarıma sıra gelmediğini sordum. Onlarda hemen ayarlayalım dediler. Gördüğünüz gibi bizim hizmetiçi eğitim seminerlerimiz ısmarlama kamplar olmuş, oraya gidenler eğleniyor, tatilini yapıyor, geziyor ve geliyor. Soruyorsunuz ne yaptınız çok iyi eğlendim diye cevap alıyorsunuz. Peki bu kurumun eğitime katkısını nereden anlayacağız. MEB'in yapılanmasıyla hizmetiçi eğitim dairesi de yeniden yapılanmaya girmiş ve eskiye oranla konu başlıkları daha güncel olduğunu gözlemliyorum. Burada da şuna dikkat etmeliyiz öğretmenin başarısız olduğunda değil kendi isteği doğrultusunda hizmetiçi eğitim seminerine gitmesi gerekir. Yoksa diğer türlü kırılmalar olacaktır. Bu aynı zamanda öğretmeni çevreye karşı da deşifre etemektir. Çünkü herkes diyecek ki Ahmet Bey*

yetersiz görüldüğü için seminere alınmış. Bunun dedirtmektense Ahmet Bey bu yaz şu seminere gitmiş çok faydasını görmüş dedirtmek daha yerinde olacaktır. Yine dikkat etmemiz gereken bir şey daha bir okulda en yüksek not ortalaması ve en düşük not ortalaması aynı öğretmene ait, öğrencilerin girdiği deneme sınavlarında sınav 1.si olan ile sınav sonuncusu olan çocukların dersine yine aynı öğretmen giriyor. İşte burada öğretmeni neye göre ölçeceksiniz. Bu açıdan bakıldığında öğretmen iki ateş arasında kalmış gibi oluyor. Burada öğretmen değil sistem sorgulanmalıdır. Öğretmen için yapılan testlerin de geçerlik ve güvenilirlik derecesi sorgulanmalıdır. Öğretmenin ancak performansını ölçebilirsiniz yani çalışıp çalışmadığına bakabilirsiniz.

**M10:** Mesleki gelişimle ilgili öğretmenlerimizin bir sıkıntısı var. Bu sadece bizim okulumuzun öğretmenlerine has bir durum değil. Nedense hizmetiçi eğitim kurslarına yeterince yönelenmiyorlar. Bizim yaş grubu mezun olan öğretmenler her yıl hizmetiçi eğitim kurslarına katılarak kendilerini geliştirmeye çalışıyorlardı. Şimdi ekonomik sebeplerle midir bilemiyorum. Hizmetiçi eğitim kurslarına öğretmenler yeterince ilgi duymuyorlar. Bence bu durumu keyfiyete bırakmaksızın MEB hizmetiçi eğitime öğretmenlerimizi sıra sıra almalı özellikle her 5 yılda bir öğretmeni alanı ile ilgili hizmetiçi eğitime katılmasını zorunlu tutmalıdır. Eğer keyfiyete bırakırsanız öğretmenin mutlaka bir mazereti çıkıyor ve alanı ile ilgili güncel kurslardan uzak kalmış oluyor. Çünkü çoğu öğretmen ilk mezun olduğu bilgi ile öğretmenliğe devam ediyor. Kendini yenilemiyor. Bu da öğretmenliğinin defermasyona uğramasına neden oluyor. Şimdi şöyle bir durum var. Ben özellikle öğretmenlerimin mahalli ve merkezi kurslara katılmasını. Katılmanın onları geliştireceğini, farklı bakış açıları kazanacaklarını ve en önemlisi kendilerine güvenin tazeleneyeceğini söylüyorum. Bazı öğretmenlerimiz eğitim kurslarına katılırken maalesef bazıları katılmıyorlar. Öğretmenleri biranşları itibarıyla takip etmek çok zor. Benim okulumda bir çok biranşta öğretmen var. Hepsinin alanı ile ilgili güncel bilgileri takip etmem zor. Ben sadece kendi biranşımla ilgili bilgileri takip edebiliyorum. Zaten yeni öğrendiğim bilgi ve belgeleri Türkçe öğretmeni ile paylaşıyorum. Aslında takip etmemiz gerekir ama işlerimizin yoğunluğu bizi engelliyor desek yerinde olacaktır. Ama Türkçe öğretmenine TDK'nın çalışmalarını takip etmelerini kendini geliştirme anlamında Türk Edebiyat dergisini takip etmesini yine Fen Bilgisi öğretmenime Tübitak'ın çalışmalarının takip edilmesinin kendisi ve öğrencilerimiz açısından faydalı olacağını söylüyorum. İndirimli yayınlarda fırsatları kaçırmamalarını söylüyorum. Hatta geçen yıl iki öğretmenimin ön ücretlerini kendi cebimden ödeyerek öğretmenlerimi süreli yayın yapan bir dergiye abone yaptım. Dergileri okumaya başladıktan sonra ödemelerimi geriye verdiler. Okumaya da devam ediyorlar. Yine ben öğretmenlerimin mesleki gelişimi noktasında onlarla sık sık toplantı yapıyorum, işin açıkcası birbirimizin dertlerini dinliyoruz. Birbirimize yardımcı oluyoruz. Özellikle sınıf yönetimi ile ilgili yayınları takip etmenin önemini vurguluyoruz. İlçemizde düzenlenen sınıf yönetimi konferanslarına toplu olarak katılıyoruz. Yine ilçemizin başka okullarında yapılan çalışmaları değerlendiriyoruz, bize uygun olan varsa alıyoruz. Mesela bir okulumuz her hafta bir sınıf için veli toplantısı yapıyorlarmış, biz de veli toplantısı döneminde her hafta bir sınıfın toplantısını yapmaya başladık. Yine başka okul öğretmenlerine akıllı tahta eğitimi vermiş, bizde bu alanda uzman bir kişiyi ücretle tutarak akıllı tahta eğitimi verdik. Ve öğretmenlerimiz sınıfta dersleri daha ilgi çekici

*duruma getirerek öğrencilerin motivasyonunu da artırmış oldular. Dersleri de zevkle işlemeye başladılar. Bu durumdan öğretmenlerimiz oldukça memnun oldular.*

**M11:** *Okul idarecileride dahil tüm öğretmenlerin zaman zaman hizmetiçi eğitimden geçmesi gerekiyor. Bu iş olsun diye yapılmamalıdır. Gerçek anlamda öğretmenlerin kurum içi eksiklikleri var. Önce bir havuzda problemler toplanmalı ve sırayla eksiklikler giderilmeye çalışılmalıdır. Bence öğretmenlerimizin teknolojiyi kullanma noktasında eksiklikleri var. Çünkü teknoloji sürekli değişim içinde ve öğretmen de buna ayak uydurmak zorundadır. Eskiden tepegözler vardı, şimdi projeksiyon var; yine daktilonun yerini zamanla bilgisayar aldı. Artık bilgisayarı kullanmak değil program yazmak, yazılım oluşturmak önemli. İşte bu noktada öğretmenlerimizin merkezi, mahalli, kurumsal olarak hizmetiçi eğitimi seminerlerine gitmeleri gerekiyor. Hatta bunların zorunlu hale getirilmesi gerekiyor. Belki çoğu kişi Bakanımızın uygulamalarından şikayetçi olurken ben destekliyorum, çünkü değişime ayak uydurmamız ve revizyon şart. Öğretmenlik farklı bir meslektir. Hiç kimse fakülteden 4-4'lük öğretmen olarak çıkmaz. Öğretmenlik başladığı günden itibaren sürekli değişime ayak uydurarak devam etmek gerekir. Öğretmenliğin stajerliğinden itibaren son yıla kadar geliştirilmesi, güncellendirilmesi gereken bir meslektir. Teknolojiyi takip etmek açısından, güncel programların en iyi şekilde uygulanması açısından önemlidir. Ben öğretmenlerimin hizmetiçi eğitimlere katılmasını tavsiye ediyorum. Bunu da yaz sezonlarında ya da dersin olmadığı zamanlarda yapılmasını istiyorum. Çünkü sınıfların boş kalması bizim işimize gelmiyor. Bunun yanında ders programları, izinler konusunda öğretmenlerimin görüşlerini alarak onların istediği ölçüde programlar yapmaya çalışıyoruz. Karşılıklı güven ilişkisi olduğu için her durumda öğretmenimi rahat ettirmeye çalışıyorum. Öğretmenlerimle bire bir görüşerek onların dertleriyle dertlenmeyi kendime vazife edindim. Yine programlarını yaparken esnek davranıyoruz. Hamile mi, hastası var mı ya da özel bir durumu var mı bunlara dikkat ediyoruz. Ama şunu da belirtiyim ki birilerine şirin gözükmek için program da yapmıyoruz. Şunu da belirtiyim ki öğretmenlerimin izinle ilgili işlerini mebbis ortamından takip ediyorum, çok sık kullanan varsa durumunu öğrenmeye çalışıyorum. Yani okul kültürümüzü oluşturmaya çalışıyorum. Öğretmenlerin pedagojik dersleri alması ve eğitim fakültesinden mezun olması önemli ve gerekli. Benim öğretmenlerimin mesleki gelişim açısından pek sıkıntısı yok gibi zaten zamanla kendini geliştiriyor. Zaten öğretmenlik zamanla, deneyimle oluşan bir meslek değil midir. Eksiklik gördüğümde arkadaşları hizmetiçi eğitim seminerine yönlendirmeye çalışıyorum.*

**M12:** *Bu konu hepimizin kanayan yarası, mesleki gelişim konusunda çok fazla çalıştığımızı düşünmüyorum. Üniversiteden sonra belli bir birikimle göreve başlıyoruz, bu birikim bizi epeyce idare ediyor. Öğrenci zaten bizi bilgi konusunda pek sıkıştırmıyor. Ama biz bilginin ne kadarını satabiliyoruz. Ayrıca şahsım adına söylüyorum idari yoğunluktan dolayı kitap okuyamıyorum ve bir takım kişisel eğitim programlarını takip bile edemiyorum. Bunun yanında öğretmen arkadaşlar kitap okumuyor, eser araştırmıyor; sadece zümrelerle yetiniyorlar. Bilimsel çalışmalara pek fazla yanaşmıyorlar. Örneğin kendi alanlarıyla ilgili belki gelişimlerinde sorun yoktur ama güncel kalma noktasında ben de dahil eksikliklerimizin olduğunu düşünüyorum. Bunu aşabilmek adına en azından okulma günlük gazetesinin getirilmesini sağlıyorum. Ayrıca öğretmenlerimizi hizmetiçi eğitim*

seminerlerine teşvik ediyoruz. Biz öğretmenle ilgili olan seminerleri araştırıp onlara bildiriyor ve başvurmalarını sağlıyoruz. Bir de bizlerin mesleki gelişimi konusunda bizim üst makamlarında çalışmadığını düşünüyorum. Bununda devletin işliyişindeki evrak trafiğine bağlıyorum. Çünkü bütün kurumlar öğretmenleri yani milli eğitimi başka kurumlara hizmet ettiğini düşünen bireyler olarak görüyor. Örneğin bir kurumun günü var milli eğitim şiir ve kompozisyon yarışması açsın okulları görevlendirsin...Size soruyorum acaba bizim işimiz bu mu? Ben öğretmenlerimin daha çok kendi alanlarıyla ilgili hizmetiçi eğitimlere katılmasını söylüyorum. Bir öğretmenin genel kültür açısından bir gazete aboneliği olması gerektiğini söylüyorum. Hatta okula elinizde gazeteyle gelin diyorum. Çünkü öğrenciler sizin elinizde gazete görürse onlarda da okuma merakı oluşacağını vurguluyorum.

