



**T.C.**  
**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**İLKOKUL ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINDA OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

**Halil İbrahim DAĞDELER**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Ayla ARSEVEN**

**SİVAS**

**Eylül, 2014**



**İLKOKUL ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINDA OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

Halil İbrahim DAĞDELER

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri

Ana bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Yrd.Doç.Dr.Ayla ARSEVEN

SİVAS

Eylül, 2014

## KABUL VE ONAY

Halil İbrahim DAĞDELER' in hazırlamış olduğu “ İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri ” başlıklı bu çalışma, 25/08/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Tuncay DİLCİ

(Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. Ayla ARSEVEN

(Danışman/Üye)

Yrd. Doç. Dr. Soner DOĞAN

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../...

**Prof. Dr. Zafer CİRHİNLİOĞLU**  
Enstitü Müdürü



## ONUR SÖZÜ

Yrd.Doç.Dr. Ayla ARSEVEN danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri** başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

**Halil İbrahim DAĞDELER**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın planlanması ve uygulanması sürecinde değerli katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayla ARSEVEN'e teşekkürlerimi bildirmeyi borç bilirim. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve yüksek lisans derslerimde engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Sayın Doç.Dr. Celal Teyyar UĞURLU'ya, Sayın Yrd.Doç.Dr. Soner DOĞAN'a ve Sayın Doç.Dr. Tuncay DİLCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli izini veren Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğüne, veri toplamak için görüşme yaptığım okul müdürleri ve öğretmenlere anlayışları için teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans çalışmalarım ve tüm hayatım boyunca bana verdikleri destek ve moral için aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Halil İbrahim DAĞDELER

25.08.2014

## ÖZET

DAĞDELER, H.İbrahim, İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2014

Bu çalışmanın amacı; ilkokul öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Bu çalışma, betimsel araştırma modelinde nitel bir araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi ve görüşme teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma, Sivas İli Merkez İlçede yer alan okullarda görev yapan 15 ilkokul yöneticisi ve 20 sınıf öğretmeni üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya veri toplamak amacıyla öncelikle, öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını belirlemeye yönelik doküman analizi yapılmıştır. Doküman analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, araştırmacı tarafından “Okul Yöneticisi Görüşme Formu” ve “Öğretmen Görüşme Formu” geliştirilmiştir. Veriler görüşme esnasında ses kaydı yapılarak elde edilmiştir. Veri analizi sürecinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; okul yöneticilerinin yüksek düzeyde öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşündükleri; okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluklarını en çok “araç-gereç ve materyal sağlama, hazırlanan planları onaylama ve programın uygulanmasını denetleme” olarak gördüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlamasına yeterince katkı sağlamadığı; öğretmenler ile okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanması için gerekli olan araç-gereç konusunda sorun yaşamadığı; ancak, okulların fiziki imkânlarını yetersiz olarak değerlendirdikleri; okul yöneticilerinin çoğunun öğretim programlarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir çalışma yapmadığı; okul yöneticilerinin öğretim programının denetimini en çok “dersleri gözlemleyerek” gerçekleştirdikleri, bunun yanı sıra “sınıf defteri kontrolü” ve “öğretmenlerle görüşme yaparak” bu denetimi gerçekleştirdikleri araştırmada ulaşılan sonuçlardır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin öğretim programlarının

planlama sürecine daha aktif katılmaları, okulların fiziki olanaklarının iyileştirilmesi, okul yöneticilerinin öğretim programlarının değerlendirilmesi sürecine katkı sağlamaları ve değerlendirme sonuçlarını üst makamlara bildirmeleri önerilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Okul yöneticisi, ilkokul öğretim programları, öğretim programlarının uygulanmasının yönetimi, öğretim liderliği

## ABSTRACT

DAĞDELER, H.İbrahim, School Administrators' and Teachers' Views as to School Administrators' Duties and Responsibilities in Applying Primary School Curriculum, Master Thesis, Sivas, 2014

The aim of this study is to determine school administrators' and teachers' views as to school administrators' duties and responsibilities in applying primary school curriculum. This is a qualitative study in descriptive research model. Of qualitative research methods, document analysis and interview techniques were used in this study.

The population of this study consists of 15 primary school administrators and 20 class teachers working at schools in central districts in Sivas. In order to collect data, document analysis was made for determining school administrators' duties and responsibilities in applying curriculums. In line with the information obtained from document analysis, 'Administrator Interview Form' and 'Teacher Interview Form' were developed by the researcher. The data were obtained by sound recording during the interview. Content analysis was used during the data analysis process.

Some of the conclusions obtained from the study are the following: considerable number of school administrators thinks they have enough knowledge about the curriculums; school administrators regard their duties and responsibilities on applying curriculums as providing equipment, approving the prepared plans and supervising the application of curriculum. In addition, school administrators and teachers think school administrators do not make enough contribution to planning curriculums; teachers do not have problem on equipment necessary for the application of curriculum; however, they claim the physical conditions of schools are inadequate; most of the school administrators do not make any work as to evaluating curriculum; school administrators and teachers consider that school administrators carry out the supervision of curriculum by observing the classes most; furthermore, they also carry out these supervisions by checking teachers' class book and interviewing with the teachers. According to research results, it has been suggested that school administrators should participate in the process of planning curriculum more actively, the physical conditions of schools should be improved, school administrators should contribute to assessment process of curriculum and they should inform the results to top level.

**Key Words:** School administrator, primary school curriculums, management of application of curriculums, instructional leadership

# İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	
Onur Sözü .....	i
Önsöz .....	ii
Özet .....	iii
Abstract .....	v
İçindekiler .....	vii
Tablolar Listesi .....	x
Ekler Listesi .....	xii
Kısaltmalar Listesi .....	xiii
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
1.GİRİŞ .....	1
1.1.Problem Durumu .....	1
1.2.Araştırmanın Problem Cümlesi .....	3
1.3.Araştırmanın Alt Problemleri .....	3
1.4.Araştırmanın Amacı .....	4
1.5.Araştırmanın Önemi .....	4
1.6.Sayıtlılar .....	5
1.7.Sınırlılıklar .....	6
1.8.Tanımlar .....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>7</b>
2.KURAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1.Temel Kavramlar .....	7
2.1.1.Eğitim .....	7
2.1.2.Öğretim .....	8
2.1.3.Eğitim Programları .....	9
2.1.4.Öğretim Programları .....	10
2.1.5.Okul Yönetimi .....	11
2.2.İlkokul Öğretim Programları .....	12
2.2.1.Öğretim Programlarının Öğeleri .....	12
2.2.1.1.Hedefler (Kazanım) .....	13
2.2.1.2.İçerik .....	13
2.2.1.3.Öğrenme-Öğretme Süreci (Eğitim Durumları) .....	14
2.2.1.4.Değerlendirme (Sınama Durumları) .....	15
2.2.2.Öğretim Programlarının Uygulanması .....	16
2.2.3.Öğretim Programlarının Uygulanmasında Etkili Olan Gruplar .....	18
2.2.3.1.Öğretmenler .....	18
2.2.3.2.Öğrenciler .....	20
2.2.3.3.Okul Yöneticileri .....	21
2.3.Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği .....	23
2.4.Öğretim Programlarının Uygulanmasının Yönetimi .....	26
2.4.1.Planlama .....	28
2.4.2.Öğretmenler Arası İşbirliğinin Sağlanması ve Öğretim Programı Uygulamalarının Eşgüdümlemesi .....	30
2.4.3.Öğretim Süreci ve Materyal Temini .....	31
2.4.4.Öğrencileri Değerlendirme ve Başarılarını İzleme .....	34
2.4.5.Öğretmenleri Değerlendirme .....	36
2.4.6.Öğretim Programlarını Değerlendirme .....	37
2.4.7.Öğretim Programlarının Uygulanmasını Denetleme .....	39

BÖLÜM III .....	43
3.İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR .....	43
BÖLÜM IV .....	52
4.YÖNTEM .....	52
4.1.Araştırma Modeli .....	52
4.2.Çalışma Grubu .....	54
4.3.Veri Toplama Araçları .....	55
4.3.1.Araştırma Kapsamında Ulaşılarak Analizi Yapılan Dokümanlar .....	55
4.3.2.Okul Yöneticisi Görüşme Formu .....	56
4.3.2.Öğretmen Görüşme Formu .....	57
4.4.Veri Çözümleme Teknikleri .....	58
BÖLÜM V .....	62
5.BULGULAR ve YORUM .....	62
5.1.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ( İlgili Mevzuat) .....	62
5.1.1.İlköğretim Kurumları Yönetmeliği .....	62
5.1.2.Tebliğler Dergileri .....	64
5.1.3.M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı,Öğretmen Denetim Rehberi ....	68
5.2.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlanması .....	69
5.2.1.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programları İle İlgili Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	70
5.2.2.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	73
5.2.3.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	75
5.2.4. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	78
5.2.5. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	85
5.2.6.Okul Yöneticilerinin İlkokul öğretim Programlarının Uygulanmasında M.E.B ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	87
5.3.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	89
5.3.1.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlanma Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	90
5.3.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	91
5.3.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Değerlendirme Sürecine Yönelik	



Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	97
5.3.4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması .....	102
5.3.5. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri .....	105
BÖLÜM VI .....	107
6.SONUÇ VE ÖNERİLER .....	107
6.1.Araştırmanın Sonuç Ve Önerileri .....	107
6.1.1. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler .....	107
6.1.2. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Planlama Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler .....	108
6.1.3. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler .....	108
6.1.4. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler ...	109
6.1.5. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler .....	110
6.1.6. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentilerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler .....	111
6.1.7. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Okul Yöneticilerinin M.E.B ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentilerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler .....	112
KAYNAKÇA .....	113
EKLER .....	122

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Araştırmanın Yapıldığı Okul Listesi .....	55
Tablo 2:	Nitel Veri Setinin Kodlanması Örneği .....	60
Tablo 3:	Okul/Kurum Müdürlerinin Öğretmen Hakkındaki Kanaat Formu .....	68
Tablo 4:	Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programları İle İlgili Görev ve Sorumluluklarının Neler Olduğuna İlişkin Görüşleri .....	70
Tablo 5:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programı Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşleri .....	72
Tablo 6:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Katkılarına İlişkin Görüşleri .....	73
Tablo 7:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Fiziki İmkan, Materyal ve Araç-Gereç Temini Konusundaki Görüşleri .....	75
Tablo 8:	Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arası İşbirliğini ve Öğretim Programlarının Uygulanmasının Eşgüdümünü Sağlamaya Yönelik Çalışmalarına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri .....	77
Tablo 9:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarını Uygulama Konusundaki Öğretmenlerin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri .....	78
Tablo 10:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarını Uygulama Konusunda Öğretmenlerin Gelişimlerini Sağlamaya Yönelik Çalışmalarına İlişkin Görüşleri .....	79
Tablo 11:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarını Değerlendirilmesine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri .....	81
Tablo 12:	Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Okul yöneticisi Görüşleri .....	83
Tablo 13:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasını Denetleme Sıklığına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri .....	85
Tablo 14:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasının Denetlenmesine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri .....	86
Tablo 15:	İlkokul Öğretim Programlarını Uygulamaya Yönelik Okul Yöneticilerinin MEB ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentileri .....	88
Tablo 16:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Yönelik Katkılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	90
Tablo 17:	Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Desteğine İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	92
Tablo 18:	Öğretmenlerin Okul Yöneticileri İle Programın Uygulanması İçin Gerekli Fiziki İmkanlar ve Araç-Gereç Temini Konusunda Yaşadıkları Sorunlar ....	93
Tablo 19:	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin İşbirliğini ve Program Uygulamalarının Eşgüdümünü Sağlamaya Yönelik Yaptıkları Çalışmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	95
Tablo 20:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	97
Tablo 21:	Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	99
Tablo 22:	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	101
Tablo 23:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasını Denetleme Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	103

Tablo 24:	Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasının Denetimine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	104
Tablo 25:	Öğretim Programının Uygulanmasına Yönelik Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri .....	105

**EKLER LİSTESİ**

EK-1:	Araştırma İzin Belgesi .....	123
EK-2:	Okul Yöneticisi Görüşme Formu .....	124
EK-3:	Öğretmen Görüşme Formu .....	126
EK-4:	İlköğretim Kuruları Yönetmeliği, 1992 (İlgili Bölümleri) .....	128
EK-5:	Tebliğler Dergisi, Ocak 2000, Cilt:63, Sayı:2508 (İlgili Bölümleri) .....	131
EK-6 :	Tebliğler Dergisi, Ağustos 2003, Cilt:66, Sayı:2551 (İlgili Bölümleri) ...	134
EK-7:	Tebliğler Dergisi, Ağustos 2004, Cilt:67, Sayı:2563 (İlgili Bölümleri) ...	137
EK-8 :	M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi 2011 (İlgili Bölümleri) .....	138

**KISALTMALAR LİSTESİ**

- Akt. : Aktaran  
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı  
TTKB : Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı  
TDK : Türk Dil Kurumu  
İKY : İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

## **BÖLÜM I**

### **1.GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın; problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlerine, amacına, önemine, sayıtlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

#### **1.1.PROBLEM DURUMU**

Toplumlar kendilerine uygun insanı kendilerine özgü eğitim süreci içinde yetiştirirler. Bu nedenle, onu tesadüflere ve kültürlemenin gelişigüzel etkilerine açık bırakmamışlardır (Fidan, 2012; 6). Eğitimin sistemli bir şekilde verilmesinin gerekliliği okulları ortaya çıkarmıştır. Eğitim, doğumdan ölüme kadar yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Bu süreç okullarda planlı ve programlı olarak yürütülür. Öğrencilere eğitim programları aracılığı ile yaşantılar kazandırılmaya çalışılır. Bu programların amacına uygun olarak uygulanması ise okul yönetiminin sorumluluğundadır.

Okullar önceden belirlenmiş eğitim hedeflerine bağlı olarak öğrencilere yeni davranışların kazandırıldığı ve istenmeyen davranışların giderildiği planlı ve programlı kuruluşlardır. Görevleri açısından toplumun her zaman gözü önünde olan okullar, anayasal bir hak olan eğitim aracılığıyla toplumsal gelişmenin birimleridir (Bal, 2011; 25). Okullar sosyal sistemler olarak görülebilir. Bir sosyal sistem bağımsız ve değişken iki boyut içerir. Bu boyutlardan birincisi, sistemin amaçlarını gerçekleştirmek olan belli rol ve beklentilerin yer aldığı kuramsal boyuttur. İkincisi ise belli kişiliklere, gereksinimlere sahip ve etkileşen bireylerden oluşan insansal boyuttur. Okullar bu boyutlar açısından ele alındığında, kurumsal boyutta yönetici, öğretmen, öğrenci, müfettiş gibi roller ve bu rollerden beklenenler yer alır. İkinci boyutta ise bu rolleri sergileyen okul çalışanlarının gereksinimleri ve aralarındaki iletişim yer alır (Lunenberg ve Ornstein, 2000; Akt. Sarpkaya, 2010; 89).

Eğitimde kaliteyi artırmak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2005-2006 öğretim yılında yeni ilköğretim programları uygulanmaya başlanmıştır. Yapılandırmacı yaklaşımına uygun olarak hazırlanan yeni programların uygulanmasında okulun bütün paydaşlarına önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Öğretim programının başarıyla uygulanabilmesinde kilit rol oynayan okul

müdürleri, programla ilgili görev ve sorumluluklarını bilmeli ve buna uygun olarak yönetimi gerçekleştirmelidir. Toprakçı'ya (2008) göre; okul yönetimi, okulu saptanan amaçlarına ulaştırmak üzere öğrenci, öğretmen ve diğer personel gibi insan kaynakları ile okul binası, araç ve gereçler gibi maddi kaynakları bir araya getirip etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan geçer (Bursalıoğlu, 2012; 6). Özden'e (2005) göre; okulun verimli şekilde çalışabilmesi için öğretmen ve diğer personelin iş verimini arttırmak, personelin okulun amaçlarını gerçekleştirmeye motive etmek ve okulun etkililiğini arttıracak mekanizmalar geliştirmek, yönetimdeki yeni yönetsel yapının temel taşlarındandır.

Uygulanan programların aksaklıkları ve eksiklikleri giderilerek, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uygun olarak yeniden düzenlenip geliştirilmesi ile eğitimin kalitesinin artması beklenmektedir. Bu süreç içerisinde eğitim-öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okullarımıza ve okul yöneticisine çok önemli görevler düşmektedir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır (Bayrak, 2009; 2). Okuldaki eğitim-öğretim çalışmalarının başarıyla sürdürülmesi okul müdüründen beklenen öğretim liderliği davranışlarını göstermekle mümkündür. Öğretim liderliği, okul yöneticisinin okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2004; Akt.Gülbahar, 2013; 105). Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin amaca uygun olarak yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin, öğretim liderliğini de etkili bir biçimde gerçekleştirmesi beklenmektedir. Gümüşeli'ye (2001) göre; öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğrenme öğretme süreçlerine yoğunlaşmasıdır. Öğretim liderliği diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğrenme-öğretme süreçleri ile doğrudan ilişki içerisinde olan bir liderlik alanıdır.

Gümüşeli'ye (1996a) göre; 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. Bunlara ayrıca Türkiye'deki gibi okul yöneticilerinin yetişme eksikliği sorunu eklendiğinde durum daha da düşündürücü olmaktadır. Fakat bu güçlükleri planlı ve özverili çalışmaları ile aşarak öğretim lideri olmayı başaran müdür sayısı da azımsanamayacak kadar fazladır.

Okul müdürü programın uygulanması sürecinde görev ve sorumluluklarını bilerek öğrencilerin, öğretmenlerin ve fiziki çevrenin farklılıklarına göre öğretim programının amacına uygun biçimde uygulanmasını sağlamalıdır. Ayrıca öğretim programlarının uygulanmasını denetleyerek, programın etkililiğini arttırmaya çalışmalıdır.

## **1.2.ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ**

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda, öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri nelerdir?

## **1.3.ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLER**

**1.3.1.** T.C. Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatına (yönetmelikler, Talim ve Terbiye Kurulu Kararları, Tebliğler Dergisi, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı internet siteleri vs.) ve Milli Eğitim Bakanlığı ilkokul öğretim programlarına göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?

**1.3.2.** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasında;

**1.3.2.1.** Görev ve sorumluluklarının neler olduğuna ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.2.2.** Planlama aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.2.3.** Öğretim sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.2.4.** Değerlendirme sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.2.5.** Denetim süreci aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.3.** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, öğretim programlarının uygulanma sürecindeki okul yöneticilerinin;



**1.3.3.1.** Planlanma aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.3.2.** Öğretim sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.3.3.** Değerlendirme sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

**1.3.3.4.** Denetim süreci aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

#### **1.4.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmada; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda, öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmaktadır.

#### **1.5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bir öğretim programı her ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun programın okul ortamında başarıya ulaşması yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmasıyla mümkün olur. Bunu sağlamak ise okul yönetiminin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermeleri ile mümkün olacaktır. Çakıcı'ya (2010) göre; öğretim lideri, öğretme öğrenme süreçleri konusunda bilgi sahibi, eğitim programını etkili bir şekilde yöneten, öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun öğrenme ortamları düzenleyen kişidir. Yapılan birçok araştırma da okul yöneticisinin davranışı ile öğrenci öğrenmesi ve başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisinden uygun bir öğrenme ortamı sağlayarak öğrencinin daha iyi öğrenmesine katkıda bulunması beklenmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı 2005-2006 yılı itibariyle yeni ilköğretim programlarını uygulamaya koymuştur. Programlar kazandırılmaya çalışılan ortak hedeflerde, öğretme öğrenme süreçleri ve öğretmenin rolünde, ölçme değerlendirme sürecinde birçok değişiklik getirmiştir. Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan eğitim programlarının değişmesiyle, okul yöneticilerinin görev ve rollerinin içerikleri farklılaşmıştır. Öğretim lideri olarak okul yöneticileri, öğretim programları hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmakla birlikte; bu bilgi ve deneyimlerini öğretmenlerle paylaşabilmelidirler. Bu paylaşımın olabilmesi için okul yöneticisi geliştirilen bu programların temel gerekçelerini, felsefesini, içeriğini, uygulama ve değerlendirme etkinliklerini yeterince kavramış olması gerekmektedir (Toker, 2007; 20).

Eğitim - ğretim açısından önemli olan programların anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması boyutlarında okul yöneticilerinin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Lider bir okul yöneticisi, ğretmenlerinin programı anlamasını, uygulamasını ve değerlendirmesini sağlayacak ortamlar oluşturmak zorundadır. Bunun yanında program felsefesi ve program geliştirme konularında kendini ve ğretmen kadrosunu geliştirmelidir. Ayrıca, program liderliği davranışlarını yerine getirmek için öğretmenlere yardım sağlama amacıyla sınıf ziyaretlerini sık sık yapmalıdır. Okul yöneticisi, eğitim programını düzenlerken ğrenci, aile-veli ve okul vresinin beklentilerini dikkate almalıdır. Eğitim programının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan fiziki ve finansal kaynakları sağlamak ve her türlü materyali öğretimin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak kullanma, okul yöneticisinin bir program lideri olarak başlıca görevleri arasındadır (Demiral, 2009; 31).

Okuldaki her türlü eğitim-ğretim çalışmalarından birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin programın uygulanmasının yönetimini nasıl sağladığını, planlama, öğretmenler arasında işbirliği, materyal temini, ğretmen değerlendirmesi, program değerlendirmesi, ğrenci değerlendirmesine yönelik neler yaptığını, programın uygulanmasının denetimini nasıl sağladığını konuları önem taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde bu konuya ilişkin çalışmalarda genellikle nicel yöntemler kullanılmış olup (Ercan,1997; Toker, 2007, Mercan, 2009; Demiral, 2009; Kp, 2011; Peker ve Selçuk, 2011), konunun genellikle benzer boyutları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların da okul yöneticilerinin ğretim programlarının uygulanması sürecinde yaptıkları çalışmaları yansıtması açısından yetersiz olukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin ğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticisi ve ğretmen görüşlerinin belirlenmesine yönelik nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan bu araştırmanın, konuyu daha derinlemesine ortaya koymada alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir

## **1.6.SAYILTILAR**

Araştırmada, sınıf ğretmenlerinin ve ilkokul yöneticilerinin araştırmacı tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formlarındaki sorulara samimi ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

## 1.7.SINIRLILIKLAR

Bu araştırmada aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur.

1.Araştırma, 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında Sivas ili Merkez İlçede Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan 15 okul yöneticisi ve 20 sınıf öğretmeninin görüşleriyle sınırlıdır.

2.Araştırma araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formları (öğretmen görüşme formu ve okul yöneticisi görüşme formu) ve doküman analizinde kullanılan dokümanlar ile sınırlıdır.

## 1.8.TANIMLAR

**Okul Yöneticisi:** Okullarda görev yapan müdür, müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı ve müdür yetkili öğretmendir.

**Öğretim Liderliği:** Eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir (Tatlıoğlu ve Okyay, 2012; 1048).

**Öğretim Programı:** Okulda ya da okul dışında bireye kazandırılması planlanan bir dersin öğretimiyle ilgili tüm etkinlikleri kapsayan yaşantılar düzeneğidir (Demirel, 2013; 6).

**Tebliğler Dergisi:** T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğünce ayda bir çıkarılan dergidir.

**Öğretmen Denetim Rehberi:** T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından öğretmen denetimine yönelik çıkarılan yayındır.

## **BÖLÜM II**

### **2.KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili alanyazında yer alan temel bilgiler yer almaktadır.

#### **2.1.TEMEL KAVRAMLAR**

Bu bölümde eğitim, öğretim, eğitim programları, öğretim programları ve okul yönetimi kavramlarına ait bilgiler yer almaktadır.

##### **2.1.1.EĞİTİM**

Eğitim, çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Tay (2007) ise eğitimi; bireylere problemleri görebilme ve çözebilme yeterliği kazandıran, bireylerin davranışlarını biçimlendirme ve değiştirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Genel çizgilerle eğitim, bireyin içinde yaşadığı toplumda davranış biçimleri edindiği süreçler toplamıdır. Bu tanım, zaman ve mekân yönünden geniş ve karmaşık bir kapsamı yansıtmaktadır. Eğitim, insanoğlu için örgün ya da yaygın anlamda, yaşam boyu sürdüğü ve her deneyim insanda, şöyle veya böyle, tepki yarattığı için kapsamlıdır (Varış, 1998; 5).Eğitimin birçok tanımı yapılmıştır, fakat eğitimin amaçlı ve planlı bir davranış değişikliği olduğu ve bu değişikliğin bireyin kendi yaşantıları yoluyla gerçekleştiği, tüm tanımların odak noktasıdır. Okul ise toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden planlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istendik davranış değişikliği meydana getirilmeye

çalışılır (Erden, 1998: Akt.Küp, 2011; 1).

Eğitimin amacı, bireylerin sağlıklı ve verimli bir şekilde topluma uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Özgürce düşünen, düşündüklerini ifade eden, aklını kullanan, sorgulayan, araştıran bir insan tipinin yetiştirilmesi çağdaş eğitimin amaçları arasında yer almaktadır (Metin, 2010; 1).Eğitim, bir toplumun kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasında, çağdaş koşullar altında toplumun varlığını sürdürebilmesinde ve ekonomik kalkınmanın sağlanmasında önemli rol oynayan kurumlardan biridir. Okullar eğitim sisteminin önemli bir alt sistemi olup bu amaçları yerine getirmek için oluşturulmuş eğitim örgütleridir. Eğitim sisteminin başarısının büyük ölçüde okulların başarısına bağlı olduğu söylenebilir (Toker, 2007; 16).Okul eğitimi denilince akla ilk olarak amaçlı, planlı ve programlı bir eğitim gelmektedir. Okulda öğretmen, öğrencilere istenilen davranışları kazandırmak ya da öğrencilerin beğenilen davranışlarını pekiştirmek için, önceden hazırlanan programlara uygun olarak gerekli yaşantıları planlamakta ve onların bu yaşantıları yeterli düzeyde kazanmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Yani okuldaki eğitim, bu işin uzmanı olarak yetiştirilmiş olan öğretmenler tarafından planlı bir biçimde düzenlenen öğretim faaliyetleri ile gerçekleştirilir. Bu bakımdan öğretim, eğitimin kapsamında yer almakta ve eğitimin bir aracı olarak yer almaktadır (Büyükkaragöz ve Çivi, 1997: Akt.Çoban, 2007; 6).

Bir alan olarak ele alındığında eğitim, tıpkı felsefe, fizik, kimya, sosyoloji, psikoloji gibi bir bilim alanıdır. Bu bilim alanına pedagoji veya eğitimbilim denir. Eğitim, disiplinler arası bir bilim dalıdır. Bu bilim dalını; Eğitim Yönetimi, Eğitim Programları, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması, Eğitimde Psikolojik Hizmetler, Ölçme ve Değerlendirme alanları oluşturur ve hepsine birden Eğitim Bilimleri denir (Karlı, 2007a; 48).

### **2.1.2.ÖĞRETİM**

Öğretim, belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, gereçleri sağlama ve kılavuzluk etme işi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Çoban (2007) öğretimi; öğrencilerin öğrenmelerine yönelik okullarda yapılan ve belirlenen hedefler doğrultusunda planlı, programlı ve kontrollü tüm etkinlikler olarak ifade etmektedir. Karlı ( 2007a; 52) ise öğretimi; bireyin (eğitim sürecinde oluşturulan) yeteneklerini kendi kapasitesi oranında geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır.Öğretim, nispeten daha kısa bir zaman periyodunda

gözlenebilen ya da meydana gelebilen bir faaliyettir (Laska, 1984; 254).

Öğretim kavramı, öğrenme ve öğretme kavramlarından oluşur (Karslı; 2007a; 50). Eğitim ve öğretim kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da bu kavramlar hem anlamları hem de kapsamaları bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Öğretim, eğitimden daha dar kapsamlıdır. Eğitim yaşam boyu sürer, öğretim ise, okulda planlı ve programlı bir şekilde yürütülür. Öğretim eğitimin alt kesimlerinden biridir. Eğitim kavramı öğretimi kapsayabilir, fakat öğretim kavramının eğitimi kapsamaması mümkün değildir (Taşcı, 2012; 5).Laska'ya (1984) göre; daha çok okulda veya nispeten yapısal hale gelmiş bir ortamda oluşan örgün eğitimi ilgilendirmektedir. Öğretim, ister dar ister geniş anlamda ele alınsın, her zaman eğitim programı çerçevesinde düşünölmek zorundadır.

### 2.1.3.EĞİTİM PROGRAMLARI

Eğitim programı, istendik hedef ve davranışların kazanılması için stratejilerin belirlendiğı yazılı doküman ya da eylem planı olarak tanımlanır görüşünü daha çok Taba ve Tyler benimserken, bugün de pek çok davranışçı ekole ve sistem yaklaşımına eğilim gösteren eğitimciler aynı görüşü paylaşmaktadır. Söz gelimi Saylor, Alaxander ve Lewis eğitim programının, eğitilecek bireylere öğrenme yaşantılarını kazandırıcı bir plan olduğunu belirtmektedir (Demirel, 2013; 3).Eğitim programı bireylerde istenilen yönde davranış değişikliğı meydana getirmek amacıyla yapılan tüm etkinlikleri gösteren planlar olduğu ve okullardaki tüm etkinliklerin eğitim programları doğrultusunda yürütüldüğü düşünöldüğünde, eğitim programının okulun temel öğelerinden biri olduğu söylenebilir (Cerit, 2006; 11-12).

Mercan'a (2009) göre eğitim programı; eğitim durumları düzeni, öğrenmeye ilişkin tüm yaşantı düzeni, bilgi ve yaşantıların yeniden yapılandırılması, amaçların gerçekleştirilmesine dönük tüm faaliyetler, planlanmış faaliyetlerin tamamı, öğrenme yaşantıları düzeneğı olarak karşımıza çıkmaktadır.Demirel'e (2013) göre eğitim programı;

- a)Konular listesidir.
- b)Ders içerikleridir.
- c)Çalışmaların programlanmasıdır.
- d)Öğretim materyalleri listesidir.
- e)Derslerin sıralanmasıdır.

- f)Hedef davranışlar grubudur.
- g)Okul içinde ve dışında öğretilen her şeydir.
- h)Okul personeli tarafından planlanan her şeydir.

#### 2.1.4. ÖĞRETİM PROGRAMLARI

Öğretim programı “ okulda ya da okul dışında bireye kazandırılması planlanan bir dersin öğretimiyle ilgili tüm etkinlikleri kapsayan yaşantılar düzeneğidir ” (Demirel, 2013; 6).Çoban (2007;30), öğretim programları ile ilgili çeşitli tanımları incelemiş ve bu tanımlardan şu sonuca ulaşmıştır:

*“ Bu tanımlardaki ortak nokta öğretim programının, eğitim programının bir alt kategorisi olduğu, okulda ya da okul dışında bireye kazandırılması planlanan bilgi, duygu ve becerilerle ilgili davranışlara ilişkin, derslerin öğretimiyle ilgili tüm etkinlikleri içeren bir süreç olduğudur.”*

Öğretim programı eğitim programı içinde ağırlık taşımakta, genellikle belli bilgi kategorilerinin bir sistem dahilinde düzenlenmesiyle oluşmaktadır. Öğretim programları, ülkemizde belli eğitim kademelerinde öğrenilmesi istenen ders konularını, zaman ve süre öğeleri dikkate alınarak, belli eğitim kademesinin ve okul tipinin amaç ve ilkeleri doğrultusunda düzenlemektedir (Varış, 1998; 6).

Öğretim programları; hedef, içerik, eğitim durumları ve sınav durumları öğelerinden oluşmaktadır. Öğretim programlarının sürekli değerlendirilmesi ve geliştirilmesi programın etkililiğini artırır.

Eğitim amaçları, programın geliştirilmesini sağlar. Zira amaçsız, yönsüz bir geliştirmeden söz edilemez. Eğitim yolu ile öğrencilerin davranışları gelişeceğine göre, bu olumlu davranışların, programın amaçlar kısmında, öğrenci davranışları açısından yer alması doğaldır. Programın başına koyulan amaçlar işlevsel değeri olan davranış ölçüleridir. Şayet amaç milli kaynakların korunması ise, bu amacın eğitsel değeri, milli kaynakların korunmasına ilişkin öğrenci davranışlarını ayrıntılı olarak ortaya koymadan belirlenemeyecektir. Birey neyi koruyacaktır? Nasıl koruyacaktır? Hangi eğitim kademesinde ne ölçüde koruyacaktır? Öğrenci hangi davranışları gösterirse Milli kaynakları korumuş olur? (Varış,1998; 10).

İyi hazırlanmış, deneme ve uygulama çalışması yeterince yapılmış olsa da yürürlükte olan eğitim programlarının belirli aralıklarla değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir

(Kaymakamoğlu, 2010; 2).Eğitim programı, belirlenen hedefler doğrultusunda planlanan tım eğitim etkinliklerini kapsamaktadır. Öğretim programı ise; bir eğitim basamağında çeşitli sınıf ve derslerde ele alınacak konularla ilgili tım öğretim etkinliklerini kapsamaktadır. Eğitim programı ile öğretim programı birlikte, çoğu kez de biri diğerinin yerine kullanılmaktadır (Demirel, 2013; 6).

### **2.1.5.OKUL YÖNETİMİ**

Okul yönetimi, “okulun sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla etkili bir biçimde kullanma ve yönlendirme sürecidir ” (Karslı, 2007b; 54).Okul yönetiminin önemi aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002; 6).

Genel olarak okul yöneticileri; problem çözebilen, karar verip uygulayabilen, örgütsel yetenek sahibi, lider, söz ve davranışlarında tutarlı, okulundaki sorunlara karşı duyarlı, strese karşı koyabilen, yazılı-sözlü iletişim kurabilen, eğitimsel değerlerin farkında olan kişilerdir (Çakıcı, 2010; 2). Okul yönetiminin temel görevi insan ve madde kaynaklarının okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Bu görevin gerçekleşmesi, okul yöneticiliğini ve yönetici yeterliliklerini ön plana çıkarmaktadır. Okul yönetiminin programların yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinde ve okulun başarısında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle okulun başarı ya da başarısızlığı, yönetiminin başarı ya da başarısızlığıyla açıklanabilir (Toker, 2007; 16).

Okul yönetimi, okuldaki her türlü eğitim-öğretim çalışmalarının yürütülmesine öncülük eder. Günümüzde okul yöneticilerinden, öğrencilere kazandırılması hedeflenen kazanımların, bu kazanımların hangi içerikle aktarılacağı, hangi yöntem ve tekniğin kullanılacağı ve değerlendirmenin nasıl yapılacağının açıklandığı öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve programın yönetimini başarıyla gerçekleştirmesi beklenmektedir.



## 2.2.İLKOKUL ÖĞRETİM PROGRAMLARI

Eğitim, okullarda planlı ve sistematik bir şekilde verilir. Her derse ilişkin öğretim programları Talim ve Terbiye Kurulu tarafından çeşitli inceleme, çalışma ve değerlendirme aşamalarından geçirilerek hazırlanır. Merkez teşkilatta hazırlanan bu programlar ülke genelinde uygulanmadan önce belirlenen pilot şehirlerde bulunan okullarda ön uygulaması yapılır. Pilot uygulama sonucunda öğretim programları üzerinde düzeltmeler yapılarak ülke genelinde uygulamaya konur.

Milli Eğitim Bakanlığı 2003 yılından itibaren yeni program çalışmalarına başlamıştır. 2004–2005 öğretim yılında dokuz ilde 120 okulda pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. 2005- 2006 öğretim yılından itibaren geliştirilmiş yeni ilköğretim programları uygulamaya konmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı değişimin ve dönüşümün zorunluluğunu işaret ederek; eğitim bilimlerindeki gelişmelerin, ekonomiye ve demokrasiye duyarlı bir eğitim ihtiyacının, yaratıcılık, eleştirel düşünme, problem çözme, gibi becerilerin önem kazanmasının yeni programları gerekli kılan nedenler olarak öne sürmüştür (Toker, 2007;17).Ülke içerisinde yer alan bütün ilkokullarda, Talim ve Terbiye Kurulu tarafından hazırlanan öğretim programları uygulanır. Bu kurul tarafından onaylanmayan hiçbir program, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda uygulanamaz. Talim ve Terbiye Kurulu'nun (2014) internet sitesinde yer alan ilkokullarda uygulanacak öğretim programlarından bazıları şunlardır:

- a) Matematik Dersi(1-5.Sınıflar) Öğretim Programı
- b) Hayat Bilgisi(1-3.Sınıflar) Dersi Öğretim Programı
- c) Türkçe(1-5.Sınıflar) Dersi Öğretim Programı
- d) Fen ve Teknoloji(4-5.Sınıflar) Dersi Öğretim Programı
- e) Sosyal Bilgiler(4-5.Sınıflar) Dersi Öğretim Programı
- f) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi(4-8.Sınıflar) Dersi Öğretim Programı
- g) Görsel Sanatlar(1-8.Sınıflar) Dersi Öğretim Programı

### 2.2.1.ÖĞRETİM PROGRAMLARININ ÖGELERİ

Öğretim programlarının öğeleri; kazanımlar, içerik, eğitim durumları ve sınav durumlarından oluşmaktadır.Öğretim programları bazı sorulara cevap vermektedir. Bireyler niçin öğrenecek/öğretilecek? Neler öğrenilecek/öğretilecek? Nasıl öğrenilecek/öğretilecek? Ne derece öğrenilip öğrenilmediği nasıl anlaşılacak? Bu sorulara verilecek

cevaplar ortaya çıktığında bir öğretim programının öğeleri de belirlenmiş olur (Görgen, 2012; 11)

### **2.2.1.1.Hedefler (Kazanımlar)**

İnsanoğlu hangi işi yaparsa yapsın bu işin sonucunda bir şeyler elde etmek ister. Okullarda yapılan eğitim – öğretim faaliyetlerinin sonucunda da ulaşılması gereken hedefler vardır. Türk Milli Eğitiminin genel amaçları 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunda belirtilmiştir. Öğretim programlarında ise her derse ait özel hedefler yer almaktadır.

