

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ  
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLERİN  
AKADEMİK BAŞARILARINI ARTTIRMADA  
KULLANDIKLARI YÖNETSEL DAVRANIŞLAR  
VE STRATEJİLER İLE UYGULADIKLARI  
TAKTİKLERİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜRŞAD KÜLTÜR**

**İSTANBUL**

**Haziran, 2019**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLERİN**  
**AKADEMİK BAŞARILARINI ARTTIRMADA**  
**KULLANDIKLARI YÖNETSEL DAVRANIŞLAR**  
**VE STRATEJİLER İLE UYGULADIKLARI**  
**TAKTİKLERİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜRŞAD KÜLTÜR**

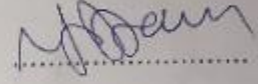
**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN**

**İSTANBUL**  
**Haziran, 2019**

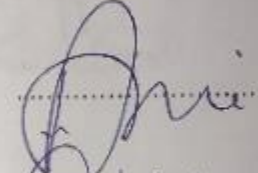
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

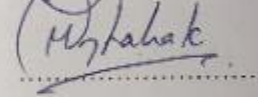
Danışman Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN



Üye Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

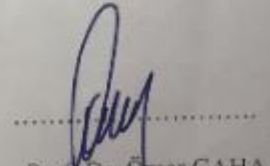


Üye Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ü. ÖZTABAK



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdür V.

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Master tezi olarak hazırladığım “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Kullandıkları Yönetsel Davranışlar ve Stratejiler ile Uyguladıkları Taktikler” adlı araştırma çalışmamın tez önerisi hazırlama sürecinden sonuç sürecine kadar gelinen aşamalarda, bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

  
Kürşad KÜLTÜR

## ÖNSÖZ

Gün geçmiyor ki, çevremizde okulların öğrencilere sağladıkları başarı yönünden her yönüyle eleştirildiklerini duymayalım. Acaba okulların ortaya koyduğu bu başarılarla toplumun, okul müdürlerinden beklentileri nelerdir ve okul müdürleri bu başarıların sağlanmasında ne tür katkılar sağlamaktadırlar? Toplumun temel taşı olan okulların, öğrencilere bilgi ve beceri kazandırma işlevlerinin yanında, okulların toplumu etkilemek ve topluma yol göstermek gibi bir misyonu da olmalıdır. Okullar, içinde buldukları ve ortaya koydukları çalışmalarla topluma yol gösterirler. Okullar toplumun devamını sağlamalıdır. Toplumun büyük bir bölümünü oluşturan; eğitim öğretim ortamları yönetsel faaliyetlerin ve liderlik rollerinin en yoğun yaşandığı yerlerdir. Bu yönetsel faaliyetlerin amacı da ortak paydada başarı ile gerçekleşir. Okullarda öğrencilerin akademik başarılarının artırılması yönünde sergilenen davranışlar ve kullanılan stratejilerde bu yönetsel faaliyetlerin gerçekleşmelerine ışık tutar. Öğrenci başarılarının artırılmasına yönelik yapılan çalışmaların gerçekleştirilmesinde paydaşlar ve okul personelinin ortak bir çabası söz konusudur. Bu bağlamda ise en kilit rol eğitim lideri okul yöneticilerine düşmektedir. Okulun başarılı bir okul sayılabilmesi için akademik başarıya önem vermesi ve bu yönde toplumsal beklentileri gerçekleştirilmesi, bu başarıların kalıcı hale sokulması ve okulların akademik başarı yönünden etkililiğini belirleyen faktörlerin yanı sıra bu araştırma aynı zamanda bir eğitim lideri olan okul yöneticilerinin gözünden anlayabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleşmesi sürecinde alandaki tüm yenilikleri, bilgi birikimini ve deneyimlerini benimle paylaşan; bu anlamda mesai mefhumu gütmeyen, her daim bize zaman ayıran ve sorularımız karşısında bizlere gün ve saatlerini veren; gerek ders dönemi gerekse de tez dönemimizde, özverili bir şekilde desteklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN'a, çalışmama katılmayı kabul ederek tezime katkıda bulunan tüm okul yöneticilerine ve bana her daim destek olan annem Naime KÜLTÜR'e, babama, eşim Hülya KÜLTÜR'e teşekkürlerimi borç bilirim.

İstanbul, 2019, Kürşad KÜLTÜR

## ÖZET

### **İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Kullandıkları Yönetsel Davranışlar ve Stratejiler ile Uyguladıkları Taktiklerin İncelenmesi**