**M13:** Mesleki gelişimin sınırı olmadığı için, öğretmenlerimizi bu anlamda yeterli bulmuyorum. Daha çok kendini geliştirmelerini düşünüyorum. Çünkü öğretmenlik bir sanattır, zaman ilerledikçe kıymeti anlaşılır. Belki yeni mezun olan öğretmenlerim alt yapı anlamında yani teknolojik olarak iyi durumdadır ama öğretmenlik meslek bilgisini sadece kitabi olarak gördükleri için, zamana ihtiyaçlarının olduğunu düşünüyorum. Çünkü zaman geçtikçe öğretmenliğin farkına varıyorlar. Zaten öğretmenlik güncel kalmayı başarabilme sanatı desek doğru olacaktır. Yani öğretmenler vizyon sahibi olmalıdır. Öğretmenlerimin gelişimine katkı olsun diye onları hizmetiçi eğitim seminerlerine yönlendiriyorum fakat hizmetiçi eğitimlerimizde maalesef istenilen şeyler olmuyor. Verilen eğitimlerin kalitesi çok düşük. O yüzden öğretmenlerimiz okuyarak, takip ederek kendilerini geliştirmelerini istiyorum. Bunları zaman zaman dile de getiriyoruz. Ortak sohbetlerimizde ve toplantılarımızda konuşuyoruz. Yine MEB'in uzaktan eğitim çalışmaları var, internet gibi çok geniş bir dünya elimizin altında. Hatta ders programlarını bile öğretmenlerimizin isteklerini düşünerek yapmaya çalışıyoruz. Bir de şunu belirtirim eski öğretmenler deyse teknolojiye karşı bir direnç var ya da başaramam korkusu var. Onun için bu durumda olan arkadaşlara hemen okulunda eğitim semineri düzenlettiyorum ve ben de katılarak herkesin katılımını sağlıyorum.

**M14:** Mesleki gelişim olarak yeterli buluyorum. Çünkü öğretmenlerimizin çalıştığını görüyorum. Yani alan bilgileri yeterli. Öncelikle öğretmenlerin huzurlu bir şekilde derse girmesini sağlıyorum. Bunu da öğretmenlerin isteklerini yerine getirerek sağlıyorum. Öğretmenler bizden ders araç ve gereci ile ilgili eksikliklerin giderilmesini istiyor. Ben öğretmenlerimden derslerini ilgi çekici hale getirmelerini, sınıfta heyecan oluşturmalarını istiyorum. Öğretmenlerimin eksik gördüğü durumları bana bildirmelerini istiyorum. Öğretmenlerimi kendi alanlarıyla ilgili yüksek lisans ve doktora yapmalarını söylüyorum. Yine öğretmenlerimizi hizmetiçi eğitime yönlendiriyorum. Birlikte oturup kendi gelişimimiz için neler yapmalıyız diye konuşuyoruz. Bir de tecrübeli öğretmenleri yeni gelen arkadaşları mesleki anlamda yetiştirmesi için manevi olarak görevlendiriyoruz.

**M15:** Bir kere öğretmenlik zor bir meslek, ilk başta öğrenciyi seversen ve sevdirdersen başarılı olursun. Benim öğretmenlerimin çoğu genç arkadaşlardan oluşuyor. Yine çoğunluğu yüksek lisans mezunu ve alanları itibarıyla donanımlılar. Fakat tecrübeli değil, zamanla da tecrübe kazanacaklarına inanıyorum. Ellerinden gelen gayreti gösteriyorlar. Yani mesleki anlamda donanımları mükemmel diyebilirim. Genç olduklarından dolayı öğrencilerle ilişkileri de güzel. Öğrenciyle konuşma, oyun oynama ve bazı şeyleri paylaşma noktasında iyiler. Her on dakikalık

tenefüste öğretmenlerim öğretmenler odasında yok, hepsi farklı öğrenci gruplarıyla birlikteler böyle olunca okulumuzun, öğrencilerimizin, velilerimizin ve çevremizin bize karşı bakış açıları olumlu yönde gelişme gösteriyor. Ben öğretmenlerimin öncelikle huzurlu bir ortamda olması için çaba gösteriyorum zaten öğretmenlerimiz bana iş bırakmadan bu ortamı kendileri oluşturuyorlar. Köy okulu olduğumuz için öğretmenlerimizin kendi alanlarıyla ilgili yenilikleri takip etmesi belki sıkıntı oluşturabilir ama öğretmenlerimiz yie de donanımlılar. Yine ben öğretmenlerimi mutlaka alanlarıyla ve özellikle öğretmenlik meslek bilgisi ile ilgili düzenlenen kurs, seminer ve hizmetiçi eğitime katılmaları noktasında destekliyorum. Hatta bilgilendiriyorum. İlçemize gelen eğitimci yazarların konferanslarını takip edip öğretmenlere bildiriyorum ve birlikte katılıyoruz. Okulumuzda ara sıra toplantılar düzenleyerek daha iyi nasıl olabiliriz noktasında karşılıklı fikir alış veriş içinde oluyoruz. Bir nevi kendi eksikliklerimizin farkına varmaya çalışıyoruz ve eksiklikleri giderme noktasında öğrenci, veli ve kendimi karşı sorumluluklarımızı belirliyoruz. Sorumluluklarımıza gelince öğretmen arkadaşların sürekli okuması, güncel bilgileri takip etmesi, MEB, il ve ilçe MEB'in internet sitesinden eğitimle ilgili yeniliklerin takip edilmesi, ders işlenişyle ilgili yeni yöntem ve tekniklerin incelenmesi gibi konuları belirleyerek takip etmeye çalışıyoruz. Böyle olduğumuz zaman öğretmenlerim daha dikkatli ve öğrencilerle bire bir ilgileniyorlar. Böylelikle mesleki tecrübelerinin gelişeceğine inanıyorum.

**M16:** Şimdi, meslek gelişim noktasında öğretmenlerimi hizmetiçi eğitim seminerlerine kendim de dahil olmak üzere arkadaşları yönlendiriyorum. Ama hizmetiçi eğitim seminerleri uygulamalı olmalıdır. Bunun alt yapısını MEB oluşturmalıdır. Bir de isteyen öğretmenlerin gidemediğini görüyorum. Tekrar düzenlemelerin olması gerekmektedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için yeni yöntem ve yaklaşımları okuyup öğrenmelerini, gittikleri tatil adreslerinde farklı olan her şeyi buraya getirip paylaşımlarını söylüyorum. Yine öğretmenlerimin teknoloji de yakından takip etmelerini söylüyorum. Ayrıca ilgili yönetmelikleri de takip etmelerini söylüyorum. Özellikle değişime ayak uydurmaları gerektiğini, onun için eğitim ile ilgili yeni olan ne varsa takip edilmesi gerektiğini belirtiyorum. Öğretmenlerin faydalanması için BT sınıflarımızı açık tutuyoruz ki öğretmenler hemen bilgiye ulaşabilsinler diye.

## **8.Öğretmenler ve personel arasında takım ruhunun oluşturulması için neler yaparsınız?**

Sonda 1 : Öğretmenlerle birlikte ne tür etkinlikleri yaparsınız?

Sonda 2 : Samimi ve güvene dayalı bir iletişim için neler yaparsınız?

Sonda 3 : Eşit ve adaletli bir yönetim için neler yaparsınız? Açıklar mısınız?

**M1:** Bir kere ekip oluşturabilmek için benim öncelikle adaletli ve eşit davranmalıyım. İnfomal ilişkiler bizim iyi ilişkilerde olmamızı sağlar. Mesela kurumsal olarak yapılan organizasyonlara katılmak istiyoruz. Örneğin voleybol turnuvasına katıldık. Yine halı saha futbol karşılaşmalarını birlikte yapıyoruz. Bunun yanında gezi, piknik gibi faaliyetlerde birlikte hareket ediyoruz. Pansiyonlu okul olduğumuz için mutlaka birlikte yemek yiyerek aramızdaki yakınlığı

pekiştirmek, sorunları azaltmak ve samimiyeti artırmak anlamında etkili olduğunu düşünüyorum. Karşılıklı güvenin kazanılması için hep beraber çalışıyoruz.. Yine benim odam sonuna kadar öğretmenlerinme açık. Yani müdürün ulaşılmaz olmadığını onlara göstermeye çalışıyorum. Karşılıklı güven ortamını sağlamaya çalışıyorum. Herkese eşit mesafede olmaya çalışıyorum. Bazen okul bahçemizde okul geceleri düzenliyoruz. Yine bir öğretmenimizin çocuğu olduysa, yeni ev aldıysa hediyemezi alarak birlikte gidiyoruz. Okuldaki öğretmen, idareci ve personelin ilişkileri okul duvarlarının ötesine çıkabilecek şekilde yapılması için uğraşyoruz. Birbirimizi kendimizi rahat ifade etmemizi sağlıyoruz. Yapılan faaliyetler kişiye dayalı olmamalı, kurumsal olmalı bunu herkesle paylaşıyoruz. Okulumuzda bulunan arkadaşların görüşlerine ve düşüncelerine değer vererek hepsine eşit davranmaya çalışıyorum. Kimseyi görüşünden dolayı ayrı tutmuyorum. Öğretmenlerime güveniyorum, onların da bana güvenmelerini sağlıyorum. Her faaliyette onlarla birlikte olmak, aralarında yer almak temel prensibim. Yine tenefüste öğretmenler odasında birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Okulumuza gelen velilerimizi ve diğer misafirlerimizi birlikte karşılamaya çalışıyoruz. Her ne olursa olsun birbirimizden haberdar olmaya gayret ediyoruz. Yine öğretmenlerin siyasi görüş, sendikal farklılıklardan dolayı hiçbirini kınamadım, aksine oluşması için tek fikrin olmadığını, çeşitlerin olması gerektiğini belirttim. Yani birbirini seven, kurumuna sahip çıkan bir yapı içinde olmaya gayret ediyoruz.