Eğitim programları aracılığıyla öğrencilere çeşitli düzeylerde bilgiler, tutumlar, beceriler, kazandırılmak istenir. Hedef, eğitim programının uygulanması sonucunda öğrencilerin kazanması istenen/beklenen özelliklerdir (Görgen, 2012; 11).Amaçlar eğitim sürecine giren kişinin davranışlarında, dolayısıyla kişiliğinde meydana gelmesi istenilen farklılaşmaları belirler, eğitilen kişinin kazanması gerekli davranış ölçütlerini ortaya koyar (Kaymakamoğlu, 2010; 3).

2005 yılından önce uygulanan programlarda amaç ve davranışlar yer alıyordu ve davranışçı yaklaşım hâkimdir. 2005 yılından sonra uygulanan yeni programda ise kazanımların yer aldığı yapılandırmacı bir yaklaşım benimsenmiştir.Programda yer alan diğer öğeler, hedef ögesini gerçekleştirmek amacıyla düzenlenmektedir. Hedeflere ne derece ulaşıldığı programın etkililiğini belirler.

### **2.2.1.2.İçerik**

Öğretim programlarının ikinci ögesi olan içerik, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak konulardan oluşur. İçerik ögesi, hedeflere göre oluşturulmalıdır ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olmayan hiçbir konu alanı içerik ögesine dahil edilmemelidir.

İçerik, hedef ve davranışların açıklandığı, ilgili örneklerin, sorunların sunulduğu, dirik bir bütün olarak tanımlanabilir (Sönmez,2002: Akt.Çoban, 2007; 22). Programın içerik boyutunda belirlenen amaçlara ulaşmak için ‘ne öğretelim’ sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda, programın içerik boyutu ile öğretilecek konuların düzenlenmesi söz konusudur (Demirel, 2013).İçerik, kazanımlara uygun, güncel, uygulanabilir, öğrenen için anlamlı ve önceki öğrenenler üzerine yapılandırılabilir özellikte olmalıdır (Kaymakamoğlu, 2010; 5). İçerik ögesi ne kadar amaçlara uygun

olarak düzenlenirse programın hedeflerine ulaşmak da o derece kolay olacaktır.2005 yılından önce uygulanan programlarda içerik ögesini oluşturan konu ve kavramların sıralanmasında doğrusallık ilkesi esas alınmıştır. Bilgiler ezber yoluyla, geleneksel yöntem ve tekniklerle verilmeye çalışılmıştır. Uygulanmaya başlanan yeni programlarda ise içerik sarmallık ilkesi doğrultusunda oluşturulmuştur. İçeriğin öğrencilere alternatif yöntem ve teknikler kullanılarak verilmesi amaçlanmıştır.İlköğretim Programlarında 2005-2006 Öğretim Yılı itibariyle yapılan değişiklikle ünite sisteminden tema sistemine geçilmiştir.

### **2.2.1.3.Öğrenme-Öğretme Süreci (Eğitim Durumları)**

Davranış değiştirme işinin hangi faaliyetler yoluyla ve nasıl gerçekleşeceği hususu bizi doğrudan doğruya öğrenme işine ve onu sağlamak için düzenlenen öğretme sürecine götürür. Çoban'a (2007) göre ; öğrenme-öğretme süreci, istendik davranışları her bir öğrenciye kazandırmak için işe koşulan her türlü zihinsel ve işlemsel faaliyetlerdir. Öğrenme – öğretme süreci, programdaki içeriği nasıl öğretelim sorusuna cevap veren boyutudur (Kaymakamoğlu, 2010; 6). Hedeflerle belirlenen programın amaçları içerik ögesi aracılığıyla öğrenme-öğretme sürecinde kazandırılmaya çalışılır. Özden'e (2005) göre; okulun varlık gerekçesi olan öğrencinin yetişmesi ağırlıklı olarak öğrenme-öğretme sürecine bağlıdır. Bir eğitim programının en işlevsel ögesi öğrenme-öğretme sürecidir.

Eğitim durumunda hedeflere uygun olarak, bilgi sahibi olmayan, öğrenciyi bilen, ilgi tutum sahibi olmayan öğrenciyi ilgi duyan, tutum kazanmış, beceri sahibi olmayan öğrencinin becerili hale gelebilmesi için uygun öğrenme-öğretme etkinlikleri düzenlenmektedir. Eğitim durumuna öğretmen açısından bakıldığında bir öğretme durumu, öğrenci açısından bakıldığında ise bir öğrenme durumu söz konusudur (Görgeç, 2012; 12). Öğrenme ve öğretim süreci okulun teknik temelidir. Diğer etkinlikler, öğrenme- öğretmenin temel amaçları bakımından ikincil sırada gelmektedir. Bu süreç, okullarda alınması gereken pek çok yönetsel kararı şekillendirir. Öğrenme ve öğretme, çok önemli içsel fırsatlar ve zorluklar sunar (Hoy ve Miskel, 2010; 414).

Gümüseli'ye (1996b) göre; okul müdürünün görevi okulun amaçlarının sınıf uygulamalarına dönüştürülmesini sağlamaktır. Bu görev öğretmenlerin ders hedeflerini okul amaçları ile eşgüdümlemeyi, onları öğretimsel bakımdan desteklemeyi ve informal sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf öğretimini izlemeyi gerektirir. Bu denetleme ve

değerlendirme sonucunda öğretmenlere, yaptıkları belirli sınıf uygulamalarına ilişkin somut dönütler verilir.

2005 yılından önce uygulanan programlarda öğretmen öğrenciye bilgi aktarmış ve kontrol edici bir görev üstlenmiştir. Öğrenme-öğretme süreci de bu anlayış doğrultusunda düzenlenmiştir. Uygulanmaya başlanan yeni programlarda ise öğretmenin öğrenciye sorgulamayı öğrettiği bir eğitim anlayışı geliştirilmiştir. Eğitim-öğretim sürecinin de yapılandırmacı yaklaşımın temel özelliklerinden olan bu görüş doğrultusunda düzenlenmesi gerekir.

#### **2.2.1.4 Değerlendirme (Sınama Durumları)**

Değerlendirme boyutu, öğretim programının hedeflerine ne derece ulaşıldığına dair yargıya ulaşıldığı boyuttur. Demirel'e (2013) göre; sınama durumları, öğrencide gözlemeye karar verdiğimiz istedik davranışların kazanılıp kazanılmadığı hakkında bir yargıya varma işidir. Yetiştirilen öğrencinin istedik davranışlara sahip olup olmadığına bakarak sınama durumları düzenlenebilir.

Sınama durumu (değerlendirme), programın hedeflediği davranışlara öğrencilerin ulaşip ulaşmadığının gözlenerek belirlendiği programın son ögesidir. Sınama durumu oluşturmaya, programdaki hedefler ne derece gerçekleştirildi? Bu nasıl belirlenecek? Sorularına cevap verilerek başlanabilir. Sınama durumlarında kullanılmak amacıyla çeşitli ölçme araçları hazırlanmalıdır. Ölçme araçlarından elde edilen veriler, hem öğrencilerin hedeflere ulaşma düzeyleri hem de öğretim etkinliklerinin ne derece başarılı olduğuna ilişkin bilgiler verir (Görgen, 2012; 13).Değerlendirme ilke ve yöntemleri, hem bütün olarak programın hedefleriyle hem de programdaki bireysel ünitelerin öğrenme amaçlarıyla doğrudan ilgili olması gerekir. Aynı zamanda, değerlendirme süreci, soyutlanmış bir süreç olarak düşünülmeyip, eğitim programının hem öğrenciler hem de öğretmenler açısından öğretim-öğrenme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır (Kayabaşı, 2007; 538).Kaymakamoğlu'na (2010) göre; değerlendirme yapmadan programın etkililiği hakkında karar vermek gerçekçi temellere dayanmaz. Değerlendirme kavramı; hem programların değerlendirilmesini hem de öğrenende istenilen davranışsal ve bilişsel değişikliğe ne derecede ulaşıldığının belirlenmesini ifade etmektedir. Öğrenende istenilen bilişsel ve davranışsal değişikliğin gerçekleşmesi ile programların etkililiği arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Yeni ilköğretim programlarıyla ölçme-değerlendirme anlayışında da değişmeler

olmuş, sonuç değerlendirmeden çok öğrenme-öğretme sürecini temel alan sürece dayalı değerlendirme anlayışı gelişmiştir. Öğrenme ürününden çok süreç izlenerek, değerlendirme faaliyetlerinin etkinliklerin düzenlenmesinde rol oynaması sağlanır (Taşcı, 2012; 32). 2005 yılından önce uygulanan programlarda öğrenciler yarışmacı bir anlayış içerisinde geleneksel anlayış doğrultusunda değerlendirilmiştir. Uygulanmaya başlanan yeni programlarda ise öğrenci değerlendirilmesi sürece dayalı farklı ölçme araçlarıyla çoklu yapılmıştır. Öğrencilerin değerlendirmesinde proje ödevleri, öğrenci ürün dosyaları, akran ve öz değerlendirmeler, değerlendirme ölçekleri, sergileme ve gözlemlene gibi çoklu ölçme ve değerlendirme araçları kullanılmaya başlanmıştır.

Öğretim programlarının öğelerine genel olarak baktığımızda 2005 yılından önce uygulanan programlarda okul yöneticileri kontrol edici bir görev yapmaktaydı. 2005 yılından itibaren uygulanmaya başlanan programlar ise öğrenciyi merkeze alarak ihtiyaçlarına eğilen, eğitim sürecinin her aşamasına katılan, öncülük eden yönetici görüşü benimsenmiştir. Bu nedenle okul yöneticileri, okullarında uygulanan öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı ve programın uygulanmasının yönetimini gerçekleştirmelidir.

### **2.2.2.ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI**

Ülkemizde uygulanan eğitim sistemine göre; öğretim programları merkez teşkilat içerisinde yer alan Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanmaktadır. İnceleme, araştırma ve değerlendirme aşamalarından sonra ise yurt genelindeki okullarda uygulanmaya başlanmaktadır.

Okullarda planlı ve programlı bir şekilde öğrencinin davranışlarının değiştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmektedir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin, rehberliğin yürütülmesinde en önemli unsur hiç şüphesiz okul yöneticisidir. Yasalardan gücünü alarak yönetme faaliyetinde bulunan okul müdüründen beklenen rol artık değişmiştir. Okul yöneticilerinin özellikle yöneticiliğinin yanında aynı zamanda öğretimsel bir lider olması gerektiği gerçeği yirmi birinci yüzyılda yadsınamaz bir gerçektir. İnsan kaynağının etkili yetiştirildiği eğitim örgütlerinde etkili bir liderlik gerektiği kabul edilen bir gerçektir (Yörük ve Akdağ, 2010; 66-67). Okulu yönetmenin ötesinde iyi birer lider hatta öğretim lideri olmaları beklenen okul yöneticileri, Milli Eğitim Programlarının uygulanmasından da birinci derecede sorumludurlar. Milli Eğitim Bakanlığı 2004-2005 eğitim öğretim yılından itibaren

başlattığı pilot çalışmalar ile ilköğretim okullarında işlenen müfredatı kademeli olarak değiştirmiştir. Günümüzde uygulanmakta olan yeni müfredat incelendiğinde öğrenci merkezli olduğu, bireysel gelişime önem verdiği gözden kaçmayacaktır. Yeni bir müfredata geçiş sürecinin sıkıntılı ve zor olması kaçınılmazdır. Bu süreçte öğretmenlere, müfettişlere, velilere ve özellikle okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Programın verimliliği uygulayanların istek ve gayretleri ile yeterliliklerine bağlıdır. Bu noktada okul yöneticisinin liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır (Çakıcı, 2010; 4).Eski programa göre yöneticilerden beklenenler okulu ve eğitim-öğretim faaliyetlerini idare etmek, öğretmenler beklenenler öğrencilere bilgi vermek, öğrencilerden beklenenler öğretmenler tarafından verilen bilgiyi almak, müfettişlerden beklenenler eğitim-öğretim faaliyetlerini denetlemekten ibaretken yeni programa göre beklentiler çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır (Erdoğan, 2008; 22).

Okullarda uygulanan eğitim-öğretim programının genel amacı bireyleri toplumun ve ülkenin ihtiyaçları yönünde davranışlar kazandırmak ve geleceğe hazırlamaktır. Eğitimin temelinde bulunan okulun bireyleri bu doğrultuda yetiştirmesi ve belirlediği amaçlara ulaşması okulun etkililiği ile ilgilidir. Okulların bu amaçlar doğrultusunda belirlediği programları ve faaliyetleri zamanında ve yerinde uygulaması bu konulardan birinci derecede sorumlu olan okul müdürünün etkili olmasına bağlıdır (Çiftçi,2009). Öğretim programları ve bu programların uygulanmasına yönelik yeterli bilgiye sahip olan okul yöneticileri, Türk Milli Eğitim sisteminin genel amaçlarına ve öğretim programlarında yer alan özel amaçlar ulaştırma konusunda kurumlarını başarıya taşıyacaklardır.Çiftçi'ye (2009) göre; okul yöneticisinin etkili okula ulaşmak için klasik yönetici davranışları dışında göstermesi gereken davranışlar da vardır. Yapılan araştırmalar sonucunda okul müdürünün de diğer örgütlerde olduğu gibi bazı liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Okul müdürü okulun amaçlarını gerçekleştirecek ve yapısını yaşatacak kişidir. Yetkileri vardır. Ancak bu yetkilerden güç olarak ve okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilip benimsenirse liderlik özelliği kazanır. Okul müdürü ile etkili okul müdürü arasındaki ayrım bu noktada başlar. Okul müdürü kendisine verilen yetkilerden güç alırken etkili okul müdürü astlarının desteği ve güveninden güç alır.

Öğretim programlarının başarıyla uygulanması, okul içinde ve okul dışında birçok paydaştan etkilenmektedir.

### **2.2.3.ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINDA ETKİLİ OLAN GRUPLAR**

Öğretim programlarının uygulanması sistemli bir çalışma gerektirir. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul yöneticilerinin eşgüdümsel olarak çalışması, öğretim programının etkililiğini arttırır. Bu gruplardan herhangi birinin sistemin dışında kalması ya da programın uygulanması sürecine yeterince katkı sağlamaması diğer grupları da etkiler ve bunun sonucunda istenilen amaçlara ulaşmak zorlaşır. Programın uygulanması sürecinde yer alanlar okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve velilerin üstlerine düşen görev ve sorumluluklarını ayrı ayrı yerine getirmeleri istenilen amaçlara ulaşılmasını gerçekleştirmeyebilir. Okul yöneticileri bu gruplara liderlik ederek, Milli Eğitimin temel amaçlarına ve öğretim programlarının özel amaçlarına ulaşılmasını sağlamalıdır. Aşağıda öğretim programlarının uygulanmasında etkili olan gruplar; öğretmenler, öğrenciler ve okul yöneticileri olarak ele alınmıştır.

#### **2.2.3.1.ÖĞRETMENLER**

Öğretmenler, öğretim programlarının uygulayıcısıdır. Hazırlanan programları sınıf ortamına taşıyan kişidir. Öğretmenlerin sahip olduğu kişisel özellikler ve pedagoji bilgisi program uygulamalarını etkilemektedir.

Öğretmen eski ilköğretim programına göre sınıfın tek hâkimi olan ve öğrencilere bilgiyi aktaran kişiydi. Yeni ilköğretim programında ise öğretmenler, öğrencilerini çağın koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına göre yetiştirmekte rol almaktadır (Erdoğan, 2008; 27). Eğitim-öğretimdeki başarı; büyük oranda öğretmenin öğrencilerle kişi olarak ilgilenip, her öğrencinin olabileceğinin en iyisi olması için önderlik ve rehberlik etmesine bağlıdır. Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, öğretmene öğrencinin ilgi ve yeteneklerini keşfetme ve geliştirmede önemli roller yüklenmektedir (Özden, 2005; 16). Eğitim sisteminde en önemli unsurlar; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerdir. Bilim ve teknolojideki bu hızlı gelişim ve değişimler sistemin kuşkusuz en stratejik unsuru olan öğretmenlerin eğitim sistemindeki rolünü de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra öğretmen yetiştiren programların da iyi bir şekilde düzenlenmesi eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesini etkileyecek unsurlar arasında

yer almaktadır (Metin, 2008;2).

Yapılandırmacı bir sınıfta öğretmen, öğrencilerin kavramlarla ilgili bilgilerini araştırır ve daha sonra zıtlıklar oluşturarak, yeni bilgileri sunarak, sorular sorarak, araştırmaya yapmaya yöreklendirerek ve güncel kavramlarla uğraşmaları için oluşturduğu sorularla öğrenciyi etkin duruma getirmek için fırsatlar sunar (Karaduman, 2006; 37). Yapılandırıcı anlayışa göre hazırlanan ilköğretim programları öğretmene, öğretici yerine ortam düzenleyici, yönlendirici yerine kolaylaştırıcı rolleri yüklemektedir. Öğretmenin temel rolü öğrenme-öğretme ortamını düzenlemek, etkinlikler konusunda öğrencilere rehberlik yapmaktır. Öğretmene rehberliğin yanı sıra iş birliği sağlayıcı, yardımcı, kolaylaştırıcı, kendini geliştirici, planlayıcı, yönlendirici, bireysel farklılıkları dikkate alıcı, sağlık ve güvenliği sağlayıcı roller vermiştir (Yapıcı, 2007;40). Programın uygulanmasında öğretmenden beklenenleri şu şekilde sıralanabilir (MEB, 2004):

- Program hakkında yeterli ve doyurucu bilgi sahibi olmak, uygulamada ortaya çıkabilecek olan problemlere çözüm üretmek.
- Yıllık planların hazırlanmasında ve konuların işlenmesinde diğer alanlarla iş birliği içinde olmak,
- Etkinliklerde kullanılan malzemelerden bir arşiv oluşturmak,
- Zümrelere ait ölçme ve değerlendirmeye yönelik bir soru bankası oluşturmak ve okula ait bir klasörde toplamak,
- Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Öğrencileri çalışma yöntemi konusunda bilgilendirmek ve öğrencinin takip edeceği bir çalışma programı hazırlamak,
- Diğer öğretmenleri yapılan etkinlikler konusunda bilgilendirmek,
- Öğrenciler için okuma listesi oluşturmak ve zaman içinde geliştirmek,
- Öğrencilerin her türlü gelişimleri ile ilgili konularda velilere seminerler vermek,
- Öğrenci velileri veya aileleri ile sürekli iş birliği ve iletişim içinde olmak.
- Öğrencinin ders saati dışında ev ortamında takibini yapmak ve bu ortamlarda da iletişim kurmak,
- Öğrencilere internet üzerinden ödevler göndermek, ödevlerin hazırlanma aşamasında ve teslim sürecinde yol gösterici olmak,
- Velilere okuyabilecekleri kitaplar önermek ve geri bildirim almak için çeşitli ortamlar oluşturmak,



- Velinin yetersiz veya ilgisiz kaldığı durumlarda öğrencilerle gönüllü velilerin ilgilenmesini sağlamak,
- Türkçeyi doğru, güzel ve etkili bir şekilde kullanmak,
- Eğitimde yeni yaklaşımlar doğrultusunda bilgilerini güncelleştirmek,
- Sınıf içi etkinlikler düzenlerken öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmamak,

Etkili okullarda, nitelikli öğretmenin özellikleri; eğitim yaşantısı, hizmet içi çalışmaları, tecrübesi, ifade gücü, derse hazırlanması, ders akışı içinde zamanı iyi kullanması ve kullandığı öğretim stratejileri şeklinde belirtilmektedir. Etkili okullarda öğretmenlerin, okul içindeki her türlü kararda görüşlerinin alınması beklenmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011; 48).

### 2.2.3.2.ÖĞRENCİLER

Okulların varlık sebebi öğrencilerdir. Öğrencileri hayata hazırlamayı amaçlayan okullar öğrencilerin gelişimini sağlamakla görevlidir. Ülkemizde uygulanmaya başlanan yeni öğretim programlarıyla öğrenciler eğitim-öğretim sürecinde daha fazla sorumluluk alarak, sürecin her aşamasında aktif olarak katılmaları amaçlanmaktadır.

İlkokullarda uygulanan öğretim programları yapılandırmacı yaklaşım esas alınarak hazırlanmıştır. Yapılandırmacı öğrenme kuramı, gerçeğin, bireyler tarafından farklı olarak algılandığını benimser. Bireylerin dünyayı kendi gerçeklerine göre yapılandırıp yorumladıklarını kabul eder. Yapılandırmacı öğrenme kuramında bireyler yeni bir bilgi, bir durumla karşılaştığında önceki bilgi ve deneyimlerine göre onu yeniden yapılandırarak öğrenir ve önceki bilgi ve deneyimlerinin kapsamını geliştirir (Mazman,2006;42). Yapılandırmacılık soru soran, araştıran, mantıklı düşünen, özerk, meraklı öğrenciler yetiştirmeyi amaçlar. Bu nedenle öğrenciler edilgen olmayıp etkindirler ve öğrenme-öğretme sürecinde daha fazla sorumluluk üstlenirler. Yapılandırmacı sınıfta öğrenciler kavramları, onları uygularken yaptıkları araştırma ve incelemeler sayesinde öğrenirler. Bu süreçte öğrenciler tartışır ve keşfederek öğrenirler. Değerlendirme sürecinde etkin, eleştirel ve sürekli rol oynarlar. Kendi ürünlerini değerlendirerek ve öğrendiklerini yansıtarak ne öğrendiklerinin ve hangi deneyimleri kazandıklarının farkına varırlar (Karaduman, 2006; 37).

Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına göre, öğretme-öğrenme süreçlerinde öğrenci rolleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Yaşar, 1998; Özden, 2003; Brooks ve

Brooks, 1999, Akt.Adıgüzel, 2009; 81):

- a.Öğrenci öğrenme etkinliklerinde seçici, yapıcı ve etkindir.
  - b.Öğrenme sorumluluğu öğrencidedir.
  - c.Öğrencilerin önceki yaşantıları, öğrenme stilleri, bakış açıları ve hazır bulunuşluk düzeyleri öğrenmelerine yön veren etmenlerdir.
  - d.Öğrenci, öğrenme sürecinde etkili rol almak için eleştirel ve yapıcı sorular sorar, diğer öğrencilerle ve öğretmenlerle iletişim kurar, düşünceleri tartışır.
  - e.Öğrenci, öğrenme ortamlarındaki öğretici sorularıyla diğer öğrencilerin gelişimine de katkıda bulunur.
  - f.Öğrenci, zihninde bilgiyle ilgili anlam oluşturmaya ve oluşturduğu anlamı kendisine mal etmeye çalışır.
  - g.Öğrenciler bilgiyi araştırıp keşfederek, oluşturarak, yorumlayarak ve çevre ile etkileşim kurarak yapılandırır.
  - h.Öğrencilerden girişimci olma, kendini ifade etme, iletişim kurma, eleştirel gözle bakma, plan yapma, öğrendiklerini gerçek yaşamda kullanma gibi özelliklere sahip olması beklenir.
- Öğretim programlarının uygulanmasında öğrencinin aktif olarak sürece katılımının sağlanması hedeflere ulaşma açısından önemli görülmektedir. Günümüzde uygulanan programın temelini oluşturduğu yapılandırmacı yaklaşımın en temel özelliklerinden birini, öğrencinin aktif katılımı oluşturmaktadır.

### **2.2.3.3.OKUL YÖNETİCİLERİ**

Değişimlerin baş döndürücü bir hızla yaşandığı 21. yüzyılda yenilik girişimlerinin hızla ve kolayca uygulamaya dönüşebilmesi için eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Erdoğan, 2008; 25-26).Okul yöneticileri, yürürlükteki mevcut yasalara göre, başında bulunduğu kurumun kuruluş amaçlarını, bu amaçlara ulaşabilmek için kullanılacak usul ve esasları, uygulamalar sırasında ortaya çıkan engelleri aşmada uygulanacak çalışmaları görev bilinci ile yerine getirmelidir. Okul yöneticisinin esas

görevi okulu saptanmış amaçlara uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Bayrak, 2009; 20).

Eğitim programı okulun tüm etkinliklerinin kalbidir. Okulun eğitim programı, anlamlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak planlanmış öğrenme deneyimlerinin bütünüdür. Okul ortamında meydana gelen bütün etkinliklerin odak noktası olarak eğitim programının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini ve etkililiğini etkiler. Eğitimin gelişmesi, programın gelişmesi ile başlar. Eğitim programının geliştirilmesi konusunda, merkezi eğitim sistemlerinde okul yönetimine fazla bir yetki ve inisiyatif tanınmamaktadır. Bu sistemlerde okul yöneticileri, merkezde hazırlanan eğitim programlarını, etkili bir şekilde uygulamakla görevlendirilmişlerdir. Programın kapsamı konusunda, kendilerine yetki verilmemektedir (Aydın, 2010; 189).

Okul yöneticileri tüm eğitim-öğretim çalışmalarında olduğu gibi öğretim programlarının uygulanmasına da öncülük etmelidir. Öğretim programlarının uygulanması işbirliğine dayalı eşgüdümsel çalışmayı gerektirir. Okul yöneticileri öğretmen, öğrenci ve velileri sürece katarak öğretim programının uygulanmasını planlamalı, süreci takip etmeli, denetlemeli ve sonuçları değerlendirmelidir. Gökyer'e (2010) göre; eğitim sisteminde yöneticilerin planladıkları etkinlikler, okulların amaçları doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik olarak, öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek, okuldur. Planlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme ve sınanma olanakları ancak okul ortamında olasıdır. Okul düzeyinde öğretim eylemine dönüştürülemeyen eğitim programları bir dizi plan ve sayılıdan öte hiçbir anlam taşımazlar. Bu nedenlerle okulun ayrıcalıklı konumunun, toplumun bütün kesimleri tarafından yeterince algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır.

Okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarına göre hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilgilendirme, personelinin amaçları gerçekleştirmeye yönelik motive etme, yeniliklerin ve okul personelinin gelişiminin desteklenmesi gibi rolleri vardır (Aksoy, 2006; 19). Özden'e (2005) göre; öğretmen ve diğer personelin iş verimini arttırmak, personeli okulun amaçlarını gerçekleştirmeye motive etmek ve okulun etkililiğini arttıracak mekanizmalar geliştirmek, yönetimdeki yeni yönetsel yapının temel taşlarıdır. Bursalıoğlu'na (2012) göre; okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte,

müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer ögeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir.

Etkili okula ulaşma yolunda yapılan çalışmaların öncüsü okul müdürüdür. Bu niteliklere haiz bir okulun ortaya çıkarılmasında bir lider olan okul müdürüne düşen görevler vardır. Söz konusu bu görevler okulun amaç ve görevlerini açık bir şekilde tanımlamak, okul iklimini sağlıklı bir çalışma ortamı hâline getirmek ve bu ortamın öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemesi için gereken fedakârlıkları yapmak, kurum kaynaklarını programlı bir şekilde ve öğretimi olumlu yönde etkileyecek şekilde kullanmaktır (Çiftçi, 2009; 15).

### **2.3.OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ**

Okullarda öğretim programlarını başarıyla uygulanması, okul yöneticisinin bir lider olarak öğretim programını yönetmesine bağlıdır. Okul yöneticilerinden beklenen bu liderlik, öğretim liderliği kavramını karşımıza çıkarmaktadır.

Öğrenme ve öğretme sürecinin kendine özgü özelliklerini birleştiren eğitim örgütlerinin liderlik ihtiyacı ve beklentilerinin, özellikle işletmecilik alanları için geliştirilen liderlik modelleriyle karşılanması mümkün olmamıştır. Bunun için eğitim örgütleri olan okulların etkililiği ancak kendilerine özgü bir liderlik modelinin oluşturulması ve uygulanmasıyla mümkündür. İşte bu nedenle son yıllarda bilim adamları okullara özgü bir liderlik türü üzerinde daha sık durmaya başlamışlardır (Önder, 2010; 16).Özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren araştırmacılar eğitim liderliği kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkeze alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde dikkatlerini toplamaya başlamışlardır. Kısa zaman içerisinde birçok bilim adamının ilgisini çeken bu konu, günümüzde de eğitim liderliği alanındaki çalışmalar içerisinde çok önemli bir yer tutmaya devam etmektedir. Bu araştırmalarla aynı zamanda öğretim liderliğinin etkili okulları geliştirmede vazgeçilmeyecek bir öneme sahip olduğunun kanıtlanmış olmasıdır (Gümüşeli, 1996a; 1).

1980'lerde, araştırmacılar okullarda müfredat ve eğitime odaklanan müdürler olduğunu fark ettikten sonra, eğitici liderlik okul müdürleri tarafından baskın bir model oldu.1990'ların ilk yarısında eğitici liderlerin tereddütlü görünmesine, yönetici ve yardımcı liderlere dayanan okul tartışmalarının yer almasına dikkat çekildi (Digest, 2002).Görkem'e (2008) göre; etkili okul yöneticilerini eğitim-öğretim lideri olarak

nitelendirirsek, okul yöneticilerinin liderlik davranışları geçmişe göre belli noktalarda günümüzde farklılık göstermektedir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

a.Okul yöneticilerinin günümüzde, eğitim-öğretim lideri olarak nitelendirilebilmeleri için, bazı bilgi temellerine ve becerilere sahip olması, okulda olumlu bir örgüt iklimini ve kültürünü oluşturması gerekir.

b.Bir yönetici olarak yönetim felsefesini iyi bilmeli, yönetim alınındaki değişimleri takip etmeli, liderlik niteliklerini geliştirebilmeli ve bu amaçla da kendini sürekli eğitebilmelidir.

c.Okulun eğitim programını geliştirebilmeli, okuldaki sistemin aksayan yanlarını düzeltebilmelidir.

d.Yönetim sürecini ve okulun alt sistemlerini kontrol altında tutmalı işlerliğini sürekli hale getirmelidir.

e.Okul ortamında is göreni destekleyici bir etkileşim oluşturmalı, iletişim becerilerini geliştirmeli, iletişim kanallarını açık tutmalı, okulda şeffaf bir yönetim ortamı yaratmalıdır.

f.Problem çözüme becerilerini geliştirmeli, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için is görenler arasında eşgüdüm yaratmalı, yönetsel kararları is görenlerle birlikte vermeye özen göstermelidir.

Toplumların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir unsur olan yetişmiş insan gücünü sağlayan eğitim kurumları için liderlik önemli bir kavram olarak düşünülmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de lider nitelikli çalışanların, amaçların gerçekleşmesindeki rolü büyüktür. Okullarda lider olması beklenen kişiler ise öncelikle müdürlerdir (Serin ve Buluç, 2012; 438).

İlköğretim, bireylerin öğrenim hayatının en temel yapı taşıdır. İlköğretimde edinilen kazanımlar insanlara hayatları boyunca fayda sağlayacaktır. İlköğretim sürecinde kazanılan yanlış davranışların düzeltilmesi de oldukça zordur. Bireyleri hem üst öğrenime hem de hayata hazırlama görevi olan ilköğretim kurumlarının önemi bu nedenle küçümsenemez. Eğitim sistemimizde önemli bir yere sahip olan ilköğretim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşabilmesi şüphesiz iyi birer öğretim lideri olan okul müdürlerine ihtiyacı beraberinde getirmektedir (Çakıcı, 2010; 2-3).Tatlılıoğlu ve Okyay'a (2012) göre; öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Çiftçi'ye (2009) göre; öğretim liderliği kavramıyla birlikte okul yöneticisinin görev tanımı da değişmiştir. Okul yöneticisini görevi makam odasında

resmi işleri takip etmek değildir. Okul yöneticisinin asıl görevi öğretim sürecine rehberlik yapmaktır. Bu görevini de vaktinin büyük bölümünü astlarıyla ve öğrencilerle geçirerek yerine getirmelidir. Öğretim lideri olan okul yöneticisi okul ve okul çevresiyle sürekli iletişim halinde olmalı, örnek teşkil etmeli ve okulun amaçlarını sürekli vurgulamalıdır. Aksi takdirde eğitim öğretim sürecindeki aksaklıkları göremez ve etkililiğini kaybeder.

Öğretim liderliği, okul yöneticilerinin asıl yerinin geniş makam odası değil, sınıf ve koridorlar olduğu görüşü üzerine kuruludur. Bir anlamda okul yöneticisinin görevi, yapılması gerekli olan bürokratik işlerin dışında zamanının çoğunda eğitim- öğretim sorunlarıyla ilgilenmeli ve yaşanan aksaklıkların giderilmesini sağlamalıdır (Kurt,2013;39).Okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının yaratılması, özellikle öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi, etkili yöneticinin ayırt edici nitelikleri olmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında, okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermektedir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma, öğrenci başarısını izleme ve artırma, öğretim vizyonunu oluşturma, olumlu öğrenme iklimi oluşturma, eğitim ve öğretim sürecini denetleme vb. öğretim liderinin temel uğraşlarıdır (Gökçer, 2010; 117).

Bir eğitim kurumunda eğitim hizmetlerinin niteliğini belirleyen birçok değişkenin varlığından söz edilebilir. Bu değişkenlerin bir kısmı okul yöneticilerinin kontrolleri atındayken önemli bir kısmı ise okul yöneticilerinin etki ve müdahale alanı dışındadır. Ancak; okul yöneticilerinin, okulun insan ve madde kaynağının eş güdümlenmesinden sorumlu olmaları nedeniyle, özellikle kendi kontrolleri altında olan değişkenleri etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak eğitimin niteliği üzerinde önemli rollerinin olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda genel olarak liderlik dar anlamda ise öğretimsel liderlik eğitim örgütlerinde insan ve madde kaynaklarının etkili kullanılması açısından önem taşımaktadır.Özellikle son yıllarda ilköğretim kurumlarında okutulan tüm derslerin öğretim programlarının değişmesi, eğitim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, öğretim yöntem ve tekniklerindeki gelişmeler ile toplumun öğretim kurumlarından beklentilerinin çeşitlenmesi; okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini daha fazla öne çıkartmaktadır (Sağır ve Memişoğlu, 2012; 2).Öğretimsel liderler yüksek standartlar koyarlar, sık sık sınıfları dolaşırlar, öğretmenlerin denetimine ve değerlendirilmesine önem verirler. Bunlara ilave olarak

öğretim programlarını planlayıp değerlendirerek öğrenme için olumlu bir hava yaratırlar (Hallinger ve Murphy, 1985: Akt.Demiral, 2009; 10).

Bütün bu görüşlere bakıldığında, okul yöneticilerinin öğretim liderliğini, öğretim programlarının yönetimiyle gerçekleştirebilecekleri görülmektedir.

## **2.4.ÖĞRETİM PROGRAMININ UYGULANMASININ YÖNETİMİ**

Öğretim programlarının amaçlarına uygun olarak uygulanabilmesi öncelikle başarılı bir şekilde yönetilmesi ile mümkündür. Öğretim programlarının uygulanmasının yönetimini gerçekleştirmesi beklenen okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini bilmesi ve yönetimi bu süreçlere göre gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Eğitim programı yönetimi, programın organizasyonundan uygulanıp değerlendirilmesi ve tüm müdahale süreçlerinde yapılan etkinliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Eğitim politikalarını ve stratejilerini oluşturan, Bakan ve Talim Terbiye Kurulundan okul müdürüne ve sınıfta etkinlikte bulunan öğretmene kadar her eğitim iş göreni eğitim programının yöneticisi olarak görülmelidir (Mercan, 2009; 33).Günümüzün okul müdürünün; zaman, dikkat ve çabasını neyin öğretildiği, nasıl öğretildiği, öğretim teknolojilerinin kullanımı gibi konular üzerinde yoğunlaştırması gerekmektedir. Bu tür talepler yeni bir okul müdürü tipinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Korkmaz, 2005; 240).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliği; yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan bireylerin söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır. Bununla birlikte demokratik liderliği geliştirmek için yönetici pek çok engeli yenmek zorundadır (Çakıcı, 2010; 12).Demiral'a (2009) göre; okul müdürünün liderlik davranışları, okulun başarısını ve öğretmenlerin verimliliğini ve genel olarak eğitim ve öğretim sürecinin gelişmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Bütün bunları sağlamada pek çok faktör de belirleyicidir. Bunların arasında müfredatın iyi olması, eğitim-öğretimin kalitesi ve kurum içi mesleki kültürün güçlü olması sayılabilir. Ancak bütün bu unsurlar iyi bir okul müdürünün çabalarıyla şekillenir.

İlköğretim okul müdürleri ilköğretim okullarında birer yönetici olmanın yanı sıra aynı zamanda profesyonel bir liderdirler. Okulların günlük işleyişlerini takip etmenin yanı sıra eğitim programını, öğretmen ve öğrencelerin eylemlerini, okul finansal girdi ve çıktılarını da takip etmek zorundadır. Okul müdürleri, okul ve sınıf düzeyindeki

programın etkili bir şekilde uygulanmasının, öğrenci başarısının değerlendirilmesinin, sınıf etkinliklerindeki yeniliklerinin ve gelişmelerinin ve öğretmen performansının değerlendirilmesinin lideridir. Tüm ilköğretim okul müdürleri okullarda iki temel rol oynarlar. Okulun günlük işlerini takip ederken eğitim kalitesi ve öğretmen performansı konularında liderlik etmek zorundadırlar (Demiral, 2009; 6).Gökmen'e (2008) göre; öğretim programının etkili uygulanmasında birincil sorumluluk okul yöneticisine aittir. Buna göre okul yöneticisi;

- a.Öğretim programının amaçlarını personele açıklamalı,
- b.Öğretim programının uygulanmasını engelleyen sorunları çözmeli,
- c.Öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamalı,
- d.Eğitim sürecini denetlemeli ve değerlendirmeli,
- e.Esnek ve öğrenci başarısını artırıcı öğretim programlarını uygulamalıdır.

Genel olarak okullar, eğitim programlarını hazır bulurlar. Türkiye'de de okul programları önceden hazırlanmıştır. Kaliteli eğitim, her şeyin önceden planlanıp düzenlenmesi sonucu gerçekleştirilen etkinliklerin bir sonucudur. Bu nedenle okul müdürü, öğretim yılı ya da dönem basında, ayrıntılı bir yıllık ya da dönemlik faaliyet planı hazırlamalıdır. Okulun eğitim amaçlarında olduğu gibi okul programının da ideal olarak hazırlanması, programın, öğrencinin ve okulun başarısını garanti etmez. Söz konusu programın uygulanabilmesi için okulda gerekli diğer koşullar ve öğrenme fırsatları da hazırlanmalıdır. Bunlar yapılırken üzerinde durulması gereken iki temel kavram, eşitlik ve mükemmelliktir. Yani programda bütün öğrencilerin öğrenme fırsatlarına eşit olarak sahip olması ve sürece katılması ve herkesin öğrenebilmesi, temel amaç olmalıdır (Yıldız,2008;25-26).