Kürşad KÜLTÜR

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN

Haziran-2019, 295 sayfa

Bu araştırmada amaç, 2016-2017 yılları arasında İlkokul Müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarına sağladıkları katkıyı ortaya çıkarmak olacaktır. Araştırma, 2016 – 2017 eğitim ve öğretim yılında, Millî Eğitim Bakanlığı'ndan bağımsız olarak; çoktan seçmeli test tekniği ile Türkiye genelinde istekli okullar arasında akademik başarı sınavı düzenleyen ve Millî Eğitim Bakanlığı müfredatında bulunan hedeflere ait kazanımlar konusunda sayısal (nicel) analizler yapan eğitim ve öğrenme platformundan elde edilen verilerle yapılmıştır. Bu veriler, 2016 – 2017 eğitim ve öğretim yılı içerisinde bağımsız bir eğitim ve öğrenme platformu tarafından düzenlenen sınavların ortalaması alınarak, İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan; devlete ait ilkokullardan, akademik başarı sıralamalarında ilk 30'a dahil olan ve diğerlerine oranla, akademik yönden daha başarılı görülebilecek ilkokulların müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın model ve deseni, nitel ve fenomenoloji (olgubilim) çalışma olarak belirlenmiştir. Araştırmada veriler yazın taraması sonucunda, araştırmacı tarafından geliştirilen 4 açık uçlu sorudan oluşan; yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada, çalışma grubunun belirlenmesinde, ölçüt örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Verilerin yorumlanmasında temel olarak betimsel ve içerik analizi yöntemleri belirlenmiş ve birlikte kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analiz ve yorumları konusunda, toplanan verilerin analizi, “NVIVO 12” programı ile tematik analiz ile kod-alt tema- tema şeklinde yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma verileri Araştırmada çalışma grubu olarak İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan devlet ilkokulları arasından “Okulistik: Eğitim ve Öğrenme Platformu” sınavlarında akademik başarı sıralamalarında ilk 30'a dahil olan ve diğerlerine oranla, akademik yönden daha başarılı görülebilecek

ilkokulların müdürlerinden gönüllü olanlarından 14 tanesi ile gerçekleştirilmiştir. 14 okul müdürüyle yapılan görüşmeler, ortalama; 45-50 dakika sürmüş ve uzman deneyim ve tavsiyeleri ile birlikte, not alınması ve ses kaydı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

İlkokul müdürleri öğrencilerin akademik başarısını artırmada sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktiklerin incelenmesi konusunda öğrencilerin akademik başarılarını etkileyen faktörleri; ğretmen, aile, ğrenci, müfredat, ğretim ortamlarının nitelik ve niceliği, öğretimsel anlayış ve uygulamalar, mevzuat, eğitimsel anlayış ve uygulamalar, evre ve dış paydaşlar, rehberlik servisi ve faaliyetleri olarak sıralamılardır. İlkokul Müdürleri, ğrencilerin akademik başarılarını artırmada sergiledikleri yönetsel davranışları ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktikleri; öğretmene yönelik, öğrenciye yönelik, aileye yönelik, eğitimsel anlayış ve uygulamalara yönelik, öğrenim ortamlarının iyileştirilmesi ve zenginletirilmesine yönelik, öğretimsel anlayış ve uygulamalara yönelik, mevzuat ve müfredata yönelik, rehberlik servisi çalışmalarına yönelik, evre ve dış paydaşlara yönelik olarak sıralamılardır.

**Anahtar Kelimeler:** ğrenci, baarı, strateji, yönetsel davranı, ilkokul, akademik baarı, mdr, liderlik.

## ABSTRACT

### **Review Of Administrative Behaviors And Strategies Used By Primary School Managers To Improve Their Students' Academic Achievements**

Kürşad KÜLTÜR

MsC, Education Management and Administration

Supervisor : Yusuf ALPAYDIN, master

June-2019, 295 pages

The aim of this study will be to reveal the contribution of Primary School Principals to students' academic achievement between 2016-2017 academic year. The data is obtained from an academic achievement quantitative analysis made by an independent and reliable company on education, learning and examination platform in 2016-2017 academic year courses. The data was chosen from the first 30 school principals of academic success rankings held as an average of the exams in the state-owned primary schools located on the Anatolian Side of Istanbul. The research was made with compared to the others, it was carried out with the principals of the primary schools which could be seen more academically more successful. The model and pattern of the study were determined as qualitative and phenomenological (phenomenological) study. The data were collected by face-to-face interviews with semi-structured interview, which was formed by the specialist, form consisting of 4 open-ended questions developed by the researcher. In the study, the criterion sampling method was used to determine the study group. Analysis of the collected data, and thematic analysis and code-sub-theme was made and interpreted. We used at the same time content and descriptive analysis. The study group is located on the Anatolian side of Istanbul province among the state primary schools. In this research, the data were collected by face-to-face interviews with semi-structured interview form consisting of the first 14 state-owned primary schools' managers. The research contains the volunteers from the principals of the primary schools who were included in the first 14 of 30 academic rankings in their academic success rankings and who were considered to be more successful academically than the others. Primary school principals' behaviors in increasing students' academic achievement and the factors that affect students' academic achievement in examining the strategies and



tactics they use; teacher, parent, student, curriculum, quality and quantity of teaching environments, teaching instructional strategies, legislation , educational insights and practices, environment and external stakeholders, student guidance service are evaluated as effective factors. The managerial behavior and the strategy used by primary school principals on academic achievement of their students are, for teacher, for student, for parent, educational practices, improvement and enrichment of learning environments, instructional practices, legislation, curriculum, guidance service, environment and external stakeholders evaluated as effective factors.

**Keywords:** Success, strategy, elementary school, student, academic achievement, manager, managerial behaviour, leadership.