**M2:** Takım ruhu bir kurumun olmazsa olmazıdır bana göre bir kurumu tek başınıza veya 1-2 müdür yardımcısıyla yönetmeye kalkarsanız tıkanırsınız. Okul bir vucud gibi olmalıdır. Bir yerde bir arıza varsa onu bütün vucud hissetmelidir. Ben buna çok önem veriyorum. Ruhu pekiştirmek için ortak piknikler geziler spor müsabakaları tertipliyoruz. Çaya gidiyoruz veya davet ediyoruz. Cenazeyse cenazesinde düğünü varsa düğününde sünneti varsa sünnetinde bulunuyoruz. Bizim için hangi sendika veya dünya görüşüne sahip olduğu önemli değil yeterki insan olsun. İnanın insanlar ilgi bekliyor sahiplenme bekliyor. Hiç sevmediğiniz birisini bile düğününüzde veya cenazenizde görerseniz mutlu olursunuz. Biz bir aileyiz. Elbette aile içinde geçimsizlikler görüş ayrılığı olabilir ama bizi birleştiren unsur hepimizin aynı gemide ve aynı seferde olmasıdır. Samimi ve güvene dayalı bir ilişki için önce kendinizin böyle olması gerekir. Sonuçta hepimiz beşeriz şaaşarız hepimiz ademin çocuklarıyız. Hoşgörülü olmak en isabetli yoldur. Tabi hoşgörülü olurken bunu suistimal edeceklerde çıkabilir. O zaman da talı sert bir metod izlemek gerekir. İnsalar konuşa konuşa hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşır Adalet ve eşitliğin olmadığı bir yerde düzen ve huzur olmaz. Her şey birbirine zincirle bağlanmış gibi hareket eder. Sonucunda başarısızlık olur ve bu da kurumun amirine fatura edilir. Akıllı bir idareci falanca benim görüşümde filanca onun adamı filanca şöyle böyle diyerek hareket etmemeli. Ederse kendi kuyusunu kazmış olur.

**M3:** Şu an görev yaptığım okulun içinde bayan öğretmen ve öğrenci nüfusunun çok olduğu bir okuldayım. Dolayısıyla kaprisin çok olduğu aşikardır. Ve aralarında çok sıkıntı vardı. Biz neler yaptığımızda ise okulumuza gelen ve gidenler için mutlaka birlikte yemek yiyerek aramızdaki yakınlığı pekiştirmek, sorunları azaltmak ve samimiyeti artırmak anlamında etkili olduğunu düşünüyorum. Ve bakıyorum ki öğretmenlerim birbirine günaydın, iyi akşamlar demeye başladılar. Yani bayanların çok olduğu yerde sıkıntınız çok olur. Bunun yanında okulumda öğretmenlerime iyi davranarak okula karşı



güveninin kazanılması için iyi olacaktır. Yine benim odam sonuna kadar öğretmenlerinme açık. Yani müdürün ulaşılmaz olmadığını onlara göstermeye çalışıyorum. Karşılıklı güven ortamını sağlamaya çalışıyorum. Herkese eşit mesafede olmaya çalışıyorum. Ayrıca öğretmenlerle birlikte birbirimize aile ziyaretleri yapıyoruz, piknik, gezi ve düğün gibi faaliyetlere birlikte katılıyoruz. Bu konuda sistemle ilgili, zaten okul idaresi ve öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışıyoruz. Okulumuzda bulunan arkadaşların görüşlerine ve düşüncelerine değer vererek hepsine eşit davranmaya çalışıyorum. Kimseyi görüşünden dolayı ayrı tutmuyorum. Öğretmenlerime güveniyorum, onların da bana güvenmelerini sağlıyorum. Tenefüslerde birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Okulumuza gelen velilerimizi ve diğer misafirlerimizi birlikte karşılamaya çalışıyoruz. Her ne olursa olsun birbirimizden haberdar olmaya gayret ediyoruz. Yine öğretmenlerin siyasi görüş, sendikal farklılıklardan dolayı hiçbirini kınamadım, aksine oluşması için tek fikrin olmadığını, çeşitlerin olması gerektiğini belirttim. Her şeyden önce karşımdaki öğretmenlere ben insan olarak bakıyorum. Herkes işini yapmalı diyorum.

**M4:** Bu konuda sistemle ilgili, zaten okul idaresi ve öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışıyoruz. Okulumuzun sektörle yakından ilgisi olması sebebiyle arkadaşlarla birlikte otelleri ziyaret ederek birlikte orada kalabiliyoruz. Bunun yanında öğretmenler odasında her öğlen birlikte çay içiyoruz. Sportif faaliyetler olarak bazı öğretmenlerim halı saha maçlarını birlikte yapıyor ben de onları izliyorum. Yine birbirimize aile ziyaretleri yapıyoruz, piknik, gezi ve düğün gibi faaliyetlere birlikte katılıyoruz. Okulumuzda bulunan arkadaşların görüşlerine ve düşüncelerine değer vererek hepsine eşit davranmaya çalışıyorum. Kimseyi görüşünden dolayı ayrı tutmuyorum. Öğretmenlerime güveniyorum, onların da bana güvenmelerini sağlıyorum. Tenefüslerde birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Okulumuza gelen velilerimizi ve diğer misafirlerimizi birlikte karşılamaya çalışıyoruz. Her ne olursa olsun birbirimizden haberdar olmaya gayret ediyoruz.

**M5:** Ben öncelikle adaletli ve eşit davranıyorum. İnfomal ilişkiler bizim iyi ilişkilerde olmamızı sağlar. Bizim kendimize göre duygu ve düşüncelerimiz olabilir bunlar bizi ana amacımızdan ayırmamalıdır. Yine halı saha futbol karşılaşmalarını birlikte yapıyoruz. Bunun yanında gezi, piknik gibi faaliyetlerde birlikte hareket ediyoruz. Karşılıklı güvenin kazanılması için hep beraber çalışıyoruz. Yine benim odam sonuna kadar öğretmenlerinme açık. Herkese eşit mesafede olmaya çalışıyorum. Ailecek birbirlerimize gidip gelmeler yaparak samimiyet ortamını geliştirmeye çalışıyoruz. Okulumuzda bulunan arkadaşların görüşlerine ve düşüncelerine değer vererek hepsine eşit davranmaya çalışıyorum. Kimseyi görüşünden dolayı ayrı tutmuyorum. Öğretmenlerime güveniyorum. Her faaliyette onlarla birlikte olmak, aralarında yer almak temel prensibim. İşini yapan bizim başımızın tacıdır. Öğretmenlerle iletişimi aksatmadan ve sürdürülmesi için çabalyorum. Sendika ve diğer farklı düşünceler bizi ayıramaz diyorum.

**M6:** Takım ruhunu oluştururken, önce başla oluşturmalısınız. Ben bu işi iyi yaptığımı düşünüyorum. Yani okul bir vucud gibi olmalıdır. Onun için öğretmenlerin bir arada olmaları için çalışıyorum ve birlikte zaman geçirilmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Hatta ben öğretmenler odasına bir hafta tatlı alıp geliyorum, diğer hafta başka bir arkadaş farklı bir şeyle geliyor. Mesela okul gecesi düzenledik çok güzel oldu. Herkes elinden geleni yaptı. Çünkü nöbetçi olan arkadaş

07.45'te okula geldi ve gece 11.00'e kadar okulda kaldı. Küçük çocuğu vardı, durumdan hiç de şikayetçi olmadı. Yine ruhu pekiştirmek için ortak piknikler geziler spor müsabakaları tertipliyoruz. Çaya gidiyoruz veya davet ediyoruz. Cenazeyse cenazesinde düğünü varsa düğününde sünneti varsa sünnetinde bulunuyoruz. Bizim için hangi sendika veya dünya görüşüne sahip olduğu önemli değil yeterki insan olsun. Biz bir aileyiz diyoruz. Samimi ve güvene dayalı bir ilişki için önce kendinizin böyle olması gerekir. Adalet ve eşitliğin olmadığı bir yerde düzen ve huzur olmaz. Her şey birbirine zincirle bağlıymış gibi hareket eder.

**M7:** Öncelikle okulumuzla ilgili iş gezileri yapıyoruz. Karabük Demir-Çelik, Düzce Sarsılmaz silah fabrikası...gibi gezilerin yanında 4 tanede üniversite gezisi yaptık. Okuldan ayrılan arkadaşlar için yemekler düzenliyoruz. Yapılan sosyal çalışmaların okulumuzun ruhunu pekiştirmek için önemli olduğunu düşünüyorum ve bunu da ortak piknikler, geziler ve spor müsabakaları tertipleyerek canlı tutmaya çalışıyoruz. Bunun yanında cenaze, düğün, nişan, sünnet gibi etkinliklerde birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Yine bir arkadaş ev alsa ya da çocuğu olsa hemen yanında olmaya çalışıyoruz. Yine tatil zamanlarında okulumuzun arkasında izgara partisi yapıyoruz. Öğretmenlerin bir arada olması öğrencimizi de olumlu yönde etkiliyor. Benim için hangi öğretmenlerin hangi sendika veya dünya görüşüne sahip olduğu önemli değil çünkü hepsine eşit davranıyorum.

**M8:** Öncelikle herkese adaletli ve eşit muamelede bulunuyorum. Mesela sınıflardaki dersleri bile ben dağıtmıyorum. Kendilerinin seçmelerini söylüyorum. Burada arkadaşlara güvendiğimizi belirtiyorum. Öğretmenlerin bir arada olmaları için çalışıyorum ve birlikte zaman geçirilmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Mesela piknikler geziler spor müsabakaları tertipliyoruz. Çaya gidiyoruz veya davet ediyoruz. Cenazeyse cenazesinde düğünü varsa düğününde sünneti varsa sünnetinde bulunuyoruz. Samimi ve güvene dayalı bir ilişki için önce kendinizin böyle olması gerekir. Adalet ve eşitliğin olmadığı bir yerde düzen ve huzur olmaz.

**M9:** Cuma günü öğrenci ve öğretmen arkadaşlarla halı saha futbol müsabakası yaptık ve bu müsabakaya 15 öğretmen ile en az 250 öğrenci izlemeye geldi. Öncelikle öğretmenlerimin moral ve motivasyonunu yükseltici geceler düzenlemeye çalışıyorum. Bunun yanında piknikler, geziler düzenliyoruz. Hatta emekli olan arkadaşlarımıza toplu veda düzenliyoruz. Bir de biz genç bir kadroya sahibiz ve saat 3'ten sonra genelde okulda kalıyoruz. Kaldığımız zamanlarda birlikte çay içerek günün değerlendirmesini yapıyoruz. Olumlu ya da olumsuz yönlerimizin neler olduğunu ortaya koymaya çalışıyoruz. Yani kendi öz eleştirimizi yapıyoruz. Bunu da şahsi anlamda değil yapılan faaliyetler noktasında değerlendiriyoruz. Yukarıda bahsetmiştim geçenlerde saat 5'te okulda tam 14 tane öğretmen vardı. Espiriyle hadi çıkıp gidin artık dedim. Bakın okulunda farklı sendikalardan öğretmenler var ben hepsine aynı davranıyorum çünkü bir idarecinin olmazsa olmazı adalet meşhurdur. Yine öğretmen arkadaşlarımın hak ettiği övgüyü geciktirmeden mutlaka söylerim. Yapılan sportif faaliyetlerde ve diğer faaliyetlerde birlikte hareket etmeyi seviyoruz. İlçenin düzenlediği voleybol turnuvasında okul öğretmenleri olarak bir takım kurup birlikte katıldık. Tabi ben oynamadım ama oynadıkları her maçı izledim. İstiyorumki öğretmenim okula gelirken oh ! okuluma geldim. Okula gelmek ne güzelmiş gibi cümleler duymak istiyorum. Bunu da duymaya başladık.