Öğretim programlarının yönetiminde de okul yöneticisinden beklenen yönetici gibi davranması değil, lider gibi davranmasıdır. Buradan hareketle okul yöneticisi için “öğretim programı lideri” nitelendirmesinde bulunulabilir (Gülbahar, 2013; 109).

Etkili okullarda okul yöneticileri;

- a. Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır,
- b. Eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler,
- c. Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur,
- d. Okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar,
- e. Öğretmenleri destekler, karara katılımların ve mesleki gelişimlerini sağlar,
- f. Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar,
- g. Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar,



h. Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar,

ı. Düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur,

i. Görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluştururlar. (Şişman, 2004: Akt. Demiral, 2009; 8).

Program geliştirme çalışmalarında sürekliliğin sağlanması, okul yöneticilerinin ulusal ve uluslararası düzeydeki beklentileri gerçekleştirilmesi ve en önemlisi okulların amacına ulaştırılması bakımından okul müdürlerinin öğretim programları hakkında bilgi sahibi olması, uygulamalar sırasında öğretmenlerle işbirliği yaparak öğretimi desteklemesi ve öğretimin öğretim programlarına uygunluğunu denetlemesi çalışmaları önemli görülmektedir (Ural ve Aslım, 2013; 28). Okulun amaçlarına en yüksek düzeyde ulaşabilmesi iyi yönetilmesine ve dolayısıyla okulları yönetecek okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak yetiştirilmesine bağlıdır. Ancak Türkiye’de eğitim yönetiminin bilim dalı olarak kabul edilmesi ve yönetici yetiştirme konusundaki çalışmalar çok yenidir ve bu nedenle yöneticilerin yöneticilik eğitimi bulunmamaktadır. Gelişmiş ülkelerde yöneticilerin öğretimsel lider olarak yetiştirilmelerine önem verilmektedir. Etkili okul araştırmalarının çoğunda etkili okulları yöneten okul yöneticilerinin bir öğretimsel lider olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını, rollerini, yeterliklerini belirlemeye yönelik çalışmalara gösterilen ilgi giderek artmaktadır (Aksoy, 2006; 20).

İlgili literatür ve bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretim programlarının yönetiminin; planlama, öğretmenler arası işbirliğini sağlama ve öğretim programı uygulamalarının eşgüdümlemesi, öğretim süreci ve materyal temini, öğrencileri değerlendirme ve başarılarını izleme, öğretmenleri değerlendirme, öğretim programını değerlendirme ve öğretim programlarının uygulanmasını denetleme olarak ele alınması uygun görülmüştür.

#### **2.4.1. PLANLAMA**

Öğretim programlarının amacına ulaşabilmesi için öncelikle yıl içerisinde yapılacak uygulamaların okulun olanaklarına ve çevre koşullarına göre planlanması gerekir.

Plân, önceden belirlenen eğitim hedeflerine ulaşmak için öğretim konusu içinde yer alan etkinliklerden hangilerinin seçileceği, bunların öğrencilere niçin ve nasıl yaptırılacağı, ne gibi yardımcı ve tamamlayıcı kaynak ve araçların kullanılacağı, elde

edilen başarının nasıl değerlendirileceği önceden tasarlanıp kâğıt üzerinde saptanır. Eğitim-öğretim konusuna giren etkinlikler, geliştirici niteliklere göre dikkatle seçilir, bu konuların hangi eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştireceği önceden belirlenir. Bu şekilde Eğitim-öğretim etkinlikleri içinde ne öğretileceği öğrencilerce birlikte plânlanır ve onların neleri öğrenecekleri önceden bilinir. Öğretimde ne öğretileceği öğrenciler tarafından açıkça bilinmeli ve onlarla birlikte plânlanmalıdır (MEB, 2003). Planlama sürecinde yanıtlanması gereken iki temel soru vardır. Bunlar; 1) Gerçekleştirilmesi ya da başarılması gereken nedir? 2) Nasıl gerçekleştirilecektir? Planlama bir anlamda bu soruların yanıtlanmasıdır (Aydın, 2010; 133).

Eğitim-öğretim kurumlarında eğitim etkinliklerine ve derslere hazırlıklı girmek yasal yönden zorunlu, eğitsel yönden gereklidir. Eğitim ve öğretim plânlı, programlı olarak yapılan geliştirici bir çalışmadır Eğitim - öğretimin etkin, verimli olabilmesi plânlamaya gereken önemin verilmesi ve öğretmenlerin sınıflarına hazırlıklı girmeleri ile olanaklıdır. Ayrıca okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim, meslekî ve teknik eğitim ile yaygın eğitim kurumları yönetmelikleri ile bu kurumların eğitim-öğretim programlarında eğitim-öğretim çalışmalarının plânlı ve programlı olarak yürütülmesi gerektiği hükümlerine yer verilmiştir (MEB, 2003). Eğitim öğretim çalışmalarının yürütülebilmesi için, gerekli kaynakların sağlanması ve ilgililer arasında eşgüdümün sağlanması gereklidir. Bu eşgüdümün sağlanması ve çalışmaların amaca uygun olarak yürütülmesi, sağlıklı bir planlama ile gerçekleşebilir (Sarpkaya 2010; 299).

Öğretimi planlama; tüm öğretim sürecinde üç temel işleve sahiptir (Savaş,2007):

a.Öğreticiye duygusal bir güven verme

b.Öğretimde işe koşulacak öğeleri, öğrenmeyi sağlayacak biçimde örgütlenmeyi sağlama

c.Öğreticinin kendi öğretim etkinliklerini izlemesini, değerlendirmesini ve düzeltilmesini diğer bir ifade ile yansıtıcı düşünmesini sağlamadır.

Eğitim sistemimiz içerisinde okul müdürü her ne kadar da program hazırlık sürecine katılmasa da batılı birçok ülkede müdür okul programının hazırlanma sürecinde bizzat yer alır. Ülkemizde müdür, program geliştirme sürecine katılmaz ve sadece programı yürütür. Bu kapsamda müdür okulda günlük akademik, idari ve profesyonel etkinlikleri güvence altına alır. Bu amaçla müdür okulda programların okulun hedeflerine uygun bir şekilde yürütülmesi için etkili yönetim takımlarını planlar, onları denetler, programa göre eğitim etkinliklerinin dağılımını ve eşgüdümünü sağlar (Balyer, 2012; 83-84).Okul yöneticisi, planlama sürecinde, öncelikle okulda yıl boyu

yapılacak tüm çalışmalarını gösteren yıllık çalışma programını hazırlar. Bu plan doğrultusunda, öğrenci şubelerini belirler ve haftalık ders programını, ders dağıtım çizelgelerini hazırlar. Okul yöneticisi, bu çalışmalarını yaptıktan sonra, öğretmenler de okutacakları sınıf veya derslerle ilgili çalışmalarını planlar (Sarpkaya, 2010; 306).

#### **2.4.2.ÖĞRETMENLER ARASI İŞBİRLİĞİNİN SAĞLANMASI VE ÖĞRETİM PROGRAMI UYGULAMALARININ EŞGÜDÜMLENMESİ**

Okullarda yapılan bütün çalışmaların amacına ulaşması öncelikle okul içerisinde işbirliği ve eşgüdümün sağlanmasıyla mümkündür.

Okulun ve okul programının başarısı, okul içindeki çeşitli programların birbiriyle uyumlu olmasına ve programlar arası eşgüdümün sağlanmasına bağlıdır. Başarılı okullarda müdürler, sınıf ve kademeler arasında, program yönünden koordinasyonda önemli rol oynamakta, öğretmenler arasında büyük ölçüde bir etkileşimin olmasını teşvik etmektedirler. Okullardaki farklı öğretim kademeleri (örneğin ilköğretim okullarında birinci ve ikinci kademe) ve sınıflar arasında program yönünden birbirinin devamı ya da birbirinin tamamlayıcısı olma yönlerinden bir ilişki vardır. Bu durumda farklı kademe ve sınıflarda derse giren öğretmenler arasında bir koordinasyonun sağlanması zorunlu olmaktadır. Aksi halde koordinasyon eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan uyumsuzluk veya akademik yetersizlik, daima başkalarının bir kusuru olarak görülmeye devam eder (Yıldız, 2008;26-27).

İşbirliğini gerçekleştiren bir okulda öğretmenler öğretim uygulamaları konusunda sık sık birbirleriyle diyalog kurarlar. Öğretim materyallerinin planlanması, araştırılması ve değerlendirilmesi konusunda birlikte davranan öğretmenler, öğretim yöntemleri konusunda da birbirlerine yardımcı olurlar (Little 1982; 326; Akt.Bolat, 1996; 3).Okul yöneticileri okullarında öğretmenler arası işbirliğini geliştirici faaliyetler düzenlemelidir. Özellikle öğretmen sayısı fazla olan okullarda, öğretmenlerin birbirlerini tanımaları ve ortak etkinlikler düzenlemeleri konusunda eksiklikler görülmektedir. Aynı branştaki öğretmenlerin birbiriyle yardımlaşmasının yanı sıra farklı branştaki öğretmenlerin de işbirliğini gerçekleştirmesi, öğretim programlarının eşgüdüm içerisinde uygulanmasını sağlar.

Kurumlarda başarı; fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir bileşiminin sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdır; verimlilik ve başarıya sadece insan kaynağı ile birlikte olduklarında erişilebilmektedir. Lider,

üretimin cansız unsurlarını kolaylıkla kullanabilmekte ve girdi-çıkıtı ilişkisini hesaplayabilmektedir. Oysaki lider, insan unsuru ile çalışırken istek, irade, bağlılık gibi bir takım soyut kavramlarla karşılaşır. İnsan unsurunun bu özelliği insanı çalışmaya motive etme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Kurt,2013;48-49).Eşgüdüm, yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Zira, grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetimsel işlevlerin her biri, bir eşgüdüm uygulamasıdır. Ortak amaçlar doğrultusunda bireysel çabaların birbiriyle kendiliklerinden bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin sağlanması yönetimsel bir görevdir (Aydın, 2010; 162).Demiral'a (2009) göre; yöneticiler programla ilgili konularda önemli bir rol oynamak zorundadır. Eğitim-öğretim zamanı içinde okul müdürleri sınıfları ziyaret edip müfredatın isleyişini takip etmelidirler. Okul müdürleri, öğretmenlerle yıllık ve günlük planlarda belirtilen hedef ve davranışları görüşmenin yanı sıra bu hedef ve davranışları kazandıracak metotları da tartışmak zorundadır. Tüm program arasında bir eşgüdüm olmak zorundadır. Eğer okul müdürü, okulda verilen her dersin program içeriğine vakıfsa ve öğretmenlerin ders programını oluşturma sürecine aktif olarak katılırsa dersler arası eşgüdümü sağlayabilir.

Eğitim sisteminin yapı taşları olarak adlandırabileceğimiz eğitim kurumları içinde görev yapan öğretmen ve öğrencilerin koordineli ve eşgüdümlü çalışması, kurumların kalitelisini belirleyen unsurlardandır. Kurumun etkili ve işlevsel olması, çalışan yönetici ve öğretmenlerin istekli, profesyonel, bilinçli, özverili ve birbirleriyle uyum içinde çalışmalarıyla mümkün olur (Kurt,2013;1).

### **2.4.3.ÖĞRETİM SÜRECİ VE MATERYAL TEMİNİ**

Öğretim programlarının sınıf içerisindeki uygulamalarında, her ne kadar öğretmenler sorumlu olsa da kullanılacak materyallerin temini ve sınıfın fiziki olanaklarının programların amaçlarına uygun olarak düzenlenmesinden okul yöneticileri sorumludur.

Okulun varlık gerekçesi olan öğrencinin yetişmesi ağırlıklı olarak öğrenme-öğretme sürecine bağlıdır. Bir eğitim programının en işlevsel ögesi öğrenme-öğretme sürecidir. Eğitimde sağlıklı bir yenileşmenin olabilmesi için bu sürecin odak noktası alınması gerekir. Aynı şekilde, eğitimdeki değişim çalışmalarının özünde eğitim-öğretim sürecinin anlaşılması vardır (Özden, 2005; 13). Öğrenme-öğretme yaşantıları hem öğrencinin hem öğretmenin programdaki rollerinin belirlenmesi ve somut olarak

ortaya çıkmasını sağlayan bir aşamadır (Boyacı, 2010; 20). Yapılandırmacılıkta öğrenme, bireyin zihninde oluşan bir süreçtir. Birey dış uyaranların edilgen bir alıcısı olmayıp onların özümleyicisi ve davranışların aktif oluşturucusudur. Buna dayalı olarak öğrenme ortamlarının da bireyin öğrenmesine yardımcı olacak şekilde düzenlenmesi gerekecektir (Tay, 2007; 9). Eğitim hedefleri ne kadar iyi tanımlanırsa tanımlansın, eğer uygun öğrenme yaşantılarına dönüştürülmezse, fazla bir anlam taşımaz. Öğrencilerin derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak ilköğretimin amaçları arasında yer almaktadır. Yönetici, istedik öğrenme etkinliklerinin seçimi ve sürekli olarak değerlendirilmesi konusunda geçerli ölçütleri bilmeli ve ilgililere yol gösterebilmelidir (Aydın, 2010; 205).

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında bulunan Talim ve Terbiye Kurulu'nun araç-gereç konusuyla ilgili; bütün ders araç ve gereçlerini araştırmak, geliştirmek ve hazırlanan ders kitapları, yardımcı kitaplar, öğretmen kılavuz kitapları incelemek, geliştirmek ve uygun görülenleri karara bağlamak, programlara göre ders ve yardımcı ders kitaplarını hazırlamak veya satın almak gibi görevleri vardır. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatında bulunan ana hizmet birimlerinden bir diğeri olan Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün görevleri arasında; eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelerle desteklenmesi, yaygınlaşması, niteliğinin yükseltilmesi ve eğitimde kullanılmak üzere her çeşit görsel, işitsel, bilgisayar tabanlı dijital eğitim aracını geliştirilmesi, üretilmesi çalışmalarını sürdürmektedir (Dursun, 2007; 18).

Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetiminin görev alanına girmektedir. Eğitim programının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmaması halinde, etkinliklerden istenilen sonucun alınması çok zor olur. Etkinliklerin niteliklerine uygun fiziksel koşulların hazırlanması, girişimden istenilen sonucun alınması için bir önkoşuldur (Aydın; 2010; 189). Eğitim ortamının renklendirilmesi, anlaşılmaya eşlik edecek metaforlara ihtiyaç gerektirir. Öğrenciye nitelikli ders ortamı sunulması için güdüleyici bir nesneyi koşmayı ve öğrencinin algılamasını kolaylaştırarak geçmiş yaşantılarıyla ilişkiler kurması onun düşünme ve üretme gücüne katkı sağlar (Dilci, 2012; 169). Eğitim ortamları öğrencinin gelişim dönemi göz önünde bulundurularak öğrenme kuramları, güncel ve etkinliği bilimsel verilerle desteklenen yaklaşımlara göre hazırlanan programlar baz alınarak paydaşların iş birliği içinde çalışabilecekleri şekilde düzenlenmelidir (MEB, 2010). Okul müdürü, doğrudan sınıftaki öğrenme ortamını

geliştirmeye çalışır. Okul müdürü, öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını teşvik eder. Okul müdürü, okul programı ve öğretimle ilgili her türlü materyalin seçim, sağlanma ve dağıtılmasına aktif olarak katılmalıdır. Okulda beklenen düzeyde öğrenme ürünleri elde edebilmek için başlıca girdiler olarak eğitim programı, basılı materyaller, eğitim teknolojileri, fiziksel ve finansal kaynaklar, öğretim kadrosu ve zamanın etkili bir biçimde bütünleştirilmesi için okul müdürüne önemli görevler düşmektedir (Şişman, 2002: Akt.Öztaş, 2010; 53).

Etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilebilmesinde başarılı bir okul müdürünün yanı sıra okul binalarının mevcut durumu, alt yapı, yeteri kadar personelin bulunması, sınıf ortamında gerekli donanımların varlığı gibi etmenlerin de rolü vardır. Ancak, ülkemizde eğitim ve öğretim standardına henüz ulaşamamış okullara rastlamak mümkündür. Örneğin, halen memur ve hizmetli gibi personellerin yetersiz olduğu ya da hiç olmadığı okullar bulunmaktadır. Böyle okullarda okul müdürü performansını onların görevlerini yapmakla da harcayacak ve esas görevi olan yöneticiliği gereğince yapamayacaktır. Bu durum, okul müdürünün eğitim ve öğretim etkinliklerini etkili bir şekilde yürütememesine yol açacaktır. Hâlbuki okul müdürünün esas görevi personel arasında görev dağılımı yaparak okulun her açıdan yönetimini sağlamak olmalıdır. Birtakım yetersizlikler olsa da etkili okul müdürü davranışlarıyla ve öğretmenlerin özverili davranmasıyla beklenen eğitim ortamları oluşturulabilir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; 170).Etkin öğretim lideri olarak müdürler, öğrencinin sürekli öğrenmesi üzerinde yoğunlaşmalı, bu amaçla öğretmenleri öğretim araç ve teknolojileri ile desteklemeli ve öğretmenlerin de öğrenciler üzerinde yoğunlaşmalarını teşvik etmelidir (Sarpkaya, 2010; 327).

Güncel ve etkinliği bilimsel verilerle desteklenen yaklaşımlara göre öğretim materyallerinin hazırlanmasına ağırlık verilmeli, bu kapsamda öğretmenlere materyal geliştirme ve sınıflara uyarlama ile ilgili yeterlikler kazandırılmalıdır (MEB, 2010). Öğrencilerin öğrendiklerini daha iyi anımsayabilmeleri için sınıf ortamında daha çok eğitim aracının kullanımı önem taşımaktadır. Günümüz sınıf ortamında görsel ve işitsel araçlar ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda kalıcı öğrenmenin gerçekleşmesi için daha çok duyu organına ulaşan görsel ve işitsel araçlarla oluşturulacak öğrenme ortamlarına başvurmak kaçınılmaz bir ihtiyaçtır (Dursun, 2006; 8).Etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilebilmesinde başarılı bir okul müdürünün yanı sıra okul binalarının mevcut durumu, alt yapı, yeteri kadar personelin bulunması, sınıf ortamında gerekli

donanımların varlığı gibi etmenlerin de rolü vardır. Ancak, ülkemizde eğitim ve öğretim standardına henüz ulaşamamış okullara rastlamak mümkündür. Örneğin, halen memur ve hizmetli gibi personellerin yetersiz olduğu ya da hiç olmadığı okullar bulunmaktadır. Böyle okullarda okul müdürü performansını onların görevlerini yapmakla da harcayacak ve esas görevi olan yöneticiliği gereğince yapamayacaktır. Bu durum, okul müdürünün eğitim ve öğretim etkinliklerini etkili bir şekilde yürütememesine yol açacaktır. Hâlbuki okul müdürünün esas görevi personel arasında görev dağılımı yaparak okulun her açıdan yönetimini sağlamak olmalıdır. Birtakım yetersizlikler olsa da etkili okul müdürü davranışlarıyla ve öğretmenlerin özverili davranmasıyla beklenen eğitim ortamları oluşturulabilir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; 4).

Gökmen'e (2008) göre; sınıf içerisinde ya da okul ortamı içerisinde olumlu bir hava yaratmak ve öğrenmeyi kolaylaştırmak, emek isteyen bir iştir. Bir okulda, okulun havasında rol oynayan en önemli değişkenler de öğretmen ve okul yöneticisidir. Okulun olumlu havasını yaratmada, okul yöneticisinin ve öğretmenlerin görevleri çok fazladır. Okul örgütü içerisinde yaratılan ortam, personelin davranışında, iletişimde ve lider davranışlarında önemli rol oynayarak, örgütün havasını değiştirir. Öğretimde başarıya ulaşmak için, zamanı etkili ve verimli kullanmak gerekir. Öğretmenin mesleki anlamda gelişimini sağlamaya tevsik etmeli, gerektiğinde hizmet içi seminerlere katılımını sağlamalıdır. Teknolojinin sunduğu imkânları okula taşımaları, öğrencilerin çağcıl bir eğitim almaları temin edilmelidir. Hem öğretmenlere hem de öğrencilere, bireysel özelliklerine uygun olarak ödüller verilmeli ve verimlilikleri artırılmalıdır. Ayrıca öğrenmeyi öğrenmek ve bilgiye ulaşmak, bilgiyle hareket etmek öğretmenlerin temel prensipleri olmalıdır. Okul içerisindeki tüm iş görenlerin ve öğrencilerin beklentileri karşılanmaya çalışılmalıdır. Eğer bu beklentiler karşılanmazsa, o örgütün bir üyesi olarak bireyin morali bozulur ve verimi düşer. Okul yöneticisi, eğitim öğretim sürecinin ve öğretmen performansının birincil denetleyicisi olmalıdır.

#### **2.4.4.ÖĞRENCİLERİ DEĞERLENDİRME ve BAŞARILARINI İZLEME**

Okulların temel amacı; öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor alanlarında bir bütün olarak gelişimlerini sağlamaktır. Öğrencilerin değerlendirilmesi, başarılarını arttıracak önlemlerin alınması ve gelişimlerinin takip edilmesi öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre; ilköğretimde öğrenci, kendi yaş grubu içinde bir bütün olarak

yetiştirilir ve değerlendirilir. İlköğretim, öğrencilerin derslerdeki başarısızlığına bakılarak elenecekleri bir dönem değil, öğretim programlarında öngörülen derslerin ve sosyal etkinlik çalışmalarının ortak katkısıyla ilgi ve yeteneği ölçüsünde yetiştirilecekleri bir dönem olarak değerlendirilir.

Öğrenci başarısının nitelik olarak zenginleşmesi, eğitimde yeniden yapılanmanın en önemli hedefidir. Yeni yapılanmada öğrencinin zihnini kullanması esastır; öğrenmenin bireyselliği ön plana çıkar (Özden, 2005;13).Eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler, gittikçe artan sayı ve nitelikteki alan araştırmalarının sonuçları ve ülkemizde eğitim alanına ilişkin politika yapıcılarının çıkardığı yasalar ile yönetmelikler okul başarısı ile tek tek öğrenci başarısının yükünü müdürün omuzlarına yüklemektedir (Korkmaz, 2005; 240).Çiftçi' ye (2009) göre;bir okulun etkililiği ölçülmek istendiğinde bunun en somut ölçütü öğrenci başarısı olacaktır. Öğrenci başarısı ne kadar kişisel yetenek ve becerilere bağlı gibi gözükse de başarıyı arttıracak ve genele yayacak unsurların başında okulun eğitim programı, fiziksel şartları, ortamı gibi konular yatmaktadır. Bu şartların gerçekleşmesi okulun etkili olmasını, bu da okul yöneticisinin etkili bir öğretim liderliği sergilemesi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticisi öğretim lideri olarak eğitim öğretim programını organize etmeli ve rehberlik yapmalıdır.

Okul başarısının sürekli değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu alınan geri bildirimlerin öğretimle ilgili yeni kararların alınması sağlanır. Etkili okul yöneticileri sürekli olarak okul başarısını izleyerek, okul programlarının hazırlanması ve düzenlenmesini sağlamaktadırlar (Kurt,2013;45).Öğretimin ve öğrencinin değerlendirilmesi sonucu öğrenci başarılarının, okul, sınıf, aile, çevre tarafından tanınması, başarının sürekliliği ve başkalarının başarısı için gereklidir. Öğrenciler, her şeyden önce başarılarının sınıf ve okul ortamında tanınmasını, bilinmesini ve ödüllendirilmesini bekler. Okul müdürü, başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında, öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olmasını sağlayabilir (Yıldız, 2008; 33).Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik parçası olan okuldaki başlamalıdır. Bu nedenle de okul yöneticilerinin, öğrencinin her yönden gelişmesine bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden olanak veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilecek birer lider olması gerekir (Gökçer, 2010; 116).

Etkili okullarda öğretmenler, öğretim etkinliklerini söz konusu amaçlara göre düzenlerler. Öğrenciler de okul amaçlarının bilincindedir, öğretmenler, öğrenme ve öğretimle ilgili çeşitli yaklaşımları çullandırarak eleştirel düşünen, kendi kendine öğrenen



bireyler yetiştirirler ve kendi kendilerini değerlendirirler. Diğer taraftan etkili okullarda okul yöneticisi, öğrencilerin durumlarını tartışmak, okul programlarının, öğretim uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerle toplantılar düzenleyerek karşılıklı bir görüş alışverişinde bulunur. Bu toplantılar sonucu okul programını geliştirme ya da programda değişiklikler yapma, öğretim yöntemlerini geliştirme vb. konularda çalışmalar gündeme gelebilir (Yıldız, 2008; 28).

Bir okulun etkili ve başarılı olarak nitelendirilebilmesi için öğrencilerin akademik açıdan başarılı olması gerekir. Günümüzde uygulanan merkezi sınav sistemleri okulları birbiriyle yarışır hale getirmiştir. Veliler okul seçerken okulun bu sınavlardaki başarılarına da bakmaktadır. Okul yöneticileri, öğrencilerin değerlendirmesini sadece öğretmenlere bırakmamalıdır. Öğrencilerin değerlendirilmesi sürecine okul yöneticileri de katılmalı ve onların başarılı arttırmak için gerekli önlemleri almalıdır.

#### **2.4.5.ÖĞRETMENLERİ DEĞERLENDİRME**

Öğretim programlarının uygulanmasında birçok paydaş etkili olsa da programı sınıf ortamına taşıyan kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenlerin sahip oldukları kişisel özellikleri ve pedagoji bilgisi program uygulamalarını etkilemektedir. Okul yöneticilerinin, öğretim programlarını uygulamada başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmesi gerekir. Başarılı öğretmeni ödüllendirmek diğer öğretmenler için de teşvik edici olur. Okul yöneticilerinin, başarısız olarak değerlendirdikleri öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yönelik ise gerekli tedbirleri alması gerekir

Gelişen ve değişen dünyada, emsalleriyle rekabet edebilecek insan gücünün yetiştirilmesinde baş mimar olarak kabul edilen öğretmenlerin, bu görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon bilgilerinin hizmet süresince geliştirilmesi ve yenilenmesiyle mümkündür. Öğretmenlerin kendilerine biçilen bu misyonu gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini, süreç içerisinde varsa hedeflerden sapmaları ve zorlukları belirleyerek, bunların giderilmesini sağlamak da ancak bilimsel ölçme yöntemleri ve denetimi ile mümkündür (MEB, 2003).

Okulda teknik işlev, öğretme-öğrenme sürecidir ve bu süreçten öğretmenler doğrudan sorumludur (Hoy ve Miskel,2010). Öğretme-öğrenme sürecinde hedeflere ulaşılması, planlanan çalışmalar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle uyumluluğunu ve sapmalarını tespit ederek, giderilmesine ışık tutulması, öğretmenlerin

karşılaştıkları mesleki problemlerde yardım ve rehberlikte bulunulması amacıyla üst yönetime görüş sunmak denetimin asıl görevi olup, bu görevin yerine getirilmesinde en önemli sorumluluk da okul müdürüne düşmektedir (MEB, 2003). Öğretmenlerin değerlendirmesini sistematik ve demokratik bir şekilde yapan okul yöneticileri, okullarındaki eğitim kalitesine ve öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamaktadır.

#### **2.4.6.ÖĞRETİM PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRME**

Ülkemizde uygulanan öğretim programları Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından gerekli inceleme, araştırma ve değerlendirme süreçlerinden geçirilerek hazırlanmaktadır. Ancak programlar okul ortamında uygulanmaya başlandığında programların eksiklikleri ya da hataları ortaya çıkabilmektedir.

Günümüzde okullar, hızla değişen toplumun ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır ve modası geçmiş sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, müdürler için okul geliştirme öncelikli bir faaliyet olarak önem kazanmaktadır. Eğitim örgütleri bu kadar kaçınılmaz olan değişim sürecinin dışında kaldıkları takdirde zamanla varlık nedenleri sorgulanmaya başlanacaktır. Çünkü eğitim örgütleri hem girdileri hem de çıktıları yoluyla sürekli çevreleri ile etkileşimde bulunur (Yavuz, 2009; 127). Çağımızda bilgi ve teknolojinin sürekli artması ve gelişmesi, toplumun tüm kesimlerinin, dolayısıyla eğitimle ilgili unsurların hızlı bir değişim göstermesine yol açmaktadır. Toplumun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlayan bir eğitim sisteminde okullarda uygulanan eğitim programlarının toplumda meydana gelen değişmelere uygun olarak sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Gerçekten de günümüzde tüm derslerin kapsamı ve geçerliliği sabit kalmamakta, sürekli değişmektedir (Yüksel, 1998; 1).

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değerlendirme süreci çok önemlidir. Çünkü eğitim örgütlerinde verilen eğitim hizmetinin amacına ulaşmış olup olmadığı belirlenmesi eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi ve daha iyi bir eğitim verilmesi açısından çok önemlidir. Eğitim örgütlerinde değerlendirme sürecinin önemini belirleyen noktalardan birisi de, çağdaş gelişmelerin eğitim sürecine aktarılması ya da uyarlanması gerekliliğidir. Bu anlamda eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi ile ilgili en önemli görev, ilköğretim denetmenlerine, okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Çünkü Türk eğitim sistemi gibi aşırı merkeziyetçi eğitim sistemlerinde eğitim-öğretimin geliştirilmesi işi merkezden yapılmakta ve eğitim

paydaşlarının görüşlerine pek itibar edilmemektedir. Bunun engellenmesi için eğitim paydaşlarının eğitim-öğretim ile ilgili görüşlerini, saptadıkları eksiklikleri, geliştirici uygulamaları ya da önerileri merkez örgüte iletmeleri gerekmektedir (Oğuz, Yılmaz ve Taştan, 2007; 40). Programlar her ne kadar merkez teşkilat tarafından hazırlanıp okullara gönderilse de programların uygulayıcısı olan okullar program geliştirme çalışmalarına katılmalıdır.

İyi hazırlanmış, deneme ve uygulama çalışması yeterince yapılmış olsa da yürürlükte olan eğitim programlarının belirli aralıklarla değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir (Kaymakamoğlu, 2010; 2). Okullarda uygulanan eğitim programlarının bireysel, sosyal, ekonomik politik, bölgesel ve okul şartlarına uygun olması gerekmektedir. Eğitim programları bir yandan ülkenin ihtiyaç ve taleplerine uygun bireyle; yetiştirmeyi amaçlarken, diğer yandan bölgenin, okulun, öğrencinin velinin vb. ihtiyaç ve taleplerini göz ardı edemez. Bu ihtiyaç ve talepler sadece merkezden hazırlanan ve geliştirilen programlarla yerine getirilemez. Bu yüzden program geliştirme çalışmaları genelden özele doğru çeşitli düzeylerde yapılması gerekir (Yüksel, 1988; 2).

Okul yöneticisi, hedefler açısından okulun gelişimini bilmek durumundadır. Bu bir yönetsel sorumluluktur. Bu işlev, yöneticinin sürekli olarak araştırmasını ve kendisine gereken enformasyonun sağlanmasını gerektirir. Eğitim süreci ile ilgili gereken bilgiye sahip olmayan bir yönetici, durumu daha üst konumlara rapor edemediği gibi, sağlıklı bir değerlendirme de yapamaz. Mevcut durumun sağlıklı olarak değerlendirilememesi, geleceğe dönük planlamayı da zorlaştırır (Aydın, 2010; 200). Eğitim programının geliştirilmesi sorumluluğu ihmal edilen konuların başında gelmektedir. Okul müdürlerinin eğitim programlarını geliştirici ve açıklayıcı olarak kendilerini görmeleri gerekmektedir (Sözüeroğlu, 2006; 12). Okul yöneticilerinin program değerlendirme çalışmalarını etkili şekilde gerçekleştirmeleri için program değerlendirme sürecini bilmeleri gerekir. Ancak bu şekilde yapılan çalışmalar verimli olur.

Yapılan birçok çalışmada eğitim programlarının geliştirilmesi boyutunda müdürlerin öğretim liderliği davranışlarının genel olarak yetersiz olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni öğretim programlarının yürütülmesi, okul kültürüne uygulanması ya da sürecin yönetilmesi konusunda yaşanan aksaklıklar olabilir. Okul yöneticisinin etkili öğretim liderliği davranışlarını sergilemesi öğretim programlarının uygulanmasında büyük önem taşımaktadır (Kurt,2013; 45).

Eisner, öğrencilerin öğrenme sürecinde iyi öğretimin değil öncelikle iyi bir programın anahtar faktör olduğunu ileri sürmektedir. Eğer içerik boş, gereksiz ve taraflıysa, en iyi öğretim bile etkili olmayacaktır. İçeriğin eğitsel önemi, neyin önemli olduğuna ilişkin değerler tarafından belirlenir. Esner eğitim programının değerlendirmesinde bazı ölçütler kullanır (Papak, 1993; 136: Akt. Aydın; 2012; 32):

- a. İçeriğin entelektüel açıdan taşıdığı önem ve sunulan kavramların geçerliği,
- b. Programın, öğrencilerin gelişimsel düzeylerine ve önceki öğrenme deneyimlerine uygunluğu
- c. Anlatım ve sunuşlarda kullanılacak modellerin işitsel, görsel ve kinestetik farklılığı ve çeşitliliği.

Okullarda öğretim programlarının değerlendirilmesi okul yönetimi ve öğretmenlerin birlikte yapacakları çalışmalar ile gerçekleştirilmelidir. Değerlendirme sonuçları üst makamlarla paylaşılmalıdır.

#### **2.4.7.ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINI DENETLEME**

Okullarda yapılan bütün çalışmaların denetleyicisi okul yöneticileridir. Okullarda uygulanan öğretim programlarının amacına uygun olarak uygulanıp uygulanmadığını, dönem başında hazırlanan planlara uyulup uyulmadığı okul yöneticileri tarafından denetlenir.

Ülkelerin eğitim-öğretim çalışmalarının daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına uygun olarak yürütülmesini sağlayabilmeleri için denetim önemli bir etkinliktir. Amaçların çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılması, değişen çevre koşullarına göre amaçların geliştirilmesi, çalışanların uyumlu, verimli ve iş birliği içerisinde görevlerini yapabilmesi, denetimle sağlanabilir. Dolayısıyla eğitim sistemlerinin varlığını sürdürebilmeleri için etkili denetimi gerçekleştirecek örgüt yapısına sahip olmaları ve bu yapının tutarlı bir şekilde işletilmesi gerekir (Göksoy, Aslanargun, Emen ve Aksoy; 2012; 293).Denetim, bir birimin işleyişi konusunda ayrıntılı olarak inceleme yapmak ve bilgi toplamak, toplanan bilgileri analiz etmek, analiz sonucunda sorunları tanımlamak, belirlenen sorunlara çözüm üretmektir. Denetim, yetiştirilmek istenilen insan tipine uygun öğretme ve öğrenme etkinliklerinin geliştirilmesine hizmet eder. Eğitim süreci içinde millî kültür geliştirilmeli, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen amaçlar doğrultusunda insan tipi yetiştirilmelidir

(M.E.B, 2011).Aydın'a (2011) göre; denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir.

Okul önceden belirlenmiş genel, özel amaçlara sahip olan bir yerdir. Okul yönetimi ve öğretmenler okulun bu amaçlarına ulaşması yönünde çalışırlar. Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşmasında anahtar bir role sahiptir. Müdür, öğretimsel etkinliklerin amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yaparak ve önlemleri alarak okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktan birinci derece sorumlu kişidir (Balyer, 2012; 82).Son yıllarda okul müdürlerinin denetim görevine ayrı bir önem verildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesine verilen önemin artmasında şu gelişmelerin rol oynadığı ileri sürülebilir (Yılmaz, 2009; 25):

a.Okul yöneticilerine biçilen liderlik rollerinin (eğitim liderliği, öğretim liderliği, kültürel liderlik, moral liderlik, öğrenen liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderliği gibi) önemli etkisi. Çünkü artık okul yöneticilerinden birer öğretim lideri olmaları beklenmektedir,

b.Denetim düşüncesindeki değişiklikler: Denetimin artık bir rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmesi,

c.Okuldaki bütün etkinliklerin amacının, eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi olduğu gerçeği,

d.Denetim etkinlikleri ile okul geliştirme çalışmaları arasındaki ilişki,

e.Etkili okul düşüncesinde okul yöneticilerine düşen görevler,

f.Okul yöneticilerinin, okul kadrosunun performansını geliştirmesi gereği,

g.Aynı örgütsel havayı soluyan kişilerin daha iyi denetim sonuçları elde edebileceği düşüncesi,

h.Öğretmenleri denetleyecek olan denetmen sayısının yetersizliği

ı.Denetmenlerin yaptıkları ders denetimlerinin süresinin çok kısa olması,

i.Denetim sisteminin eksiklikleri

Okul müdürü, öğretimi denetleme ve değerlendirme sürecinde etkililiğini okulun amaçları ile dersin hedeflerinin uyuşup uyuşmadığını veya birbirlerini destekleyip desteklemediğini kontrol eder. Bu kontrol okul müdürünün görevidir. Okul müdürü, ders işleme sürecini kontrol eder, bu kontrol sonuçlarını etkililiğe dönüştürecek

amaçlar ve araçlarla bağlantıyı sağlar. Bu nedenle okul müdürleri zamanlarının çoğunu dersliklerde geçirmesi ve sınıflarda neyin olup bittiğinden haberdar olması gerekir (Sözüeroğlu, 2006; 18).Müdürün öncelikli görevlerinden biri, okul amaçlarının, okul ve sınıf içindeki uygulamalara yansıtılmasını sağlamak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Denetimsiz bir sistem olmaz. Ancak denetimin yöntemi, biçimi ve içeriği farklılaşabilir. Denetim denince, mutlaka birilerinin diğerlerini dıştan kontrol etmesi anlaşılmalıdır, insanlar, kendi kendilerini de denetleyebilirler. Okullarda gerek çalışanlar, gerekse öğrenciler açısından, özellikle içsel denetim mekanizmalarının güçlendirilmesine dönük uygulamalara yer verilmelidir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin görülmesi, bilinmesi ve takdir edilmesi için denetimi kendileri isteyebilir hale gelmelidir. Bunun için de okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesinden başlayarak okul süreçlerinde üst düzeyde bir katılıma yer verilmesi, karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması önemlidir. Okul müdürü, formal ya da informal olarak sınıfları ziyaret edebilir, eğitim-öğretim sürecini izleyebilir. Ancak bu ziyaretlerin de öğrenmeyi kesintiye uğratmayacak bir biçimde yapılması önemlidir (Yıldız, 2008; 31).Okullarda, daha etkili bir öğretme ve öğrenme işinin gerçekleştirilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesini amaçlayan denetimin, belirli ilkelere göre planlanması ve uygulanması gereği açıktır. Bu ilkeler (Aydın; 2011; 23-27):

- a.Denetim amaçlı bir girişimdir.
- b.Çağdaş denetimde demokratik liderlik vardır.
- c.Çağdaş denetimde hareket noktası var olan yapı ve koşullardır.
- d.Çağdaş denetim, öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır.
- e.Çağdaş denetim programının hareket noktası, eğitim ortamının ivedilik taşıyan sorunlarıdır.
- f.Çağdaş eğitim denetimi işbirliğine dayanır.
- g.Çağdaş eğitim denetimi grup yaklaşımı öngörür.
- h.Çağdaş eğitim denetiminde sorumluluk paylaşılır.
- ı.Çağdaş eğitim denetimi modelleştirilmiş bir süreç değildir.
- i.Çağdaş eğitim denetiminde öğretmenlere kendilerini kanıtlama olanağı tanınır.
- j.Çağdaş eğitim denetiminde bir sıra ve süreklilik vardır.
- k.Çağdaş eğitim denetiminde bireysel farklılıklara inanılır.
- l.Çağdaş eğitim denetiminde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı izlenir.
- m.Çağdaş eğitim denetiminde etkileşim önemlidir.
- n.Çağdaş eğitim denetiminde başarıda görüş birliğinin önemine inanılır.

o.Çağdaş eğitim denetiminde sürekli bir araştırma geleneğine inanılır.