## İÇİNDEKİLER

ONAY	I
BİLİMSEL ETİK	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLO LİSTESİ	XI
ŞEKİL LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIV

### BÖLÜM I

I	GİRİŞ	1
1.1.	Araştırmanın Problemi	3
1.2.	Alt Problemler	7
1.3.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	8
1.4.	Sayıtlılar	12
1.5.	Sınırlılıklar	13
1.6.	Tanımlar	13

### BÖLÜM II

II	<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b>	15
2.1	Akademik Başarı	19
2.1.1.	Akademik Başarının Tanımı	19
2.1.2.	Akademik Başarı ve Başarı Kavramları	21
2.1.3.	Türkiye'de Akademik Başarıyı Engelleyen Faktörler	25
2.1.4.	Akademik Başarıya Etki eden Faktörler ve Değişkenlerinin İncelenmesi	29
2.2.	Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Etkili Okul Boyutunda Değerlendirilmesi	51
2.2.1	Etkili Okul Araştırmaları	51
2.2.2.	Akademik Başarı ile Okul İklimi Arasındaki İlişki	51
2.2.3.	Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Etkili Okul Kavramı Etkili Okul Bağlamında İncelenmesi	52
2.2.4.	Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki	53
2.2.5.	Okuldaki Yönetsel Faktörler ve Başarı İlişkisi	55

2.3.	Akademik Başarının Arttırılmasında Okul Müdürü Faktörü ve Boyutları	56
2.3.1.	Okul Müdürünün Akademik Başarı ile İlişkisi: Tarihsel Gelişim	56
2.3.2.	Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri	59
2.3.3.	Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Etkileri	60
2.3.4.	Akademik Yönden Başarılı İlkokullarda Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Yöneltil Davranışları	64
2.3.5.	Etkili Okul Müdürleri Davranışları ve Öğretimin Kalitesi	72
2.3.6.	Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri	74
2.3.7.	Liderlik Yaklaşımları	75
2.3.8.	Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi	77
2.3.9.	Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini	79
2.3.10.	Okul Müdürlerinin Toplumsal ya da Diplomatik Rollerini	80
2.3.11.	Okul Müdürü Yönetim Stilleri ve Benimsedikleri Değerleri	81
2.3.12.	Okul Müdürün Yöneltil Davranışlarının Boyutları	89
2.3.13.	Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri	90
2.4	İlgili Araştırmalar	95

### **BÖLÜM III**

III	YÖNTEM	108
3.1.	Araştırmanın Modeli	108
3.2.	Çalışma Grubu	110
3.2.1.	Çalışma Grubunun Karakteristik Özellikleri	113
3.3.	Verilerin Toplanması	117
3.4.	Verilerin Analizi ve Yorumlanması	119
3.5.	Geçerlik ve Güvenilirlik	120

### **BÖLÜM IV**

IV	BULGULAR VE YORUMLAR (Alt Problemlere Ait Bulgular)	122
4.1.	İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri	122
4.2	İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmada Sergiledikleri Yöneltil Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler”	152

### **BÖLÜM V**

V	TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER	195
---	----------------------------	-----

5.1.	İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri	195
5.2.	İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	212
5.3.	Okul Kültürü ve İklimi ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki	229
5.4.	Sonuç	232
5.5.	Öneriler	234
	<b>KAYNAKÇA</b>	238
	<b>EKLER</b>	263
	<b>EK-1</b> Nvivo 12 Analzleri (Kod-Alt Tema- Temalar)	
	<b>EK-2</b> Araştırma İzin Onayı	
	<b>EK-3</b> Görüşme Formu	
	<b>EK-4</b> Kişisel Bilgiler /ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar LİSTESİ

TÜR	NO	İÇERİK	SAYFA
Tablo	1	İstanbul Anadolu Yakası'nda Bağımsız Sınav Platformundan Elde Edilen Veri Doğrultusunda Oluşturulan Devlet İlkokulları İlk 30 Başarı sıralaması.....	112
Tablo	2	Okul Müdürlerine Ait Genel Demografik Bilgiler.....	113
Tablo	3	İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri Teması ile İlgili Alt Temalar.....	123
Tablo	4	Öğretmenden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	124
Tablo	5	Aileden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	129
Tablo	6	Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	135
Tablo	7	Müfredattan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	137
Tablo	8	Öğretim Ortamlarının Nitelik ve Niceliğinden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	139
Tablo	9	Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	141
Tablo	10	Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	143
Tablo	11	Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	147
Tablo	12	Çevre ve Dış Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	148
Tablo	13	Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	150
Tablo	14	İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri Teması ile İlgili Alt Temalar.....	152
Tablo	15	Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	154
Tablo	16	Öğrenciye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	161
Tablo	17	Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	165
Tablo	18	Eğitimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	168

<b>Tablo 19</b>	Öğrenim Ortamlarına Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	176
<b>Tablo 20</b>	Öğretimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	179
<b>Tablo 21</b>	Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	185
<b>Tablo 22</b>	Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar.....	189
<b>Tablo 23</b>	Çevre ve Paydaşlara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler.....	191

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	Katılımcı Müdürlere Ait Yaş ve Cinsiyet Analizleri.....	114
<b>Şekil 2</b>	Katılımcı Müdürlere Ait Eğitim ve Mesleki Kıdem Analizleri.....	115
<b>Şekil 3</b>	Katılımcı Müdürlere Ait “Akademik Başarı” Sıralaması ve Buldukları İlçelere Ait Analizler.....	116



## **KISALTMALAR**

<b>MEB</b>	Millî Eğitim Bakanlığı
<b>Akt</b>	Aktaran
<b>Çev.</b>	Çeviren
<b>Ed.</b>	Editör
<b>Sf.</b>	Sayfa
<b>STK</b>	Sivil Toplum Örgütleri
<b>KKS</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>Vd.</b>	Ve Diğerleri
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>STEM</b>	Science, Technology, Engineering and Maths



## BİRİNCİ BÖLÜM

### I. GİRİŞ

Demirel'e (2000) göre, ilköğretimin amaçları arasında öncelikle iyi bir yurttaşın sahip olması gereken temel veya asgari bilgi-beceri, alışkanlık ve davranışların kazandırılması yer almakla birlikte, ahlakın milliliğine uygun olarak yetişmesini, ilgi yeti ve yeteneklerine göre, hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamak yer almaktadır (Demirel, 2000: 24).