**M10:** Genellikle birlikte spor yapıyoruz, egzersiz çalışmalarını eşit şekilde dağıtmaya çalışıyoruz. Her öğretmenin mutlaka bir alanla ilgilenmesi için egzersiz yapmalarını istiyoruz. Ve öğretmenler arasında da huzur ortamı geliyor. Bunun yanında gezi faaliyetleri, tiyatro çalışmaları, yıl sonu etkinlikleri, piknik gibi etkinlikleri de birlikte yapıyoruz. Bunları programlı şekilde yapıyoruz. Senebaşında da bu faaliyetlere kimlerin yardımcı olacağını belirliyoruz. Ayrıca benim okulumda ayrı ayrı fikir grubu ve sendikalardan öğretmen olmasına rağmen hepsine ölçülü ve eşit mesafede yaklaşmaya çalışıyorum. Ben ve müdür yardımcılarım böyle davrandığımız için idarenin etrafında tüm öğretmenlerimizin kenetlenmiş olduğunu görüyorum. Çünkü biz hiçbir öğretmenimize farklı yaklaşım göstermiyoruz. Tüm öğretmenlerimize eşit mesafedeyiz ve hepsinin istediklerini eşit mesafede yerine getirmeye çalışıyoruz. Yine öğretmenlerimin özlük haklarını günü gününe takip ediyoruz hiçbirinin mağduriyet yaşamamasını istemiyoruz. Bazı öğretmenlerle sohbet ederken mağduriyet noktasında daha önceki dönemlerde sıkıntı yaşadıklarını anlatırken ben de aynı sıkıntıları yaşamaması için çabalıyorum. Örneğin öğretmen izin istemiş sıkıntıyla karşılaşmış, ek dersleri yanlış hesaplanmış yani eksik yatmış sonra bakarız demişler, memlekete gitmek istemiş olmaz demişler, doğum yapmış gerekli ilgiyi görememiş yani buradan anlayacağımız benim görevim okul personelinin mutluluğunu sağlamak, onları takım halinde hareket ettirmek, başarı gibi başarısızlık durumlarını da birlikte sahiplenmek. Ben okulda samimi ve güvene dayalı bir ortam oluşturduğumu düşünüyorum ve bunu da öğretmenlerin yüzündeki gülümsemeden anlıyorum. Nasıl diye sorarsanız öğretmenlerimin ek derslerini hak kaybı olmadan hesaplattırıyoruz, izin işlemlerinde sıkıntı çıkarmamaya çalışıyorum, yeni geldiklerinde kendim bizzat ev arayıp buluyorum. Ders programında yardımcı olmaya çalışıyorum diyebilirim.

**M11:** Öğretmenlerimiz eğlenmeyi seviyorlar. Birlikte olmaktan zevk alıyorlar. Burada bize önemli görevler düşüyor, mesela toplantılarımızda arkadaşları sıkmadan herkesin istediği ölçüde gidersek, toplantı bittiğinde de kimse ayrılmıyor ancak birlikte olduk diyorlar. Yani takım ruhunu oluşturmak istiyorsanız kişilerin ruhlarına hitap etmelisiniz. Toplantılar genelde sıkıcı geçerken kişilerin istediği şekile çevirirseniz daha verimli oluyor, daha zevkle geçiyor. Bunun yanında öğretmenlerimle 15 tatil ya da yaz tatillerinde birlikte mutlaka il içi veya dışı birkaç gezi düzenleriz ve birlikte yorgunluğumuzu atarız. Vedalarımızı, düğünlerimizi, nişanlarımızı, cenazelerimizi zaman, mekan ve ekonomik durumları ortadan kaldırarak birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Yani acı günde de tatlı günde de birlikteyiz. Bunun yanında öğretmenlerimle birlikte Garanti Bankası ile MEB'in birlikte düzenlediği öğrenen lider seminerini kendi okulumuza istedik ve hafta sonlarında birlikte olduk, kimse işim, gücüm var demedi. Orada müdür, müdür yardımcısı, öğretmen yoktu biz vardık hatta çocuklar gibi eğlendik. Zaman zaman kurumsal yapıdan kopup dışarıda birlikte olduğunda samimiyet daha da artıyor. Bunun yanında piknik, gezi, sportif faaliyetler bizi birbirimize daha da yakınlaştırıyor. Ayrıca okulumda farklı siyasi düşünceye mensup öğretmenler, farklı sendika üyesi öğretmen arkadaşlar var. Ben hiçbirine neden bu görüştesin demedim hatta farklı düşüncelerin olmasını hep destekledim. Farklılık olsun ki doğruyu bulalım.

**M12:** Okulda takım olarak hareket etmediğiniz zaman hiçbir şey yapamazsınız. İnsanlar sizin adaletten ayrıldığınızı düşünürse parçalanmalar başlıyor. Bir öğretmen bir öğrenciye saçın uzun

diyorsa diğer öğretmenlerde öğrenciye saçının uzunluğunu söylemeliler. Ayrıca birlikte yapılan sosyal etkinliklerle de takım ruhunu sağlamaya çalışıyoruz. Akşamları ayda bir okulca yemeğe çıkıyoruz, katılanlarla geziler düzenliyoruz, geçenlerde Adapazarı'na gittik Fetih 1453 filmini izledik, yedik, içtik...geldik. Okulda mümkün olursa kahvaltılar yapıyoruz ve öğle yemeklerini birlikte yiyoruz. Bu tür birliktelikler arkadaşlar arasındaki samimiyeti artırıyor. Ayrıca ben öğretmenlerime görev verirken hiçbir zaman onlara emir şeklinde vermedim. Daima ikili ilişkilerimi iyi kullandığımı düşünüyorum. Bir de köy okulu olmanın verdiği bir aile havası var. İnsanlar birbirine daha fazla güveniyor ve resmiyet biraz daha az. Şunu da belirtmeliyim ki öğretmenin yapması gereken asli görevi yerine getirmede sürekli aksaklık meydana geliyorsa o arkadaşı önce informal sonra formal yünden uyarıyorum. Çünkü bunu yapmasam öğretmenler diyecek ki bak şu öğretmenin idare ile arası iyi onun için bir şey demiyorlar. Buna meydan vermemek için gördüğüm aksaklıklarda ve güzelliklerde aynı tutumu sergilemeye gayret ediyorum. Yani ödül gerekiyorsa herkese ödül, ceza gerekiyorsa herkesi önce ikili ilişkilerimizin sıcaklığı ile tekrar tekrar uyarıp baktık olmuyor mecburen mevzuatı uygulamak zorunluluğumuz ortaya çıkıyor. Ayrıca İlçe Spor Müdürlüğü'nün düzenlediği okullararası voleybol turnuvasına okulca katılıyoruz. Ben oynamıyorum ama okulumun her maçında başında bekliyorum. Burada da birlikteliğimizi sağlıyoruz. Öğretmenlerim bazen havanın iyi olduğu zaman benden okul çıkışlarında okul bahçesinde piknik yapalım diyorlar. Ben de onlar son dersteyken ilçeye inip malzemeleri alıp geliyorum. Öğrenciler dağıldıktan sonra güzel bir ızgara partisi yapıyoruz. Tüm öğretmenlerim bu organizyona hep birlikte katılıyorlar. Yani siz birlik mesajı verirsiniz herkes birliğe uymaya gayret ediyor. Her şey sizin elinizde.

**M13:** Takım ruhu okulun enerjisini, sinerjisini ortaya çıkaran bir durum. Özellikle öğretmenlerin de ortak olmalarını, bir arkadaşımızın çalışmasını hepimizin sahip çıkması gerektiğini, beraber yemek, kahvaltı, piknik, gece gibi etkinlikler kendiliğinden gelişiyor. Okulumuzda 30 öğretmen var, insan anlaşabildiği insanlarla birlikte olmayı seviyor. Anlaşamadığı insanlarla aynı ortamda olmak istemiyor. Onun için bu etkinlikleri grup grup da yapmaya çalışıyoruz. Ama bizim ortak menfaatimiz söz konusu olduğu zaman birlikte hareket ediyoruz. Zaten kişisel değil genel kararlar almaya çalışıyoruz. Bazen de kişisel esneklikler gösterebiliriz. Özellikle benim yapmadığım bir şeyi öğretmenlerden isteyemem. Bütün öğretmen arkadaşlarımıza da aynı mesafede durmaya çalışıyoruz. Bunun yanında öğretmenlerimle halı saha takımı, voleybol takımı kurarak sürekli sportif faaliyetleri birlikte yapıyoruz. Ayrıca yeni gelen arkadaşla, yeni doğum yapana hep birlikte hayırlı olsunla gidiyoruz. Yine hastası ve cenazesi olana hep birlikte geçmiş olsunla gidiyoruz. Tenefüslerde birlikte olmaya, oturmaya özen gösteriyoruz. Birlikte çay içerek gülüp, eğleniyor yeri gelip tartışıyoruz. Böyle yaparak öğrencilerimize, velilerimize ve çevreye karşı birlikte hareket ediyoruz mesajı vermeye çalışıyoruz.

**M14:** Öğretmenler odasında her öğlen birlikte yemek yiyoruz. Sportif faaliyetler olarak halı saha maçlarını birlikte yapıyoruz, birbirimize aile ziyaretleri yapıyoruz, piknik, gezi ve düğün gibi faaliyetlere birlikte katılıyoruz. Okulumuza birlikte gidip geliyoruz. Okulumuzda bulunan arkadaşların görüşlerine değer vererek hepsine eşit davranmaya çalışıyorum. Kimseyi görüşünden dolayı yadırgamadım. Öğretmenlerime güveniyorum, onların da bana güvenmelerini sağlıyorum. Veli

ziyareti yapacağımız zaman da birlikte gidiyoruz. Yani veli ve öğrencilerimizin karşısında birlikte olduğumuzu gösteriyoruz. Tenefüslerde birlikte olmaya özen gösteriyoruz.