Okul yöneticisi değerlendirme yaparken okulu bir bütün olarak ele almalıdır. Öğrenme ve öğretmede rol oynayan etkenlerin tümü değerlendirmenin kapsamına alınmalıdır. Yöneticinin kendi yönetim anlayışı ve yönetsel davranışları da değerlendirmenin kapsamına alınmalıdır (Aydın, 2010; 205).

Son yıllarda okul müdürlerinin rollerinde meydana gelen değişimler de okul müdürlerinin denetim etkinliklerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gelişmeler arasında en önemlisi belki de, okul müdürlerinin artık birer öğretim lideri olarak görülmesidir. Buna göre okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak, öğretmenlerin sınıf içindeki öğretim etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Yani okul müdürlerinin odalarından çıkmaları, okullarında gezmeleri, sınıf içi etkinlikleri denetlemeleri, öğretmenler ile yakın bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Tabi ki bütün bu etkinliklerin amacı eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesidir. Bütün bu gelişmeler okul müdürlerinin yerine getireceği denetim etkinliklerinin önemini artırmaktadır Buna göre müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Bu nedenle her ne kadar da denetim eğitim sistemimiz içerisinde dışsal bir kontrol aracı olarak uygulansa da müdürün öğretimi denetleme sorumluluğu bulunmaktadır (Yılmaz, 2009; 24).

İlgili literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluğunu başarıyla yerine getirmesinin önemi görülmektedir.

## BÖLÜM III

### 3.İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili yapılan yayın ve araştırmalar yer almaktadır.

Mercan (2009), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Programını Yönetme Davranışlarının Değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği)*” adlı yüksek lisans tezinde, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını yönetmede gerekli davranışları gösterme durumlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini; öğretmenlerin görüşlerinin kişisel bilgi değişkenleri açısından farklı olup olmadığını; planlama, uygulama ve değerlendirme alt boyutları açısından öğretmenlerin görüşlerini; planlama, uygulama ve değerlendirme alt boyutlarından her birine ait öğretmen görüşlerinin kişisel bilgi değişkenleri açısından karşılaştırılmasını; ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını yönetmede gerekli davranışları gösterme durumlarına ilişkin öz değerlendirmelerini; planlama, uygulama ve değerlendirme alt boyutları açısından öz değerlendirmelerini; ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını yönetmede gerekli davranışları gösterme durumlarına ilişkin müdürlerinin öz değerlendirmelerini, öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ait görüşleri incelemiştir.

Araştırma sonucuna göre; ilköğretim okulu müdürleri, eğitim programını yönetme davranışlarını gerçekleştirmektedir. Öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürleri, öğretimi planlama sürecinde, eğitim programını uygulama sürecine rehberlik etmede, eğitim programının uygulanmasının değerlendirilmesi sürecinde her boyut için gerekli olan davranışları göstermektedir. Öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerini, öğretimi planlama süreci, eğitim programını uygulama sürecine rehberlik etme boyutları açısından aynı oranda başarılı bulurlarken, eğitim programının uygulanmasının değerlendirilmesi boyutu açısından da ilk iki boyuta çok yakın oranda değerlendirilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerine göre, ilköğretim okulu müdürleri,



eğitim programını yönetme davranışlarını 6 maddede sayılan davranışlar “kısmen” olmak üzere kalan 20 madde “evet” düzeyinde gerçekleştirmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin kendi öz değerlendirmelerine göre; eğitim programını yönetme davranışlarından; a) şube öğretmenler kurulunda, ğretim programının belirlediği beceri ve yeterlilik alanları ile öğrencilerimizin her sınıf düzeyindeki beceri ve yeterliklerini karşılaştırma; b) ğretim süreci içinde kullanılan ders araç gereçleri ve kaynakların nicel ve nitel yeterliliğini değerlendirme; c) Hangi tür ders dışı çalışmaya ihtiyaç duyulduğuna ilişkin toplantı yapma; d) Ders dışı çalışmaların, sürec içinde belirlenmiş hedeflere ulaşma yeteneğini kontrol etme; e) lme değerlendirme sonuçlarını, değerlendirmeye tabi tutarak, hedeflerle sonuçların karşılaştırılmasının yapılmasını sağlama; f) Veli toplantılarında okulun hedeflerini anlatarak okul gelişim yönetim ekibini veli toplantılarında oluşturma davranışlarını “kısmen” yerine getirdikleri belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürleri, kendilerini eğitim programının uygulamasının değerlendirilmesi sürecine ilişkin davranışlarda daha az başarılı bulunmuştur.

Demiral (2009), “*ğretmen ve Okul yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Program Liderliği Davranışları*” adlı yüksek lisans tezinde, okul müdürlerinin program liderliği davranışlarına ilişkin ğretmen ve yönetici görüşleri ile bu görüşlerin okul müdürünün mesleki kdemine, yöneticilik kdemine, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine ve öğretmenlerin branşına göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; ğretmen ve okul yöneticisi algılarına göre, ilköğretim okul yöneticileri; genel olarak program liderliği davranışı boyutlarını gerçekleştirmektedirler; ancak “ğretmenleri yönlendirme” boyutunu diğer boyutlara oranla daha az yerine getirmektedirler. ğretmenleri yönlendirme” boyutundaki davranışları genel olarak yerine getirmektedirler; ancak “program geliştirme ve değerlendirme” davranışlarında daha az yerine getirdiklerini algılamışlardır. Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma” boyutundaki davranışları genel olarak yerine getirmektedirler; ancak “sınıf içi öğrenim zamanının etkilikullanılması, öğrencilerin öğrenme sürecine katılımını sağlama ve ğrencilerintamamının bütün konuları öğrenmesini amaç edinme” davranışlarında daha az yerine getirdiklerini algılamışlardır. İlköğretim I-II. kademe ğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerin program liderliği davranışlarının yeterli düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Gülbahar (2003), “*İlkokul ğretim Programının Uygulanmasındaki ğretim*

*Liderliği Rollerini*” adlı çalışmasını ilkokul müdürlerinin ğretim programlarının uygulanmasındaki ğretim liderliği rollerini saptayabilmek ve ulaşılan bulgular ışığında öneriler geliştirmek amacıyla yapmıştır.

Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin ğretim programının neyi karşıladığının büyük lde farkında olduklarını göstermektedir. Bilimsel tanımlamalara bire bir uymuyor olsa da verilen cevaplardan okul müdürlerinin “ğretim programı” ifadesinin neyi anlattığını biliyor oldukları anlaşılmıştır. Katılımcı ilkokul müdürlerine göre okul müdürlerinin ilkokul ğretim programlarının uygulanmasındaki ğretim liderliği rolleri şunlardır: Öğretim programlarına hâkim olmak, ğretim programlarının uygulanması konusunda öğretmenlerle düzenli toplantılar yapmak, ğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmek, ğretim programlarının okulun şartlarına (evre, ğrenci niteliği vs.) göre uygulanmasını sağlamak, ğretim programlarının gerektirdiği ğretim araç ve gereçlerini temin etmek, öğretmenlerden, ğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili geribildirim istemek, ğretimi düzenli olarak denetlemek, ğretim programları uygulamalarında öğretmenlere rehberlik etmek, ğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden en önce haberdar olmaya çalışmak, öğretmenlerin önüne ğretim programlarıyla ilgili hedefler koymak, öğretimde eşitliği ve adaleti sağlamak, ğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden velileri haberdar etmek, ğretimi lme ve değerlendirme çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak, okulun fiziki koşullarında ğretim programlarına göre yeniden düzenlemeler yapmak, ğretim programlarında belirtilen yeni öğrenme-öğretme yaklaşımlarına uygun ğretim yapılmasını sağlamak sonuçları çıkmıştır.

Ural ve Aslim (2013), “*Okul Müdürlerinin ğretim Programlarını Bilme, Denetleme ve Destekleme Düzeyleri: Öğretmen Değerlendirmelerine İlişkin Bir Betimleme*” adlı çalışmalarında okul müdürlerinin okullarında okutulan derslerin ğretim programlarını bilme, denetleme ve destekleme düzeylerini belirlemeye yönelik ğretmen değerlendirmelerinin alınması amaçlamışlardır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Okul müdürlerinin ğretim programları ile ilgili en bilgili oldukları konu “derslerin gerektirdiği ğretim ortamları” dır. Öğretim programlarının uygulanması sırasında okul müdürleri en çok “genel amaçların gerçekleşmesi, ğretim ortamlarına ilişkin ihtiyaçların karşılanması, araç-gereç ve materyal sağlanması, lme- değerlendirme tekniklerinin kullanımı” konularında öğretmenlere destek sağlamaktadır. Okul müdürleri, yukarıdakilerin dışında

kalan bilme ve destekleme göstergelerinde “orta” düzeyde değerlendirilmişlerdir. Okul müdürleri öğretim programlarının denetlenmesi boyutunda yer alan tüm maddelerde “orta” düzeyinde değerlendirilmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretim programlarını bilme, destekleme ve denetleme boyutlarında yer alan hiçbir etkinliği “tam” olarak gerçekleştiremedikleri bulunmuştur.

Bayrak (2009), “*Yeni İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Yaşanan Yönetimsel Sorunlar Hakkında Yönetici Görüşleri*” adlı yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu müdürlerinin yeniden yapılandırılan ilköğretim programının uygulanması sürecinde ne tür yönetimsel sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını belirlemek ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunulması amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılan okul müdürleri yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında karar alırken sorunlar yaşamaktadır. Okul müdürlerinin yetkilerinin sorumluluklarına denk olmadığını düşündükleri görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri arasında gerekli görev dağılımını yapma ve örgütlenme konusunda önemli derecede sorun yaşamadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programı ile birlikte eğitim öğretimin verimini arttırmak için okulda düzenlenen etkinlikleri takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler ile ilgili iletişim sürecinde sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini istedikleri nitelikte ve nicelikte yürütmek için öğretmenleri güdüleme ve ikna etme konusunda sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri değerlendirirken sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili çalışmalarında sorunlar yaşamadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte okullarında veliler ile ilgili sorunlar yaşamadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin hizmet içi eğitime, fiziki imkânlarla ve materyal teminine ilişkin çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmüştür.

Toker (2007), “*Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Beklentileri ve Beklentilerinin Gerçekleştirme Düzeyleri*” adlı yüksek lisans tezinde, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öğretim liderliğinin öğretimin yönetimi ve olumlu öğrenme ortamı oluşturma boyutları yeni ilköğretim programları doğrultusunda ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin öğretimin denetimi boyutundaki beklentileri “oldukça” düzeyinde karşılanmaktadır. Okul müdürlerinin önceden haber vererek sınıf ziyaretleri yaptıkları, öğretmenlere sınıf yönetimi konusunda rehberlik ettikleri, uygulamalara ilişkin izlenimlerini paylaştıkları bununla birlikte öğretim yöntemleri ve materyaller sağlanmasında beklentileri yeterince karşılamadıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenci başarısını izleme boyutundaki beklentileri “oldukça” düzeyinde karşılanmaktadır. Okul müdürlerinin ölçme değerlendirme araçlarının seçiminde öğretmenlere rehberlik ettikleri, öğrenci başarılarını öğretmenlerle yeterince değerlendirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama boyutundaki beklentileri “orta” düzeyde karşılanmaktadır. Okul müdürlerinin mesleki gelişim olanaklarından öğretmenleri haberdar ettikleri, öğretmenlerin çabalarını takdir ettikleri ancak mesleki gelişim etkinliklerine katılımı özendirmedikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrencileri öğrenmeye özendirme boyutundaki beklentileri “orta” düzeyde karşılanmaktadır. Okul müdürlerinin öğrenci başarılarını ödüllendirdikleri, öğrenci başarılarını veliler ve diğer öğrencilerle paylaştıkları bununla birlikte zevkli çalışma ortamları hazırlamada, laboratuvar, kütüphane gibi mekânlardan daha fazla yararlanılmasını sağlamada yetersiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Göksoy, Aslanargun, Emen ve Aksoy (2012), “*Eğitim Denetimi ve Okul Müdürü Bağlamında Öğretmen Denetimi: Sorunlar ve Öneriler*” adlı çalışmalarında, eğitim kurumlarındaki denetim uygulamaları ile okul müdürlerinin denetim rollerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirleyerek, okullardaki denetim faaliyetlerinin nitelik, etkililik ve verimlilik düzeylerinin okul müdürleri görüşlerine göre saptamayı hedeflemişlerdir.

Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılan okul müdürleri öğretmen denetimlerinin eğitim denetmenleri, okul müdürleri veya eğitim sürecinde yer alan ekipler tarafından yerine getirilmesi gerektiği yönünde farklı görüşlere sahiptir. Okul müdürlerinin çoğunluğu öğretmen denetimini kendilerinin

yapması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak mevcut mevzuat okul müdürlerine denetim görevini zaten vermektedir. Okul müdürlerinin mevzuattan kaynaklanan yetkilerini tam olarak kullanmadıkları veya bundan haberdar olmadıkları söylenebilir. Araştırma verilerine göre; gerek eğitim denetmenleri ve gerekse okul müdürleri yaptıkları/yapacakları öğretmen denetim uygulamalarının çeşitli olumlu ve olumsuz boyutlar içermektedir. Araştırma verilerine göre öğretmenleri denetleyecek denetmen veya yöneticilerin özellikle öğretmenleri yakından tanınması, bir bütün olarak denetlemesi, motive edici olmalı, denetim uygulamalarını zamana yayması ve öğretmenleri kaygılandırmaması gerektiği belirtilmektedir.

Jenkins (1991), araştırmasının sonucunda okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin, değişen koşulların etkisiyle bir değişme ve gelişme içinde olduğunu vurgulamaktadır. Jenkins' in, okul liderinin özelliklerini ortaya koyan listesine göre okul müdürü; ileriye gören, yetkilendiren, işbirliği yapan, mevzuata bağlı kalmayan, çevresine bilgi yayan, çalışanlarına ilgi gösteren, onlara değer veren, güçlü bir öğretim liderliği sergileyen, tutarlı olan, yüksek kalite isteyen, kültür oluşturan, okul toplumu ve çevresini memnun eden kişidir.

Karatay (2011), "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları*" adlı yüksek lisans tezinde Konya ili ve ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini, öğretmen görüşleri açısından belirlemeye amaçlamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şöyledir: İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri her zaman çıkmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ve düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretim liderliği boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi öğretim liderliği boyutunu gerçekleştirme düzeyleri yaşa, öğrenim durumuna ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması ile düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretim liderliği boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilik kıdemine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Küp (2011), "*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Niteliğinin Eğitim Programlarının Başarıyla Uygulanmasına Etkilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Kayseri İli Örneği)*" adlı çalışmada ilköğretim

okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği niteliğinin eğitim programlarının başarıyla uygulanmasına etkilerini öğretmen görüşlerine göre tespit etmeyi amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması rolüne sahip olma düzeyindeki öğretimsel liderlik niteliklerini “çoğu zaman” gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. İlköğretim Okulu yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme öğretimsel liderlik rolüne ilişkin “her zaman” yerine getirdikleri roller olarak, derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlaması bulunmuştur. Buna karşılık, okul yöneticisinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme boyutundaki öğretimsel liderlik rolü “çoğu zaman” aralığında, diğer rollere göre daha alt düzeyde gerçekleştirilen bir rol olarak bulunmuştur. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi öğretimsel liderlik boyutuna ilişkin “çoğu zaman” yerine getirdikleri rol, okulun başarı durumunu, yazılı ya da sözlü olarak öğretmenlere bildirmedir. Buna karşılık, okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme rolü, “çoğu zaman” aralığında diğerlerine göre daha alt seviyede yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rollerine ilişkin “çoğu zaman” yerine getirdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini belirtmişlerdir. Buna karşılık okul yöneticilerinin öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma rolü “çoğu zaman” aralığında daha alt seviyede yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin düzenli öğretme- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretimsel liderlik rol boyutuna ilişkin “her zaman” yerine getirdikleri rol olarak, öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlaması olarak belirtmişlerdir.

Ercan'ın (1997), “*İlkokul ve İlköğretim Birinci Kademe Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri*” adlı çalışmasının amacı; ilkokul ve ilköğretim birinci kademe okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün öğretimsel liderlik rolüne ilişkin algı ve beklenti düzeylerini belirlemektir.

Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: 1. Öğretmenlerin, öğretimsel liderlik

konusundaki algıları orta düzeydedir. Öğretmen algılarından en düşük puanı "sınıflarda örnek dersler vermek", en yüksek puanı ise "okul içinde kendisine rahatça erişebilmek" maddesi almıştır. 2. Öğretmen beklentilerinden en düşük puanı "velileri başarılı öğretmenleri takdir etmeleri doğrultusunda yönlendirmek", en yüksek puanı ise, "eğitim- öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlama" maddesi almıştır. 3. Öğretimsel liderlik konusunda öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında (.42) düzeyinde doğrusal yönlü bir ilişki bulunmuştur. 4. Öğretimsel liderliğin tüm boyutlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Cheng (2006) *“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Program Liderliği Rollerini Algılamaları ve Performansları”* adlı araştırmasının sonucunda, ilköğretim okulyöneticilerinin program liderliği rol algılamalarını yüksek olarak belirlemiştir. Yöneticilerin program liderliği performansları arasında, “programın oluşturulması, uygulanması ve kitap seçimi” performanslarını en yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemiştir. Bunları; “programın vizyon ve hedefleri, öğretim planları” takip etmektedir. Araştırmasının sonucunda, yöneticilerin “program değerlendirme ve akademik çalışmaların düzenlenmesi” gibi performanslarını geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Birçok okul programlarını “program vizyonu” doğrultusunda oluştururken birkaçı “program değerlendirme” yapmaktadır.

Peker ve Selçuk (2011), *“Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim- Öğretim Sürecine Etkisi”* adlı çalışmalarında, okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada okul müdürü yeterliklerinin eğitim öğretim süreci üzerinde etkili olup olmadığı saptanmış; ayrıca hangi yeterliklerin süreç üzerinde ne düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: sekiz okul yöneticisi yeterliliği içerisinde üç tanesinin eğitim öğretim süreci üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını etkin bir biçimde yöneten, kendisinin ve personelinin mesleki gelişimi için gerçekleştirilen düzenlemeleri uygulayan ve güvenilir ve sağlıklı bir okul ortamı oluşturan bir yönetici olarak algılaması, görev yaptıkları okuldaki eğitim-öğretim sürecini etkin olarak değerlendirmelerine yol açmaktadır. Araştırmada eğitim-öğretim süreci üzerinde etkili üç yeterlikten biri olarak öne çıkan sürekli mesleki gelişim yeterliliği, sekiz yeterlik içerisinde göreceli olarak en düşük değerlendirilen yeterlikler

arasında yer almaktadır. Her ne kadar araştırmada okul yöneticileri öğretmenler tarafından değerlendirilen yeterlikler itibariyle yeterli olarak değerlendirilmiş olsa da, öğretmenlerin algılamasına göre eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde önemli bir unsur olan okul yöneticisinin öğretmenlerin gelişimini sağlamaya yönelik faaliyetler sergilemesi öğretmenler tarafından diğer yeterlikler düzeyinde olumlu olarak değerlendirilmemiştir.

Krug (1992) araştırmasında, öğretim liderliği davranışlarını beş boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar müdür ve öğretmenlerin algılarına göre belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta, liderliğin kalitesi ile öğretmen ve öğrencilerin okulla bütünleşme ve doyum düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Öğretim liderliği ile okulun öğrenme iklimi ve öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır.



## BÖLÜM IV

### 4.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri çözümlene teknikleri yer almaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, ilkökul öğretim programlarının uygulamasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel araştırma modelinde nitel bir çalışmadır.Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre; nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan üç tür veri toplama yöntemi vardı. Bunlar; görüşme, gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır.

**a)Görüşme:** Görüşme, en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen bir iletişim sürecidir. Görüşme, araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama şeklinde ifade edilebilir (Büyüköztürk vd. 2012: 150). Görüşmeler için hazırlanan sorular bir sözleşme gibi bağlayıcı değildir (Glesne, 2012: 140).

Görüşme tekniğinin, belli başlı güçlü arasında; değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği, okuma yazma bilmeyenler dahil, hemen herkese uygulanabilirliği, geri besleme (feedback) mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi elde edebilme, alınan ilk tepkilere göre izleyici ve zaman zaman da onları kontrol edici soruların sorulabilmesi ile yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması (kaynak kişi ve ya deneğin başkalarına danışmadan cevap verme olanağının sağlanması), sorulara cevaplama oranını yüksek tutabilme ile özellikle

karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılmasında uygun bir teknik oluşu sayılabilir (Karasar, 2012; 175).

Görüşme, yanlılığı çok açık bir tekniktir ve görüşmecinin iyi niyet ve yetişmişliği ile sınırlıdır. Görüşme pahalı ve zaman alıcı bir süreci gerektirir. Bu ise araştırmacıların, yeterli ( temsil yeteneği olan ) sayıda kaynak kişi ile görüşmeden sonuca gitme eğilimlerini arttırarak araştırmayı sınırlandıran önemli bir etken olabilmektedir (Karasar, 2012; 175).

**b)Doküman Analizi (Belgesel Tarama):** Varolan kayıt ve belgeleri inceleyerek veri toplamaya belgesel tarama (doküman analizi) denir. Belgesel tarama, belirli bir amaca dönük olarak, kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsar (Karasar, 2012: 183). Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre; doküman analizi tek başına bir araştırma yöntemi olabildiği gibi diğer nitel yöntemlerin kullanıldığı durumlarda ek bilgi kaynağı olarak da kullanılabilir.

Doküman incelemesi belli başlı 5 aşamadan oluşur (Forster, 1994; Akt.Yıldırım ve Şimşek, 2003)

- 1.Dokümanlara Ulaşılması
- 2.Orijinalliğinin Kontrol Edilmesi
- 3.Dokümanların Anlaşılması
- 4.Verinin Analiz Edilmesi
- 5.Verinin Kullanılması

Doküman analizi beş aşamada gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki, araştırmacının araştırma amacına uygun olarak dokümanlarını nereden ve nasıl ulaşacağını belirlemesiyle ve bu süreçte gerekli izinleri alarak etik davranmasını içeren dokümanlara ulaşma, ikincisi araştırmacının güvenilirliğini sağlamak için ulaşılan dokümanların orijinalliğinin kontrol edilmesi, üçüncüsü elde edilen dokümanların araştırmacı tarafından özümsemesi yani dokümanların anlaşılmasıdır. Dördüncü aşamaverinin analiz edilmesidir. Son aşama ise verinin kullanılmasıdır (Kuzu,2013; 109)

Kuzu'ya (2013) göre; her yöntemin olduğu gibi doküman analizinin de yararları ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Doküman analizinin yararları;

a.Doğrudan ulaşılamayacak kişi veya kurumlarla ilgili bilgi toplamada katkı sağlaması,

b.Araştırmacıyla araştırmaya katılanlar arasında etkileşimin olmaması,

c.Uzun süreli analiz olanağı sunması,

d.Geniş bir örneklem oluşturulmasına olanak sağlaması,

e.Bireye özgü davranış ve duyguların oluştuğunda birey tarafından özgün bir biçimde kaydedilmesi

f.Göreceli olsa da düşük maliyetli olması.

Doküman analizinin sınırlılıkları ise;

a.Bazı dokümanların yanlışlık taşıması ve ulaşılmalarının güç olması,

b.Kullanılabilecek dokümanların belirli bir grubun ya da kurumun niteliğini yansıtabilmesi,

c.Araştırmacı olaylara bizzat tanıklık etmediği için dokümanların eksik bilgi taşıyabilmesi,

d.Dokümanların (film, video, fotoğraflar hariç) sadece yazıya dökülmüş bilgileri içermesi,

e.Her bir dokümanı yazan kişi, grup ya da kurumun amaçları doğrultusunda geliştirilmiş olması,

f.Dokümanda yer alan bilgileri kodlamanın zor olabilmesidir

## 4.2.ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” yöntemiyle belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek’e (2003) göre ; kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer. Araştırma Sivas ili Merkez ilçede görev yapan 15 okul müdürü ve 20 sınıf öğretmeni üzerinde yapılmıştır.Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okullar Tablo 1’de gösterilmiştir.

*Tablo 1*  
*Araştırmanın Yapıldığı Okul Listesi*

No	Okul Adı	Görüşme Yapılan Okul Yöneticisi Sayısı	Görüşme Yapılan Öğretmen Sayısı
1	75.Yıl İlkokulu	-	1
2	Alpaslan İlkokulu	1	1
3	Atatürk İlkokulu	1	2
4	Cumhuriyet İlkokulu	1	2
5	Gazi Mustafa Kemal İlkokulu	1	1
6	Gazipaşa İlkokulu	1	1
7	Halil Rıfat Paşa İlkokulu	1	-
8	İnönü İlkokulu	1	1
9	Kazım Karabekir Paşa İlkokulu	-	1
10	Kılavuz İMKB İlkokulu	1	2
11	Kızılırmak İlkokulu	-	1
12	Mehmetçik İlkokulu	1	1
13	Namık Kemal İlkokulu	1	1
14	Özel İdare İlkokulu	-	1
15	Rauf Orbay İlkokulu	1	1
16	Toki Ahmet Yesevi İlkokulu	1	-
17	Vakıfbank İlkokulu	1	1
18	Vali Reşit Paşa İlkokulu	1	1
19	Yavuz Selim İlkokulu	1	1
	Toplam	15	20

### 4.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; “araştırma kapsamında ulaşılarak analizi yapılan dokümanlar”, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticisi Görüşme Formu” ve “Öğretmen Görüşme Formu”dur.

#### 4.3.1.Araştırma Kapsamında Ulaşılarak Analizi Yapılan Dokümanlar

Araştırmanın 1.3.1. numaralı alt problemi olan “ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatına ve Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim programlarına göre ilköğretilerde görev yapan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve

sorumlulukları nelerdir? ” sorusuna yanıt bulmak amacıyla doküman analizi yapılmıştır. Dokümanlara ulaşmak için yapılan işlemler aşağıda verilmiştir:

1.Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından çıkarılan Tebliğler Dergisinin 1994-2014 (Nisan) yılları arasında yayınlanan 244 adet sayısı araştırmacı ve sonrasında bir program geliştirme uzmanı tarafından incelenmiştir.

2. İlkokullarda uygulanan “ Hayat Bilgisi Dersi (1-3.Sınıflar) Öğretim Programı, Sosyal Bilgiler Dersi(4-5. Sınıflar) Öğretim Programı, Matematik Dersi (1-5. Sınıflar) Öğretim Programı, Türkçe Dersi (1-5. Sınıflar) Öğretim Programı, Fen ve Teknoloji Dersi (4-5.Sınıflar) Öğretim Programı, İlköğretim Trafik Güvenliği Dersi Öğretim Programı, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Dersi (4-8. Sınıflar) Öğretim Programı, Beden Eğitimi Dersi (1-8 Sınıflar) Öğretim Programı” incelenmiştir.

3.İlkokul öğretim programlarının uygulanmasına yönelik kanun, yönetmelik , genelge ve yayınlar incelenmiştir.

4.Milli Eğitim Bakanlığı ve ona bağlı kuruluşların internet siteleri taranmıştır (<http://tebligeler.meb.gov.tr/>, [www.ttkb.gov.tr](http://www.ttkb.gov.tr) vb.)

5.Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görevli yetkili kişi (Sivas Milli Eğitim Müdür Yardımcısı) ile görüşülerek dokümanlara ulaşma konusunda yardım alınmıştır.

Yapılan doküman analizi çalışmasından sonra araştırmaya veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış “Okul Yöneticisi Görüşme Formu” ve “Öğretmen Görüşme Formu” geliştirilmiştir.

#### **4.3.2.Okul Yöneticisi Görüşme Formu**

Araştırmanın 1.3.2. numaralı alt problemi olan “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasında; görev ve sorumluluklarına ilişkin,planlamaya ilişkin, öğretim sürecindeki çalışmalarına ilişkin, değerlendirme sürecindeki çalışmalarına ilişkin ve denetimdeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla araştırmacı tarafından “Okul Yöneticisi Görüşme Formu” geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan soruların amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, görüşme esnasında görüşmecinin yönlendirilmesinden kaçınılmıştır. Tamamen yansız ve açık

sorular sorulmasına özen gösterilmiştir. Hazırlanan taslak form Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan 2 Program Geliştirme uzmanı, 2 Eğitim Yönetimi ve Denetimi uzmanı ve Türkçe Bölümünde görev yapan 1 öğretim görevlisi olmak üzere toplam 5 uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda formlardaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formlarının çalışma grubu dışından seçilen 2 okul müdürüne ön uygulaması yapıldıktan sonra, görüşme formlarında yer alan maddelere son şekilleri verilmiştir. Okul Yöneticisi Görüşme Formu'nun nihai hali EK-2'de sunulmuştur. Hazırlanan "Okul Yöneticisi Görüşme Formu" 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında Sivas Merkez İlçede yer alan ilkokullarda görev yapan 15 okul yöneticisine yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. Görüşmeler 2014 yılının Mayıs ve Haziran aylarında yapılmış ve her bir görüşme ortalama 45 dakika sürmüştür. 15 okul yöneticisi ile yapılan görüşmeler toplam 11 saat 15 dakika sürmüştür.

Veriler görüşme esnasında ses kaydı yapılarak elde edilmiştir. Görüşme yapılırken ses kaydının alınmasını istemeyen 2 okul yöneticisinin görüşme formundaki sorulara ilişkin cevapları not tutularak kayıt altına alınmıştır. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı bildirilmiş, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce Sivas İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden yapılacak çalışmayla ilgili izin alınmış ( Ek 1) ve izin belgesi görüşme yapılan okul yöneticilerine sunulmuştur.

#### **4.3.3.Öğretmen Görüşme Formu**

Araştırmanın 1.3.3. numaralı alt problemi olan " Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, öğretim programlarının uygulanma sürecindeki okul yöneticilerinin; planlama çalışmalarına, öğretim sürecindeki çalışmalarına, değerlendirme sürecindeki çalışmalarına ve denetim çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir? " sorusuna cevap bulmak amacıyla araştırmacı tarafından " Öğretmen Görüşme Formu " geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan soruların amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, görüşme esnasında görüşmecinin yönlendirilmesinden kaçınılmıştır. Tamamen yansız ve açık sorular sorulmasına özen gösterilmiştir. Hazırlanan taslak form Cumhuriyet Üniversitesi

Eğitim Fakóltesinde görev yapan 2 Program Geliştirme uzmanı, 2 Eğitim Yönetimi ve Denetimi uzmanı ve Türkçe Bölümünde görev yapan 1 đretim görevlisi olmak üzere toplam 5 uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda formlardaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formlarının çalışma grubu dışından seçilen 2 sınıf öğretmenine n uygulaması yapıldıktan sonra, görüşme formlarında yer alan maddelere son şekilleri verilmiştir. Öğretmen Görüşme Formu'nun nihai hali EK-3'te sunulmuştur. Hazırlanan "đretmen Görüşme Formu" 2013-2014 Eğitim-đretim yılında Sivas Merkez İlçede yer alan ilkokullarda görev yapan 20 sınıf öğretmenine yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. Görüşmeler 2014 yılının Mayıs ve Haziran aylarında yapılmış ve her bir görüşme ortalama 40 dakika srmştir. 20 sınıf đretmeni ile yapılan görüşmeler toplam 13 saat 20 dakika srmştir.

Veriler görüşme esnasında ses kaydı yapılarak elde edilmiştir. Görüşme yapılırken ses kaydının alınmasını istemeyen 4 öğretmenin görüşme formundaki sorulara ilişkin cevapları not tutularak kayıt altına alınmıştır. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı bildirilmiş, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yapılacak çalışmayla ilgili izin alınmış ( Ek 1) ve izin belgesi görüşme yapılan öğretmenlere sunulmuştur

#### **4.4.VERİ ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ**

Araştırmanın 1.3.2. ve 1.3.3. numaralı alt problemlerine yönelik hazırlanan "Okul Yöneticisi Görüşme Formu" ve "ğretmen Görüşme Formu" ile elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler zlemek için öncelikle görüşme sırasında konuşmaların kaydedildiği teyp kasetlerden yazıya geçirilmiştir. Sonra, bu görüşme sonuçları üzerinde içerik analizi yapılmıştır.

Toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşabilmek amacıyla içerik analizi gerçekleştirilir (Akbulut, 2013; 155). İçerik analizi, insan davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan bir tekniktir. İçerik analizi özellikle sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan en önemli tekniklerden biridir. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanır. Bir mesajın belli özelliklerinin objektif ve sistematik bir

şekilde tanınmasına yönelik çıkarımların yapıldığı bir tekniktir. İçerik analizi metin ya da metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılır. Araştırmacılar bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek metinlerdeki mesaja ilişkin çıkarımlarda bulunurlar (Büyüköztürk vd. 2012; 240).

İçerik analizinde veriler 4 aşamada analiz edilir (Akbulut, 2013; 155) :

- 1.Verilerin Kodlanması
- 2.Temaların Bulunması
- 3.Kod ve Temaların Düzenlenmesi
- 4.Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması

Büyüköztürk vd. (2012; 241-244) göre; içerik analizi; amaçları belirleme, kavramları tanımlama, analiz birimlerini belirleme, konu ile ilgili verilerin yerini belirleme, mantıksal bir yapıyı geliştirme, kodlama kategorilerini belirleme, sayma, yorumlama ve sonuçları yazma aşamalarından oluşur.

1.*Amaçların Belirlenmesi*: Ulaşılmak istenen özel amaçların belirlenmesidir.

2.*Kavramların Belirlenmesi*: Kavramların belirlenmesi ve açıkça ifade edilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasını kolaylaştırır.

3.*Analiz Birimlerinin Belirlenmesi*: Neyin nasıl analiz edileceğinin cevabıdır.

4.*Konu İle İlgili Verilerin Yerini Belirleme*: Analiz edilecek verilerin yeri belirlenir.

5.*Mantıksal Bir Yapının Geliştirilmesi*: Toplanan verilerle ulaşmak istenen hedefler arasındaki ilişkiyi açıklamada kavramsal bağlantıların kurulmasını sağlar.

6.*Kodlama Kategorilerinin Belirlenmesi*: Uygun kategorilerin kararlaştırılma sürecidir.

7.*Sayma/Sayısallaştırma*: Uygun kategoride yer alan her bir birim her seferinde sayılır.

8.*Yorumlama*: Araştırma sürecinde karşılaşılan durumlara ve toplanan verilere göre sürekli olarak yapılır, gözden geçirilir.

9.*Sonuçlar*: Nicel araştırmalarda baştan belirlenen amaçlara dayalı olarak araştırmanın sonunda hedeflendiği şekilde net bir biçimde belirlenirken, nitel araştırmalarda süreç boyunca toplanan verilere göre değişkenlik gösterebilir. Yani araştırma sürecinde karşılaşılan durumlar nitel araştırmada toplanan verilerin yorumlanmasını ve sonuçları beklenmedik şekilde etkileyebilirler. Araştırma sonlandığında tüm bulgu ve yorumlar dikkate alınarak araştırmanın sonucuna ulaşılır.



Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerin analizinden bir örnek Tablo 2’de gösterilmiştir.