Ülkemizde zorunlu eğitim kapsamında yürütülen, ilkokul kademesi eğitim ve öğretim hayatı, 4 akademik yıldan ibaret olup; bu kapsamda okulun iç ve dış paydaşlarınca öğrencilerin akademik yönden gelişmeleri ve bir üst öğrenimlerine hazırlanmaları da beklenmektedir. İlkokullarda; öğrencilere gerekli temel bilgi ve becerilerin kazandırılması, öğrencilerin yetiştirilmesinde, akademik alana göndermeler yapmaktadır. Öğrencilerin akademik bakımından başarılı olmaları okulların öncelikleri arasında yer almaktadır.

Şişman'a (2016) göre, okul müdürünün liderliği, yaptığı gözlem ve denetimler, verdiği kararlar, öğretime ilişkin oluşturduğu yüksek beklentiler yanında, nitelikli eğitim için gerekli kaynakları sağlama, öğretmenleri değerlendirme ve geliştirme, öğrenme merkezli bir okul ikliminin oluşmasına öncülük etme gibi liderlik davranışlarıyla okul müdürü; öğrencilerin akademik başarılarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. (Aktaran: Sarier, 2016: 611)

Sarier (2016), yapmış olduğu meta analiz çalışmasında, öğrencilerin akademik başarısında etkili olan faktörleri sırasıyla; öğrenci, aile ve okul kaynaklı olarak belirtmiş ve sayılan bu üç faktörün, akademik başarıyı etkileme konusunda önemli bir yere sahip olduklarını, özellikle okul kaynaklı faktörlerin, etkililik bakımından, öğrenci ve aile kaynaklı faktörlere yakın oranlarda bulunduğunu tespit etmiştir (Sarier, 2016: 618).

Bu bağlamda, okulun işleyişinin tamamından sorumlu bulunan ve aynı zamanda okulun lideri pozisyonundaki okul müdürlerinin, öğrencinin akademik başarısının sağlanmasında ve arttırılmasında, okuldan kaynaklanan faktörleri de görev alanı içerisinde yönetmesi ve karşılaşılan problemleri de okulun genel ve özel hedeflerine ulaşmasında ortaya çıkan; sürece odaklı bir şekilde, okulun iç ve dış paydaşları ile etkili bir iletişimle ve koordineli bir şekilde çözüme kavuşturması beklenmektedir.

Okul müdürleri, okulun sahip olduğu okulun sahip olduğu imkanların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, okulun çevresi ile ilişkilerinin sürdürülmesi ve genişletilmesi, okuldaki çalışanların eğitimleri ve desteklenmesi, öğrencilerin; mevcut öğretim programları dahilinde hedeflenen kazanımlara sahip olmaları, temel bilgi ve becerileri edinmeleri, akademik sosyal ve duygusal gelişimlerinin sağlanması ve desteklenmeleri, ailelerin okul ile işbirliği ve iletişim halinde bulunmalarını sağlamak gibi okulun temel misyonları içerisinde yer alan önemli konularda karar verme güçleri bulunmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde okulun misyonunun gerçekleştirilmesinde, öncelikli hedefler içerisinde yer alan öğrencinin akademik başarısının arttırılmasında; okul müdürünün yukarıda sayılan rolü gereği, sağladığı katkı, sergilediği yönetsel davranışları, benimsediği liderlik stilleri, belirlediği stratejiler ile kullandığı taktikler doğrultusunda önem arz etmektedir.

Pichón'e (2010) göre, günümüzde okul yöneticileri; kişisel inançları ve/veya deneyimlerine dayalı olarak, kendi liderlik stillerini ve okullarındaki olumlu değişimi en iyi şekilde etkileyeceklerine inanan bir tutuma dayalı sistemler kurarlar. Başarı, iş dünyasında kazanç olarak tanımlanırken, tıpta doktorların hastalarını iyileştirilmesi ya da hayatlarını kurtarmaları olarak tanımlanabileceği gibi, eğitimde liderliği tanımlamanın, teorik olarak; etkili liderlik davranışlarının da etkililiğini ölçecek sayısız faktör bulunmasından dolayı, yukarıda sayılan tanımlamalardan daha zor olacağından, etkili liderliğin tanımın yapılabilmesi de bu açıdan zordur (Pichón, 2010: 5-7).