**M15:** Tabiki biz ekip çalışması yapıyoruz, örnek verecek olursak öğretmenlerimle her hafta mutlaka birlikte yemek yeriz, yemekten sonra kimse ayrılmaz, oturup çay içerek konuşuruz, aramızdaki sıcaklık öyle bir arttı ki bazen yemek yemeyi iple çekiyoruz. Yine bir öğretmenimiz nişanlandı ve düğünden sonra eş durumundan gidecekti, o arkadaşımız aynen şöyle dedi: Müdür Bey ben evi buradan tutacağım eşim kendi okuluna buradan gidip gelsin. Bunu söyleyen arkadaşına neden böyle dediğini sordum. O da bizlere çok alıştığını, bu ortamı çok sevdiğini onun için gitmek istemediğini söyledi. Bu da bizi mutlu etti. Okulumuzda birlik beraberlik var, birimizin sıkıntısı olduğunda hep beraber gidiyoruz hatta her hafta halı sahada futbol oynuyoruz. Ben futbol oynayamıyorum fakat üzerimi giyinip arkadaşları izliyorum burada ben müdür olarak personelim yaptığı her türlü faaliyetin içinde olduğumu belirtmek istiyorum. Arkadaşlarında böyle davranmam hoşuna gidiyor. Bunun yanında arkadaşlarla okulların tatil olduğu zamanlarda kısa yerlere gezi faaliyetleri düzenliyoruz, ilçemizde yapılan sportif faaliyetlere birlikte takım olarak katılmaya çalışıyoruz. Şu ana kadar öğretmenlerin arasında ve bizim aramızda herhangi bir olay olmadı her şey çok güzel gidiyor. Şunu unutmayalım ki öğretmenlerim güler yüz, samimiyet ve güven istiyorlar. Öğretmenlerin basit bir takım işleri çıktığında olmaz demiyorum. Öğretmenin izin, sevk v.b gibi işlerinde öğretmene yardımcı olmaya çalışıyorum. Öğretmen gelmediğinde dersine ben giriyorum, çünkü öğretmene güvendiğimi hissettiriyorum. Yine bir gün nikah kıyma için öğretmenim Zonguldak'a gitmek için izin istedi ben de seni oraya kadar yormayalım nikahını burada kıydıralım dedim. Öğretmen arkadaş bu işin zor alacağını düşünürken Belediye Başkanımız bizi kırmadı ve öğretmen arkadaşların nikahlarını burada kıymış olduk. Bu durumlar öğretmen arkadaşları rahatlatıyor. Kendilerine ve bize karşı güveni tazeleniyor. Yani okulumdaki tüm personele karşı adaletli olmaya ve hepsi için elimden geleni yapmaya çalışıyorum. Arkadaşlar da bu durumumu görünce hoşuna gidiyor ve daha şevkli çalışıyorlar. Kendilerine güvenildiğinin farkına varıyorlar. Yine bakın okuluma her görüşten öğretmen ve yardımcı personel var ben hepsine karşı eşit mesafedeyim ve onlarda birbirlerine karşı iyi davranıyorlar. Zaten ben değişik tiplerin olduğu kurumda çalışmayı tercih ediyorum. Çünkü farklılıklar olsun ki bakış açılarımız değişsin. Bunun yanında şöyle bir örnek daha vermek istiyorum. Geçenlerde bir öğretmen arkadaşım hasta olduğu halde okula geldi ve öğrencilerin eğitim ve öğretimden uzak kalmasını istemediğini belirtti. İnanın eve zor yolladım, sen git ben senin yerine derse girerim dedim. Ayrıca ben kendimi her zaman öğretmen yerine koyan bir insanım. Empati yapıyorum ben olsam nasıl davranırdım diyorum. Yine öğretmen arkadaşların bir yakını geldiği zaman birlikte o yakınına hoş geldin demeye gidiyoruz. Onu kendi içimizde bizimle kaynaşmasına yardımcı oluyoruz. Örneğin bekar bir öğretmenimin evine böyle gittik, babası aynen şöyle dedi: Ben kızımı buraya gönderirken çok korkuyordum acaba ne olur ne olmaz diye ama şimdi sizlerin bu davranışını gördüm artık arkama bakmadan memlekete gidebilirim dedi. Ve çok mutlu oldu. Burada söyleyeceğim birlikte hareket etmek çok önemli mesela ben futbol oynayamıyorum ama kendimi gitmeye mecbur hissediyorum.

**M16:** *Takım ruhunu oluştururken, okul iklimi ve kültürü ile ilgili olarak birlikte zaman geçirmek ve birbirlerimizi yakından tanıma için Çarşamba günleri her hafta tüm öğretmenler ve aileleri ile birlikte voleybol maçımız var. Bunun yanında ders çıkışlarında ve tenefüslerde bir arada olarak konuşuyoruz ve bir birimize güvenimizi tazeliyoruz. Özellikle okul iklimi oluşturmak için okulumuzun bir aile gibi olması gerektiğini hep konuşuyoruz. Onun için öğretmenlerin bir arada olmaları için çalışıyorum ve birlikte zaman geçirilmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Yine ruhu pekiştirmek için ortak piknikler geziler ve spor müsabakaları tertipliyoruz. Cenaze, düğün, nişan, sünnet gibi etkinliklerde birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Yine bir arkadaş ev alsın ya da çocuğu olsa hemen yanında olmaya çalışıyoruz. Hatta bu gelenekselleşti. Yine tatil zamanlarında okulumuzun arkasında ızgara partisi yapıyoruz. Öğretmenlerin bir arada olması öğrencimizi de olumlu yönde etkiliyor. Benim için hangi öğretmenlerin hangi sendika veya dünya görüşüne sahip olduğu önemli değil çünkü hepsine eşit davranıyorum.*

### **9.Okulun çevreyle ilişkisin geliştirebilmek için neler yaparsınız?**

*Sonda 1:Velilerle nasıl iletişim kurarsınız? Yeterli buluyor musunuz? Ekstra neler yaparsınız?*

*Sonda 2: Okulun çevresi ile işbirliği nasıldır? Destek sağlamak için neler yaparsınız? Örnek verebilir misiniz?*

*Sonda 3: OAB faaliyetleri hangi düzeydedir? Yeterli midir? Nasıl olmalıdır?*

**MI:** *Veliler bizim için çok önemli. Okullar açık toplumsal sistemlerdir. Seçici bir yanımız var. Bizim çevreden başarılı bir öğrenci alabilmek için çevreyle iyi olmak yani velilerimizle iyi diyaloglar kurmalıyız. OAB bizim için çok önemli. Yapılan birçok etkinlikte OAB işin içindedir. Biz okul gazetesi, okul bülteni ve okul sitemizi her gün güncellenerek yapılan her faaliyet çevreye duyurulur. Onun için okulumuza fotoğrafçılık kulübü kurdum. Çünkü görsellik önemli. Yaptığımız her faaliyeti çevreyle paylaşıyoruz. Yine takvim bastırdık. Bunların hepsini tanıtım amaçlı yapıyoruz. Gittiğimiz her yerde okulumuzla ilgili görselleri götürüp paylaşıyoruz. Kendimizi ne kadar çevreye iyi tanıtırsak o kadar maddi ve manevi destek sağlanmış olur. Yine özel günlerde velilerimize SMS ile ulaşıyoruz. Yine okulumuza gelen her önemli kişiye iadeyi ziyaretler düzenliyoruz. Böyle yaptığımız zaman meyvelerini alıyorsunuz. Okulumuz bahçesinde tören alanı yoktu. Bunu Oyak'ın düzenlediği yarışmada o gün orada kendilerinden yardım istedik, onlarda bizi kırmadılar gelip okulumuzun bahçesine beton döktüler. Yani bu durumu fırsata dönüştürmüş olduk. Yine Ankara BŞ Belediye Başkanlığı buralı ondan çok destek gördük. Eşinin burda olduğu bir gün yanına gittim ve okuluma davet ettim. Geldi ve onların yardımına ihtiyacımız olduğunu söyledim. Sağolsun 25,000 TL'lik spor malzemelerini getirdik. Yine Gençyat Vakfı Beyza Zapsu'da basketbol sahamızı yeniden düzenledi. Bu değişimler olunca çevrenin bakışı da bize karyışı değişti. Herkes yardım etmeye başladı. Kiminden maddi destek, kiminden çakıl, kum... gibi ücretsiz yardımlar almaya başladık ve okulumuz kendine geldi. Çevrenin en farklı yapılarından biri oldu. Bunları tamamen kişisel iletişim becerileri ile yaptık desek yeridir. Katkısı olanları okulumuzun mezuniyet törenlerine davet ediyoruz. Şuna inanıyorum,*

fiziksel anlamdaki değişikliği herkes anlayamayabilir. Okul müdürü odasında oturmamalıdır. Yine okulumuza Doç.Dr. Halit Ertuğrul'u ve Bursa Spor Teknik Traktörü Ertuğrul Sağlam'ı okulumza davet ettik. Öğrencilerimizin rol model noktasında yardımcı olduğunu düşünüyorum. Okulumuzun konferans salonunu herkesin hizmetini veriyoruz. Geldiklerinde okulumuzla ilgili bedava reklam da yapmış oluyoruz. Yine okulumuzun yemek kalitesi arttığı için diğer kurum ve kuruluşlardaki kişilerde okulumuza geliyor. Bu bize hem maddi gelir hem de bedava reklam yapmış oluyoruz. Şu bir gerçek para olmadan hiçbir şey yapamazsınız. Çünkü okula lazım olan teknolojik araçların ve diğer malzemelerin temeli parayla oluyor. Velilerimizle aile öğretmenliği projesi ile iletişim halinde oluyoruz. Şunu da belirtirim ki çoğu velimiz il dışında onlara da SMS yolu ile ulaşıyoruz. Veli toplantılarında sınıf rehber öğretmeni arkadaşlar daha yakından ilgileniyor. Okul müdürünün bir görevi de temsil görevidir. Ben mümkün mertebe herkesin her programına katılarak AÖL temsilen okulumuzun çevreyle olan diyaloguunu yükseltilecektir. Yine OAB okulumuzun bahçesinde sünnet ve düğün için veriyoruz ve para kazanıyoruz. Ayrıca okulumuzun imkanlarını çevreye sunabilmek için çalışıyoruz.

**M2:** Konuşmamızın başında da dediğimiz gibi eğitim öğretim üç saç ayaklı bir yapıdır. Veli desteği olmadan tek başınıza bir şey başaramazsınız. Bizim okulumuz 50 yıllık bir okul. Çevrede herkes bu okula bizim okul gözüyle bakıyor. Biz Velilerimizle okul arasında köprü vazifesi görüyoruz. Okulun asıl sahipleri halktır. Topyekün bir seferberlikten kuvvetli bir yapı ortaya çıkıyor. Bizim okul aile birliğimiz sadece okula para getiren çay kermes düzenleyen bir örgütten çok okulla yatıp kalkar birebir öğretmen veya öğrencilerin sorunlarıyla muhatap olan bir yapıda. Okul aile birliğimiz bizim çevredeki aynamız aynı zamanda çevreninde bize ışık tutan yönüdür. Velilerle genelde yaptığımız toplantılarda bir araya geliyoruz. Dertlerimizi anlatıyoruz, onlarda bize dertlerini anlatıyor. Bunun yanında çocuğu okula gelmeyen velilerimizi arıyoruz. Yine aile öğretmenliği projesi ile velilere ulaşmaya çalışıyoruz. OAB pilav günü, kermes, gezi gibi faaliyetlerle okulumuza ekonomik anlamda katkı sağlıyor. Ayrıca bizlerde üniversite gezileri yapıyoruz.