*Tablo 2*  
*Nitel Veri Setinin Kodlanması Örneği*

Öğretmen Görüşme Kayıtlarının Kodlanmasına Örnek ( Ö:15)	
27 Mayıs 2014	
-Okul yöneticimiz planların hazırlanmasına yönelik bir şey yapmaz. İnternette indirdiğimiz veya öğretmen arkadaşlardan aldığımız planları sene başında okul yöneticisinin onayına sunarız. O da onaylar. Planları incelediğini düşünmüyorum.	<u>Planlamaya Yönelik</u> Öğretmenlerin Hazırladığı Planları Onaylama
-Okul yöneticimiz uzun yıllar öğretmenlik yapmış. Sık sık dersleri takip eder. O yüzden programda yer alan etkinliklerin daha verimli nasıl uygulanacağı, öğrenci seviyesine nasıl inileceği gibi konularda bize yol gösterir, bilgilendirir.	<u>Öğretim Sürecine Yönelik</u> Program Uygulamalarına Yönelik Rehberlik Yapma
-Öğretim programlarının değerlendirmesini biz sene sonu zümre toplantılarında öğretmen arkadaşlarla birlikte yaparız. Bu toplantılara okul müdürü katılmaz, değerlendirmeyi öğretmenler yapıyor.	<u>Öğretim Programlarını Değerlendirmeye Yönelik</u> Program Değerlendirmeye Yönelik Çalışma Yapmayan
-Okul yöneticimiz bazen haber ederek bazen haber etmeden sınıfımızı ziyaret eder. Derslerimizi izler. Planlara uygun ders yapıp yapmadığımızı denetler. Program denetimini birinci dönem bir kez ve ikinci kez bir kez olmak üzere yılda iki defa yapar.	<u>Denetim Sürecine Yönelik</u> Yılda 2 kez Dersleri Gözleme

<p>-Programların başarıyla uygulanması için öğretmenlerin desteklenmesi, kurum içerisinde yönetici tarafından moralinin yüksek tutulması gerekir. Ayrıca okulda laboratuvar ve kütüphanenin kurulması ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamasını bekliyorum.</p>	<p><u>Öğretim Programının Uygulanmasına Yönelik Okul Yöneticilerinden Beklentileri</u></p> <p>Moral ve Motivasyon Sağlama</p> <p>Fiziki İmkânların İyileştirilmesi</p>
---	--

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmış ve konu ile ilgili katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere ait, her bir soruya verilen yanıtlar tek tek okunmuş, içeriğe göre soruya ilişkin yanıt niteliği taşıyan ifadeler belirlenen kategorilere kodlanmış yazı ve anlam açısından ayrılık gösteren yanıtların frekansları alınarak bu frekansların o yanıtlayıcı sayısı içerisindeki yüzdesi hesaplanmıştır. Okul yöneticileri 1 ile 15 sayıları arasında numaralandırılmıştır (Y:1, Y:2,...). Öğretmenler ise 1 ile 20 sayıları arasında numaralandırılmıştır (Ö:1, Ö:2,...). Temaların ortaya çıkmasını sağlayan görüşlerden bazıları katılımcıların kod adları kullanılarak doğrudan aktarma tekniğiyle verilmiştir. Bu yöntemle nesnellik sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular tablolar şeklinde gösterilmiştir. Her tablonun altında tablolara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

## BÖLÜM V

### 5.BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin çözümlenmesine dayalı olarak elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir

#### 5.1. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular (İlgili Mevzuat)

Araştırmanın birinci ana alt problemi olan “T.C. Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatına (yönetmelikler, Talim ve Terbiye Kurulu Kararları, Tebliğler Dergisi, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı internet siteleri vs.) ve Milli Eğitim Bakanlığı ilkokul öğretim programlarına göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?” sorusuna cevap bulmak amacıyla doküman analizi yapılmıştır. Araştırmacı tarafından ilgili bulunan dokümanlar şunlardır:

- 1.İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (EK-4)
- 2.Tebliğler Dergileri
  - a.Ocak 2000, Cilt:63, Sayı:2508 (EK-5)
  - b.Ağustos 2003, Cilt:66, Sayı:2551 (EK-6)
  - c.Ağustos 2004, Cilt:67, Sayı:2563 (EK-7)
- 3.M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi, 2011 (EK-8)

##### 5.1.1. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (M.E.B, 2003)

2003 yılında yayınlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği araştırmacı tarafından ve sonrasında bir program geliştirme uzmanı tarafından incelenerek, “okul yöneticilerinin ilkokul öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu” ortaya koyan Madde:60, Madde:98 ve Madde:105

üzerinde görüş birliği sağlanarak bu maddelerin tam metni aşağıda verilmiştir.

*Madde 60: Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu —(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG)*

İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

*Madde 98 (Mesleki Çalışmalar): — (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG)*

İlköğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon alanlarında, bilgi ve görgülerini artırmak, yeni beceriler kazandırmak, eğitim ve öğretimde karşılaşılan problemlere çözüm yolları bulmak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre plan ve programları hazırlamak ve uygulamak amacıyla derslerin kesiminden temmuz ayının ilk iş gününe, eylül ayının ilk iş gününden derslerin başlangıcına kadar; yıl içinde ise yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde meslekî çalışma yapılır.

Yönetici ve öğretmenler meslekî çalışmalarda;

a. İlköğretim ders programlarında, mevzuatında ve uygulamalarında yapılan değişiklikleri inceler ve değerlendirir.

b. Birbiri ile ilişkili alanlarda zümre öğretmenleri iş birliği yapar.

c. Yeni öğretim yılında uygulayacakları yıllık çalışma programları, iş takvimini planlar ve iş bölümü gibi hazırlıkları yapar.

Yönetici ve öğretmenlerin meslekî çalışmalarından azamî verim elde edilebilmesi amacıyla okulun ve çevrenin ihtiyaçlarına göre, bunların dışındaki konularda belirlenebilir.

*Madde 105: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim kurumlarında öğrencilerin ödüllendirilmesi, davranışlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici iş birliğinde yürütülür.*

### 5.1.2.Tebliğler Dergileri

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından, 1994-2014(Nisan) yılları arası yayınlanan Tebliğler Dergileri araştırmacı tarafından ve sonrasında bir program geliştirme uzmanı tarafından incelenerek, “okul yöneticilerinin ilkokul öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu” ortaya koyan Ocak 2000, Ağustos 2003 ve Ağustos 2004 sayıları üzerinde görüş birliği sağlanarak bu sayıların ilgili metinleri aşağıda verilmiştir.

#### a.Tebliğler Dergisi, Ocak 2000, Cilt:63, Sayı:2508

Tebliğler Dergisinin bu sayısında Milli eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulu Müdürleri görev tanımı şu şekilde yapılmıştır: *Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek işlerin daha rasyonel yürütülmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar. Astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.*

Tebliğler Dergisinin bu sayısında okul müdürlerine ait 66 maddelik görev listesi de yer almaktadır. Bu maddelerden öğretim programlarının uygulanmasına yönelik olanları şunlardır:

*1.Madde:*Eğitim lideri olarak eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük. yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.

*2.Madde:*Okul için vizyon ve misyon geliştirir.

*3.Madde:*Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.

*5.Madde:*Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin

yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.

*6.Madde:*Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar,

*7.Madde:*Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.

*9.Madde:*Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

*10.Madde:*Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.

*11.Madde:*Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

*12.Madde:*Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülme ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

*13.Madde:*Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.

*14.Madde:*Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.

*18.Madde:*Personelinin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır. Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar. Daha üst kademelere hazırlanmalarına yardımcı olur.

*19.Madde:* Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

*43.Madde:*İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gereçleri okula kazandırarak zenginleştirir.

*45.Madde:*Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması ve güvenliği için gerekli tedbirleri alır.

*46.Madde:*Eğitim-öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

**b.Tebliğler Dergisi, Ağustos 2003, Cilt:66, Sayı:2551**

*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge;*

*Madde 10:*Ünitelendirilmiş yıllık plân, öğretim yılı süresince ders vermekle yükümlü olunan sınıflarda, program uyarınca belli üniteleri ya da konuları hangi aylarda yaklaşık olarak ne kadar zamanda işleyeceklerini gösteren, duruma göre zümre öğretmenler kurulu veya şube öğretmenler kurulu tarafından ortak hazırlanarak ders yılı başında okul yönetimine verilen çalışma plânıdır.

*Madde 11(c):*Hazırlanan plân okul müdürüne öğretim yılının başlamasından itibaren 15 gün içinde onaylattırılır.

*Madde 14(b):*Her öğretmen istenildiğinde ünitelendirilmiş yıllık plân ve günlük ders plânını okul müdürü ile denetleme yetkisi olanlara göstermek zorundadır.

*Madde 14(c):*Okul müdürleri öğretmenlerin çalışmalarında bu yönerge esaslarına uyup uymadıklarını denetler.

*Madde 14(d):*Ünitelendirilmiş yıllık plân ve günlük ders plânları, okulun yöneticileri, zümre öğretmenleri, şube öğretmenleri ve ders öğretmenlerinin ortak katkılarıyla hazırlanır. Günlük plânların tek tip olması zorunlu değildir. Farklı eğitim teorilerine uygun plânlar yapılabilir. Okul yönetimi bu iş birliğinin sağlanması için gerekli plânlamayı ve görevlendirmeleri yapar.

*Madde 14(e):*Her eğitim-öğretim yılı sonunda ünitelendirilmiş yıllık plân ve günlük ders plânları; okulun yöneticileri, zümre öğretmenleri, şube öğretmenleri ve ders öğretmenin katılacağı bir toplantıda değerlendirilir. Okul yönetimi tarafından tutanakla belirlenen plânlama çalışmalarında görülen eksikliklerin ve yanlışlıkların bir sonraki eğitim-öğretim yılında yenilenmemesi için gerekli önlemler alınır.

**c.Tebliğler Dergisi, Ağustos 2004, Cilt:67, Sayı:2563**

Okul idarecileri, klasik okul yöneticiliği kavramı ve anlayışının yerine okul liderliği yaklaşımını benimsemelidirler. Okul liderleri öğretmenin ufkunu genişletmede ve etkinliklerin hazırlanıp uygulanmasında öğretmene yardımcı olmalıdır.

*Programın Uygulanmasında Okul Yöneticilerinden Beklenenler*

1.Program hakkında yeterli ve doyurucu bilgi sahibi olmak, uygulamada ortaya çıkabilecek olan problemlere çözüm üretmek,

- 2.Programın uygulanması için gerekli olan araç gereç ve diğer materyallerin teminini ve fizikî ortamın hazırlanmasını sağlamak,
- 3.Öğretmenler arasında koordinasyonu sağlamak,
- 4.Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlamak,
- 5.Yıl içinde yapılacak etkinliklerin öğretim yılı başındaki toplantılarda tüm alan öğretmenleri arasında belirlenmesini sağlamak,
- 6.İşlenecek tüm üniteler/temalar ile yapılacak etkinlikler konusunda öğretmenlerin paralel olarak programları uygulamalarını sağlamak amacıyla aylık toplantı düzenlemek,
- 7.Ünite/tema değerlendirme toplantıları düzenlemek,
- 8.Programın uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin yılsonunda değerlendirmesini yapmak,
- 9.Öğretim yılı sonunda, öğretmenlerin yıl boyunca gerçekleştirdikleri etkinliklerin paylaşıldığı ortamlar hazırlamak ve çalışmalara bizzat katılmak,
- 10.Okulda, öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlayacak çeşitli konularda seminerler düzenlenmesini sağlamak; okul dışında verilen bu tür seminerlere katılım konusunda yönlendirici ve yardımcı olmak,
- 11.Okulda, öğretmenlerin meslekî gelişmelerini olumlu etkileyecek filmler, belgeseller vb... seyretmeleri konusunda bilinçli ve uygulayıcı olmak,
- 12.Meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak kitapları okumaları konusunda öğretmenlere rehberlik etmek, sunumları yapacak grupları oluşturmak, grup üyeleri arasındaki iş bölümüne yardımcı olmak, sunum için ortam hazırlamak ve diğer öğretmenlerin hazır bulunmasını sağlamak,
- 13.Öğretmenleri cesaretlendirmek, yeniliğe açık olmalarını sağlamak, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için imkân vermek, öğretme-öğrenme sürecindeki planlama ve uygulama başarılarını öğretmenlerin sahiplenmesini sağlamak,
- 14.Öğrenci ailelerine yönelik seminerler düzenlemek,
- 15.Okul dışı etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlamak,
- 16.Okulda laboratuvar ve kütüphane kurmak ve işlevsel hale getirmek,
- 17.Okulun internette web sayfasının hazırlanmasını ve programın uygulanmasında aktif olarak yararlanılmasını sağlamaktır.



### 5.1.3. M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi, 2011

M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından yayınlanan “ Öğretmen Denetim Rehberi (2011) ” araştırmacı tarafından ve sonrasında bir program geliştirme uzmanı tarafından incelenerek, “okul yöneticilerinin ilkökul öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu” ortaya koyan bölümleri aşağıda verilmiştir.

*Okul ve kurumların genel denetimleri sırasında gerçekleştirilen ders denetimleri sonucunda yetersizliği tespit edilen öğretmenin durumu, o öğretmeni denetleyen branş denetçisi tarafından değerlendirilir. Gerekliğinde okul/kurum denetim grubu ile birlikte de değerlendirme yapılarak hareket tarzı belirlenebilir.*

*Mucipli ders denetimi için alınan onayda sadece “...ders denetimi” ibaresi yer alıyorsa, öğretmenin ders içi ve ders dışı etkinlikleri, “Öğretmen Değerlendirme Formu”nda yer alan değerlendirme alanlarına ilişkin hususlar, değişen mevzuat da göz önünde bulundurularak incelenir. Tespitlerle ilgili olarak açıklamalar bölümüne ayrıntılı not tutulur. Öğretmenin dersine en az (3) saat girilir. Her bir ders saatinin farklı sınıf, şube ve günlere göre planlanmasına özen gösterilir. Ayrıca okul/kurum müdüründen öğretmen hakkında kanaat formunun doldurması istenir.*

Bu form aşağıda gösterilmiştir:

*Tablo 3  
Okul/Kurum Müdürünün Öğretmen Hakkındaki Kanaat Formu*

<i>OKUL/KURUM MÜDÜRÜNÜN ÖĞRETMEN HAKKINDAKİ KANAAT FORMU</i>		
1.	Adı ve Soyadı	
2.	T.C. Kimlik No.	
3.	Okulun/Kurumun Adı (İl-İlçe)	
4.	Mesleki kıdemi	
5.	Alanı	
6.	Varsa Yöneticilik görevi	
7.	Haftalık ders saati toplamı	
8.	Varsa mezuniyet sonrası eğitimi	
9.	Varsa yayınlanmış eseri ve adı	
10.	Çalışma izni onayının tarih ve sayısı	
<i>Değerlendirme Alanları</i>		<i>Açıklamalar</i>
Planlamalar (sene başı)		

Değerlendirme	
Eğitim çalışmaları	
Öğretmenin Diğer Çalışmaları	
Dersi planlama	
Öğretme/öğrenme ortam, araç ve teknolojileri	
Öğrenciye değer verme ve rehberlikte bulunma	
Özel alan program/içerik bilgisi	
Öğretim durumu	
Bireysel özellikler	

(M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi,2011;41)

Yapılan doküman analizi sonucunda; ilköğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının Tebliğler Dergisinde, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde ve M.E.B Öğretmen Denetim Rehberinde yer aldığı görülmüştür. Öğretim programlarında ise okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluğunu belirten bilgilere araştırmacı tarafından rastlanmamıştır.

## **5.2. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlanması**

Bu bölümde araştırmanın ikinci ana alt problemi olan “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına yönelik okul yöneticisi görüşleri nelerdir? ” sorusuna cevap bulmak amacıyla, okul yöneticilerinin cevaplarının analizi sonucu elde edilen bulgular ve yorumlanması yer almaktadır.

### 5.2.1.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programları İle İlgili Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmanın 1.3.2.1. numaralı alt problemine yönelik olarak okul yöneticilerine, “öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının neler olduğu” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 4’te gösterilmiştir. Bazı okul yöneticileri görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki okul yöneticisi sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki okul yöneticisi sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

*Tablo 4*  
*Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programları ile İlgili Görev ve Sorumluluklarının Neler Olduğuna İlişkin Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Öğretmenlere Rehberlik Yapma	9	60
Program Uygulamalarını Denetleme	11	73
Kazanımların Gerçekleşmesini Sağlama	5	33
Mevzuattaki Değişiklikleri Takip Etme	3	20
Planların Hazırlanıp Uygulanmasını Sağlama	11	73
Araç-gereç Materyal Sağlama	12	80

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin programın uygulanmasındaki görev ve sorumluluklarını okul yöneticilerinin %80’i araç-gereç ve materyal temini, %73’ü program uygulamalarını denetleme, % 73’ü planların hazırlanıp uygulanmasını sağlama, %60’ı öğretmenlere rehberlik yapma, %33’ü programın kazanımlarının gerçekleşmesini sağlama, %20’si ise mevzuattaki değişiklikleri takip etme olarak ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluk olarak en fazla “araç-gereç temini, planların hazırlanıp onaylanması, öğretmenlere rehberlik yapma ve program uygulamalarını denetleme” olarak görmektedir. Ayrıca en az sayıdaki okul yöneticileri, okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğunu, “kazanımların gerçekleşmesini sağlama” ve “mevzuattaki değişiklikleri takip etme” olarak ifade etmişlerdir. Gümüşeli’ye (1996a) göre; okul müdürler, okulu yönetmenin aslında eğitim programı ve öğretimi yönetme olduğunun

bilincinde olarak girişken, cesur, özverili çalışarak, genel yönetimle birlikte eğitim ve öğretim konusunda sürekli olarak kendini yetiştirip, geliştirerek öğretim lideri olma yolunda adım atabilirler. Gülbahar (2003) araştırmasında, okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin rollerini; “öğretim programlarının uygulanması konusunda öğretmenlerle düzenli toplantılar yapmak, öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmek, öğretim programlarının okulun şartlarına (çevre, öğrenci niteliği vs.) göre uygulanmasını sağlamak, öğretim programlarının gerektirdiği öğretim araç ve gereçlerini temin etmek, öğretimi düzenli olarak denetlemek, öğretim programları uygulamalarında öğretmenlere rehberlik etmek, öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden en önce haberdar olmaya çalışmak olarak” ifade etmişlerdir ve bulgular bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

İlkokul öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğunu; “planların hazırlanmasını sağlama, araç-gereç temini sağlama ve program uygulamalarını denetleme” olarak belirten Y12 kodlu okul yöneticisi görüşünü aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Okul yöneticileri öğretim programlarına uygun olarak planların hazırlanmasını sağlamalıdır. Programların uygulanması için öğretmenlerin ihtiyaç duydukları araç-gereçleri, materyalleri temin etmelidir. Programların nasıl uygulandığını denetlemelidir. Eksiklikleri ve aksaklıkları belirlemelidir.”*

İlkokul öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğunu; “planların hazırlanmasını sağlama, mevzuattaki değişiklikleri takip etme ve öğretmenlere rehberlik yapma” olarak belirten Y9 kodlu okul yöneticisi:

*“Okul yöneticileri öncelikle öğretmenlerle işbirliği yaparak planların hazırlanmasını sağlamalıdır. Programlarda değişiklik olursa bunu öğretmenlere bildirmelidir. Öğretmenlerin bu değişiklikleri sınıflarında uygulamasını sağlamalıdır. İhtiyacı olan öğretmenlere rehberlik yapmalıdır. Son olarak da denetimi sağlamasını söyleyebilirim.”*

Araştırmanın 1.3.2.1 numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “öğretim programlarını inceliyor musunuz, öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz ?” soruları yöneltilmiş ve alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

*Tablo 5*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programı Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Yeterli Bilgiye Sahibim	10	67
Yeterli Bilgiye Sahip Değilim	2	13
Yeterli Bilgiye Kısmen Sahibim	3	20

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin %67'si öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu, %13'ü yeterli bilgiye sahip olmadığı, %20'sinin ise kısmen bilgi sahibi olduğu görülmektedir.

Veriler incelendiğinde, öğretim programları hakkında “yeterli bilgiye sahip olmadığını” belirten okul yöneticilerinin sayısının az olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin çoğu, “öğretim programları hakkında bilgi sahip olduğunu” düşünmektedir. Çoğunlukla yeterli bilgiye sahip olmaları okul yöneticilerinin programlardaki değişiklikleri iyi takip ettiklerini göstermektedir. Öğretim programları hakkında yeterli ve doyurucu bilgiye sahibi olmak ve uygulamada ortaya çıkabilecek olan problemlere çözüm üretmek okul yöneticilerinden beklenmektedir (M.E.B, 2004).

Öğretim programları hakkında “yeterli bilgiye sahip olduğunu” belirten Y4 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Programları sürekli incelerim, değişiklikleri takip ederim. Okul müdürleri olarak programı çok iyi bilmeliyiz, yönlendirmeye ihtiyacı olan öğretmenleri yönlendirmeliyiz.”*

Öğretim programları hakkında “yeterli bilgiye sahip olmadığını” belirten Y11 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Yeni programların temel felsefesini bilirim ama programların içeriğini takip etmem. Programlarının uygulayıcısı öğretmenlerdir. Ben programın uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederim. Öğretmen olduğum zamanlarda programları çok iyi bilirdim ama bizim zamanımızdaki programlarla şimdiki programlar çok farklı.”*

Öğretim programları hakkında “kısmen bilgi sahibi olduğunu” belirten Y12 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Programları genel olarak incelerim ama detaylarını bilmem. Programları*

*uygulayan öğretmenlerdir. Biz sadece kontrol ederiz. Detaylarını bilmeme de gerek yok zaten.”*

### **5.2.2.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.2.2. alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “öğretim programlarının uygulanmasında planlama sürecine katkılarının neler olduğu” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde ve frekans değerleri Tablo 6’da gösterilmiştir. Bazı okul yöneticileri görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki okul yöneticisi sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki okul yöneticisi sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

*Tablo 6  
Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Katkılarına İlişkin Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Öğretmenlerle İşbirliği Yapma	4	27
Öğretmenlerin Hazırladığı Planları Onaylama	10	67
Çevre ve İmkânlarla Göre Düzenleme	5	33
Önceki Dönemlerdeki Uygulanan Planların Eksikliklerini Düzeltme	2	13

Tablo 6 incelendiğinde öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecine yönelik araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %67’si öğretmenlerin hazırladıkları planları onaylayarak, %33’ü çevre ve imkân şartlarına göre düzenleme yaparak, %27’si öğretmenlerle işbirliği yaparak, %13’ü ise önceki dönemlerde uygulanan planların eksikliklerini düzelterek katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin “öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecine yeterince katkı sağlamadıkları” görülmektedir. Bilgisayar kullanımının giderek arttığı günümüzde internette her derse ilişkin birçok hazır plan mevcuttur. Öğretmenler internette hazır planları indirerek müdürün onayına sunmakta, okulun kültürel, sosyal ve ekonomik çevresi düşünülmeden bu planlar kullanılmaktadır. Bu görüşün okullarda hâkim olması öğretim programlarının

planlamasının sağlıklı yapılamamasına neden olduğu düşünülmektedir. Planlama sürecinde “öğretmenlerle işbirliği yapma, çevre ve imkânlar göre düzenleme yapma ve bir önceki yılın planlarının eksikliklerini düzeltme” oldukça az sayıda okul yönetici tarafından görüş olarak bildirilmiştir. Bayrak (2009) da araştırmasında, okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken sorunlar yaşadıklarını bulgulamıştır.

Öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecinde “öğretmenlerle işbirliği yaptığını” belirten Y9 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Planları öğretmenlerle birlikte hazırlarız. Onlara yardımcı olmaya çalışırım. Özellikle yeni başlayan veya tecrübesiz öğretmenlerim varsa onlarla daha çok ilgilenirim. Deneyimlerimi onlara aktarmaya çalışırım.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecinde “öğretmenlerin hazırladıkları planları onayladığını” belirten Y7 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretmenlerimiz internetteki hazır planlardan, programlarda yer alan planlardan yararlanarak kendi planlarını hazırlar, sonra bana getirirler. Ben de inceledikten sonra onaylarım. Aslında plan hazırlama bu şekilde olmamalı. Öyle ki bazı öğretmenlerimiz planı internetten indiriyor, okul ismini ve öğretmen ismini değiştirmeden bana getiriyor.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecinde “planların okulun çevresine ve imkânlarına göre yapılmasını sağlamaya çalıştığını” belirten Y1 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Planlarının çevreye göre düzenlenmesi gerekir. İstanbul’da İzmir’de uygulanacak planlarla Sivas’ta uygulanacak planlar aynı olmamalı. Tabi kazanımlar olarak aynı olacak ama kazanımları gerçekleştirme yolları farklı olur. Okulumuzun çevresine ve imkânlarına göre planların düzenlenmesine sağlamaya çalışırım. Bunu gerçekleştirmek için öğretmenleri yönlendiririm.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecinde “önceki dönemlerde uygulanan planların eksikliklerini düzeltme çalışması yaptığını” belirten Y15 kod adlı okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Sene sonunda öğretmenlerle birlikte toplantılar yaparız. Bu toplantılarda*

*dönem içerisinde uygulanan planların varsa eksiklikleri görüşülür. Yine zümre toplantılarında öğretmenler değerlendirmelerde bulunurlar. Fırsat buldukça bu toplantılara katılmaya çalışırım. Hep beraber yeni dönem uygulanacak planlara yönelik fikir alışverişi yaparız.”*

### **5.2.3.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.2.3. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “fiziki imkân, materyal ve araç-gereç temini konusunda yaşadıkları sorunların neler olduğu” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

*Tablo 7  
Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Fiziki İmkân,  
Materyal ve Araç-Gereç Temini Konusundaki Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Sorun Yaşamayan	6	40
Fiziki Altyapı Yetersizliği	8	53
Araç-Gereç Yetersizliği	1	7

Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticilerinin %40’ı sorun yaşamadığını, %53’ü okullarında fiziki altyapı yetersizliği yaşadığını, %7’i ise araç-gereç temini konusunda sorun yaşadığını ifade etmiştir.

Veriler incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı okullardaki okul yöneticilerinin görüşlerine göre, “öğretim programlarının uygulanması için gerekli araç-gereç yetersizliği konusunda önemli bir sorun olmadığı” görülmektedir. Ancak okulların fiziki altyapısının bazı programların verimli şekilde uygulanması için yetersiz olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan okulların merkez ilçede yer alan okullar olmasına karşın okulların fiziki altyapılarının yetersiz olması düşündürücüdür. Araştırmanın yapıldığı çoğu okulda spor salonu bulunmamaktadır. Beden Eğitimi ve Spor ve Fiziksel Etkinlikler Dersleri sınıf içerisinde işlenmektedir. Bu da bu derslere ilişkin kazanımlara ulaşılmasını güçleştirmektedir. Ayrıca birçok okulda laboratuvar da yoktur. Bu durumda



Fen ve Teknoloji derslerinin daha verimli geçmesini engellemekte, öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini güçleştirmektedir. Mercan'ın (2009) çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin kendi öz değerlendirmelerine göre öğretim süreci içinde kullanılan ders araç gereçleri ve kaynakların nicel ve nitel yeterliliğini değerlendirme davranışlarını kısmen yerine getirdiği bulgulanmıştır. Bayrak'ın çalışmasında (2009), okul yöneticilerinin, fiziki imkânlarla ve materyal teminine ilişkin çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Bu çalışmalar araştırmancının bulgularını destekler niteliktedir.

Fiziki imkân, materyal ve araç-gereç temini konusunda “sorun yaşamadığını” belirten Y8 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulumuz merkezi ve köklü bir okul olduğundan her türlü araç-gerecimiz var. Fiziki imkânımız da müsait. Bu konuda hiç sorun yaşamıyorum.”*

Fiziki imkân, materyal ve araç-gereç temini konusunda “sorun yaşadığını” belirten Y11 ve Y10 kodlu okul yöneticileri aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

*“Araç-gereç konusunda sorun yaşamıyoruz ancak okulumuzun binası küçük olduğundan yapmayı planladığımız etkinliklerin bir kısmını iptal etmek zorunda kalıyoruz.”*

*“Temel araç-gereç ve materyaller okulumuzda mevcut durumda. Fakat öğretmenlerimizden farklı bir materyal ya da araç-gereç talep edildiğinde Milli Eğitim Müdürlüğüne yazıyoruz. Bir defasında istediğimiz materyal gelene kadar dersin konusu geçmişti.”*

Okullarında “fiziki alt yapı yetersizliği yaşadığını” belirten Y14 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulumuzda laboratuvar ve spor salonu yok. Geçen yıl 4.sınıfları okuttum. Fen ve Teknoloji dersinde deneyleri sınıf içerisinde ve öğrencilerden temin edebildiğimiz malzemelerle yapmaya çalıştık. Spor salonumuz da yok. İlkokullarda Oyun ve Fiziksel Etkinlikler diye bir ders var. Sivas gibi bir yerde birkaç ay dışında bu dersi dışarıda yapmak mümkün değil. Mecburen sınıfta bir şeyler yapmaya çalışıyorum.”*

Araştırmanın 1.3.2.3. alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “öğretmenler arası işbirliğini ve öğretim programlarının uygulanmasının eşgüdümünü sağlamaya yönelik ne tür çalışmalar yaptıkları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

*Tablo 8*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arası İşbirliğini ve Öğretim Programlarının Uygulanmasının Eşgüdümünü Sağlamaya Yönelik Çalışmalarına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Toplantılar Düzenleme	8	53
Okul Dışı Etkinlik Düzenleme	5	33
Sınıflar Arası Ortak Etkinlikler Düzenlenmesini Sağlama	2	13

Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerinin %53'ü toplantı düzenleyerek, %33'si okul dışı etkinlik düzenleyerek, %13'si ise sınıflar arası ortak etkinlikler düzenlenmesini sağlayarak öğretmenler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

Veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin en çok “toplantılar düzenleyerek öğretmenlere arasındaki işbirliğini ve eşgüdümü sağlamaya çalıştıkları” görülmektedir. Ayrıca yeterli sayıda olmasa da okul yöneticilerinin “okul dışı etkinlikler ( piknik, akşam yemekleri, çay sohbetleri ) düzenledikleri ve sınıflar arası birlikteliği gerçekleştirerek ortak etkinlikler düzenledikleri” görülmektedir. Bayrak'ın (2009) araştırmasının sonucunda, araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri arasında gerekli görev dağılımını yapma ve örgütlenme konusunda önemli derecede sorun yaşamadıkları görülmektedir. Gümüşeli (1996b), okul yöneticilerinin eğitim programlarını eşgüdümlüme davranışını çoğunlukla yerine getirdiğini bulgulamıştır. Öztaş'ın (2010) çalışmasına göre, okul müdürleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında “takım ruhu” oluşmasına öncülük etme davranışını ara sıra gerçekleştirmektedirler. Gökyer'in (2010) araştırmasına göre ise, müdür yardımcıları ve öğretmenler, okul müdürlerinin eğitim etkinliklerini eşgüdümlemede yeterli görmemektedirler.

Öğretmenler arası işbirliği ve öğretim programlarının uygulanmasının eşgüdümünü sağlamaya yönelik “toplantılar düzenlediğini” belirten Y8 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*Gerek sene başında gerek dönem içerisinde öğretmenlerimizle bir araya geliriz. Bu toplantılara ben ve müdür yardımcılarımız da katılır. Bu toplantılarda eksikliklerimizi konuşuruz, programları daha iyi nasıl uygularız bunları konuşuruz. Öğretmenlerimiz birbirlerine nasıl faydalı olur, birlikte nasıl hareket ederiz konuşuruz.*

Öğretmenler arası işbirliği ve öğretim programlarının uygulanmasının eşgüdümünü sağlamaya yönelik “okul dışı etkinlikler” düzenlediğini belirten Y4 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretmenler arasında işbirliğinin ve eşgüdümün gelişmesi için öğretmenlerimiz arasında arkadaş ilişkilerinin de gelişmiş olması gerekir. Bunun için piknik, akşam yemekleri gibi şeyler düzenleriz. Böylece öğretmenlerimiz birbirleriyle daha fazla zaman geçirirler, birbirleriyle etkileşimleri artar.”*

#### **5.2.4.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Bu bölümde okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmen değerlendirmesi, öğretim programını değerlendirmesi ve öğrenci başarısını değerlendirmesine yönelik çalışmalarına ait bulgular ve yorumlamasına yer verilmiştir.

##### **a.Öğretmen Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.2.4. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusundaki yeterliliği” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

*Tablo 9  
Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarını Uygulama Konusundaki Öğretmenlerin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Yeterli Buluyorum	10	67
Kısmen Yeterli Buluyorum	2	13
Yeterli Bulmuyorum	3	20

Tablo 9 incelendiğinde öğretim programlarını uygulama konusunda, okul yöneticilerinin % 67’si öğretmenleri yeterli bulduğunu, %20’si öğretim programlarının uygulamasından öğretmenleri yeterli bulmadığını, %13’ü ise öğretmenlerin kısmen yeterli bulduğunu ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yarısından fazlası öğretmenleri “öğretim programlarını

uygulama konusunda yeterli” bulmaktadır. Az sayıda okul yöneticisi ise öğretmenleri “kısmen yeterli” olarak ve “yetersiz” olarak değerlendirmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, öğretim programlarının uygulanması konusunda öğretmen yeterliliğine ilişkin önemli bir sorun yaşamadığı söylenebilir.

Öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenleri “yeterli” bulunduğunu belirten Y1 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Programları uygulama konusunda öğretmenleri yeterli buluyorum. İyi niyetli olarak ellerinden geleni yapıyorlar.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenleri “kısmen” yeterli bulunduğunu belirten Y8 kod adlı okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ Bu konuda öğretmenlerin tamamının yeterli olduğunu söyleyemem. Özellikle yeni atanan öğretmenler bazı konularda sıkıntı yaşıyorlar. Bazı öğretmenlerimiz de bu işi isteksiz yaptığı için öğrencilere yeterince faydalı olamıyorlar. Bunun yanı sıra çok başarılı, emeğini esirgemeyen öğretmenlerimiz de var.”*

Araştırmanın 1.3.2.4. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine “ öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda gelişimlerini sağlamaya yönelik neler yaptıkları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

*Tablo 10*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarını Uygulama Konusunda Öğretmenlerin Gelişimlerini Sağlamaya Yönelik Çalışmaları*

Kategoriler	f	%
Deneyimlerini Aktarma	8	53
Sınıf Ziyaretleri Yapma	2	13
Tecrübeli Öğretmenlerden Yardım İsteme	8	53
Hizmetiçi Eğitime Yönlendirme	3	20

Tablo 10 incelendiğinde okul yöneticilerin %53’ü öğretmenlere deneyimlerini aktararak, %53’ü tecrübeli öğretmenlerden ihtiyacı olan öğretmene yardım etmesini isteyerek, %20’si öğretmenleri hizmetiçi eğitime yönlendirerek, %13’ü ise sınıf ziyaretleri yaparak öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda

gelişimlerini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri öğretim programlarını uygulama konusunda yetersiz olarak gördükleri öğretmenlerin gelişimlerini sağlamalarına yönelik en çok “deneyimlerini bu öğretmenlere aktardığını” ve “tecrübeli bir öğretmenden yetersiz gördüğü öğretmene yardımcı olmasını istediklerini” söylemişlerdir. Sınıf ziyaretleri ve hizmetiçi eğitimin, öğretmenlerin yetersiz olduklarını düşünerek tepki gösterecek olmalarından daha az tercih edildiği okul yöneticilerinin görüşlerinden anlaşılmıştır. Bayrak’ın (2009) çalışmasında, okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri değerlendirirken sorunlar yaşadıkları gözlemlenmiştir. Sözüeroğlu’nun (2006) araştırmasına göre ise, okul yöneticileri öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini çoğunlukla yerine getirmektedir. Ayrıca Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevini çoğunlukla yerine getirdiğini bulgulamıştır. Gümüşeli’nin (1996b) araştırmasında ise, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama davranışını en az yerine getirilen davranışlardan biri olarak bulgulanmıştır.

Öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yönelik “onlara deneyimlerini aktardığını” belirten konusunda Y5 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlerde bilgileri taze olmasına rağmen programı uygulama konusunda eksiklik görüyorum. Onlarla görüşerek deneyimlerimi aktarıyorum.”*

Öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yönelik “sınıf ziyaretleri” yaptığını belirten Y13 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Yetersizliğini gördüğüm öğretmenlerin derslerini sık sık izlerim. Ders sonunda onları incitmeden düşüncelerimi aktarırım. Onlara faydalı olmaya çalışırım.”*

Öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yönelik “tecrübeli öğretmenlerden yardım istediğini” belirten Y6 kod adlı okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Bu konuda öğretmenleri genellikle yeterli görüyorum. Yetersiz olarak*

*gördüğüm öğretmenleri diğer öğretmenlerle diyaloga geçmesi, derslerini dinlemesi, yaptıkları planları incelemesini sağlamaya çalışıyorum. Bazı öğretmenlerimiz yetersizliği söylenince tepki gösteriyor. Hizmetiçi eğitime katılmayı gururuna yediremiyor. Ben de farklı yollarla telafi etmeye çalışıyorum.”*

Öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yönelik “öğretmenleri hizmetiçi eğitime yönlendirdiğini” belirten Y1 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Bazı öğretmenlerimizle bu tür sorunlarla karşılaşıyoruz. Öğretmenlerin gelişimlerini sağlamaya yönelik düzenlenen hizmetiçi eğitimlere, seminerlere, konferanslara bu tür öğretmenlerimizin katılması için onları yönlendiriyorum.”*

### **b.Öğretim Programlarının Değerlendirmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.2.4. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine “öğretim programının değerlendirilmesine ilişkin ne tür çalışmalar yaptıkları” sorulmuştur, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

*Tablo 11  
Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarını Değerlendirilmesine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Çalışma Yapmayan	6	40
Değerlendirme Toplantılarına Katılma	4	27
Öğretmenlerin Değerlendirme Çalışmalarını Sağlama	5	33

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin %40’ı program değerlendirmesine yönelik hiçbir çalışma yapmadığı, %33’ü öğretmenlerin değerlendirme çalışmaları yapmasını sağladığını, %27’si ise okuldaki program değerlendirme toplantılarına katıldığını ifade etmişlerdir.

Veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin okullarında “öğretim programlarının değerlendirme çalışmalarına yeterince katılmadığı” görülmektedir. Değerlendirme

çalışmaları yapan okul yöneticilerinin ise bu çalışmalarının yetersiz olduğu söylenebilir. Sonucun böyle çıkmasının nedeninin, okul yöneticilerinin öğretim programlarının değerlendirmesini öğretmenlerin yapması gerektiği, kendilerinin buna ilişkin görev ve sorumluluğunun olduğunu düşünmemeleridir. Yüksel'e (1998) göre, eğitim programlarının uygulandığı yer olan okulların uyguladıkları programların yerel şartlara uygun olması gerekmektedir. Böylece eğitim programları öğrenci, veli ve toplumun taleplerini büyük ölçüde yerine getirecektir. Bunu sağlamanın temel yolu eğitim programların okul içerisinde geliştirilmesidir. Mercan'ın (2009) araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin şube öğretmenler kurulunda, öğretim programının belirlediği beceri ve yeterlilik alanları ile öğrencilerimizin her sınıf düzeyindeki beceri ve yeterliklerini karşılaştırma davranışlarını "kısmen" yerine getirdikleri belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürleri, kendilerini eğitim programının uygulamasının değerlendirilmesi sürecine ilişkin davranışlarda daha az başarılı bulmuştur. Demiral (2009), okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin "program geliştirme ve değerlendirme" davranışlarını diğer öğretim liderliği boyutlarına göre daha az yerine getirdiklerini bulgulamıştır. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Program değerlendirmesine yönelik "çalışma yapmadığını" ifade eden Y15 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*"Programın uygulayan ve değerlendirmesini yapan öğretmenlerdir. Bu konuda ben bir çalışma yapmıyorum."*

Programın değerlendirmesine yönelik "program değerlendirme toplantılarına katıldığını" belirten Y5 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*"Sene sonunda öğretmenlerle birlikte toplantı yaparız. Bu toplantılarda dönem içerisinde yapılan tüm çalışmalar değerlendirilir. Eksiklikler belirlenir. Daha iyi nasıl olacağı tartışılır. Elde ettiğimiz sonuçlar da yeni dönem planlamasında kullanılır."*

### **c.Öğrencilerin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.2.4. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine, "öğrencilerin değerlendirmesine yönelik ne tür çalışmalar yaptıkları" sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 12'de gösterilmiştir.

*Tablo 12*  
*Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Okul yöneticisi Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Öğrenci Not Çizelgelerini İnceleme	3	20
Deneme Sınavı Düzenleyip Sonuçlarını İnceleme	6	40
Düzenlenen Toplantılarda Öğretmenlerden Bilgi Alma	4	27
Öğrenci Değerlendirmesi Yapmayan	2	13

Tablo 12 incelendiğinde öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik okul yöneticilerinin %40'ı okulda deneme sınavı düzenleyip sonuçlarını incelediğini, %27'si düzenlenen toplantılarda öğretmenlerden bilgi aldığını, %20'si öğrenci not çizelgelerini incelediğini, %13'ü ise öğrenci değerlendirmesinin öğretmenin görevi olduğunu, kendisinin herhangi bir çalışma yapmadığını ifade etmişlerdir.

Öğretim programlarında yer alan kazanımların değerlendirmesine yönelik ilkököl birinci, ikinci ve üçüncü sınıflarda proje ve performans görevleri; ilkököl dördüncü sınıfta ise bunlara ek olarak yazılı sınavlar uygulanmaktadır. Ancak öğrencilerin başarılarını ölçmeye yönelik ortaokullarda TEOG ( Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş) sınavları yapılmakta; bunun için de ilkökolden itibaren okullarda öğrencilere yönelik deneme sınavları uygulamaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik en çok “deneme sınavları uygulayıp sonuçlarını incelediği” sonucunun çıktığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri “e-okul sistemi üzerinden öğrenci başarılarını kontrol ettiklerini ve toplantılarda öğrenci başarısına yönelik bilgi aldıklarını” bildirmişlerdir. Öğrenci başarısını değerlendirmenin öğretmenlerin işi olduğunu, kendilerinin herhangi bir çalışma yapmadığını ifade eden okul yöneticisi sayısı ise oldukça azdır. Görkem (2008)'e göre; okulların genel amacı, öğrenci başarısını artırmak, geleceğimiz olan çocukların bilgi ve becerilerini artırmak, kişilik gelişimine katkıda bulunmak, öğrenmeyi öğretmek, vb. etkinlikleri yerine getirmektir. Tüm bunların gerçekleştirilmesinde ve okul yapısının gelişmesindeki en önemli mimar, eğitim-öğretim lideridir. Mercan (2009) araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin ölçme değerlendirme sonuçlarını, değerlendirmeye tabi tutarak, hedeflerle sonuçların karşılaştırılmasının yapılmasını sağlama davranışlarını kısmen yerine getirdiğini bulgulamıştır. Demiral'ın (2009) araştırmasında okul yöneticileri, “öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma” boyutundaki davranışları genel olarak yerine getirdiklerini; ancak “sınıf içi öğrenim zamanının etkilikullanılması, öğrencilerin



öğrenme sürecine katılımını sağlama ve öğrencilerin tamamının bütün konuları öğrenmesini amaç edinme” davranışlarını daha az yerine getirdiklerini algılamışlardır. Toker’in (2007) araştırmasında, okul yöneticilerinin, öğrenci başarılarını öğretmenlerle yeterince değerlendirmedikleri bulgulanmıştır. Sözüeroğlu’nun (2006) araştırmasında ise okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izleme davranışını çoğunlukla yerine getirdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğrencilerin değerlendirmesine yönelik “öğrenci not çizelgelerini incelediğini” ifade eden Y7 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Yılsonunda öğrenci not çizelgelerini e-okul sisteminden çıkarıp, inceleyip, onaylıyorum. Bu çizelgelerde başarısıyla veya başarısızlığıyla dikkat çeken öğrencileri diğer dönemde daha yakından takip ediyorum. Bu öğrencilerle ilgili öğretmenlerle görüşüyorum. Gerekirse veli ile irtibata geçiyoruz. Öğrenci başarısızsa bu öğrenci için ek tedbirler alıyoruz. Başarısı yüksek öğrencileri ise daha üst başarı sağlamaları için düzenlemeler yapıyoruz.”*

Öğrencilerin değerlendirmesine yönelik “deneme sınavları düzenleyip sonuçlarını incelediğini” ifade eden Y2 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Dönem içerisinde ve dönem sonunda çeşitli zamanlarda okulumuzda deneme sınavları düzenliyoruz. Bu sınavların sonuçlarını önce sınıf sınıf değerlendiriyoruz. Sınıf ortalamasına bakıyoruz. Sınavlardan yüksek ve düşük alan öğrencilere yönelik yapılması gerekenleri müdür yardımcılarım, öğretmenlerle görüşüyoruz.”*

Öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik “düzenlenen toplantılarda öğretmenlerden bilgi aldığını” belirten Y4 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Toplantılarda öğretmenlerle bu konuda görüşmeler yapıyoruz. Öğrencilerin başarılarını nasıl arttırırız, eksikliklerini nasıl gideririz konularında fikir alışverişi yapıyoruz.”*

Öğrencilerin değerlendirmesine yönelik “çalışma yapmadığını” ifade eden Y3 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ Öğrencilerin değerlendirmesine yönelik çalışmaları öğretmenler yapmaktadır. Biz sadece ihtiyaç duyarlarsa bu konuda öğretmenlere rehberlik yapmaya çalışıyoruz.”*

### 5.2.5.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmanın 1.3.2.5. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “öğretim programlarının uygulanmasının denetleme sıklıkları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 13’te gösterilmiştir.

*Tablo 13  
Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasını Denetleme Sıklığına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Yılda 1 defa	2	13
Yılda 2 defa	8	53
Sürekli Denetim	5	33

Tablo 13 incelendiğinde okul yöneticilerinin %13’ü yılda bir defa, %53’ü yılda 2 defa, %33’ü ise sürekli olarak öğretim programlarının denetimini gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin çoğu “öğretim programlarının uygulanmasının denetimini yılda 2 defa gerçekleştirdiklerini” söylemişlerdir. Az sayıda okul yöneticisi ise “yılda 1 defa” bu denetimi gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okullarda öğretim programlarının uygulanmasının denetiminin sürekli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak sürekli denetimi gerçekleştirdiğini söyleyen okul yöneticisi sayısı fazla değildir. Bu durumun okul yöneticilerinin işlerinin yoğun olması ve program uygulamalarının denetimine zaman ayıramamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimini “yılda 1 defa” gerçekleştirdiğini ifade eden Y2 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretim programlarının uygulanıp uygulanmadığını denetlemek okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biridir. Ancak üzerimizdeki çok fazla sorumluluk var. İşlerin yoğun olması ve okulumuzdaki öğretmenlerin fazlalığı sebebiyle yılda 1 defa denetimi gerçekleştirebiliyorum.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimini “yılda 2 defa” gerçekleştirdiğini

ifade eden Y7 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“ Birinci dönem 1 defa ve ikinci dönem 1 defa olmak üzere yılda 2 defa denetliyorum.”

Araştırmanın 1.3.2.5. numaralı alt problemine yönelik okul yöneticilerine, “öğretim programının uygulanmasının denetimine yönelik yaptıkları çalışmalar” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 14’de gösterilmiştir.

*Tablo 14*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasının Denetlenmesine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Okul Yöneticisi Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Sınıf Defteri Kontrolü Yapma	3	20
Dersleri Gözleme	10	67
Öğretmenlerle Görüşme Yapma	2	13

Tablo 14 incelendiğinde okul yöneticilerinin %67’si dersleri gözlemleyerek, %20’si sınıf defteri kontrolü yaparak, %13’ünün ise öğretmenlerle görüşme yaparak bu denetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri, “öğretim programlarının uygulanmasının denetimini genellikle dersleri gözlemleyerek” gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra denetlemeye yönelik “sınıf defteri kontrolü yapan” ve “öğretmenlerle görüşme yapan” okul yöneticisi sayısı oldukça azdır. Öğretim programlarının denetimine yönelik okul yöneticileri, denetime ilişkin yetkilerinin az olduğunu, programa ve planlara uygun ders işlemeyen öğretmenlere yönelik yaptırımların yetersiz olduğunu görüşmelerde ifade etmişlerdir. Yılmaz’a (2009) göre; okul müdürlerinin denetim etkinliklerinin birçok gerekçesi vardır. Bu gerekçeler arasında, okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanınması, öğretmenlerin iyi yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması sayılabilir. Okul müdürlerinin denetim etkinlikleri, denetimlere uzun aralar verilmesini engelleyebileceği gibi program geliştirme, personel geliştirme ve işbaşında yetiştirme gibi çalışmalara da

katkı getirebilir. Göksoy, Aslanargun, Emen ve Aksoy'un (2012) çalışmalarına göre; okul müdürlerinin çoğunluğu öğretmen denetimini kendilerinin yapması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin mevzuattan kaynaklanan yetkilerini tam olarak kullanmadıkları veya bundan haberdar olmadıkları söylenebilir. Gümüşeli (1996b) ise, okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme davranışını en az yerine getirilen davranışlardan biri olarak bulgulamıştır.

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimine yönelik “sınıf defteri kontrolü” yaptığını belirten Y5 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Sınıf defterlerini günlük olarak takip etmeye çalışıyorum. Yapılan planların uygun olup olmadığını bu şekilde kontrol etmeye çalışıyorum. Zamanımın büyük çoğunluğu okulun resmi işleriyle geçtiğinden program uygulamasının kontrolünü yeterince yapamıyorum.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimine yönelik “dersleri gözlemlediğini” belirten Y1 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Mümkün oldukça sınıfları gezip dersleri izliyorum. Uygulamada gördüğüm eksiklikleri, hataları öğretmenlerimizi kırmadan onlara bildiriyorum. Eksiklik gördüğüm öğretmenlerin derslerini daha sıklıkla takip etmeye çalışıyorum.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimine yönelik “öğretmenlerle görüşme yaptığını” belirten Y3 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Gerek öğretmenler kurulu toplantılarında gerekse gün içerisinde çeşitli zamanlarda öğretmenlerle olan görüşmelerimizde onların derslerde yaptıkları etkinliklerden, programı uygularken yaşadıkları sorunlardan konuşuyoruz. Katı bir denetim sistemi uygulamıyorum.”*

### **5.2.6.Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında MEB ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine “öğretim programlarının uygulanmasına yönelik M.E.B ve ona bağlı kuruluşlardan beklentileri” sorulmuş, alınan cevaplar analiz edilerek Tablo 15 oluşturulmuştur. Bazı okul yöneticileri görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki okul yöneticisi sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans

değerlerinin çalışma grubundaki okul yöneticisi sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

*Tablo 15*  
*İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Okul Yöneticilerinin M.E.B ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentileri*

Kategoriler	f	%
Öğretim Programlarının Daha Çok Yerelleştirilmesine İmkân Verilmesi	7	47
Öğretim Programlarının Daha Esnek Olması	3	20
Öğretim Programlarının Günlük Hayata Daha Uygun Hazırlanması	6	40
Öğretim Programları Hazırlanırken Uygulayıcıların Daha Fazla Söz Sahibi Olması	5	33
Programla İlgili Değişikliklerde Öğretmenlere ve Yöneticilere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Yapılması	9	60
Okullara Maddi Destek Verilmesi	8	53

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin %60'ı programla ilgili değişikliklerde öğretmenlere ve yöneticilere yönelik hizmetiçi eğitim yapılmasını, %53'ü programların uygulanması sürecinde duyulan ihtiyaçları karşılamak için okullara maddi destek verilmesini, %47'si öğretim programlarının daha çok yerelleştirilmesine imkân verilmesini, %40'ı öğretim programlarının günlük hayata daha çok uygun olmasını, %33'ü öğretim programları hazırlanırken uygulayıcıların daha çok söz sahibi olmasını, %20'si öğretim programının daha esnek olmasını M.E.B ve ona bağlı kuruluşlardan beklemektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen okul yöneticileri en çok, “ program değişikliklerinde öğretmenlerle birlikte okul yöneticilerine de hizmetiçi eğitim verilmesini, program uygulamalarında ortaya çıkan ihtiyaçlar için okullara maddi destek sağlanmasını, yerel şartlara göre değişiklik yapamadıklarından programların yerelleştirilmesine imkân verilmesini” M.E.B ve ona bağlı kuruluşlardan beklemektedir. Ayrıca okul yöneticileri “programların merkezden geldiğini, , programların esnek olmasını, programlarda yer alan kazanımların ve etkinliklerin günlük hayatla daha çok ilişkili olmasını, okullarda yapılan program değerlendirme çalışmalarının merkez teşkilat tarafından dikkate alınmasını ve program uygulayıcılarının programlar hazırlanırken daha çok söz sahibi olmalarını” M.E.B ve ona bağlı kuruluşlardan beklediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik “M.E.B ve ona bağlı kuruluşlardan beklentisine” yönelik Y10 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretim programlarını sınıf ortamında uygulayan öğretmenler de olsa programların uygulanması ekip çalışması gerektirir. Okul yöneticilerine de programlar hakkında bilgi verilmeli, değişikliklerde öğretmenlerle birlikte okul yöneticileri de eğitime alınmalıdır. Bazı durumlarda programların uygulanmasına yönelik ihtiyaçlar oluyor. Bu ihtiyaçları Milli Eğitim Müdürlüğü karşılamaya çalışıyor. Ancak bu ihtiyaçları karşılamak için ödeneğimiz olsa daha hızlı ve etkili şekilde bu ihtiyaçlar karşılanabilir. Ayrıca programlar hazırlanırken daha çok günlük hayata yönelik hazırlanması gerekir.”*

Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik “M.E.B ve ona bağlı kuruluşlardan beklentisine” yönelik Y12 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretim programları hazırlanırken uygulayıcıların yani öğretmenlerin ve okul yöneticilerin daha çok söz sahibi olması gerekir. Okulların bildirdiği eksiklikler dikkate alınmalı. Merkezden gelen programların okulun çevresine ve imkânlarına göre değiştirilmesine daha çok imkân verilmelidir.”*

### **5.3.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına yönelik öğretmen görüşleri nelerdir” sorusuna cevap bulmak amacıyla, öğretmenlerin cevaplarının analizi sonucu elde edilen bulgular ve yorumlanması yer almaktadır.

#### **5.3.1.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlanmasına Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.3.1 numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasının planlanma sürecine katkıları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 16’da gösterilmiştir.

*Tablo 16*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Yönelik Katkılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Öğretmenlerle İşbirliği Yapma	3	15
Öğretmenlerin Hazırladığı Planları Onaylama	16	80
Çevre ve İmkânlara Göre Programların Düzenlenmesini Sağlama	1	5

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin %80’i öğretmenlerin getirdikleri planları onaylayarak, % 15’i öğretmenlerle işbirliği yaparak, %5’i ise çevre ve imkânlara göre düzenlemeler yaparak öğretim programlarının planlanmasına yönelik çalışma yapmaktadır.

Veriler incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri öğretim programlarının planlama sürecine aktif olarak katılmayıp, öğretmenlerin getirdikleri planları onaylamaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri de öğretmenlerin görüşleriyle paralellik göstermektedir. Okullarda planlama sürecine gereken önemin verilmemesi, hazır planların internet üzerinden temin edilebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Az sayıda okul yöneticisinin öğretmenlerle işbirliği yapması ve çevre ve imkânlara göre planda düzenleme yapması, okul yöneticilerinin planlama sürecine yeterince katkı sağlamadığını destekler niteliktedir. Mercan’ın (2009) araştırmasında, öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürleri, öğretimi planlama sürecinde gerekli olan davranışları gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Mercan’ın (2009) araştırması bu araştırmanın bulgularıyla çelişmektedir.

Öğretim programlarının uygulanmasının planlamasına yönelik okul yöneticilerinin “öğretmenlerle işbirliği yaptığını” belirten Ö8 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul müdürümüz programların planlamasına çok önem verir. Hazır plan kullanmamızı istemez. Planlar üzerinde birlikte işbirliği yaparak değişiklik yapmamızı*

*ister. Planlarımızı birlikte tartışarak hazırlarız.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının planlamasına yönelik okul yöneticilerinin “öğretmenlerin hazırladığı planları onayladığını” belirten Ö19 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Planları internetten indiriyoruz. Üzerinde birkaç değişiklik yaparak müdüre veriyoruz. Müdür de onaylıyor ve planları uygulamaya başlıyoruz.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının planlamasına yönelik okul yöneticilerinin “çevre ve imkanlara göre düzenlenmesini sağladığını” belirten Ö10 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Eğitim-öğretime başlamadan önce planları birlikte kontrol ederiz. Planların okulumuzun bulunduğu çevreye uygun olmayan kısımlarını belirleriz. Okulumuzun imkânlarını düşünerek ayarlama yaparız. Kazanımları eldeki imkânlarla gerçekleştirmeye yönelik planlar yaparız. Son olarak da müdür bey planları onaylar, biz de uygulamaya başlarız.”*

### **5.3.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.3.2. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “öğretim programlarını uygularken okul yöneticilerinden aldıkları destek” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 17’de gösterilmiştir. Bazı öğretmenler görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki öğretmen sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki öğretmen sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

*Tablo 17*

*Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Destegine İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
-------------	---	---



Program Uygulamalarına Yönelik	6		30
Rehberlik Yapma			
Araç-Gereç Temini Sağlama	13		65
Motivasyon Sağlama	3		15
Destek Almayan	5		25

Tablo 17 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 65'i araç-gereç temini gerçekleştirerek, %30'u program uygulamalarına yönelik rehberlik yaparak, % 15'i öğretmenleri motive ederek öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenlere destek olmaktadır. Öğretmenlerin % 25'i ise okul yöneticisinden herhangi bir destek almadığını ifade etmektedir.

Veriler incelendiğinde öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenler, okul yöneticilerinden en çok “araç-gereç temini” konusunda destek almaktadır. Bunun yanı sıra az sayıda öğretmen, “okul yöneticisinden program uygulamalarına yönelik rehberlik ve programları uygularken motivasyon desteği” almaktadır. Ayrıca öğretim programlarını uygulamaya yönelik okul yöneticinden destek almadığını bildiren öğretmen sayısı da küçümsenmeyecek düzeydedir. Çakıcı (2009) araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliğinin eğitim-öğretim süreci boyutuna yönelik davranışları çoğu zaman gerçekleştirdiklerini bulgulamıştır. Mercan (2009) araştırmasında, öğretmenlere göre okul müdürlerinin eğitim programını uygulama sürecine rehberlik etmede gerekli davranışları gösterdiğini bulgulamıştır. Demiral'ın (2009) araştırmasında, öğretmen algularına göre okul yöneticileri “öğretmenleri yönlendirme” boyutunu genel olarak yerine getirmektedir. Küp'ün (2011) çalışmasında ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rollerine ilişkin “çoğu zaman” yerine getirdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini bulgulamıştır.

Öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin “rehberlik yaptığını” belirten Ö1 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Programın uygulanması konusunda tereddüde düştiğimiz konularda Müdür Beye başvururuz. Onun tecrübesine güvenirim. Uzun yıllardır eğitim sisteminin içerisinde. Bizim göremediğimiz noktaları görebiliyor.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinden “araç-gereç

temini desteği” aldığını belirten Ö10 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Dersin konusuna göre araç-gereç kullanmak gerekirse ve bu araç – gereçler okulda yoksa Müdür Beye bildiriyoruz. Müdür Bey de bu araç-gereçleri temin etmeye çalışıyor. Genelde de temin edebiliyor.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticisinden “motivasyon desteği aldığını” belirten Ö14 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Gerek günlük konuşmalarımızda gerekse toplantılarda okul yöneticimiz bize güvendiğini, her zaman yanımızda olduğunu söylüyor. Yılsonunda okul içerisinde veya okullar arası yapılan etkinliklerde dereceye girenleri ödüllendiriyor. Bu dönem ben de ödül aldım. Takdir edildiğini görmek daha çok çalışma isteği uyandırıyor.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticisinden “destek almadığını” belirten Ö8 kod adlı öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Sene başında planlar yapılır, biz o planları uygularız. Okul yöneticileri programın uygulanmasına karışmazlar. Olumlu ya da olumsuz destekleri pek yoktur.”*

Araştırmanın 1.3.3.2. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticileri ile öğretim programlarının uygulanması için gerekli fiziki imkân ve materyal temini konusunda yaşadıkları sorunlar” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

*Tablo 18  
Öğretmenlerin Okul Yöneticileri İle Programın Uygulanması İçin Gerekli Fiziki İmkânlar ve Araç-Gereç Temini Konusunda Yaşadıkları Sorunlar*

Kategoriler	f	%
Araç-Gereç Yetersizliği	2	10
Fiziki İmkân Yetersizliği	8	40
Sorun Yaşamayan	10	50

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin %40’ı fiziki imkân yetersizliği konusunda, %10’u araç-gereç temini konusunda okul yöneticisi ile sorun yaşamaktadır. Öğretmenlerin %50’si ise bu konularda okul yöneticileri ile sorun yaşamadığını ifade etmiştir.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin yarısı okul yöneticileri ile “öğretim programlarının uygulanması için gerekli araç-gereç temini” konusunda sorun

yaşamamaktadır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre de okul yöneticileri öğretim programlarının uygulanması için araç-gereç temini konusunda sorun yaşamamaktadır. Bunun yanı sıra “okulların fiziki imkânlarının yetersiz olduğu” konusunda görüş bildiren öğretmenlerin sayısı oldukça fazladır. Görüşme yapılan okulların birçoğunda spor salonu, laboratuvar gibi imkânların olmaması bu durumun nedeni olarak görülmektedir. Beden Eğitimi, Oyun ve Fiziksel Etkinlikler, Fen ve Teknoloji gibi derslerin daha verimli olması sınıf dışında özel bir alanda işlenmesi ile mümkündür. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım’a (2013) göre, başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklerden biri, okul müdürünün uygun fiziki şartları sağlayabilmesi ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirebilmesidir. Araştırmalarında, öğretmenlerin okulun başarılı olabilmesi için okul müdürünün öncelikle fiziki şartları iyileştirmesi gerektiğini ancak fiziki şartların yetersiz olması durumunda daha fazla özveride bulunması gerektiğini düşündüklerini bulgulamışlardır. Peker ve Selçuk’un (2011) araştırmalarında ise, öğretmenlerin okul yöneticisini okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını etkin bir biçimde yöneten olarak algıladıkları bulgulanmıştır.

Öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticisi ile “araç-gereç temini konusunda sorun yaşadığını” belirten Ö4 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“İhtiyaç olduğunda bütün araç-gereçleri bulamıyoruz. Okulumuzda bazı araç-gereçler yok. Bu durumu idareye bildirdiğimizde idare, araç-gereci temin etmeye çalışıyor. Ancak temin edilene kadar konu geçiyor. Biz de ya materyalsiz anlatıyoruz ya da kendi imkânlarımızla bir şeyler bulmaya çalışıyoruz.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında “fiziki imkân yetersizliği yaşadığını” belirten Ö7 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulumuz merkezi bir okul olmasına karşın, laboratuvarımız yok. Fen ve Teknoloji dersi için küçük de olsa bir laboratuvara ihtiyaç duyuyorum. Spor salonumuz da yok. Sivas’ın iklimini de düşündüğümüzde Beden Eğitimi derslerinin çoğunu sınıfta geçiriyoruz. Bu konuda Müdür Bey’in elinde olan çok şey olmadığını düşünüyorum. Ama imkânlar zorlanarak temin edilebilir.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında “araç-gereç temini ve fiziki imkânlar konusunda sorun yaşamadığını” belirten Ö17 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri :

*“Herhangi bir sorun yaşamıyorum. Zaten planları okulun imkânlarına göre*

*yapıyorum. Okulumuzda da genellikle her türlü araç-gereç mevcut durumda.Okulumuz fiziki olarak da eğitim-öğretime oldukça elverişli durumda.”*

Araştırmanın 1.3.3.2. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticilerinin öğretmenlerin işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünü sağlamaya yönelik yaptıkları çalışmaları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 19’da gösterilmiştir.Bazı öğretmenler görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki öğretmen sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki öğretmen sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

*Tablo 19*

*Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin İşbirliğini ve Program Uygulamalarının Eşgüdümünü Sağlamaya Yönelik Yaptıkları Çalışmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Toplantı Düzenleme	6	30
Sınıflar Arası Ortak Etkinlikler Yapılmasını Sağlama	9	45
Okul Dışı Etkinlikler Düzenleme (Piknik, çay sohbetleri, akşam yemekleri vb.)	9	15
Çalışma Yapmayan	3	

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 45’i sınıflar arası ortak etkinlikler yapılmasını sağlayarak, %45’i okul dışı etkinlikler düzenleyerek, %30’u toplantı düzenleyerek öğretmenler arasında işbirliğini ve program uygulamalarının eşgüdümünü sağlamaya yönelik çalışma yapmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 15’i ise öğretmenler arası işbirliğini ve program uygulamalarının eşgüdümünü sağlamaya yönelik herhangi bir çalışma yapmamaktadır.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik okul yöneticilerinin en çok “sınıflar arası ortak etkinlikler düzenledikleri” ve “okul dışında etkinlikler (piknik, çay sohbetleri, akşam yemekleri vb.) düzenledikleri” görülmektedir.Bu konuda çalışma yapmayan okul yöneticisi sayısı ise oldukça azdır.Okul yöneticileri ise öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik en çok “toplantılar düzenlediklerini” ifade etmişlerdir.Sözüeroğlu (2006) araştırmasında, okul yöneticilerinin eğitim programını eşgüdümlüme davranışını çoğunlukla yerine getirdiğini bulgulamıştır. Bayrak’ın (2009) araştırmasında ise,

araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri arasında gerekli görev dağılımını yapma ve örgütlenme konusunda önemli derecede sorun yaşamadıkları görülmektedir.

Öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik okul yöneticisinin “toplantılar düzenlediğini” belirten Ö1 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul müdürümüz toplantılar düzenler. Ortalama ayda bir defa okuldaki bütün öğretmenlerin katıldığı toplantı yapılır. Bu toplantılarda okulumuzda hangi çalışmaların yapılacağı, bu çalışmaların nasıl daha verimli olabileceği hep birlikte konuşulur, tartışılır.”*

Öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik okul yöneticisinin “sınıflar arası ortak etkinliklerin yapılmasını sağladığını” belirten Ö20 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul yöneticimiz, okul genelinde veya zümrelerin ortak etkinlikler düzenlemesi, birbirleriyle yardımlaşması, destek olması konularında önyak olur. Yapılan çalışmaları destekler.”*

Öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik okul yöneticisinin “okul dışı etkinlikler düzenlediğini” belirten Ö5 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretmenler olarak sadece okul içerisinde zaman geçirmeyiz. Pikniklerde, yemeklerde bir araya geliriz. Düğünlerde, ölümlerde ya da başka özel günlerde birlikte oluruz. Bu organizasyonları genellikle okul yöneticimiz ayarlar, organize eder. Birlik beraberliğimizi sağlamaya çalışır. Bu birliktelik okul çalışmalarına da yansır. Birlikte uyum içerisinde eğitim çalışmalarına devam ediyoruz.”*

Öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik okul yöneticisinin “çalışma yapmadığını” belirten Ö9 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Müdürümüz bu konuda özel bir şey yapmaz. İşbirliğini biz kendimiz sağlıyoruz.”*

### **5.3.3.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Değerlendirme Sürecine Yönelik**

## Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Bu bölümde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerin öğretim programlarını değerlendirme, öğrenci başarısını değerlendirmeye ve öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik bulgular ve yorumlamasına yer verilmiştir.

### a.Öğretim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmanın 1.3.3.3. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticilerinin program değerlendirmesine yönelik çalışmaları ” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 20’de gösterilmiştir.

*Tablo 20*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Değerlendirme Toplantıları Düzenleme	5	25
Öğretmenlerin Değerlendirme Çalışmalarını İnceleme	3	15
Çalışma Yapmayan	12	60

Tablo 20 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim programlarının değerlendirmesine yönelik okul yöneticilerinin %25’i değerlendirme toplantıları düzenlemekte, %15’i öğretmenlerin değerlendirme çalışmalarını incelemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 60’ı ise öğretim programlarının değerlendirmesine yönelik hiçbir çalışma yapmamaktadır.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çoğunluğu program değerlendirme çalışmalarına yönelik yeterince çalışma yapmamaktadır. Yapılan çalışmaların ise “öğretim programlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yeterince katkı sağlamadığı” görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşleri de bunu destekler niteliktedir. Bu durumun nedeni okul yöneticilerinin öğretim programlarını planlama, uygulama ve değerlendirme işlemlerini öğretmenlerin yapması gerektiğini düşünmeleridir. Mercan’ın (2009) araştırmasında, okul yöneticilerinin eğitim programının uygulanmasının değerlendirilmesi sürecinde gerekli olan davranışları gösterdiğini bulgulanmıştır. Öztaş’ın (2010) araştırmasında ise, yine

öğretim programlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerle görüşmeler yapma davranışını çoğu zaman yerine getirdiğini belirlemiştir. Bu bulgular araştırmanın bulguları ile çelişmektedir. Demiral'ın (2009) araştırmasında ise, öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin “program geliştirme ve değerlendirme” davranışlarını diğer öğretim liderliği boyutlarına göre daha az yerine getirdiklerini algılamışlardır. Bu bulgular araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Öğretim programlarının değerlendirme çalışmalarına ilişkin okul yöneticisinin “değerlendirme toplantıları düzenlediğini” belirten Ö6 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Ara dönemde ve yılsonunda değerlendirme çalışmalarına yönelik toplantı yaparız. Bu toplantılara Müdür Bey de katılır. Bu toplantılarda programı nasıl uyguladık, hangi bölümlerde sorun yaşadık, proje ve performans ödevleriyle istediğimiz sonuçlara ne kadar ulaştık gibi konularda görüşlerimizi paylaşıyoruz. Diğer dönemin planlamasında bu görüşlerden yararlanıyoruz. Bazen sadece zümreler bir araya gelerek bu toplantıları gerçekleştirir.”*

Öğretim programlarının değerlendirme çalışmalarına ilişkin okul yöneticisinin “öğretmenlerin yaptığı değerlendirme çalışmalarını incelediğini” belirten Ö10 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Program değerlendirme çalışmalarını zümre toplantılarında gerçekleştiririz. Bu toplantılarda programın etkililiğini, eksikliklerini ve önerilerimizi görüşür, tartışırız. Toplantı sonunda da tutanak düzenleriz ve okul yöneticisinin incelemesi için idareye teslim ederiz. Müdür Bey de bu tutanakları inceler, görüş ve önerileri varsa bizimle paylaşır.”*

Öğretim programlarının değerlendirme çalışmalarına ilişkin okul yöneticisinin “herhangi bir çalışma yapmadığını” belirten Ö17 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Programın değerlendirilmesini öğretmenler olarak biz yapıyoruz. Uygulayıcılar olarak eksik yönlerini, sınırlılıklarını en iyi biz biliyoruz. Zümre toplantılarında çalışma yapıyoruz, rapora yazıyoruz ama idarenin ve daha üst düzey yöneticilerin bu çalışmaları dikkate aldığını düşünmüyorum.”*

**b.Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.3.3. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere “okul yöneticilerinin öğrenci başarısını değerlendirmesine yönelik çalışmaları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 21’de gösterilmiştir. Bazı öğretmenler görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki öğretmen sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki öğretmen sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

*Tablo 21*  
*Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Öğretmenlerle Görüşerek Bilgi Alma	8	40
Deneme Sınavı Sonuçlarını İnceleme	5	25
Öğrenci Not Çizelgelerini İnceleme	7	35
Sınıf Ziyaretlerinde Öğrencilere Soru Sorma	5	25
Çalışma Yapmayan	2	10

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, öğrenci başarısını değerlendirmeyi okul yöneticilerinin % 40’ı öğretmenlerle görüşme yoluyla bilgi alarak, % 35’i öğrenci not çizelgelerini inceleyerek, % 25’i deneme sınavı sonuçlarını inceleyerek, % 25’i sınıf ziyaretlerinde öğrencilere soru sorarak gerçekleştirmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 10’u ise bu konuda herhangi bir çalışma yapmamaktadır.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine okul yöneticileri öğrenci başarısının değerlendirilmesini en çok “öğretmenlerden öğrencilerle ilgili bilgi alarak” ve “e-okul sistemi üzerinden not çizelgelerini inceleyerek” yaptıkları görülmektedir. Öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik çalışma yapmayan okul yöneticisi sayısı ise oldukça azdır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre ise; okul yöneticileri öğrencilerin değerlendirilmesini en çok “deneme sınavları düzenleyip sonuçlarını inceleyerek” gerçekleştirmektedir. Görkem (2008), okul yöneticilerinin okullarda başarının anahtarı olduğu savunmuştur. Eğitim sistemimizdeki yapı ve işleyişinde yaşanan sorunların giderilmesinde ve işleyişinin artırılmasında klasik okul yöneticileri yerine, eğitim-öğretim liderlerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konmuştur. Demiral’ın (2009) araştırmasında; öğretmenler görüşlerine göre okul yöneticileri, öğrenci gelişimini göz



önünde bulundurma boyutundaki davranışları genel olarak yerine getirmektedirler; ancak “sınıf içi öğrenim zamanının etkilikullanılması, öğrencilerin öğrenme sürecine katılımını sağlama ve öğrencilerin tamamının bütün konuları öğrenmesini amaç edinme” davranışlarında daha az yerine getirdiklerini algılamışlardır. Demiral’ın (2009) bu bulguları araştırmanın bulgularıyla çelişmektedir. Sağır ve Memişoğlu’nun (2012) araştırmasında, öğretmen ve yöneticiler, okul yöneticilerinin “sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme” rollerini “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleştirdikleri davranışlar olarak görmüşlerdir. Öztaş (2010) öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerini incelediği çalışmasında okul müdürlerinin öğrencilerin başarı durumlarını tartışmak için öğretmenlerle görüşmeler yapma davranışını “çoğu zaman” olarak belirlemiştir. Bu bulgular ise araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Öğrenci başarısının değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “öğretmenlerle görüşerek bilgi aldığını” belirten Ö9 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul müdürümüz öğrencilerinin durumlarıyla ilgili bizden sık sık bilgi alır. Gerek toplantılarda gerekse bire bir görüşmelerimizde bu konuda Müdür Bey’ e bilgi vermekteyiz. Seviyesi düşük öğrenciler için neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Bu tip öğrencilerin seviyelerini arttırmak için alınması gereken tedbirleri konuşuyoruz.”*

Öğrenci başarısının değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “deneme sınavları düzenleyerek sonuçlarını incelediğini” belirten Ö1 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulumuzda belirli aralıklarla tüm zümrelerin katıldığı deneme sınavı yapıyoruz. Bu sonuçları Müdür Bey inceliyor. Bu sonuçlarda sınıf ortalaması, derslere ilişkin ortalamalar açıkça görünüyor.”*

Öğrenci başarısının değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “öğrenci not çizelgelerini incelediğini” belirten Ö20 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Dönem içerisinde proje ödevleri, performans ödevleri ve öğrencilerin ders içerisindeki durumuna göre öğrencilere not veriyoruz. Sene sonunda e-okul sistemi üzerinden bu notların dökümü idare tarafından incelenip onaylanıyor. Bu not çizelgelerinde başarılı ve başarısız öğrenciler açıkça görünüyor.”*

Öğrenci başarısının değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “sınıf ziyaretlerinde öğrencilere soru sorduğunu” belirten Ö11 kodlu öğretmen aşağıdaki

ifadeleri kullanmıştır:

*“Belirli aralıklarla müdürümüz sınıfımıza gelir, dersimizi dinler. Dersin belirli kısımlarında öğrencilere sorular sorar. Sınıfın genel başarı durumu konusunda fikir sahibi olur. Eğer birinci sınıf öğrencilerinin olduğu sınıftaysa öğrencilere okuma yaptırır, yazı yazdırır. Böylece öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını görmüş olur.”*

Öğrenci başarısının değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “herhangi bir çalışma yapmadığını” belirten Ö16 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğrenci başarısını öğretmenler olarak biz değerlendiriyoruz. İdarenin bu konuda herhangi bir çalışması yoktur.”*

### **c.Öğretmenlerin Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.3.3. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticilerinin öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik çalışmaları sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans ( f ) değerleri Tablo 22’de gösterilmiştir.

*Tablo 22  
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Değerlendirilmesine Yönelik Yaptıkları  
Çalışmalara İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Sınıf Gözlemi Yapma	9	45
Öğrenci Başarısına Bakma	8	40
Çalışma Yapmayan	3	15

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesini okul yöneticilerinin % 45’i sınıf gözleme yapma, % 40’ı öğrenci başarısına bakarak gerçekleştirmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 15’i ise öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik çalışma yapmamaktadır.

Veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğu “öğretmen değerlendirmesi yapmakta ve bu değerlendirmeyi sınıf gözlemi yaparak ve öğrenci başarısına bakarak” gerçekleştirmektedir. Az sayıda okul yöneticisi ise öğretmen değerlendirmesine yönelik çalışma yapmamaktadır. Küp (2011) çalışmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden

geçirme rolü, “çoğu zaman” aralığında gerçekleştirdiğini bulmuştur. Aksoy’un (2006) çalışmasında, okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme çoğu zaman yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. Sözüeroğlu’nun (2006) araştırmasında ise, öğretmenlere göre okul yöneticileri öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini ara sıra yaptığı bulgulanmıştır.

Öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “sınıf gözlemi” yaptığını belirten Ö7 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ Okul yöneticimiz belirli aralıklarla öğretmenleri değerlendirir. Sınıfa gelerek dersi takip eder. Başarılı ve başarısız olduğumuz yerleri bize bildirir.”*

Öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “öğrenci başarısına baktığını” belirten Ö19 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ Okul yöneticimiz öğretmenlerin başarısını öğrencilerin başarısı olarak görmektedir. Öğrenci derslerde başarılıysa o öğretmen de başarılıdır. Öğrenci başarısı düşükse öğretmen de başarısızdır.”*

Öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “herhangi bir çalışma yapmadığını” belirten Ö11 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ Okul yöneticimiz bu konuya ilişkin herhangi bir çalışma yapmamaktadır.”*

#### **5.3.4.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programının Uygulanmasının Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması**

Araştırmanın 1.3.3.4 numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticiniz öğretim programlarının uygulanmasının denetlemesini ne sıklıkla gerçekleştirdiği” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 23’de gösterilmiştir.

*Tablo 23*

*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasını Denetleme Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
1 defa	5	25
2 defa	12	60
Sürekli	3	15

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim programının uygulanmasının denetimini okul yöneticilerinin %60'ı yılda iki defa, %25'i yılda bir defa gerçekleştirmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine, okul yöneticilerinin % 15'i ise öğretim programlarının uygulanmasının denetimini sürekli olarak gerçekleştirdiği görülmektedir.

Veriler incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çoğu “öğretim programlarının denetimini yılda iki defa” gerçekleştirmektedir. Okul yöneticilerinin görüşleri de öğretmenlerin görüşleriyle paralellik göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğretim programlarının denetimine fazla zaman ayırmadığını söyleyebiliriz.

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimini okul yöneticilerinin “yılda 1 defa” gerçekleştirdiğini belirten Ö14 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulumuzdaki öğretmen sayısı fazla olduğundan ve idarenin iş yükünün fazla olması sebebiyle yılda bir defa denetlemektedir.”*

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimini okul yöneticilerinin “yılda 2 defa” gerçekleştirdiğini belirten Ö19 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul müdürümüz birinci dönem bir defa ve ikinci dönem iki defa olmak üzere yılda 2 defa denetim yapmaktadır.”*

Araştırmanın 1.3.3.4. numaralı alt problemine yönelik öğretmenlere, “okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasının denetimine yönelik çalışmaları” sorulmuş, alınan cevaplara ait yüzde (%) ve frekans (f) değerleri Tablo 24’de gösterilmiştir.

*Tablo 24*  
*Okul Yöneticilerinin Öğretim Programının Uygulanmasının Denetimine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategoriler	f	%
Sınıf Defteri Kontrolü Yapma	5	25
Öğretmenlerle Görüşme Yapma	8	40
Sınıf Ziyaretlerinde Bulunma	7	35

Tablo 24 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim programlarının uygulanmasının denetimini okul yöneticilerinin %40'ı öğretmenlerle görüşüp onlardan bilgi alarak; %35'i sınıf ziyaretlerinde bulunarak; %25'i ise sınıf defterini kontrol ederek denetimi gerçekleştirmektedir.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik sistemli bir denetim gerçekleştirmeyip, “sınıf defterini kontrolü, öğretmenlerle görüşme yapma ve sınıf ziyaretlerinde bulunarak” denetimi gerçekleştirmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine ise; okul yöneticileri öğretim programlarının denetimini en çok “dersleri gözlemleyerek” gerçekleştirmektedir. Toker'in (2007) çalışmasına göre; öğretmenlerin öğretimin denetimi boyutundaki beklentileri “oldukça” düzeyinde karşılanmaktadır. Okul müdürlerinin önceden haber vererek sınıf ziyaretleri yaptıkları, öğretmenlere sınıf yönetimi konusunda rehberlik ettikleri, uygulamalara ilişkin izlenimlerini paylaştıkları bununla birlikte öğretim yöntemleri ve materyaller sağlanmasında beklentileri yeterince karşılamadıkları belirlenmiştir. Küp'ün (2011) araştırmasında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme boyutundaki öğretimsel liderlik rolünü “çoğu zaman” aralığında gerçekleştirmektedir. Gümüşeli'nin (1996b) araştırmasında ise; öğretmenlere göre okul yöneticileri denetleme ve değerlendirme çalışmalarını ara sıra yerine getirdiği bulgulanmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretim programının uygulanmasını denetlemesine ilişkin “sınıf defteri kontrolü yaptığını” belirten Ö10 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Hangi derste hangi konuyu işlediysen sınıf defterine yazıyoruz. Daha sonra bu defterler okul idarenin onayından geçiyor. Öğretim programlarına ve sene başında hazırlanan planlara uyulup uyulmadığını Müdür Bey buradan kontrol ediyor.*

Okul yöneticilerinin öğretim programının uygulanmasını denetlemesine ilişkin “öğretmenlerle görüşme yaptığını” belirten Ö13 kodlu öğretmen aşağıdaki

ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulda düzenlenen toplantılarda veya birebir görüşmelerimizde Müdür Bey, hangi üniteye olduğumuzu, planlara uyup uymadığımızı, herhangi bir sorununuz olup olmadığını bize sorar. Denetimi bizden bilgi alarak gerçekleştirir.”*

Okul yöneticilerinin öğretim programının uygulanmasını denetlemesine ilişkin “sınıf ziyaretlerinde bulunduğunu” belirten Ö7 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul müdürü bazen haber vererek, bazen habersiz olarak sınıfımıza gelir. Derse katılır, öğrencilere soru sorar. Benim dersimi dinler. Eksik gördüğü noktaları, önerilerini benle paylaşır. Bu denetimi amirim olarak değil de benden tecrübeli bir arkadaşım gibi gerçekleştirir. Müdürün samimiyetine güvenerek herhangi bir şekilde söylediklerinden alınmam. Kendimi geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendiririm.”*

### 5.3.5.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri

Araştırma kapsamında öğretmenlere “öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinden beklentileri” sorulmuş, alınan cevaplar analiz edilerek Tablo 25 oluşturulmuştur. Bazı öğretmenler görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki öğretmen sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki öğretmen sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

Tablo 25  
Öğretim Programının Uygulanmasına Yönelik Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri

Kategoriler	f	%
Planlama Sürecine Daha Aktif Katılmaları	6	30
Araç-Gereç Temini ve Fiziki İmkânların İyileştirilmesi	9	45
Moral ve Motivasyon Sağlanması	12	60
Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi	7	35
Programda Belirlenen Eksikliklerin ve Programa İlişkin Önerilerin Üst Makamlara Bildirilmesi	9	45
Eğitim Kalitesini Yükseltmeye Yönelik Denetimin Yapılması	13	65

Tablo 25 incelendiğinde öğretim programlarının uygulanmasına yönelik öğretmenlerin % 65’i eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik denetim yapılmasını, % 60’ı

öğretim programı uygulanırken okul yöneticisinin moral ve motivasyon sağlamasını, % 45'i okul yöneticilerinin okuldaki araç-gereç temini ve fiziki imkânların iyileştirmesini, % 45'i programlarda belirlenen eksikliklerin ve programa ilişkin önerilerinin okul yöneticisi tarafından üst makamlara bildirilmesini, % 35'i başarılı öğretmenleri okul yöneticisinin ödüllendirmesini, % 30'u okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlamasına daha aktif katılmasını okul yöneticilerinden beklemektedir.

Veriler incelendiğinde öğretim programlarının uygulanmasına yönelik, öğretmenler okul yöneticilerinden en çok “eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik denetim yapılmasını ve “moral ve motivasyonlarının sağlanmasını” beklemektedir. Ayrıca öğretmenler okul yöneticilerinin “planlama sürecine daha aktif katılmalarını, araç-gereç temini ve okulun fiziki imkânlarının geliştirilmesini, programı başarıyla uygulayan öğretmenlerin ödüllendirilmesini, programa ilişkin belirlenen eksikliklerin ve önerilerin üst makamlara bildirilmesini” okul yöneticilerinden beklemektedir.

Öğretim programlarının uygulanmasında “okul yöneticisinden beklentisine” yönelik Ö2 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öncelikle yapılan denetimler göstermelik değil, eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik olmalıdır. Başarılı öğretmenler ödüllendirilerek başarılı ve başarısız olan öğretmenler birbirinden ayrılmalıdır. Ayrıca okulların fiziki imkânları iyileştirilmelidir.”*

Öğretim programlarının uygulanmasında “okul yöneticisinden beklentisine” yönelik Ö10 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretim programlarının değerlendirilmesi sonucunda raporlarımızı üst makamlara ulaştırmalıdır. Okul müdürü olarak programların uygulamasında öğretmenlere destek olup, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını üst seviyede tutmalıdır. Programların uygulanmasının denetimini daha sistematik yaparak eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini arttırmaya çalışmalıdır.”*

## BÖLÜM VI

## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ait sonuçlar ve öneriler kısmı yer almaktadır.

### 6.1.ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI ve ÖNERİLER

Bu bölümde ilkokul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre, ilkokul öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin planlama, öğretim süreci, değerlendirme ve denetim çalışmalarına yönelik sonuçlara ve önerilere, öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerine ve okul yöneticilerinin MEB ve ona bağlı kuruluşlardan beklentilerine yer verilmiştir.

#### 6.1.1.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

a.Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluklarını çok “araç-gereç ve materyal sağlama”, “öğretmenlerin hazırladığı planları onaylama” ve “programın uygulanmasını denetleme” olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

b.Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri yüksek bir oranda “öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını” düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

c.Sonuçlar incelendiğinde okul yöneticileri öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünmelerine karşın, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumlulukları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı görülmüştür.*Bu sonuçlara dayalı olarak okul-üniversite işbirliği geliştirilmeli, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını geliştirmesine yönelik seminer ve konferanslar düzenlenmelidir.*

#### 6.1.2.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Planlama Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler



**a.**Araştırma kapsamında okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, okul yöneticilerinin çoğunun“öğretim programlarının uygulanmasının planlanmasına aktif olarak katılmayıp, öğretmenlerin sundukları planları onayladığı” ortaya çıkmıştır.Araştırma kapsamında öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda da , “öğretim programlarının uygulanmasının planlanmasında okul yöneticilerinin aktif rol almayıp, hazır planları onayladıkları” sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerinin görüşleri paralellik göstermektedir.

**b.**Sonuçlar incelendiğinde, “okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlamasına yeterince katkı sağlamadığı” görülmektedir. *Okul yöneticilerine öğretim programlarının uygulanmasının planlama aşamasında öğretmenlerle işbirliği yaparak planlama sürecinde daha aktif rol almaları önerilmektedir.*

### **6.1.3.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler**

**a.**Araştırma kapsamında görüşülen okul yöneticilerinin, öğretim programlarının uygulanması için gerekli olan araç-gereç temini konusunda önemli bir sorun yaşamadıklarını söyleyebiliriz. Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenler de, araç-gereç temini konusunda okul yöneticileriyle önemli derecede sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticileri ve öğretmenler, “okullarındaki fiziki imkânlarını yetersiz olarak” değerlendirmişlerdir.Araştırma yapılan okulların merkez okullar olmasına karşın okulların birçoğu bilgisayar laboratuvarı, fen laboratuvarı, spor salonları gibi imkânlardan yoksundur.*Öğretim programlarının daha etkili uygulanabilmesi için okullardaki fiziki imkânların iyileştirilmesi önerilmektedir.*

**b.**Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin, öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinden en çok “araç-gereç temini” konusunda destek aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bazı öğretmenlerin programın uygulanmasına yönelik okul yöneticisinden “rehberlik hizmeti aldığı” ve “okul yöneticilerinin öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını sağladığı” sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra “öğretmenlerin bir kısmının okul yöneticilerinden destek almadığı” ortaya çıkmıştır.*Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin öğretmenlere daha çok destek olmaları sağlanmalıdır. Bu konuda okul yöneticilerinin gelişimlerini sağlamaya yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.*

c.Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri, öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümün sağlanmasına yönelik “toplantılar düzenlemesine” ve “okul dışı etkinlikler düzenlemesine” rağmen bu çalışmaların “yetersiz” olduğu görülmüştür.Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenler ise, okul yöneticilerinin öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik “okul dışı etkinlikler düzenlediklerini” ve “sınıflar arası ortak etkinlikler yapılmasını sağladıklarını” ifade etmişlerdir. Bu çalışmaların “yetersiz” olduğu görülmüştür.*Okul yöneticilerinin, öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenler arasında işbirliği ve eşgüdümü güçlendirmeleri gerekir. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturulabilir.*

#### **6.1.4.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Sürecine İlişkin Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler**

a.Araştırma kapsamında görüşülen okul yöneticilerinin çoğunun “öğretim programlarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir çalışma yapmadığı” sonucuna ulaşılmıştır. Az sayıda okul yöneticisinin ise “değerlendirme toplantılarına katıldığını” ve “öğretmenlerin değerlendirme çalışması yapmasını sağladığını” ifade etmesine rağmen bu çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür.Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin çoğu, “öğretim programlarının değerlendirmesine yönelik okul yöneticilerinin herhangi bir çalışma yapmadığını” ifade etmiştir. Çalışma yapanların ise çalışmalarının “yetersiz” olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin “öğretim programlarının değerlendirmesine ilişkin okullarında yeterince çalışma yapmadığını” söyleyebiliriz. *Öğretim programlarının değerlendirilmesi sürecine öğretmenlerle birlikte okul yöneticileri de katılmalıdır. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin program değerlendirme çalışmalarını dikkate almalı ve öğretim programlarında bu çalışmaları dikkate alarak değişikliklerde bulunmalıdır.*

b.Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticilerinin çoğunluğu, “öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenleri yeterli bulmakta”; yetersiz bulduklarını ifade edenler ise öğretmenlerin gelişimleri sağlamaya yönelik “öğretmenleri hizmetiçi eğitime yönlendirdiği”, öğretmenlere deneyimlerini aktardığı”, “tecrübeli öğretmenlerden yetersiz olarak gördükleri öğretmenlere yardımcı olmalarını

istediği” ve “sınıflarda gözlem yaparak” öğretmenlerin gelişimlerini takip ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin görüşlerine göre ise okul yöneticileri öğretmenlerin değerlendirmesini “sınıf gözlemi yaparak” ve “öğrenci başarısını inceleyerek” gerçekleştirmektedir. Az sayıda okul yöneticisinin ise öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik “çalışma yapmadığı” sonuçlarına ulaşılmıştır.*Okul yöneticileri, öğretim programlarını uygulamada başarılı olarak değerlendirdikleri öğretmenleri ödüllendirilerek, diğer öğretmenlerin de bu yönde çaba göstermeleri teşvik edilebilir.*

c.Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri, okullarında öğrenci başarılarını değerlendirmeye yönelik olarak en çok “deneme sınavları düzenleyip sonuçlarını incelemektedir”. Ayrıca öğrenci başarısının değerlendirilmesine yönelik “not çizelgelerini incelemekte, sınıf ziyaretlerinde öğrencilere soru sormakta, düzenlenen toplantılarda öğretmenlerden bilgi almakta” oldukları ortaya çıkmıştır. Okullarında öğrenci değerlendirmesi yapmayan okul yöneticisi sayısı ise oldukça azdır. Öğretmenlerin,okul yöneticilerinin öğrenci başarılarını değerlendirmelerine yönelik görüşleri, okul yöneticilerinin görüşleri ile paralellik göstermektedir. Öğretmenler görüşlerine göre de öğrenci başarısının değerlendirilmesine ilişkin okul yöneticilerinin en çok “deneme sınavı düzenleyip sonuçlarını incelemekte” ve “öğretmenlerden bilgi aldıkları” sonucuna ulaşılmıştır.*Okul yöneticileri öğrencilerin değerlendirilmesi ve başarılarının izlenmesi konusunda öğretmenlerle işbirliği yapmalı, öğrencilerin gelişimlerini sistematik yollarla izlemelidir. Öğrenci gelişimleri sadece bilişsel alanda değil, duyuşsal ve psikomotor alanlarda da gelişimleri izlenmeli ve ölçülmelidir. Bunun için tutum ölçekleri, değerlendirme ölçekleri, öğrenci görüşmeleri ve öğretmen görüşmeleri yapılabilir.*

### **6.1.5.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Denetleme Sürecine İlişkin Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler**

a.Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri öğretim programın denetimini genelde “birinci dönem 1 defa ve ikinci dönem 1 defa olmak üzere yılda 2 defa” gerçekleştirmektedir. Okul yöneticileri yetersiz olarak gördükleri öğretmenleri ise “daha sık” denetlediklerini belirtmişlerdir.Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerle okul yöneticilerin öğretim programlarının uygulanmasının denetlenme

sıklığına ilişkin görüşlerinin paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Öğretmenler de okul yöneticilerinin öğretim programlarının denetimini “yılda 2 defa” gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. *Okul yöneticileri, öğretim programlarının denetimine yönelik daha çok zaman ayırabilir. Böylelikle eksikliklerin zamanında giderilmesi daha kolay olacaktır.*

**b.** Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri öğretim programının denetimini en çok “dersleri gözlemleyerek” gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra “sınıf defteri kontrolü” ve “öğretmenlerle görüşme yaparak” bu denetimi gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin görüşlerine göre ise okul yöneticileri öğretim programlarının denetimini en çok “öğretmenlerle görüşme yaparak” gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra “sınıf defteri kontrolü yaparak” ve “dersleri gözlemleyerek” bu denetimi gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. *Okul yöneticileri tarafından öğretim programlarının uygulanmasının denetimi daha sistematik ve verimli yapılmalıdır. Buna ilişkin okul yöneticilerinin gelişimlerini sağlamaya yönelik hizmetiçi eğitimler düzenlenebilir.*

### **6.1.6. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentilerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler**

Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinden beklentileri şunlardır:

- a.** Okul yöneticilerinin planlama sürecine daha aktif katılmaları
- b.** Araç-gereç temini ve fiziki imkânların iyileştirilmesi
- c.** Programların uygulanmasında öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının sağlanması
- d.** Programı başarıyla uygulayan öğretmenlerin ödüllendirilmesi
- e.** Programda belirlenen eksikliklerin ve programa ilişkin önerilerin üst makamlara bildirilmesi
- f.** Eğitim kalitesine yükseltmeye yönelik denetim yapılması

*Öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticileri, öğretmenlerin beklentilerini dikkate alarak planlama sürecine daha aktif katılmalı, okulların fiziki imkânlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunmalı, programları başarıyla uygulayan öğretmenleri ödüllendirerek moral ve motivasyonlarını arttırmalı, okullarda gerçekleştirilen program değerlendirme çalışmalarına katılmalı ve sonuçlarını üst*

*makamlarla paylaşmalı ve okullarında eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik denetim yapmalıdır.*

### **6.1.7.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Okul Yöneticilerinin MEB ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentilerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, MEB ve ona bağlı kuruluşlardan beklentileri şunlardır:

- a.**Öğretim programlarının daha çok yerelleştirilmesine imkân verilmesi
- b.**Öğretim programlarının daha esnek olması
- c.**Öğretim programlarının günlük hayata daha uygun hazırlanması
- d.**Öğretim programları hazırlanırken uygulayıcıların daha fazla söz sahibi olması
- e.**Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki yaptırımlarının artırılması
- f.**Program değişikliklerinde öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik hizmetiçi eğitim verilmesi
- g.**Öğretim programlarının daha başarılı uygulanması için duyulan ihtiyaçlarının karşılaması için okullara maddi destek verilmesi

*Milli Eğitim Bakanlığı ve Ona Bağlı Kuruluşlar, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin beklentilerini dikkate alarak öğretim programlarını hazırlarken programların daha çok yerelleştirilmesine imkan vermeli, öğretim programlarının günlük hayata daha uygun hazırlamalı, öğretim programlarını hazırlarken uygulayıcıların (öğretmen ve okul yöneticileri) görüşlerini daha çok dikkate almalı, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki yaptırımlarının artırılmasına yönelik yasal düzenlemelerde bulunmalı, program değişikliklerinde öğretmenlerle birlikte okul yöneticilerine de hizmetiçi eğitim vermeli ve öğretim programlarının uygulanmasında ihtiyaçların karşılanması için okullara maddi destekte bulunmalıdır.*

### **KAYNAKÇA**

Adıgüzel A.(2009).Yenilenen ilköğretim programının uygulanması

sürecindekarşılaşılan sorunlar.*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,17, 77- 94

Aksoy E.(2006).*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Çanakkale 18 Mart Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale

Aydın İ.(2012).*Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi

Aydın M.(2010).*Eğitim yönetimi (DokuzuncuBaskı)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları

Aydın M.(2011).*Çağdaş eğitim denetimi(Altıncı baskı)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları

Bal Ö.(2011).*İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları (Başakşehir Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Balyer A.(2012).Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*,13( 2), 75-93.

Bayrak A.(2009).*Yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yaşanan yönetimsel sorunlar hakkında yönetici görüşleri*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Bolat S.(1996).Eğitim örgütlerinde işbirliği. *Eğitim Yönetimi*. Yıl 2, Sayı 4,505-512

Bozacı K.(2010).*2005 İlköğretim 6.7. ve 8.sınıf fen ve teknoloji öğretim programı, programların uygulanmasında yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Bursalıoğlu Z.(2012).*Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Pegem: Akademi

- Büyüköztürk Ş. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (Geliştirilmiş On üçüncü Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi
- Cheng, Y. C. (2006). *The Research of the Elementary School Principals' Curriculum Leadership Role Perception and Performance*. Contemporary Educational Research
- Cerit Y.(2006).Sistem yaklaşımı açısından yeni öğretim programına eleştirel bir bakış. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*.1(4).11
- Çakıcı E.(2010).*İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyi (Sakarya ili örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çiftçi Ç.(2009).*İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul müdürü algıları(Eyüp ilçesi örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demiral S.(2009).*Öğretmen ve okul yönetici algılarına göre ilköğretim okul müdürlerinin program liderliği davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirel Ö.(2013).*Eğitimde program geliştirme (Yirminci Baskı)*.Ankara:Pegem Akademi
- Digest E.(2002).Developing Instructional Leaders. Erişim Tarihi:7 Mayıs 2014 tarihinde <http://www.ericdigests.org/2003-2/leaders.html> internet adresinden ulaşılmıştır.
- Dilci T.(2012).Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenme ve Öğretme Sürecine İlişkin Yeterlik Algıları.Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi.166-182,Bahar 2012.

Dursun F.(2007).İlköğretimde araç-gereç temini. *İlköğretim Eğitimci Dergisi,Cilt:3(12),18-19.*

Ercan P.(1997).*İlkokul ve İlköğretim birinci kademe okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün öğretimsel liderlik rolüne ilişkin algı ve beklentileri.*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erdoğan A.S.(2008).*Öğretim programı değişikliğine karşı yönetici ve öğretmen tutumları.*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü, Isparta

Fidan N.(2012).*Okulda öğrenme ve öğretme.* Ankara:Pegem Akademi

Glesne C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş (Çev.Ersoy A.ve Yalçınoğlu P).* Ankara: Anı Yayıncılık

Göksoy S.,Aslanargun E., Emen E. ve Aksoy C.(2012).Eğitim denetmeni ve okul müdürü bağlamında öğretmen denetimi: sorunlar ve öneriler. IV.Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı.Ankara:Ayrıntı Basım

Gökkyer N.(2010).İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi,29,113-129,Haziran*

Görkem A.(2008).*Liderlik ve öğretim liderliği.* YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul

Gürbüz R.,Erdem E.,Yıldırım K.(2013).Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *DicleÜniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, (2013) 167-179*



- Gülbahar B.(2013).İlkokul Öğretim Programının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri. *21.Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*,2(4),104-127.
- Gümüşeli A.İ.(1996a).Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Eğitim Yönetimi*, Yıl:2,Bahar 1996.
- Gümüşeli A.İ.(1996b).İstanbuldaki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul.
- Gümüşeli A.İ.(2001).Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,28;531-548.
- Gürsel M.(2006).*İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,Konya
- Hakan A.(1998).*Eğitim Bilimlerinde Yenilikler*.Anadolu Üniversitesi,Açıköğretim Fakültesi Yayınları:559
- Helvacı M.A. ve Aydoğan İ.(2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri.*Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61
- Hoy W. Ve Miskel C.(2010).*Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (Yedinci Baskıdan.Çev.Turan S.). Ankara:Nobel Yayınları
- Jenkins L.(1998).*Deming İlkelerini Uygulayarak Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi*.(Çev:Yenersoy G.).İstanbul: Kalder Yayınları
- Karaduman H.(2006).2004 Sosyal Bilgiler Öğretimi Programı ve yapılandırıcı kuram. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*,1(3),36-39.
- Karasar, Niyazi (2012).*Bilimsel Araştırma Yöntemi (Yirmiüçüncü Basım)*.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

- Karatay Ş.(2011).*İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Konya
- Karlı M.D.(2007a).Eğitim Bilimlerine giriş. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*,3(12),48-56.
- Karlı M.D.(2007b).Sınıf yönetimi. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*,2(7),54-58.
- Kayabaşı Y.(2007).Öğretimin değerlendirilmesinde güncel sorunlar ve sistemde yapılması mümkün düzeltmeler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*,15(2), 537-548.
- Kaymakamoğlu A.(2010).*İlköğretim 5. Sınıf Türkçe Dersi Öğretim Programına ilişkin Müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi(Ankara İli Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz M.(2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3),237-252.
- Krug S.(1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, v28, n3, p430-43, Aug 1992
- Kurt A.A.(2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2750,Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1708
- Kurt B.(2013).*İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Küp H.(2011).*İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği niteliğinin eğitim programlarının başarıyla uygulanmasına etkilerinin Öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi(Kayseri İli Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Laska J.(1984).Eğitim programı ile öğretim arasındaki ilişki: Kavramsal bir açıklama (Çev.Gürbüz Türk O.). *Instructional Science*, 13 (1984),203-213, Elsevier Science Publishers B.V. Amsterdam.

Mazman F.(2006).Yapılandırıcı öğrenme kuramı ve Sosyal Bilgiler öğretimi. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*, 1(4),42-44.

MEB(2000).*Tebliğler Dergisi*, Cilt:63, Sayı:2508, Ocak 2000

MEB(2003).*Tebliğler Dergisi*, Cilt:66, Sayı:2551, Ağustos 2003.

MEB(2003).*Tebliğler Dergisi*, Cilt:66, Sayı:2552, Eylül 2003.

MEB(2004).*Tebliğler Dergisi*, Cilt:67, Sayı:2563, Ağustos 2004.

MEB(2011). Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi, Mayıs 2011, Ankara

MEB (2006). 17.Milli Eğitim Şurası Kararları

MEB(2010). 18.Milli Eğitim Şurası Kararları.

Mercan B.(2009).*İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını yönetme davranışlarının değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği)*.Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

Metin Y.(2010).*İlköğretim okulu öğretmenlerinin yapılandırmacı programı ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Ocak G.(2007). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Oğuz E.,Yılmaz K.,Taşdan M.(2007).İlköğretim denetmenlerinin ve ilköğretim okulu

yöneticilerinin denetim inançları. *Sosyal Bilimler Dergisi*,17,40-51.

Önder A.(2010).*İlköğretim ve Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bunu sınırlayan etkenler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Uşak.

Özden Y.(2005).*Öğrenme ve öğretme (YedinciBaskı)*. Ankara:Pegem Yayıncılık

Öztaş N.(2010).*Okul müdürlüğünden eğitim liderliğine geçiş ve Karaman ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Peker S.,Selçuk G.(2011).Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim-öğretim sürecine etkisi.*CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*,9(2),472-480.

Sağır M. ve Memişoğlu S.P.(2012).İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici alguları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*,1(2),1-12.

Sarpkaya R.(2010).*Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (Geliştirilmiş ikinci baskı)*. Ankara:Anı yayıncılık.

Savaş B.(2007).Öğretim ilke ve yöntemleri. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*,3(14),46-55.

Serin M.K.,Buluç B.(2012).İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,18( 3), 435-459.Demirtaş

Sözüeroğlu M.A.(2006).*İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Şeker H.(2012).*Eğitimde program geliştirme kavramlar ve yaklaşımlar*. Ankara: AnıYayıncılık. Görgeç

- Taşcı S.(2012).*İlköğretim 4.ve 5.Sınıf Sosyal Bilgiler Öğretim Programı etkinliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi(Soma İli örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tatlıoğlu K. ve Okyay E.O.(2012).Özel eğitim okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin öğretim liderliği rolleri(Gaziantep ili örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume,7/2 Spring 2012,1045-1061*
- Tay B.(2007).Sosyal bilgiler programlarında öğrenme stratejileri. *İlköğretim Eğitimci Dergisi, 2( 9), 6-11.*
- Toker T.(2007).*Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleştirme düzeyleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Toprakçı E.(2008).*Sınıfa dayalı yönetim.* Ankara:Pegem Akademi
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden 22 mart 2014 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ural A. ve Aslım S.F.(2013).Okul müdürlerinin öğretim programlarını bilme, denetleme ve destekleme düzeyleri: Öğretmen değerlendirmelerine ilişkin bir betimleme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi,32, 26-38.*
- Yapıcı M.(2007).Yapılandırmacılık ve sınıf. *İlköğretim Eğitimci Dergisi,2(8),40-41.*
- Yavuz M.(2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi,7(18), 121-155.*

Yılmaz K.(2009).Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1) ,19-35.

Yörük S. ve Akdağ G.A.(2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi.*Kuramsal Eğitimbilim*, 3 (1), 66-92.

Yüksel S.(1998).Okula Dayalı Program Geliştirme.Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız N.N.(2008).*Eğitim yöneticilerininöğretim programlarıyönetme yeterliliklerine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek LisansTezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

# **EKLER**

**Ek:1 Araştırma İzin Belgesi**



**T.C.**  
**SİVAS VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 92255297/605.01/1733145

30/04/2014

**Konu:** Araştırma İzni  
(Yük.Lis.Öğrc. Halil İbrahim DAĞDELER)

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi :a)Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğünün 18/04/2014 Tarihli ve 74817733-605.01-962-1795 Sayılı Yazısı.  
b)Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 Tarihli B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 Sayılı 2012/13 No'lu Genelgesi.  
c)Valilik Makamının 11/01/2013 Tarihli ve 92255297-605-851 Sayılı Onayı.

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Halil İbrahim DAĞDELER, "İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında, İlimiz Merkez İlçede bulunan ekli listede isimleri bulunan ilkokullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik anket çalışması yapmak istemektedir.

İlgi (a) yazı ekindeki anket soruları, Valilik Makamının İlgi (c) Onayı ile oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin, eğitim öğretimin aksatılmaması kaydıyla İlimiz Merkez İlçede bulunan ekli listede isimleri bulunan ilkokullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun bulunduğu takdirde onaylarınıza arz ederim.

Sebahattin ERBIYIK  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
30/04/2014

Turan AKPINAR  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

**Güvenli Elektronik İmza**  
**Aslı İle Aynıdır**  
**30/04/2014**  
**Lütfi KELDAL**  
**Şef**

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1192-ebcb-3fbc-9057-408b kodu ile yapılabilir.

Muhsin Yazıcıoğlu Biv. No:23 SİVAS  
Elektronik Ağ: <http://sivas.meb.gov.tr>  
e-nosta: arce58@meb.gov.tr : istatistik58@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.KELDAL / Şef  
Tel : (0 346) 228 48 00 - 132  
Faks : (0 346) 227 06 39



## **Ek:2**

### **OKUL YÖNETİCİSİ GÖRÜŞME FORMU**

Değerli Okul Müdürüm

‘İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri’ adlı çalışmama veri toplamak amacıyla sizinle görüşme yapmak istiyorum. Kişisel bilgileriniz gizlilik esasına göre hiçbir kurum ve kişi tarafından bilinmeyecektir. Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

H.İbrahim DAĞDELER

Cumhuriyet Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri ABD

Yüksek Lisans Öğrencisi

### **GÖRÜŞME SORULARI**

**1.**Sizce, okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumlulukları nelerdir?

**2.**Okulunuzda uygulanan öğretim programlarını inceliyor musunuz? Öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

**3.**Okulunuzda öğretim programlarının uygulanmasının planlanmasına yönelik nasıl çalışmalar yapılmaktadır? Bu çalışmalara siz nasıl katkı sağlıyorsunuz?

**4.**Öğretim programlarını uygulama konusunda öğretmenleri yeterli buluyor musunuz? Bu konuda yetersiz bulduğunuz öğretmenlerin gelişiminin sağlanmasına yönelik nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?

**5.** Öğretim programının uygulanması için gerekli olan fiziki imkanları, araç-gereç ve diğer materyalleri temin edebiliyor musunuz ? Bu konuda ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?

**6.**Öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenler arasında işbirliğini ve eşgüdümü sağlamak için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

**Sonda:** Öğretim programlarının uyum içerisinde uygulanmasına yönelik nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?

**7.**Öğretim programlarını değerlendirme çalışmaları yapıyor musunuz? Bu çalışmaların verimli olduğunu düşünüyor musunuz?

**Sonda:** Sene sonu çalışmalarında öğretmenlerle birlikte öğretim programları hakkında değerlendirme yapıyor musunuz? Yeni dönem öğretim programlarının planlamasını yaparken bu sonuçlardan yararlanıyor musunuz? Bu çalışmalardan bahseder misiniz?

**8.**Öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

**Sonda:** Öğrencilerin programda yer alan kazanımları ne derece öğrendiğini belirlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

**9.**Okulunuzdaki derslerin öğretim programlarına ve planlara uygun olarak yürütülmesini denetliyor musunuz? Bu denetimi nasıl ve ne sıklıkla gerçekleştiriyorsunuz?

**10.**Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticisi olarak, Milli Eğitim Bakanlığı ve ona bağlı kurumlardan beklentileriniz ve bu konuya ilişkin önerileriniz nelerdir?

**Ek:3**

## ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Değerli Meslektaşım

‘İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri’ adlı çalışmamaya veri toplamak amacıyla sizinle görüşme yapmak istiyorum. Kişisel bilgileriniz gizlilik esasına göre hiçbir kurum ve kişi tarafından bilinmeyecektir. Görüşmeyi izin vererseniz kaydetmek istiyorum. Bu görüşmenin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

H.İbrahim DAĞDELER  
Cumhuriyet Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri ABD  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### GÖRÜŞME SORULARI

1. Okul yöneticinizin öğretim programlarının uygulanmasının planlanmasına yönelik katkıları nelerdir? Bu katkıları nasıl değerlendiriyorsunuz?

2.Programın uygulanmasına yönelik okul yöneticinizden destek alıyor musunuz ? Okul yöneticiniz bu konuda neler yapmaktadır?

**Sonda:** Öğretim programını uygularken karşılaştığınız sorunlara karşı okul yöneticiniz çözüm üretiyor mu? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

3.Programın uygulanması için gerekli fiziki imkanlar, araç-gereç ve diğer materyalleri temin konusunda okul yöneticinizden nasıl destek alıyorsunuz? Bu konuda sorun yaşıyor musunuz? Açıklar mısınız?

4.Okul yöneticiniz diğer öğretmenlerle işbirliği yapmanıza ve eşgüdümün sağlanmasına yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

5.Okul yöneticiniz öğretim programının değerlendirmesine yönelik ne tür çalışmalar

yapıyor?

**6.**Okul yöneticiniz öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

**Sonda:**Okul yöneticiniz öğrencilerin dersin kazanımlarını öğrendiklerini kontrol eder mi?Bu amaçla ne tür çalışmalar yapıyor?

**7.**Okul yöneticiniz öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

**Sonda:** Okul yöneticiniz öğretmenlerin kazanımları ne derece gerçekleştirdiğini belirlemeye ve sonuçları değerlendirmeye yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

**8.**Okul yöneticiniz öğretim programlarının uygulanmasını denetliyor mu? Eğer denetliyorsa nasıl bir denetim uyguluyor ve bu denetimi ne sıklıkla gerçekleştiriyor?

**Sonda:** Okul yöneticiniz, dersin öğretim programına ve sene başında hazırlanan planlara uygun olarak yürütüldüğünü denetliyor mu? Buna yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

**9.**Öğretim programlarının uygulanması sürecinde okul yöneticinizden ;

- a.** Planlama sürecine yönelik beklentileriniz nelerdir?
- b.** Araç-gereç ve materyal temini konusunda beklentileriniz nelerdir?
- c.** Programın değerlendirilmesine yönelik beklentileriniz nelerdir?
- d.** Öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik beklentileriniz nelerdir?
- e.** Öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik beklentileriniz nelerdir?
- f.** Denetim sürecine yönelik beklentileriniz nelerdir?

**Yetiştirme Kursları** Madde 50 — (Değişik: 07/09 2013 – 28758 RG) İlkokul 4 üncü sınıf ile ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ders yılı içinde öğretimsizlik, salgın hastalık ve doğal afet gibi nedenlerle boş geçen dersler için yetiştirme programları uygulanır.

Boş geçen dersler için açılacak yetiştirme programlarında aşağıdaki esaslara uyulur:

- Bir dersin program süresi, o dersin bir (Değişik ibare: 20.8.2007/26619 RG) dönemindeki ders saati toplamının yarısından az olamaz.
- Bu programların düzenlenmesinde derslerin aksatılmamasına özen gösterilir.
- Programlarda görevlendirilecek öğretmenler, milli eğitim müdürlüklerince belirlenir.

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM(1) Öğrenim Belgelerinin Düzenlenmesi**

**Öğrenim Belgesi** MADDE 51 —(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Mecburi ilköğretim çağı dışına çıkmadıkça, öğrencinin okulla ilişkisi kesilmez.

Mecburi ilköğretim çağı dışına çıkan ve ortaokul veya imam-hatip ortaokulunun son sınıfını tamamlayamayan öğrenciye durumunu gösterir öğrenim belgesi düzenlenir (EK-1).

Öğrenim belgesi ile okulla ilişkisi kesilen öğrencilerin kayıtları, Açık Öğretim Ortaokuluna e-okul sistemi üzerinden yapılır.