Bu bağlamda yapacağımız araştırma ile Türkiye'de akademik yönden etkili olan okullarda okul müdürlerinin sergilediği yönetsel davranışların, benimsedikleri liderlik stillerinin, kullandıkları strateji ve taktiklerin okulun temel hedefleri arasında yer alan

öğrencilerin akademik başarısını etkileme bakımından belirli standartlara mı yoksa kişiden kişiye değişiklik mi gösterdiği de araştırılacaktır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Okullar, akademik başarının sağlanmasında, önemli bir yere sahiptirler. Sarı'ya (2006) göre, okullar sadece öğrencilerin akademik başarılarından değil; bunun yanında sosyal gelişmelerinden de sorumludur. Okullara yüklenen akademik ve sosyal gelişim misyonları doğrultusunda, okulların, eğitim süresince çocuklara ya da öğrencilere hem akademik hem de sosyal yönden desteklenen eğitim ortamları sunması gerekmektedir. Okullar mevcut hükümetlerin politikaları doğrultusunda, kendilerine tanınan yetkilere istinaden; öğrencilerine temel bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra, sosyal beceriler de kazandırmalıdır.

Başarı; öğrencilerin gerçek hayattaki başarılarını ölçerken, öğrencilerin okullarından edindikleri temel bilgi ve becerilerin yaşadıkları hayata ne derece intibak ettirebildiği ile doğru orantılıdır. Öğrenci bağlamında başarı; sahip olduğu bireysel ve aynı zamanda toplumsal gereksinimlerini karşılayabilenlerdir. Son zamanlarda eğitim ve öğretim süreci boyunca öğrencilerin sadece bilişsel alandaki gelişmeleri değil; aynı zamanda sosyal iletişim becerileri, arkadaş ilişkileri gibi boyutlar başarının değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2010: 6).

Bu araştırmayı yapmamdaki temel gerekçe, okulların önemli görevleri arasında sayılan akademik başarının sağlanmasında, yönetim boyutunda yer alan okul müdürlerinin ne derece etkili olduklarını ve nasıl bir katkıda buldukları konusunu bir okul yöneticisi olarak inceleyebilmektir.

Bilindiği üzere; okulların kültür ve iklimleri farklı olabildiği gibi, yine çıktılarda da öğrenci başarısının ya da öğrencilerin akademik başarısının parametreleri yani değişkenleri incelenecektir. Burada, okul müdürlerinin öğrencilerin başarılarına yön verirken ve etki ederken hangi tür yönetsel faaliyetlere yer verdikleri, hangi tür yönetsel davranışları sergiledikleri ve yine kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktikler, araştırmamızın konusunu ortaya koyacaktır.

Aynı zamanda okullara önderlik eden okul müdürleri; bağımsız bir akademik başarı sınavı düzenleyen bir kurumdan sağlanan ve sayısal ortalama ile elde edilen verilere dayanılarak, İstanbul Anadolu Yakasında bulunan; en başarılı 30 ilkokul müdürü arasından seçilmesi nedeniyle, yine bu 30 okul arasından; gönüllülük esasına göre seçilen, ilk 14 devlet ilkokulu müdürlerinin, bu başarıyı nasıl sağladığı ve kendileri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ile, gerek okul müdürünün sergilediği yönetsel davranışlar, gerekse de kullandığı stratejiler ve uyguladıkları taktikler açısından ele alınarak, okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarına etki eden yönlerini ve boyutlarını, sergiledikleri yönetsel davranışları, kullandıkları stratejileri ve uyguladıkları taktiklerin neler olabileceği incelenecektir.

Arıcı'ya (2008) göre, ilk-orta ve yüksek öğretim dahil, eğitimin her kademesinde ve her türlü eğitim sürecinde; akademik başarıyı ortak bir payda olarak değerlendirmiş ve akademik başarı, eğitim konuları ile ilgili araştırmalarda mühim konulardan birisi olarak önümüze çıkmıştır. Demirtaş'a (2010) göre, kendisine tanınan yetki ve sorumluluklar bağlamında, eğitimin her sürecine etki eden eğitimin önderi olan okul müdürlerinin okuldaki faaliyetleri bağlamında; okulda sergiledikleri her türlü yönetsel davranışlar, kullandıkları stratejiler ve yine uyguladıkları taktikler bağlamında bu başarıyı nasıl sağladıkları neleri uyguladıkları ve neleri planladıkları yine bunlarla ilgili görüşleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında öncül etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirtaş, 2010).

Şişman'a (2002) göre, aynı zamanda bir okul yöneticisi olan müdürlerin de yönetim yetkilerinden dolayı öğrencilerin akademik yönden başarılarını da direkt ya da dolaylı olarak ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Aynı zamanda bir yönetici olan okul müdürleri rolleri gereği şahsen direkt olarak eğitim öğretim kaynaklarını etkilediklerinden ve yine bir öğretmen rolü üstlenebileceklerinden, bu süreçte aldıkları her türlü karar ile yine okulun iç ve dış paydaşları ile yapacakları çalışmalar ve bu doğrultuda atılan adımlar bağlamında, diğer insanlarla birlikte okulun tüm süreçlerini etkileme güçleri ve kurumlarında sağladıkları çıktılarını, gerek pozitif gerekse de negatif anlamda doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler.