**M3:** Veliler ile iletişim bizim için çok önemli. Velilerden para toplamadığım için veli toplantılarım her zaman kalabalık geçmiştir. Bir kere veliyi okula çekebilmek için parasal konulardan uzak duruyorum. Çünkü velinin güvenini kazanabilmek için çalışmak gerekiyor. Ama öyle veliler var ki kimi isyankar, kimi kaba, kimi saygılılar. Velilerin maddi anlamda destek verdiğini de görmedim. Şu bir gerçek para olmadan hiçbir şey yapamazsınız. Çünkü okula lazım olan teknolojik araçların ve diğer malzemelerin temeli parayla oluyor. Var olan veli profilimize veli toplantıları, aile ziyaretleri ve internet ortamıyla ulaşmaya çalışıyoruz. Velilerimizle aile öğretmenliği projesi ile iletişim halinde oluyoruz. Aile öğretmenliği projesi ile velilerimizi ziyaret ederek öğrencilerimizi yakından tanıma fırsatı buluyoruz. Veli toplantılarında sınıf rehber öğretmeni arkadaşlar daha yakından ilgileniyor. OAB yönetmeliği değişti. OAB parasal durumlar ön planda. Okul müdürleri para ile ilgili konularda elini eteğini çekmelidir. Bunlar ne okulun ne de velinin yapabileceği bir iş değildir. OAB ile okul müdürünün ilişkileri çok iyi olmalıdır. Yani OAB üyeleri bağımsız harcama yapmalıdır. Ayrıca okulumuza katkı sağlamak için OAB çalışmalarımız şu an itibarıyla yeterli. Yaptığımız çalışmalar veli tarafından konuşuluyor. OAB başkanımız para almadan o kadar çok iş yaptı ki okulumuzda devlet bu

adama borçlu diyorum. OAB üyelerimiz okula katkı olması için gezi ve kermes düzenledi. Fakat istenilen seviyede değil.

**M4:** Veliler ile iletişim bizim için çok önemli, fakat velilerimiz genelde okulumuza uzak durumdadır. Yani Akçakoca'dan gelen öğrenci sayımız %10 durumdadır. Yani bu şunu gösteriyor okul yerelde henüz kendini Akçakoca'ya tanıtamamış durumdadır. Var olan veli profilimize SMS yoluyla, internet ortamıyla ulaşmaya çalışıyoruz. Bir de okulumuzun uygulama oteli olmadığı için MEB ve değişik kurumlarla sürekli irtibat halinde olarak açılması noktasında onları bilgilendiriyoruz. Ayrıca Kaymakamlık, Belediye gibi kuruluşların desteğini almaya çalışıyoruz. Bir de okulumuzun mevzuat sıkıntısı var. Henüz 15 yaşındayken eğlence sektörünün içine staj çalışmaları için gidiyorlar. Ben dahil kız çocuğumu yollamam. Velilerimizle aile öğretmenliği projesi ile iletişim halinde oluyoruz. Veli toplantıları düzenleyerek onlarla birlikte oluyoruz. Yine her dönem veli toplantısı düzenleyerek onlarla birlikte oluyoruz. Sınıf rehber öğretmeni arkadaşlar daha yakından ilgileniyor. Ayrıca okulumuza katkı sağlamak için OAB çalışmalarını maalesef yeterli bulmuyorum. OAB üyelerimiz okula katkı olması için gezi ve kermes düzenledi. Fakat istenilen seviyede değil. OAB' nin bence biraz da sosyal projelere destek veren yapıda düzenlemesi gerekmektedir. Sürekli değişen yönetmelikler belki de bunu öne almalılar. Yani OAB okula maddi destek sağlayan yan kuruluş, stratejik ortak fikrinden çıkarılmalı okulun sosyal yapısı ve ürettiği projelere destek veren kurumlar olarak tekrar düzenlenmelidir. Yani OAB maddi yapısının ön planda olmasıyla veliler bile yönetime girmekten imtina ediyorlar. Yani OAB kökten düzenlemek gerekiyor.

**M5:** Veliler bizim için çok önemli. Velilerle rutin toplantılar yapıyoruz. Velilerimize yakından ilgileniyoruz. Velilerimiz aradığımız zaman hemene okula geliyor. OAB destek oluyor. Fazla olmasa da elinden geleni yapmaya çalışıyorlar. Çevre ilişkilerimiz iyi. Çünkü iş yerlerini sürekli dolaşıyoruz. İş yerlerine çırak verebiliriz. Kurumlarla da ilişkilerimizi geliştirmeye çalışıyoruz. İlişkilerimiz gayet güzel. Bizim bir de şöyle avantajımız var. Esnafı en iyi tanıyan biziz. İş yerleri ve kişilerle yakından ilgilenme imkanı buluyoruz. Kurslar düzenleyerek herkese ulaşmaya çalışıyoruz. Genelde aşçılık, berberlik, kaynakçılık... gibi kurslarımız var.

**M6:** Şahsi olarak biraz problemim var. Benim kahve hayatım yok. Gidip de dükkânında oturacağım esnaf sayısı bir elin parmağını geçmez. Ama biz meslek lisesi olduğumuz için işletmelere sürekli öğrenci veriyoruz. Haliyle belediye, hastane, banka ve diğer kurum kuruluşlarla iletişim halindeyiz. Sürekli bu kuruluşları ziyaret ediyoruz ve ilişkilerimizi geliştirmeye gayret ediyoruz. Yine veli desteği bizim için önemli. Onun için her dönem veli toplantıları yaparak onlara ulaşmaya çalışıyorum. Veli toplantısına rağmen velilerimize ulaşamıyoruz daha doğrusu okula getiremiyoruz. Ama bize gelmeyene biz gidiyoruz. Beklide okul müdürü olarak en çok ev ziyareti yapan veli benimdir. Bizim okul aile birliği çalışmalarını pek yeterli bulmuyorum. OAB çay, kermes ve gezi düzenleyerek okula maddi anlamda destek çıkmaya çalışıyor ama yine de yeterli değil. Velilerle genelde yaptığımız toplantılarda bir araya geliyoruz. Dertlerimizi anlatıyoruz, onlarda bize dertlerini anlatıyor. Bunun yanında çocuğu okula gelmeyen velilerimizi arıyoruz. Yine aile öğretmenliği projesi ile velilere ulaşmaya çalışıyoruz. Ben yıllar önce Kabataş Lisesine gitmişim ve bir dernek kurmuşlardı. 6000 üyesi vardı. Derneğe üye olabilmek için para ödüyorlardı ve korkunç paralar kazanıyorlardı. Bizim



okullarımız da ise böyle bir durum söz konusu değil hatta OAB yapacağı çoğu işi biz yapıyoruz. Velileri ikna etme, yönlendirme noktalarında okul aile birliğinin desteğini fazla göremiyorum. Örneğin OAB çay düzenliyorsunuz fakat OAB üyeleri 3-5 bilet satıyor. Geri kalan işi ise öğretmenler yerine getiriyor. Hatta ikram etmek için yapılan yiyecekleri bile öğretmenler evinden getiriyor. Herhalde OAB üyeleri kendi çocuklarına okuldaki durumuna fayda sağlamak için bu kurula üye olduklarını düşünmüyor değilim. OAB yönetmeliği var, OAB üyeleri var ama icraat noktasında okul idaresi ve öğretmenleri elini taşın altına sokuyor. Bence bunların düşünülmesi ve OAB yönetmeliğinin tekrar ele alınması gerekiyor.

**M7:** Bizim öncelikle işletmelere ara eleman yetiştirmek gibi bir amacımız olduğu için, tüm işletmelerle iyi ilişkiler içinde olmaya gayret ediyoruz. Çünkü bu işletmelere öğrenci yollayarak kendimize maddi ve manevi kazanç sağlıyoruz. Nasıl diyeceksiniz. Bir kere atölyemizde bozulan makinelerin tamiri ve onarımı için epeyce para gerekmektedir. Biz bunu para harcamadan bizimle ilgili işletmelerden yardım alarak yerine getirmeye çalışıyoruz. Devletimize ve bize maddi kazanç olarak dönüyor. Yani okulumuzun bazı sıkıntılarını giderme anlamında işletmelerden yardım alıyoruz. Yine biz çevreye destek vermek anlamında yine yeni bölümler açarak işletmelere iş istihdamı noktasında kalifiye elemanlar yetiştirmeye çalışıyoruz. Bunun yanında okulumuzun veli profili biraz zayıf. Çünkü maddi durumu biraz düşük öğrencilerin velileri bizim öğrenci velilerimiz. Çok fazla okula zaman ayıramıyorlar. Bu durum okulumuzun başarısını da etkiliyor. OAB çalışmalarının yeterli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü OAB yapması gerekenlerin hayırseverler yapıyor. Yani bizim ikili ilişkilerimizle bazı şeyleri meydana getiriyoruz. OAB gezi, kermes, piknik ve çaylar düzenleyerek okulumuza ekonomik anlamda girdilerinin olduğunu söyleyebilirim. Bunun yanında Belediye ve Kaymakamlıkla da ilişki içindeyiz. Araç ihtiyacı olduğu zaman belediyeyle haberleşiyoruz. Fakir öğrencilerimiz için de Sosyal Yardımlaşmadan yardım alıyoruz.

**M8:** OAB üyeleri ile zaten her ay düzenli olarak toplanıyoruz. Okulumuza neler yapabiliriz diye konuşuyoruz. Bunun için kermes, gezi, piknik, kahvaltı gibi faaliyetleri düzenliyoruz. Bu faaliyetlerden okulumuza hem gelir elde ediyoruz hem de okulumuzun, öğretmenlerimizin ve öğrencilerimizin sosyalleşmesine katkıda bulunuyoruz. Bunun yanında sivil toplum örgütlerini, belediyeleri ve kaymakamlığı her fırsatta ziyaret ederek iyi ilişkiler geliştirmeye çalışıyoruz. Çünkü ileride bize okulla ilgili işlerde yardımcı oluyorlar. Her zaman çevrenin desteğini kazanmalısınız.

**M9:** Benim okulunda velilerle ilgili bir şey yapmak gerekmiyor. Çünkü benim velilerim zaten çok ilgililer. Gelmeyenlerde biz gidiyoruz. Velilerimiz cepten bizi arıyarak çocuğunun ödevi ile ilgili bile konuşabiliyorlar. Bu konuda çok rahatlar. Veliler bizi aradıklarında Müdür Bey çocuğumun durumu nasıl diye sormuyorlar, matematik ödevinin 3.sorusunu yapamadık acaba nasıl olacaktı diye arıyorlar. Bir de velilerimizle her an görüşme ve konuşma fırsatı buluyoruz. Ya sabah çocuklarını bırakıyorlar, ya akşam alıyorlar, ya da sosyal faaliyetler için getiriyorlar. Yani ben ve öğretmenlerim yapmış olduğumuz çalışmalarla velilerimizi okula çekmiş bulunuyoruz. Bu anlamda kendimizi başarılı görüyoruz. Çünkü yaptığımız kurslar, etütler, rehberlik çalışmaları....gibi etkinlikler bizi veliye daha da yakınlaştırıyor. Okulumuzda idareden kaynaklanan boşluk olmadı, bizden öncede böyleymiş inşallah bizden sonrada böyle olur. Yani biz yapacağımız işlerde hep dik durduk ve durmasını bildik.