**Öğrenci Durum Belgesi(20)** Madde 52, **Öğrenci Belgesi** Madde 53, **Diploma** Madde 54, **Diplomaların Düzenlenmesi** Madde 55, **Diploma Puanı (25)** Madde 56 (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG - Yürürlükten kaldırılmıştır)

**Diplomalarını Zamanında Alamayanlar** Madde 57 — Önceki yıllarda mezun olanların çeşitli nedenlerle zamanında düzenlenememiş veya verilememiş olan diplomaları, mevcut kayıtlara göre düzenlenir.

**Belgesini Kaybedenler** Madde 58 —(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Okuldan aldığı nakil belgesini, diplomasını veya öğrenim belgesini kaybedenler, okul müdürlüğüne bir dilekçe ile başvururlar. Okul müdürlüğünce, kayıtlara göre dilekçe sahibinin aldığı belge ve diploma ile başka bir okula yazılmadığı belirlendikten sonra, dilekçenin altına veya arkasına, örneğine uygun onaylı bir belge verilir. Durum, öğrenci kayıt defterine de işlenir (EK-4).

Aldıkları bu belgeleri kaybedenlere, aynı yöntemle yeniden belge verilir.

Savaş, sel, deprem, yangın gibi nedenlerle okul kayıtlarının yok olması hâlinde, belgelerini kaybedenlere öğrenim durumlarını kanıtlamaları şartıyla örneğine uygun belge verilir. (Ek-5)

(Ek fıkra: 24.12.2008/27090 RG) E-okul sisteminde kaydı bulunanlardan öğrenim belgesi ve diplomasını kaybedenlere de bu madde hükümleri çerçevesinde e-okul sistemi üzerinden onaylı belgeler verilir.

**Belgelerin düzenlenmesi** MADDE 59 – (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Öğrenim ve nakil belgeleri ile okulda sürekli olarak saklanması gereken defter ve belgeler silintisiz ve kazıntısız olarak düzenlenir.

Ancak, öğrenim ve nakil belgeleri ile diğer kayıt ve belgelerin düzenlenmesi sırasında sehven yapılan yanlışlıklar silinti ve kazıntı yapılmaksızın, yanlışlık okunacak şekilde üzeri tek çizgi ile çizilip üst kısmına doğrusu yazılır.

Mahkeme kararı ile öğrenim belgesi ve diğer belgelerdeki bilgilerde yapılan değişiklikler, mevcut bilgiler değiştirilmeden öğrenim belgesi ve diğer belgenin arkasına yeni şekliyle yazılır. Bu düzeltmede düzeltmenin tarihi, düzeltmeyi yapanın adı, soyadı yazılır ve imzalanarak onaylanır.

#### **BEŞİNCİ KISIM Personelin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu** Madde 60 —(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.

Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

**Müdür Başyardımcısı** Madde 61 — Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder.

Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal(35), yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.



ğ) (Ek bend: 24.12.2008/27090 RG) Her dönem ortak yapılacak sınavların yapılış usul ve esasları, soru şekilleri, konu ağırlıkları ve sınav tarihleri dönem başlarında belirlenir. Ortak sınav sonuçları, zümre öğretmenler kurulunda değerlendirilir ve rapor hâlinde okul yönetimine sunulur.

**Şube Öğretmenler Kurulu** Madde 96 — (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Şube öğretmenler kurulu, ilkököl 4 üncü sınıf ile ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında aynı şubede ders okutan öğretmenler ile okul rehber öğretmeninden oluşur. Kurula, gerek görülürse öğrenci velileri, sınıfın başkanı ve öğrencilerce seçilen öğrenci temsilcileri de çağrılabilir.

Şube öğretmenler kurulu, okul yönetimince yapılacak planlamaya göre birinci (Değişik ibare: 20.8.2007/26619 RG) dönemin ikinci ayında, ikinci yarıyılın birinci veya ikinci haftasında ve yıl sonunda okul müdürü ya da görevlendireceği müdür yardımcısı veya şube rehber öğretmenin başkanlığında toplanır. Ayrıca, gerektiğinde şube rehber öğretmeni veya okul rehber öğretmenin önerisinin okul yönetimince uygun görülmesi hâlinde de toplanabilir. Şube öğretmenler kurulunda; şubedeki öğrencilerin kişilik, beslenme, sağlık, sosyal ilişkilerin yanı sıra bu Yönetmeliğin 47 nci maddesi hükmüne başarıları ile ailenin ekonomik durumu değerlendirilerek alınacak önlemler görüşülür ve alınan genel karar, uygulanmak üzere şube öğretmenler kurulu karar defterine yazılır.

**Öğrenci Kurulu ve Okul Meclisleri(29)** Madde 97 – (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Öğrenci kurulu ilkököl, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında okulun tüm öğrencileri tarafından kendi aralarından seçilen başkan ve ikinci başkan ile şubelerden seçilen birer temsilciden oluşur. Bu kurula, öğretmenler kurulu tarafından seçilen bir öğretmen rehberlik eder.

Okul öğrenci kurulu, öğretmenler kurulu tarafından seçilen öğretmenin veya öğrenci başkanının çağrısı ile toplanır. İlk toplantıda yıllık çalışma programını hazırlar, okul müdürünün onayına sunar. Çalışma programında eğitim ve öğretim ortamının daha uygun duruma getirilmesi, öğrenci sorunlarının giderilmesi ve sosyal etkinliklerin düzenlenmesi gibi hususlara yer verilir.

Öğrenci meclisi, birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan ilkökulların dışındaki ilkököl, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında kurulur. Meclis, şube temsilcilerinden oluşur. Meclisin ilk toplantısında üyeler arasından okul meclisi temsilcisi seçilir. Öğrenci kurul başkanının katıldığı kurullara bu temsilci de katılır. Öğrenci kurulu ve okul meclisleri seçimleri aynı zamanda yapılabilir.

**Meslekî Çalışmalar** Madde 98 — (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) İlköğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon alanlarında, bilgi ve görgülerini artırmak, yeni beceriler kazandırmak, eğitim ve öğretimde karşılaşılan problemlere çözüm yolları bulmak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre plan ve programları hazırlamak ve uygulamak amacıyla derslerin kesiminden temmuz ayının ilk işgününe, eylül ayının ilk işgününden derslerin başlangıcına kadar; yıl içinde ise yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde meslekî çalışma yapılır.

Yönetici ve öğretmenler meslekî çalışmalarda;

- İlköğretim ders programlarında, mevzuatında ve uygulamalarında yapılan değişiklikleri inceler ve değerlendirir.
- Birbiri ile ilişkili alanlarda zümre öğretmenleri iş birliği yapar.
- Yeni öğretim yılında uygulayacakları yıllık çalışma programları, iş takvimini planlar ve iş bölümü gibi hazırlıkları yapar.

ç) Kayıt işlemleri ile ilgili olarak veli görüşmelerini gerçekleştirir.

Yönetici ve öğretmenlerin meslekî çalışmalarından azami verim elde edilebilmesi amacıyla okulun ve çevrenin ihtiyaçlarına göre, bunların dışındaki konularda belirlenebilir.

(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Birleştirilmiş sınıflı ilkökullarda görevli öğretmenler, derslerin kesiminden 1 Temmuz'a kadar yapılacak meslekî çalışmalarını, okul yönetimi veya milli eğitim müdürlüğünün bilgisi dâhilinde yaz tatilini geçirecekleri yerdeki bir ilkökulda yapabilirler. Meslekî çalışmalarını tatil adreslerinde tamamlayan öğretmenler, çalışma yaptıkları okul müdüründen aldıkları bu çalışmalara katıldıklarını gösterir yazıyı, eylül ayının ilk işgününde bağlı buldukları milli eğitim müdürlüğüne teslim ederler. Bir örneği de okul müdürlüğüne saklanır.

**Okul Gelişim Yönetim Ekibi** Madde 99 — (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) İlköğretim kurumlarında, paylaşımcı ve işbirliğine dayalı yönetim anlayışıyla eğitim ve öğretimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmak, okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirmek, öğrenci merkezli eğitim yapmak, eğitimde planlı ve sürekli gelişim sağlamak amacıyla Okul Gelişim Yönetim Ekibi kurulur. Ekip, çalışmalarını ilgili Yönerge hükümlerine göre yerine getirir. Ayrıca, zümrelerden gelen raporları birleştirir, projeleri inceler ve okulun yılsonu raporunu hazırlar. İki nüsha hazırlanan raporun biri, hizmetin kalitesini artıracakları düşünülen projelerle birlikte milli eğitim müdürlüğüne gönderilir. Diğer nüsha da meslekî çalışma dosyasına konur.

**Satın Alma Komisyonu** Madde 100 — (Değişik: 24.12.2008/27090 RG) Satın alma komisyonu, ihtiyaç duyulan ilköğretim kurumlarında müdür veya müdür yardımcısının başkanlığında okul müdürlüğüne yapılacak satın alma işlerini düzenlemek ve yürütmek üzere öğretmenler kurulunda seçilecek üç öğretmen ve muhasebeden sorumlu bir

memurdan oluşturulur. Komisyon çalışmalarının aksamaması için aynı usulle asil üye sayısınınca yedek üye de belirlenir. Ana sınıfı bulunan okullarda okul öncesi öğretmenlerinden biri de bu komisyona üye seçilir. Müdür yardımcısı bulunmayan okullarda satın alma komisyonuna müdürün görevlendireceği bir öğretmen başkanlık eder.

Okullarda yeterli personelin bulunmaması durumunda, okulun bulunduğu il/ilçe milli eğitim müdürlüğünün teklifi ve mülki makamlarca uygun görülecek kişilerden satın alma komisyonu oluşturulur.

Satın alma komisyonu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı İhale Sözleşmeleri Kanunu ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre görevlerini yürütür. Her türlü harcama, 31/12/2005 tarihli ve 26040 mükerrer sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliğine uygun olarak yapılır. İlgili defterler zamanında tutulur ve belgeler dosyalanır.

İlköğretim kurumlarının ana sınıfları ile ilgili satın alma iş ve işlemleri, satın alma komisyonunca, 8/6/2004 tarihli ve 25486 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğindeki esaslara göre yürütülür.

**Muayene ve Kabul Komisyonu (30)** Madde 101 — (Değişik: 24.12.2008/27090 RG) Okul müdürlüklerince yapılan mal ve hizmet alımlarında Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri göz önünde bulundurularak muayene ve kabul komisyonu kurulur. Bu komisyon, müdür başyardımcısı veya müdür tarafından görevlendirilecek bir müdür yardımcısının başkanlığında öğretmenler kurulunca bir yıl için seçilen bir öğretmen, ambar memuru, taşınır mal kayıt ve kontrol memuru, varsa sağlık personeli ve bir nöbetçi öğretmenden oluşur. Ana sınıfı bulunan okullarda okul öncesi öğretmenlerinden de bu komisyona bir üye seçilir.

Muayene ve kabul komisyonu gerektiğinde toplanır ve kararlar oy çokluğu ile alınır. Oyların eşitliği hâlinde başkanın kullandığı oy yönünde çoğunluk sağlanmış sayılır.

Bu komisyon, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununun 11 inci maddesi ile aynı madde uyarınca çıkarılan muayene ve kabul işlemlerine dair mevzuat hükümlerine göre şartname ve sözleşmeler uyarınca satın alınan eşya ve gereci muayene ve kontrol ederek kabul veya geri çevirmek üzere gereken işlemleri yapar. Yatılı okullarda, satın alınan yiyecek ve diğer maddelerin muayenesinde nöbetçi öğretmen, öğrenci temsilcisi ve aşçı da hazır bulunur.

Ayrıca, bu komisyon, Taşınır Mal Yönetmeliği hükümlerine göre taşınır mal, yarı mamul ve mamul maddeler, malzemeler, kullanılmayan eşya ile gerecin sayım ve denetlenmesiyle ilgili işleri yapar.

Bu komisyonun muayene, kabul ve sayım işleri ile ilgili kararları okul müdürü tarafından onaylanır.

Bu komisyonun oluşturulmadığı okullarda, komisyonun görevini okul yönetimi ve görevlendirilen öğretmenler birlikte yapar.

Bu komisyon, ilköğretim kurumlarında ana sınıfları ile ilgili muayene ve kabul işlemlerini Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğindeki esaslara göre yürütür.

#### YEDİNCİ KISIM Defter ve Dosyalar

**Defter ve Dosyalar** Madde 102 — (Değişik: 24.12.2008/27090 RG) İlköğretim kurumlarında, kurumun özelliği ve kullandığı teknolojiye göre bu Yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-14'te kayıtlı defter, çizelge ve dosyalar bulundurulur. E- okul sisteminde bulunan sınıf geçme defteri, (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) ....., taşınır mal listeleri ile not cetvelinin çıktıları alınarak ilgililerce onaylanır ve saklanır.

Defterlerde sayfaların birleştiği yer, okul mührü ile mühürlenir. Defterlere ilk sayfadan başlayarak sayfa numaraları yazılır ve defterin kaç sayfa olduğu belirtilerek onaylanır.

Okulda tutulması gereken defter, çizelge ve dosyaların saklanması ve imhası ile ilgili işlemler, 16/5/1988 tarihli ve 19816 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılır.

**Öğrenci Kayıt Defteri Madde 103 — Yürürlükten kaldırılmıştır. (24.12.2008/27090 RG)**

**Sınıf Geçme Defteri** Madde 104 — (Değişik: 24.12.2008/27090 RG) Sınıf geçme defterleri, e-okul sisteminden yıl sonunda çıktısı alınarak ilgili müdür yardımcısı ile müdür, tek öğretmenli okullarda sadece müdür, müdür yardımcısı bulunmayan okullarda ise müdür ile müdürün görevlendireceği bir öğretmen tarafından imzalanıp onaylandıktan sonra saklanır.

#### SEKİZİNCİ KISIM Öğrenci Davranışlarının Değerlendirilmesi

##### BİRİNCİ BÖLÜM Öğrenci Davranışlarını İzleme, Değerlendirme ve Geliştirme Ödüllendirme

**Madde 105 — Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim kurumlarında öğrencilerin ödüllendirilmesi, davranışlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici iş birliğinde yürütülür.**

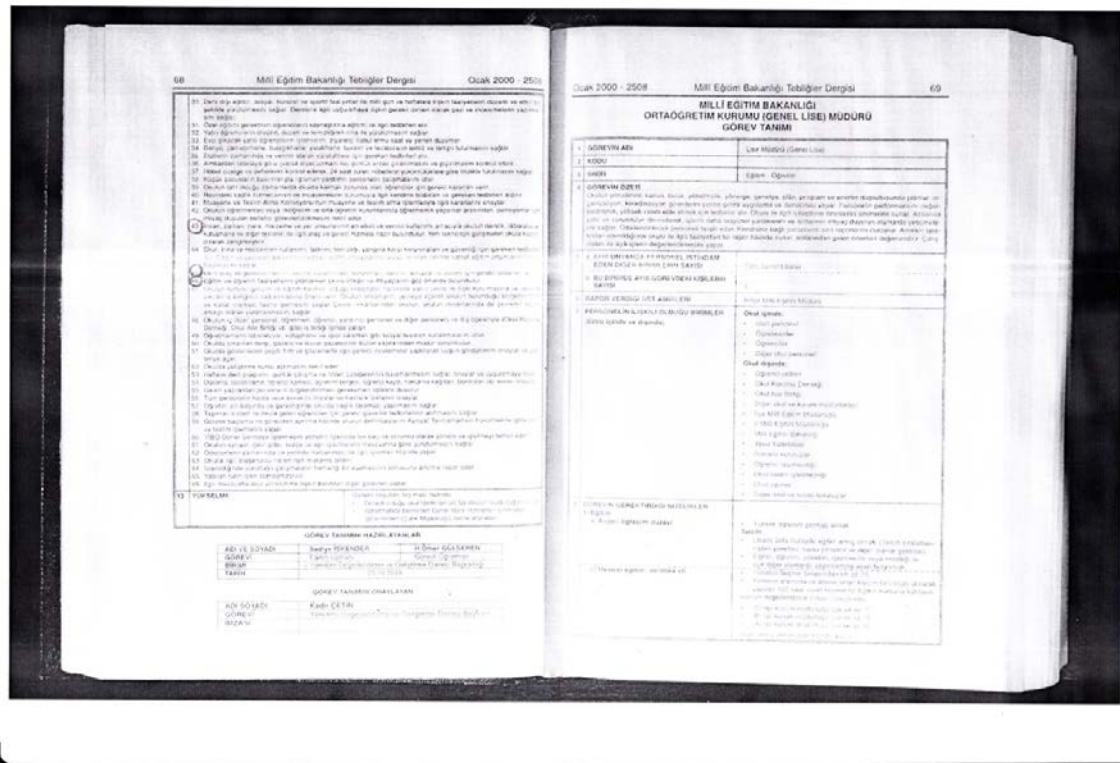
Öğrenci davranışlarının kaynağının belirlenmesi için gerektiğinde rehberlik araştırma merkezi ve ilgili diğer kurumlarla iş birliği yapılır.

**Öğrencilerden Beklenen Davranışlar** Madde 106 — Öğrencilerden;

a) Okula ve derslere düzenli devam etmeleri ve başarılı olmaları,



### EK- 5: Tebliğler Dergisi, Ocak 2000, Cilt:63, Sayı:2508 (İlgili Bölümleri)







32. Daviz dizi eğitici, öğretici, öğretici ve uzmanlar ile ilgili ve hizmetleri ile ilgili faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır. Öğretici ve uzmanların ilgili görevleri düzenli olarak yapmaları ve müderrisleri yönetmeleri sağlanmalıdır.
33. Çeşitli görevleri üstlenen öğretmenlerin öğrencileri ile ilgili faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
34. Bireysel, sınıfta, sınıfta dışı, sınıfta dışı ve sınıfta dışı faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
35. Zaman zaman sınıf ve sınıfta dışı faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
36. Ambarlar, sınıflar, diğer alanlar ve sınıfta dışı faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
37. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
38. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
39. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
40. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
41. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
42. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
43. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.
44. Eğitim öğretim faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.

**13. YOKSULEME**

Görev Tanımı Hazırlayanlar

ADI VE SOYADI	Sahriye İSKENDER	H. Ömer GÜLSEREN
GÖREVİ	Eğitim Uzmanı	Gözetici Öğretmen
İBİMLİ	1. Sınıf Öğretmeni ve Öğretmen Yardımcısı	2. Sınıf Öğretmeni
TARİHİ	22.10.1999	

Görev Tanımı Onaylayan

ADI VE SOYADI	Kadir ÇETİN
GÖREVİ	Yönetici Öğretmen ve Öğretmen Yardımcısı
İBİMLİ	

**MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
ORTAÖĞRETİM KURUMU (GENEL LİSE) MÜDÜRÜ  
GÖREV TANIMI**

1. GÖREVİN ADI	Lise Müdürü (Genel Lise)
2. KODU	
3. İBİMLİ	Eğitim - Öğretim
4. GÖREVİN ÖZETİ	<p>Lise Müdürü, kuruluş, büyüme, yenileme, yönlendirme, geliştirme, plânlama, program ve emirler düzenleme, planlama, koordinasyon, değerlendirme, denetim, kontrol ve raporlama ile ilgili faaliyetleri düzenli ve sistematik şekilde sürdürmelidir. Ayrıca, liseyi yöneten diğer görevleri de yürütmelidir. Bu görevleri yürütürken, lisenin eğitim öğretim ve idari faaliyetlerini düzenli ve sistematik şekilde sürdürmelidir. Ayrıca, lisenin eğitim öğretim ve idari faaliyetlerini düzenli ve sistematik şekilde sürdürmelidir. Ayrıca, lisenin eğitim öğretim ve idari faaliyetlerini düzenli ve sistematik şekilde sürdürmelidir.</p>
5. İZLENİMLERİNİN FAZLA İSTİFADASI	Eğitim Uzmanı
6. İZLENİMLERİNİN FAZLA İSTİFADASI	Eğitim Uzmanı
7. RAPOR YERİNDİRİLEBİLİRLİKLERİ	Eğitim Uzmanı
8. PERSONELİN LİSSELİ OLMASI	Eğitim Uzmanı
9. PERSONELİN LİSSELİ OLMASI	Eğitim Uzmanı

## EK - 6: Tebliğler Dergisi, Ağustos 2003, Cilt:66, Sayı:2551 (İlgili Bölümleri)

Ağustos 2003-2551

Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi

441

### Plân yapmanın ilkeleri

**Madde 8** - Plânlarda aşağıdaki temel ilkeler göz önünde bulundurulur:

- Plânlar; çağdaş eğitimin gereklerine uygun olarak öğrenci merkezli, bireyselleşmiş öğretim, tam öğrenme, aktif öğrenme-öğretme ve disiplinleri arası çalışmalarını esas alan uygulanabilir etkinliklere dayalı olmalıdır.
- Plânlama çalışmalarında öğrenme-öğretme süreci, etkin hâle getirilerek eğitimdeki yeni gelişmeler, çevre özellikleri, öğrencilerin bireysel gelişim özellikleri (fiziksel, duygusal, bilişsel ve psikomotor) ile okul-çevre ilişkileri göz önüne alınmalıdır.
- Plân, standart değil, gerektiğinde konu, süre ve uygulamada değişiklikler yapılabilecek esneklikte olmalıdır.
- Plân, Eğitim-öğretimin hedeflerine ve öğretim kurumlarının özel amaçlarına uygun olmalıdır.
- Plânda öğretim programlarına göre konular belirlenir. Ayrıca konuların işlenişinde kullanılacak öğrenme-öğretme yaklaşımları, araç-gereç, kaynaklar, öğrenci etkinlikleri, gezi, gözlem ve deneyler göz önünde bulundurulur.
- Her plân belli bir süreyi kapsayacak şekilde olur.
- Plân, öğretimin niteliğine ve seviyesine, konuya, öğretim dalına ve amacına uygun olur.

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### Plân Çeşitleri, Yıllık ve Günlük Plânların Yapılışı

##### Plân çeşitleri

**Madde 9** -Eğitim-öğretim çalışmalarında; ünitelendirilmiş yıllık plân ve ders plânı olmak üzere iki çeşit plân hazırlanır.

##### Ünitelendirilmiş yıllık plân

**Madde 10** - Öğrenme ve öğretme sürecinde plân yapmak esastır. Ayrıca plân ve plânlama çalışmalarının zamanla güncelleştirilmesi ve ortaya çıkan öğretimle ilgili ihtiyaçlara cevap vermesi zorunludur. Özel eğitime ihtiyacı olan bireyler için ünitelendirilmiş yıllık plân hazırlanırken her öğrenci için uygun yıllık amaçlar belirlenmeli ve bütünlük içinde ele alınarak ünitelerin seçimi ve süresi konusunda öğrenci performansı dikkate alınmalıdır.

Okul öncesi eğitimi öğretmenleri, ünitelendirilmiş yıllık ders ve plânlarını kendi mevzuatı hükümlerine göre hazırlar.

Ünitelendirilmiş yıllık plân, öğretim yılı süresince ders vermekle yükümlü olunan sınıflarda, program uyarınca belli üniteleri ya da konuları hangi aylarda yaklaşık olarak ne kadar zamanda işleyeceklerini gösteren, duruma göre zümre öğretmenler kurulu veya şube öğretmenler kurulu tarafından ortak hazırlanarak ders yılı başında okul yönetimine verilen çalışma plânıdır.

Ünitelendirilmiş yıllık plân hazırlanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur:

- Plân; Öğretim yılının başında hazırlanır. Özel eğitime ihtiyacı olanlar için yapılacak plânlamada, öğrenci ihtiyaçlarının saptanması için belirli bir süre ayrılmalı ve bu süre plânda gösterilmelidir.
- Ders işlenirken hazırlanan plânda yer alan başlıklar dikkate alınır.



c) Plân yapılırken zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri okulda, o yıl uygulanacak haftalık ders dağıtım çizelgesinin kesin biçimini almasını bekler. Hangi sınıflarda ve hangi günlerde derslerinin olduğunu öğrenir. Özel eğitime ihtiyacı olan öğrenciler için plânlama, Millî Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliğinin ilgili hükümlerine göre Bireysel Eğitim Programları Geliştirme birimince yapılır,

d) Önerilen süre bölümünde, her ay hangi sınıfta haftada kaç saat ders okutulacağı belirlenmelidir.

e) İşlenecek derslere ait ünitenin kaç konuya ayrılacağına mümkün olacağı ve konunun işlenişi için kaç ders saatine ihtiyacı olacağı saptanır.

f) Ünitelendirilmiş Yıllık Plân hazırlanırken zümre öğretmenleri, haftalık ders saatleri toplamına ve aylar, yarıyıl esasına göre bir öğretim yılında toplam kaç gün ve kaç saat ders işleneceğini saptar. Bu yapılırken tatil, bayram ve diğer özel günler belirlenerek çalışma takvimi hazırlanır.

g) Ünitelendirilmiş yıllık plân aylara göre haftalık çalışma süresini gösterir.

#### Ünitelendirilmiş yıllık plânın yapılışı

**Madde 11 - Ünitelendirilmiş yıllık plân aşağıdaki şekilde yapılır:**

a) Zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulunda gezi, gözlem, inceleme, deney, ödev ve değerlendirme çalışmalarının belli hafta veya günler de toplanıp toplanmadığını araştırılır, bu konuda ortak önlemler alınmasını sağlar.

b) Öğretmenler geçmiş yıllardaki uygulamaları da gözden geçirecek okulun durumuna göre plânlarını, kendileri veya zümre öğretmenler kurulu ya da şube öğretmenler kurulundaki diğer öğretmenlerle beraber yaparlar.

c) Hazırlanan plân okul müdürüne öğretim yılının başlamasından itibaren 15 gün içinde onaylatılır.

d) Öğretmen, ünitelendirilmiş yıllık plânın onaylanmış bir örneğini yararlanmak üzere yanında bulundurur. Yıl içinde meydana gelebilecek aksaklıkları nedenleri ile birlikte not eder.

e) Öğretmenler, özel eğitim gerektiren çocukların ihtiyaçları ve öğrenme hızları doğrultusunda BEP geliştirme birimi ile iş birliğine giderek plânlarını güçleştirirler.

#### Ders plânı

**Madde 12 – Ders plânı, bir ders için o dersle ilgili eğitim programlarında yer alan ve birbirleriyle ilişkili öğrenci kazanımlarını ( hedef ve hedef davranışlarını ) bir ya da birkaç ders saatinde işlenecek konu örüntüsünü, konuya ilişkin deney, tartışma soruları, proje ve ödevleri, uygulama çalışmalarını, ders araç-gerecini içine alan birinci derecede sorumlu olduğu, zümre öğretmenleri ile şube öğretmenlerinin ortak katkısıyla ders öğretmenlerince önceden hazırlanan plândır.**

Ders plânı, belli bir ders için bir ya da birden çok ders saatinde işlenecek konuların plânlamasıdır. Ders plânında yer alan öğrenme-öğretme etkinlikleri öğrencilerin katkısıyla gerçekleştirilir. Ders plânının uygulanmasından ders öğretmeni sorumludur.

Bu plân ilköğretim okullarının 1-5 inci sınıflarında günlük plân diğer sınıf ve kurumlarda ise ders plânı olarak uygulanacaktır.

Ders plânı, okul müdürü ve müfettişlerce denetlenir.

#### Ders plânı:

a) Eğitim-öğretim çalışmalarını düzensizlikten kurtarır.

b) Öğrenme ve öğretme sürecinin etkili ve verimli kullanılmasını sağlar.

- c) Her dersin eğitim programına ve konuların özelliklerine uygun olarak işlenmesini sağlar.
- d) Derslerde sürekliliği sağlar.
- e) Öğrenme ve öğretme sürecinde gerçekleştirilen etkinlikleri belgeler.
- f) Eğitimde fırsat ve imkân eşitliğini gerçekleştirmede katkı sağlar.
- g) Eğitim-öğretim sürecinin ve ders programlarının değerlendirilmesinde geri bildirim sağlar.

#### Ders plânının hazırlanması

**Madde 13 –** Ders plânı hazırlanırken;

- a) Dersin doğası ve öğretim basamağındaki diğer derslerle olan ilişkisi,
- b) İşlenecek konu örüntüsü,
- c) Öğrencinin kazanımları ve hedef davranışları,
- d) Konunun işleneceği tarih ve olası süre,
- e) Konunun en etkin biçimde işlenebilmesi için gerekli olan eğitim araç-gereç ile başvurulacak kaynakları,
- f) Öğrenme-öğretme süreçlerine yönelik etkinlikler, gerekiyorsa güvenlik önlemleri, deney ve gözlemi,
- g) Konunun işleneceği sınıftaki öğrencilerin bireysel özellikleri ve farklılıklarının öğretim sürecinde göz önünde bulundurma,
- h) İhtiyaçlarını belirleme ve öğrenme-öğretme yaşantılarında değerlendirme süreci,
- i) Öğrenme-öğretme sürecini değerlendirmeye yönelik ölçme etkinlikleri ve değerlendirme yaklaşımı saptanır.

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### Ortak Hükümler

##### Ortak hükümler

**Madde 14 –** Eğitim-öğretim çalışmalarının plânlanması ile ilgili ortak hükümler şunlardır:

- a) Bakanlığımıza bağlı her tür ve düzeydeki eğitim-öğretim kurumları ile yurt dışındaki okullar bu Yönergede ön görülen esasları uygular.
- b) Her öğretmen istenildiğinde ünitelendirilmiş yıllık plân ve günlük ders plânını okul müdürü ile denetleme yetkisi olanlara göstermek zorundadır.
- c) Okul müdürleri öğretmenlerin çalışmalarında bu Yönerge esaslarına uyup uymadıklarını denetler.
- d) Ünitelendirilmiş yıllık plân ve günlük ders plânları, okulun yöneticileri, zümre öğretmenleri, şube öğretmenleri ve ders öğretmenlerinin ortak katkılarıyla hazırlanır. Günlük plânların tek tip olması zorunlu değildir. Farklı eğitim teorilerine uygun plânlar yapılabilir. Okul yönetimi bu iş birliğinin sağlanması için gerekli plânlamayı ve görevlendirmeleri yapar.
- e) Her eğitim-öğretim yılı sonunda ünitelendirilmiş yıllık plân ve günlük ders plânları; okulun yöneticileri, zümre öğretmenleri, şube öğretmenleri ve ders öğretmenin katılımıyla bir toplantıda değerlendirilir. Okul yönetimi tarafından tutanakla belirlenen plânlama çalışmalarında görülen eksikliklerin ve yanlışlıkların bir sonraki eğitim-öğretim yılında yenilenmemesi için gerekli önlemler alınır.
- Ünitelendirilmiş yıllık plân ve ders plânları, programlar, plânlama çalışmaları ve yapılan hazırlıklar müfettişlerce yapılan denetimlerde incelenir ve değerlendirilir.

## EK - 7: Tebliğler Dergisi, Ağustos 2004, Cilt:67, Sayı:2563 (İlgili Bölümleri)

Ağustos 2004-2563

Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi

737

### 9. PROGRAMIN UYGULANMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİ, ÖĞRETMENLER, MÜFETTİŞLER VE VELİLERİN GÖREVLERİ

Uygulamadaki öğretim programının verimli olabilmesi, her şeyden önce, uygulayacak olanların isteklerine ve gayretlerine bağlıdır. Gönüllü öğretmenler, girişimci okul yöneticileri (lideri), yol gösterici müfettişler ve iş birliği içinde olan veliler öğrencileri başarıya taşıyacaktır.

Okul idarecileri, klasik okul yöneticiliği kavramı ve anlayışının yerine okul liderliği yaklaşımını benimsemelidirler. Okul liderleri öğretmenin ufkunu genişletmede ve etkinliklerin hazırlanıp uygulanmasında öğretmene yardımcı olmalıdır.

#### 9.1. Okul Yöneticilerinden Beklenenler

1. Program hakkında yeterli ve doyurucu bilgi sahibi olmak, uygulamada ortaya çıkabilecek olan problemlere çözüm üretmek
2. Programın uygulanması için gerekli olan araç gereç ve diğer materyallerin teminini ve fiziki ortamın hazırlanmasını sağlamak
3. Öğretmenler arasında koordinasyonu sağlamak
4. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlamak
5. Yıl içinde yapılacak etkinliklerin öğretim yılı başındaki toplantılarda tüm alan öğretmenleri arasında belirlenmesini sağlamak
6. İşlenecek tüm üniteler/temalar ile yapılacak etkinlikler konusunda öğretmenlerin paralel olarak programları uygulamalarını sağlamak amacıyla aylık toplantı düzenlemek
7. Ünite/tema değerlendirme toplantıları düzenlemek
8. Programın uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin yıl sonunda değerlendirmesini yapmak
9. Öğretim yılı sonunda, öğretmenlerin yıl boyunca gerçekleştirdikleri etkinliklerin paylaştığı ortamlar hazırlamak ve çalışmalara bizzat katılmak
10. Okulda, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak çeşitli konularda seminerler düzenlenmesini sağlamak, okul dışında verilen bu tür seminerlere katılım konusunda yönlendirici ve yardımcı olmak
11. Okulda, öğretmenlerin mesleki gelişmelerini olumlu etkileyecek filmler, belgeseller, seyretmeleri konusunda bilinçli ve uygulayıcı olmak
12. Mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak kitapları okumaları konusunda öğretmenlere rehberlik etmek, sunumları yapacak grupları oluşturmak, grup üyeleri arasındaki iş bölümüne yardımcı olmak, sunum için ortam hazırlamak ve diğer öğretmenlerin hazır bulunmasını sağlamak
13. Öğretmenleri cesaretlendirmek, yeniliğe açık olmalarını sağlamak, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için imkân vermek, öğretme-öğrenme sürecindeki planlama ve uygulama başarılarını öğretmenlerin sahiplenmesini sağlamak
14. Öğrenci ailelerine yönelik seminerler düzenlemek
15. Okul dışı etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlamak
16. Okulda laboratuvar ve kütüphane kurmak ve işlevsel hale getirmek
17. Okulun internette web sayfasının hazırlanmasını ve programın uygulanmasında aktif olarak yararlanılmasını sağlamak



## EK - 8: M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi, 2011 (İlgili Bölümleri)

### ÖĞRETMENLER

Ders denetiminin asıl amacı cezalandırmak değil, öğretmene rehberlikte bulunarak yetersizlik alanlarını geliştirmek olmalıdır. Bu amaçla öğretmenin yetersizliğinin tespit edildiği alanda/alanlarda gelişmesini sağlamak amacıyla, denetçi, öğretmen ve okul müdürünün birlikte bir öğretmen gelişim planı hazırlayarak bu doğrultuda hangi sürede ne tür çalışmalarda bulunacağı belirlenebilir. Örneğin okuyacağı mevzuat ve/veya alanı ve/veya eğitime ilişkin okuyabileceği kitap veya kişisel gelişim kitapları, katılacağı kurs veya seminerler öğretmenle birlikte bir plana dahil edilebilir. Bu tür çalışmalarda öğretmenin öz değerlendirmesini yapması ve branş denetçisinin belirlediği yetersizlik alan/alanlarına karşı pozitif yaklaşması sağlanmalı, bu eksiklikleri gidermesi yönündeki çalışmaların mesleki başarısına katkı sağlamaya yönelik olduğunu kabul etmesi sağlanmalıdır. Gelişim planlarının hazırlanması, uygulanması ve sürecin takip edilmesine ilişkin daha fazla bilgiye [www.otmg.meb.gov.tr](http://www.otmg.meb.gov.tr) adresinden ulaşılabilir.

Okul ve kurumların genel denetimleri sırasında gerçekleştirilen ders denetimleri sonucunda yetersizliği tespit edilen öğretmenin durumu, o öğretmeni denetleyen branş denetçii tarafından değerlendirilir. Gerekğinde okul/kurum denetim grubu ile birlikte de değerlendirme yapılarak hareket tarzı belirlenebilir.

Öğretmenin yetersizliğinin hukuki yönden suç ve kusur boyutunun da bulunması halinde, gerekli bilgi ve belgeler toplanır yetersiz olduğu alanları ile ilgili olarak Makamdan onay isteğinde bulunulur. Bu durum, düzenlenen okul/kurum genel denetim raporunda da belirtilir.

Makamdan alınacak/alınan onay neticesinde mucipli ders denetiminin yapılmasında uyulacak esaslar ile raporun yazılmasına ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### Mucipli Ders Denetim Esasları

- ✓ Mucipli ders denetimi için alınan Onayda sadece “...ders denetimi” ibaresi yer alıyorsa, öğretmenin ders içi ve ders dışı etkinlikleri, ‘Öğretmen Değerlendirme Formu’ (Ek: 1) de yer alan değerlendirme alanlarına ilişkin hususlar, değişen mevzuat da göz önünde bulundurularak incelenir. Tespitlerle ilgili olarak açıklamalar bölümüne ayrıntılı not tutulur.
- ✓ Öğretmenin dersine en az (3) saat girilir. Her bir ders saatinin farklı sınıf, şube ve günlere göre planlanmasına özen gösterilir.
- ✓ Ayrıca okul/kurum müdüründen öğretmen hakkında kanaat formunu (Ek: 3) doldurması istenir.
- ✓ Öğretmen en az orta derecede başarılı bulunmuş ise ve sınıf içi etkinliklerinde bir kusuru yoksa, okul müdürünün kanaati de olumlu ise sadece “Ders Denetim Raporu” (Ek: 2) düzenlenir. Başka herhangi bir işlem yapılmaz. Okul müdürünün kanaati

Öğretmen Denetim Rehberi

Ek: 3

OKUL/KURUM MÜDÜRÜNÜN ÖĞRETMEN HAKKINDAKİ KANAAT FORMU	
1.	Adı ve Soyadı
2.	T.C. Kimlik No
3.	Okulun/Kurumun adı (il-ilçe)
4.	Mesleki kıdemi
5.	Alanı
6.	Varsa yöneticilik görevi
7.	Haftalık ders saati toplamı
8.	Varsa mezuniyet sonrası eğitimi
9.	Varsa yayınlanmış eseri ve adı
10.	Çalışma izni onayının tarih ve sayısı

Değerlendirme Alanları	Açıklamalar
Planlamalar (sene başı)	
Değerlendirme	
Eğitim çalışmaları	
Öğretmenin Diğer Çalışmaları	
Dersi planlama	
Öğretme/öğrenme ortam, araç ve teknolojileri	
Öğrenciye değer verme ve rehberlikte bulunma	
Özel alan program/içerik bilgisi	
Öğretim durumu	
Bireysel özellikler	

Okul/Kurum Müdürünün  
Adı,Soyadı  
İmza-Mühür