Akademik başarı ile ilgili alt başlıklarda incelenecek diğer bir konu, akademik başarıya etki eden faktörler ve değişkenlerinin incelenmesidir. Bu anlamda literatürde geniş

kapsamda araştırmalara yer verilmiştir. Bu da konunun önemli olduğu ve eğitim araştırmacılarının dikkatini çektiği anlamına gelmektedir. Akademik başarıya etki eden birçok etmeden bahsedilebilir; ana başlıklarıyla başarının güdüsü, endişe, ailenin özellikleri, sosyal-ekonomik nitelikler, okul ve okulun sahip olduğu eğitim şartlarının yeterli ya da aksi yönde oluşu, genel olarak çevrenin sahip olduğu nitelikler ve yine beslenme, bunun yanında sağlık ile ilgili sağlanan şartlar, ekran bağımlılıkları; televizyon, cep telefonu ve her türlü ekran bağımlılığı, nüfus ile ilgili temel anlamda demografik nitelikler, öğrencinin sahip olduğu ve aynı zamanda içinde bulunduğu ekran gruplarının taşıdığı değerler ve normların yanı sıra eğitim öğretim programlarının özellikleri, eğitim ile ilgili kadronun; gerek yönetici, gerekse de uzmanların, öğretmenlerin yeterlilikleri, sınıfın genel seviyesi, dersin çeşit ve özellikleri, eğitim araçlarındaki nicel ve nitel yönler sayılabilir (Arıcı, 2007a). Öğrencinin akademik başarısına doğrudan ya da dolaylı olarak etkide bulunan faktörler; okuldan kaynaklı (iç faktörler) ve okuldan kaynaklanmayan (okul dışı etmenler) bağlamında iki ayrı boyutta değerlendirilebilir (Özer ve Burgaz, 2002). Şevik'e (2014) göre, öğrenci akademik başarısına etki eden yönetsel faaliyetlerin iç ve dış faktörler ışığında değerlendirilmesi gerekmektedir. Okuldan kaynaklı etmenleri incelediğimizde okul müdürlerinin ve yine öğretmenlerin yeterliliklerinin ehemmiyeti önümüze çıkmaktadır. Okul dışı yani okuldan kaynaklı olmayan etmenler arasında ise Veli'nin ya da ailenin ekonomik ve sosyal şartları da öne çıkmaktadır. Öğrencinin akademik başarısına katkı sağlayan etmenler bağlamında ailenin sahip olduğu ekonomik ve sosyal şartlar yine ailenin eğitim düzeyi ve kültürel özellikleri başı çekmektedir. Şişman'a (2002) göre, yaptığı araştırmada, ailenin okulun sunduğu eğitimin süreçlerine katıldığı ölçüde öğrencide akademik başarının arttığını ortaya koymuştur. Şevik'e (2014) göre, literatürde bulunan birçok araştırmada okul ve ailenin iş birliği öğrencinin başarısını arttıran başka bir etmen olarak öne çıktığını dile getirir. Gökalp'e (2006) göre, yöneticilerin; bunlar arasında sayabileceğimiz okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yeterlilikleri, başka bir etmen olarak sayılabilir. Bu bağlamda öğrenci boyutunda ise akademik başarının arttırılmasında; Peker ve Mirasyedioğlu (2003), öğrencilerin sahip olduğu özellikler önemli bir yer kapsar. Sarı (2006), okulun İçerisinde bulunduğu şartlar ve çevresi bakımından akademik başarının sağlanmasında okul boyutunu da değerlendirmek gerektiğini vurgulamaktadır.

Öğrencilerin akademik başarısını olumsuz yönde etkileyen veyahut engelleyen etmenler arasında ailenin taşıdığı ekonomik ve sosyal şartlar ile eğitim seviyeleri ve kültürel özelliklerinden kaynaklı durumlar başı çekmektedir (Akbaba, Altun, 2009). Konu okul ve aile bağlamda değerlendirildiğinde, iş birliğinin yeterli olmaması başarıyı etkileyen olumsuz etmenlerden ya da doğrudan engelleyen etmenlerden biri olarak sayılabilir (Erdoğan, 2010). Öğrencinin akademik başarısını olumsuz yönde etkileyen ya da tamamen engelleyen bir diğer faktör ise yönetici yani bunlar arasında okul müdürü de sayılabilir ve eğitim kadrosu yani öğretmen faktörleridir (Dane, Kudu ve Balkı, 2009). Akademik başarının etkilenmesin de yukarıda sayılan öğrenci özellikleri etmeni de yine başarıyı engelleyen faktörler arasında sayılabilir (Çivitci, 2009). Okulun içinde bulunduğu şartlar da başka bir etmen olarak sayılabilir ve bu anlamda okulunda başarıda etkili bir etmen olduğu belirtilir (Mutlu ve Aydoğdu, 2003).

Öğrenci başarısında birçok değişken bulunmasına rağmen, başarı kısılacında bulunan okul yöneticilerinin, öğrencilerin akademik başarısında önemli bir rol oynadığı değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin öğrencilerinin akademik başarısını artırmada sergiledikleri yönetsel davranışları ve kullandıkları stratejiler; eğitim sistemimiz açısından bir sorun olarak kabul edilebilir ve buradan hareketle yaptığımız araştırmada, okul müdürlerini öğrencilerin akademik başarısına katkı sağlarken okul müdürlerinin sergiledikleri yönetsel davranışlar ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktikler üzerinde durulmuştur.

Öğrencinin başarısının artırılmasına yönelik değişkenler, okul bağlamında incelendiğinde, okulun sahip olduğu değişkenlerden biri olan, okul müdürünü, bu başarıyı arttırma yönünde sergilediği davranışlar, öğrenci başarısına ne yönde ve ne şekilde etki ettiğine ışık tutabilecek daha çok araştırma yapılmasını sürekli gündeme getiren ve bunun bir ihtiyaç olduğunu belirten araştırmacılar bulunmaktadır (Hallinger, 2003; Hallinger vd., 1996; Hallinger & Murphy, 1986; Krüger vd., 2007; Sebastian & Allensworth, 2012).