*Malum bildiğiniz gibi ilköğretimlerin bütçesi sınırlıdır. Fakat benim okulumun ekonomik anlamda diğer okullar gibi önemli sıkıntıları yok. Çünkü veli profilimizde genelde memur ve zengin aileler olduğu için bazı işlerimiz ekonomik açıdan kendiliğinden olmuş oluyor. OAB hususunda şunları söyleyebilirim. Yeni çıkan yönetmelikle bizim etkimiz azalıyor. Ama yine de bize sormadan iş yapmıyorlar. Sağolsun arkadaşlar gezi, kermes, piknik gibi faaliyetlerle okulumuza sosyal ve kültürel bir katkı sağlarken aynı zamanda ekonomik açıdan da katkı sağlıyor. Yine okulumuzla ilgili iş ve işlerde gerekli mercilere gidiyorlar. Çekinmeden derdimizi söylüyorlar. OAB üyelerimle her hafta kısa kısa toplantılar yaparak onları bilgilendirmişimdir. Ben üyelerime güveniyorum, onlarda kendilerine güvendiğimizi bildikleri için işi daha ciddi ve içten yapıyorlar. Ben geliri çok yüksek olan ve aynı zamanda dar olan okullarda çalıştım. Burada şunu gördüm siz gerçekleştirilebilir hedeflerle birilerinin karşısına çıkarsanız istedikleriniz olur. Yani para pekte önemli değil. Önemli olan karşınızdakini inandırın bu daha önemli. Yine önemli bir şey daha ekibinizin de size güvenmesi gerekir. Bakın bir veli arıyor Müdür Bey ben yardım yapmak istiyorum beni nasıl yönlendirirsiniz dediği zaman bu bana yetiyor. Yani sormayada bilirdi. Adalet ve emanete önem verirsiniz sizde birileri için önemli olursunuz. Okulunuzla, çevreyle ilişkilerinizde iyi seviyelerde olur.*

**M10:** *Öncelikle velilerimize aile ziyaretleri düzenliyoruz, veliler ve öğretmenler arasındaki diyalogu geliştirmeye çalışıyoruz. Bunun için elimizden geldiği kadar velileri ziyaret ederek okulumuza davet ediyoruz. Bu konuyla ilgili öğretmenlerimizi görevlendiriyorum. Sınıfı olan her öğretmenden ziyaret ettiği ailelerle ilgili raporlar istiyorum. Kaç veli ziyaret edilmiş, hangi ailelerin ekonomik durumları iyi ya da zayıf gibi durumları daha yakından öğrenebiliyoruz. Yine öğretmenlerim düzenlediği raporlarda velilerin ziyaret edilme nedenlerini belirtiyorlar. Örneğin falanca veli okula hiç gelmemiş neden gelmediğini öğrenmek için bir grup oluşturuluyor ve evine gidiliyor. Yine okulda SBS sınavlarına girecek durumda olupta başarılı olan öğrencilerin velileri ziyaret edilerek veli ve öğrencimizi rahatlatma anlamında psikolojik destek sağlamak için gidiliyor. Yine okulumuzda düzenlediğimiz tiyatro faaliyetlerini velilerimize sunmak için geceler düzenleyerek onlarla samimi bir ortam sağlamaya çalışıyoruz. Bunun yanında OAB vasıtasıyla ailelere ve ilgili kuruluşlara ulaşıyoruz. OAB bu sene çalışmalarını pek yeterli bulmuyorum. Biliyorsunuz yeni çıkan yönetmelikle okul müdürlerinin etkisi azalıyor gibi görüldü OAB üyeleri benim talimatımla hareket ediyorlar. Buna rağmen yeterli destek bulamıyoruz. Çünkü ilçede olduğumuz için bizim gittiğimiz hayır severe diğer okullarda gittiği için olumlu sonuç alamıyoruz. Zaten karşıdaki kişi de param olmasa benim yanıma gelmezler diye de düşünüyor olabilir. Bir öğretmenim OAB üyesi, yeri geldiğinde OAB ile ilgili gerekli bilgileri alıyoruz. Okulumuza çevreden maddi anlamda yeterli destek yok. Çünkü maddi olarak daha çok velilerimizin katkılarıyla okulumuz ayakta durmaya çalışıyor. Gerçi bizim de kabahatimiz gidip de istemiyoruz. Belkide yardım eden gönüllü kişileri bıktırıyoruz. Onun için yeterince yardım alamıyoruz. Örneğin okulumuzun spor müsabakalarında bize reklam verecek bir kuruluş bulamadık. Çünkü para ile kimse reklam vermek istemiyor.*

**M11:** *Okulumuzun kozmopolit bir yapısı var. 440 civarında öğrencim var. Bunların 50-60 tanesi Ereğli'den gelen düşük gelirli ailelerin çocukları. Öğrenci seçmiyoruz ama ihtiyaçlı öğrencilerin olduğu bir yerde sıkıntılar hat safhaya çıkıyor. Biz bu çocukların her zaman yanında*

olmamız gerekiyor bu da bizi ekonomik açıdan epeyce yoruyor. Zaten bu çocuklarda aile ilgisizliği de ayrı bir dert olarak karşımıza çıkıyor. Benim beklentim her okulun ödeneğinin kendine has olmasıdır. Çünkü velilerimizin okula gelmemelerinin en büyük sebebi onlardan ekonomik açıdan bir şeyler talep etmemizdir. Dolayısıyla velilerimizle iletişimin artması noktasında okul bütçelerinin MEB tarafından güçlendirilmeleri gerekmektedir. Ve bunu yaparken de her okulu ayrı ele almalıdır. Ben ne yaptım bu işlerin üstesinden gelebilmek için Okul Aile Birliğini iyi hale getirebilmek için göbeğim çatladı. Çünkü OAB çalışırsa okulunuz ekonomik açıdan rahatlar. OAB sırasıyla şu faaliyetleri yaptı. 92 kişiyle Çanakkale gezisi düzenledik. Öğrencilerimizin hazırladığı tiyatro faaliyetimiz var. Amasra Safranbolu gezimiz var. Kermes düzenledik, piknik düzenledik. Bunları yapmalıyız çünkü temizlik malzemesi alıyoruz, hizmetli çalıştırıyoruz bunlar hep okulun kendi cebinden gidiyor. Bunları yaparken belki de eğitim ve öğretime fazla zaman ayıramıyoruz. Bizim velilerimizle hiçbir sıkıntımız yok, sadece velilerle bizi karşı karşıya bırakan ekonomik sıkıntılardır. Velilerimizle her yıl iki dönem kapsamlı veli toplantıları düzenleyerek iletişim halinde oluruz, yine sınıf rehber öğretmenlerimiz sınıf velileriyle ayrı zamanlarda toplantı düzenler, yine aile öğretmenliği etkinlikleri çerçevesinde ailelerimizi evlerinde ziyaret ederek birlikte olmaya çalışıyor, yeri gelir dertleşiyoruz. Özellikle aile öğretmenliği etkinliği bizim için veli ve öğrencilerimize ulaşma noktasında faydasını gördük. Çevrenin okulumuza bakış açısı değişti. Çünkü vatandaş okulu tanımıyor, biz hem velilerimizi yakından tanıdık hem de okulumuzun reklamını yapmış olduk. OAB yetkileri çoğaltıldı, okul müdürünün yetkisi yok ama sorumluluğu devam ediyor. Çünkü onun harcamasını resmi ortamda sisteme giriyoruz. Bu da bize külfet oluşturuyor desek yeridir. Yine okulumuzun çevredeki zengin iş adamlarına bakacak olursak, çevremizde pek zengin yok biz de esnafı zorluyoruz. Ama bizim gibi herkes aynı esnafa gidiyor. Bu da olumsuzlukla karşılaşmamıza neden oluyor.

**M12:** Veliler veli nimetimizdir. Bir veli geldiği zaman müdür mutlaka ayağa kalkıp onu karşılamalı, ona güler yüz göstermeli ve elini uzatmalıdır. Bunu yaparsanız veli okula daha sıcak bakıyor. Oturduğunuz yerden kaşınızı çatarak baktığınız zaman o veli bir daha gelmez. Velilerin duymak istemediği en önemli şey eleştiri ve para meselesi yani okula gelip de senin çocuk şöyle kötü böyle kötü dersiniz veli sizinle bütün irtibatını kopartıyor. Çağırırsanız bile gelmiyor. Burada öğretmenlerin uyanık olması gerekir. Öğretmen üslubunu iyi ayarlamalı kırmadan dökmeden konuşmalı. Kısacası veliyi tavlama. Yine okulumuzun şöyle şöyle ihtiyaçları var dediğinizde veliler yine para istiyorlar deyip sizden uzaklaşıyorlar. Bu gibi durumlar fazlaca dile getirilmemelidir. Bunu daha çok idare yerine OAB yapmalıdır. Gönüllü veliler kendi aralarında teşkilatlanarak bunu yapmalıdırlar. Belki idare sene başındaki OAB toplantısında bu durumu ortaya koyar. Daha sonra pek karışmamalı. Veliler kendi istekleri ile geldiklerinde görüşme imkanımız oluyor ya da öğrencileri yaramazlık yaptıklarında görüşebiliyoruz. Bunun dışında veli ziyaretlerimiz oluyor. Köy yerindeyiz bazen kahveye giyoruz, bazen camiye gidiyoruz. Karşılaştıklarımıza selam veriyoruz. Çevreyle köy okullarının pek fazla ilişkisi olamıyor maalesef. İş adamları ve esnafın köy okullarını pek desteklemek istemiyorlar. Çünkü merkezde olmak göz önünde olmaktır, destekleyecek kişiler de sürekli herkesin gözü önünde olan bir yere destek veriyorlar. Adam köyde kendini kime tanıtsın. Köydeki Ahmet, Mehmet müteaitin dairesini alacak değil ki gücü yok. Şehirdeki daha avantajlı

dirimda. Ayrıca OAB MEB'in yayınladığı OAB yönetmeliğine vakıf olamayacak kadar zayıf yeterince çalıştığı söylenemez. Ancak idare tarafından yönlendirilirlerse ve idare ellerinden tutarsa bir şeyler yapmaya çalışıyorlar.

**M13:** Veliler ile iletişimiz yeterli değil. Sebebi taşımali olup çoğunun köyde ikamet etmesi ve çiftçilikle uğraşması. Çünkü bize ayıracak zamanları olmuyor. Biz de ekstra onları ziyaret etmeye çalışıyoruz. Ama veli toplantıları ile velilerimize ulaşmaya çalışıyoruz. Ayrıca aile ziyaretleri bizim için bir fırsat oldu hemen hemen her veliye ulaşabiliyoruz. Onlarla görüşüp, onların derinlerini dinliyoruz. Sorunu olan öğrencinin mutlaka ailesi öğretmenler tarafından ziyaret ediliyor. Taşımali olmak bizi biraz uğraştırıyor ama işimiz hizmet olduğu için bundan zevk alıyoruz. Hatta mesaj şirketleri ile anlaşarak velilerimize aksaklıklarda mesaj yolluyoruz. Velilerimizin özel gün ve gecelerde mesaj çekerek onları hatırladığımızı ve bizim için önemli olduklarını hissettiriyoruz. Velilerimiz bu durum karşısında mutlu olduklarını bize her defasında söylüyorlar. Çevreyle ilişkilerimiz iyi durumda ama daha da iyi olabilir. OAB aktif olarak çalışıyorlar özellikle çay, kermes, gezi, eğlence gibi faaliyetlerle okulumuza maddi katkı sağlıyorlar. Özellikle bu çalışmalarda şehir merkezini kullanarak okulumuzun reklamını da yapmış oluyorlar. Hayır sever iş adamlarını ziyaret ederek okulumuza maddi destek sağlamaya çalışıyoruz. Zaten okulumuz bir hayır sever tarafından yapılmıştır.

**M14:** Veliler ile iletişim bizim için çok önemli, yukarıda da bahsetmiştim. Velilerimizle aile öğretmenliği projesi ile iletişim halinde oluyoruz. Bunun yanında okula geç gelen öğrenciler için arayarak haber veriyoruz. Velilerimiz bundan çok mutlu oluyorlar. Yine biz taşımali eğitime sahip olduğumuz için velilere ayrıca ziyarete gidiyoruz. Ya da veli toplantıları düzenleyerek onlarla birlikte oluyoruz. Ayrıca okulumuza katkı sağlamak için OAB ile birlikte köylü arkadaşlardan fındık toplamayı planlıyoruz. Yine taşımali okul olduğumuz için her Cuma başka bir köye giderek Cuma namazı kılıyoruz. Orada velilerle, köylülerle sohbet ediyoruz. Onlara biz geldik diyoruz. Sağolsun velilerimiz bu davranışlarımızdan mutlu oluyorlar. Evlerine davet edip ikramlarda bulunuyorlar. Böylelikle okul veli iletişimine katkı sağladığımızı düşünüyorum. Yine her dönem veli toplantısı düzenleyerek onlarla birlikte oluyoruz. Sınıf rehber öğretmeni arkadaşlar daha yakından ilgileniyor. Yani velilere rehberlik etmeye çalışıyorlar. Okul başarısını artırmak için velilerimizle her zaman görüşüyoruz. Yine velimiz okula geldiği zaman onları kalkıp kapıda karşıyoruz. Hoş geldin diyoruz, onlara değer verdiğimizizi gösteriyoruz. Çay söylüyoruz. Yemek söylüyoruz. OAB üyelerimiz okula katkı olması için gezi ve kermes düzenledi. Kazandığımız paralarla okulumuzun çevre düzenlemesini yaptık. Aslında köy ilköğretim okulu olarak OAB çevresi dar olduğu için bize yetiyor diyebiliriz. Belki şehir ilköğretim okuluna yetmiyordur. Yine de imkanlarımız sınırlı.

**M15:** Velilerimiz açık yürekli, kendilerini rahatlıkla ifade edebiliyorlar. Biz aile öğretmenliği yapıyoruz. Öğrencilerimizi yerinde görmek için ailelere ziyaretlere gidiyoruz. Bunun yanında her Cuma günü köyün bir yaşlısını ziyaret ediyoruz. Buradaki amacımız öğrencilerimize yaşlılara saygıyı, yardımlaşmayı ve değerlerimize sahip çıkmayı öğretmek ve örnek olmaktır. Şuana kadar 12 kişiyi ziyaret ettik. Böylelikle köyün içine daha iyi girebilme ve köyü daha iyi tanıyabilme anlamında faydasını görüyoruz. Bu tür kişilere ziyaret köylünün öğretmene bakış açısını da değiştirdi. Öğretmen

sadece köye gelip giden kişi değil köylü ile beraber yaşayan, onların sorunlarına eğilen ve onlara yardım etmeyi seven kişiler olarak görülmeye başlandı. Onun için tüm köylü bizleri çok seviyor. Hatta benim bir öğretmenim taşıma aracı ile köyün birine gitti bu akşam orada kalacak yani biz onlardan biri gibi olduk ve olmaya çalışıyoruz. Ve bu arkadaş evli ve çocuk sahibi birisi, yapılan fedakârlığı da belirtmeden geçemeyeceğim. Biz 5 köyün taşımalarını yapıyoruz mümkün merteye bu köylere sık sık ziyaretler düzenleyerek ailelerle birlikte olmaya çalışıyoruz. Her şey okul değil, ara sıra velilerin dertleriyle dertlenmek ve onlara değer verildiğini hissettirmek çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bir de şunu yaptık her Cuma günü bir köyde namaz kıldık. Ve Cuma namazına yaklaşık bir saat önce gittik ki namaz başlamadan önce köylülerle sohbet etme imkânı bulalım diye. Bunun dönütlerini de almaya başladık. Bir velim şöyle dedi ben hiç okula gelip giden biri değildim hatta çocuğum mezun oldu yine gelmedim o ki siz geldiniz benim ta köyüme kadar bundan sonra bende okula sık sık geleceğim dedi. Ve hediyesini de alarak okulumuza geldi ve gelmeye de devam etti. Bu diyaloglarımızdan dolayı 17 kişi öğlen vakitlerinde öğrencilerimize yemek getirdi ve bizlerde öğrencilerimizle birlikte yemek yedik. Geçen yıllarda olan durumu arkadaşlara sordum, bu 1-2 kişi ile sınırlıymış şimdi 17 kişinin gelmesi okulumuzun çevre üzerindeki etkisini giderek artırıyor. Bunun yanında bize ulaşılması anlamında okul sitemizi sürekli güncelliyoruz. Her gün yaptığımız veya yapacağımız etkinlikleri sitemize yüklüyoruz. Güncel olmaya çalışıyoruz. Sitemizin günlük ziyaret oranı gittiğim günlerde 20-30 kişiyken şu an 250 kişiyi buluyor. Okulumun mevcudu 125 ve velilerimizin ilgisini belirtmek anlamında iyi bir örnek olacaktır. Hatta bir bürokrat abimiz bizi arayarak çok hoşuna gittiğini söyledi. OAB olarak düşünüldüğünde yönetmelik ne kadar değişse de biz işin içindeyiz. OAB okulumuza gelir getirici anlamında biz 23 Nisan şenliği yaptık ve orada ücret karşılığında çekiliş yaptık. Bunun yanında kermes yaptık ve aile ziyaretlerine giderken OAB temsilcilerini de getirdik. Onlar da zengin velilerden okulumuza bağış anlamında yardım istediler. Şu an Akçakoca'nın hiçbir okulunda olmayan su arıtma sistemi taktık. Bunun maliyeti 3.000 TL ve biz bunu bağışla yaptık. Su içilmez raporu verilmişti. Şimdiyse rahatlıkla suyumuzu içiyoruz. Yani şartlar itibarıyla OAB çalışmalarını yeterli buluyorum. Ayrıca köyümüzde aktif olarak bürokrasi hizmetinde bulunan büyüklerimizden de şöyle yardım aldım. Hizmetli olayımız yoktu, bürokratların araya girmesiyle 1 ay içinde hizmetimiz görevine başladı. Temizlik anlamında da rahatladık. Yine kalorifer kazanı ile ilgili bir sıkıntımız oldu bunu da aynı yolla hallettik. Yine Nevin Gökçek hanımefendiden yardım aldık. Parasal anlamda OAB sıkıntısı yok yeter ki proje üretelim, proje üretildiğinde hepsi tedarik ediliyor. Proje olarak su arıtma ve uygulama bahçesini sayabilirim, bunun için dışarıdan OAB bağış anlamında ödenek sağlamıştır. Okulumuzun tüm sıralarını değiştirdik, okulumuzda internet ağı yoktu şimdi onu da bağlattık. Bunların hepsini OAB öncülüğünde gerçekleştirdik. Yine yemekhanemizi uygun hale getirdik. Şimdi Belediye ile işbirliği içindeyiz çevre düzenlemesiyle ilgili olarak. Okulumuzun bahçesi yaklaşık 9.000 m orayla ilgili bir çalışmam var. Bu çalışmayı yapmadan önce zengin fındık tüccarlarından yardım almayla ilgili söz aldık. Orada amfi tiyatro yapacağız. Ve kamp alanları yaparak denizle ilişik ve özellikle eğitimcilerin kalabileceği bir yer yapmayı planlıyoruz. Bunu hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin rahatlıkla düzenleneceği bir yer haline gelecektir. Burada gelir

olarak güzel paralarda okulumuza kazandırabiliriz. Aynı zamanda burayı halkımıza kazandırmış oluruz. Ayrıca en az 15-20 kişiye iş imkânı sağlamış oluruz inşallah.

**M16:** Bizim okulumuzun veli profili biraz zayıf. Çünkü maddi durumu biraz düşük öğrencilerin velileri bulunmaktadır. Çok fazla okula zaman ayıramıyorlar. Bu durum okulumuzun başarısını da etkiliyor. Velilerimizin eğitiminin önemli olduğunu düşünüyorum. Bize gelmeyen velilere biz gittik. Veliyi yerinde görmeye çalıştık. Burada en büyük sıkıntımız boşanmış ailelerin durumu bizi sıkıntıya düşürüyor. Çünkü ailesine ulaşabilecek kimse yok. Bu durum öğrenciyi bile olumsuz davranışlara itiyor. Velilerimizle iletişimin artması için özellikle ikinci dönem veli eğitimi semineri düzenledik. Veli okula kazandırmaya çalıştık. Eğer okula gelip giderse okulumuzun kalitesinin artacağını belirttik. Onun için OAB devreye soktuk. Velilerimiz ile birlikte piknik düzenledik. Velilerimizin çocuklarının yaşadıkları alanları görmesi için okula sık sık davet ediyoruz. Çünkü burası yaşam alanı ve zamanının çoğunu burada geçiriyor. Yine aile öğretmenliği projesi ile ailelere gidiyoruz. OAB gezi, kemre. Piknik ve çaylar düzenleyerek okulumuza ekonomik anlamda girdilerinin olduğunu söyleyebilirim. Velilerimizin arada bir geri dönüt adına idareden ve öğretmenlerden isteklerinin neler olduğunu soruyoruz. Biz her türlü öneriye açığız. Bizim içeride göremediğimizin dışarıdan görülebileceğini düşünülüyor. Yine yaptığımız çalışmalarını okulumuzun OAB tablosunda resimleyerek sergiliyoruz. OAB olmazsa ayakta duramayız. Velilerimizin maddi durumları iyi olmadığını belirtmiştim. OAB bizim için çok önemli bir kurum onların sağladığı gelirlerle bu okul ayakta duruyor. Çünkü 300 kişinin olduğu bir okulda temizlik ve hijyen noktasında tertemiz. Tuvaletlerde peçete, köpük ve sıvı sabunumuz var. Bunun yanında okulumuzun çevre güzelleştirmesi için esnaflardan ve Belediyelerden yardım alıyoruz. Yine komşularımızla iyi geçinmeye çalışıyoruz.