Özdemir'e (2016:11) göre, günümüzde halen bir okul müdürünün okulundaki öğrencilerin akademik başarılarına hangi davranışlarıyla etkiliyorsa bunların altında yatan nedenleri sorgulamak ve sonuçları üzerinde durmak gerekir.

Bir diğer ilginç konu da okul müdürlerinin öğrencilerinin akademik başarısı üzerindeki etkili davranışlarının uluslararası literatüre dayalı olarak ve verilerin paylaşılması yoluyla araştırılması ihtiyacı dile getirilmektedir (Hallinger, 2011). Mihver veya gelişmiş ülkeler tarafından yürütölen araştırmalarda ve ölkemizde tartışılan bu konuyla ilgili araştırmalarda da sayının yeterli olmadığı yönünde değerlendirmeler yapılmaktadır (Özdemir, 2016: 11).

Bu araştırmada problem, alt problemler ve amaç ile önem aşağıdaki şekildedir.

“İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmak İçin Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ile Uyguladıkları Taktikler” konusunda,

## **1.2. Alt Problemler**

“İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmak İçin Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ile Uyguladıkları Taktikler” konusunu içeren bu çalışmada amaç, okullarda müdürler tarafından sergilenen yönetsel davranışlar ve kullanılan stratejiler ile uyguladıkları taktikler ve öğrenci başarısı arasındaki ilişki ve bu konularda akademik yönden başarılı sayılan ilkokullarda müdürlerin yukarda sayılan kavramlar konusundaki farkındalıklarını ortaya koymaktır.

Araştırmamıza konu olan açık uçlu sorular 4 ayrı başlık altında incelenecektir.

1. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için neler yapılabilir?
2. Okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için kendilerinin sergilediği yönetsel davranışları, kullandıkları strateji ve uyguladığı taktikler dışında neleri etken olarak görmektedir?
3. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısının artırılmasında karşılaşılan güçlükler ve çözüm yolları nelerdir?
4. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını engelleyen faktörler nelerdir?

### 1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okulda akademik başarıyı etkileyen değişkenleri tek taraflı incelemek olanaksızdır. Ancak okullarda etkililiği ve öğrencinin akademik başarısı ile ilişkisi saptanmış okul müdürünün yönetsel davranışları, kullanmış olduğu stratejiler ve uyguladıkları taktikler bağlamında değerlendirilerek; okul müdürlerinin akademik başarıya katkıları anlamında önemli bir konuya değinilmek istenmiştir.

Okul denildiği zaman, ilgili literatürlerde de belirtildiği üzere okulun çıktılarında en çok değinilen ve akla gelen kavram öğrencilerin sahip olduğu başarılarıdır. Bu bağlamda eğitim ve öğretim ile ilgili tüm etkinliklerde başlıca konu; bu etkinlik ve eylemlerin bir çıktısı aynı zamanda ürünü olan, öğrencilerin sahip oldukları başarı durumlarıdır (Arıcı, 2008). Şevik'e (2014) göre, günümüze dek yapılan araştırma çalışmalarında öğrencilerin sahip oldukları akademik başarı seviyesi ve okul müdürü yani yönetici ilişkisi arasında bir bağlantı olduğu ve okul müdürlerini öğrencilerin başarılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkiledikleri dolayısıyla bu başarının artırılmasında da önemli bir role sahip oldukları vurgularken , okullarda yönetici rolü üstlenen müdürler, yönetimin en önemli süreçlerinden biri olan, karar alma ya da karara ortak etme gibi eylemlerin yer aldığı; karar aşamasında, önemli bir yere sahiptirler; alacakları kararlar, aynı zamanda akademik başarıyı da etkileyen okul iç ve dış etmenlerini etkilemektedir.

Bu çalışma akademik yönden başarılı ilkokullar arasından, okul müdürlerinin bu başarıyı sağlarken ve arttırırken sergiledikleri yönetsel davranışlar ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktikler bağlamında öğrencilerin akademik başarısını etkileyen, okul faktörü bakımından iç-dış kaynaklı bu etmenlere nasıl bir yön verdikleri ve etkileyebildikleri, bunun sonucunda da akademik başarının artırılmasında ne tür bir katkıda bulduklarının tespitinde ve alınabilecek tedbirlere yol gösterebilecektir.

Ayrıca araştırmanın yapıldığı İstanbul Anadolu Yakası'nın 2016-2017 eğitim öğretim yılı içinde bağımsız bir ölçme değerlendirme kurumu tarafından belirlenen ve diğer okullara istinaden akademik yönden başarılı ilk 30 ilkokul arasından, gönüllülük esasına göre seçilecek ilk 14 okul müdürünün, öğrencilerinin akademik başarılarında



gerçekleştirmiş olduğu performansa bağlı olarak sağladığı başarılı sonuçların alınması sürecinde okul müdürlerinin bu başarıyı artırma da sergiledikleri yönetsel davranışlar ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktiklere ışık tutması bağlamında bu araştırma önem arz etmektedir.

Bağımsız bir eğitim ğretim ve sınav platformu firması tarafından sağlanan veri doğrultusunda belirlenen, öğrencilerin akademik başarısında etkili olan ve İstanbul Anadolu Yakası'ndaki başarılı ilk 30 ilkokul arasından, gönüllülük esasına göre seçilecek ilk 14 okul müdürü de araştırma süresince okullarının ve ğrencilerinin akademik başarısının yeri hakkında fikir sahibi olmuşlar ve araştırmamızda katkıda bulunmuşlardır. Bizzat kendilerinin etkilediği yukarıda sayılan faktörleri ek olarak sergiledikleri yönetsel davranışlar ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktikler hakkında kapsamlı bir fikir sunmaları açısından yine araştırmamız önem taşımaktadır.

Bu tez konusu itibariyle öğrencilerin akademik başarılarını, “İlkokul Müdürlerinin ğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar ve Kullandıkları Stratejiler” açısından incelerken; alanyazında bu alanda çok fazla araştırma yapılmadığından, literatüre, ilgili makamlara, kişi ve kurumlara katkısı olabilecektir.

1980'li yıllarda klasik yaklaşımların, liderlikte etkili olduğu gözlenmiş, liderlerin sahip oldukları nitelikler arasında, ğretim programlarını doğru bir şekilde yönlendirmesi ve karşılaşılacak eksiklikler de tamamlayıcı bir rol alması vurgulanmıştır. Aynı zamanda bu dönem içerisinde müdürlerin kişisel ve mesleki nitelikleri ile genel anlamda sağlamış oldukları deneyim ve öğretme konusundaki yeterliliklerinin; okul yönetimlerinde yeterli görülmüştür (Cavanagh & Romanoski, 2006). Gündüz ve Balyer (2012), daha sonra değişen ve yaşanan süreçler, okulu bir müdürden ziyade liderin yönetmesi gerektiği konularında tartışma başlatmıştır.

Lider yesi bulunduğu parçaya olumlu etkisinden söz edilebilecek bir konumda yer alan kişidir (Başaran, 1992). Lombardo & McCall, (1978), McCall, Lombardo, & Morrison (1988), Quinn, (1988), liderin etkileme yönü üzerinde dururken, liderlerin okullarda sergiledikleri davranış ve okulun sahip olduğu değerler arasında denge unsuru olduklarını dile getirir ve bu bağlamda; bürokratik davranışların dışında; daha

çok, demokrasiyi vurgulayan ve bunun üzerinde gelişmesi yönünde çalışan, kontrol etme ya da denetleme gibi davranışlardan ziyade diğer üyeleri güçlendirme davranışları sergilemesi gerektiğini, yönlendirmekten daha çok üyeleri etkilemesinin önemi üzerinde durur. Liderden bahsederken, sürekli olarak değişimi vurgulayan ve aynı zamanda riski alan kişi olarak bahseder.

Gündüz ve Balyer (2012), müdürlerden beklenen en önemli işin ve görevin, öğretimde liderlik sağlaması olduğunu belirtir. Öğretim liderliğinde; öğretme ve öğrenme duygularını geliştiren, motive eden bu yönde desteğini esirgemeyen lider davranışları vardır. Bu davranışlar, okulun amaçlarının hayata geçmesinde ve okul çalışanlarının potansiyel güçlerini ortaya çıkmasında, okulun eğitim öğretim süreçleri içerisinde kullanılır (Şişman, 2002). Yetkili okul müdürleri okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, öğrenmeyi kolaylaştıran ve uzmanlık bilgisine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda etkili okulların liderliğe önem verdiği konusunda bulgular vardır (Fullan, 2001).

Okullarda liderlik yönünden etkili davranış sergileyen bir okul müdüründen; ikna edici ve adilane, rasyonel yönü güçlü ve bilgi altyapısı geniş nitelikler beklenir (Thomas & Bainbridge, 2002). Liderin etkisi kendi becerilerinin ve rolünün yanı sıra bu rolü ve becerileri, örgütsel ilişkiler kapsamında değerlendirip, anlayarak, kendisini ve okul toplumunu içinde bulunduğu ilişkiler sürecine sokmasına bağlıdır (Schneider, 2002; Yukl, 1994).

Gündüz ve Balyer (2012), insanları harekete sevk eden liderleri, başarılı olarak tanımlarken; insanları istedik şekilde davranmaya ve belirlenen istikamette harekete sevk ederek, motive eden, liderleri ise etkili olarak tanımlar. Etkili liderliğin en belirgin özelliklerinden biri de liderler, yasa ve mevzuatlardan kaynaklanan gücün yanı sıra üyesi olduğu örgüt tarafından sağlanan naturel gücü birleştirir; bu tür liderler, denetimde daha genel yöntemler kullanırken, aktivite ve faaliyetlerden daha çok, çıktılar üzerinde dururlar (Aydın, 1994). Etkili bir lideri, yönetsel faaliyetlerini gerçekleştirirken, o anki durumu ve şartları değerlendirip ona göre bir tavır takınan, örgütü de bu yönde sevk ve idare eden dolayısıyla mevcut durumları anlayabilecek bilişsel ve yönetsel beceri boyutlarında yeterli olması beklenir (Strang, 2003). Diğer iki önemli husus da ilişkilerin yönetilmesidir. İlişkileri yöneten liderler hedeflerin

gerçekleştirilmesi için bu ilişkileri etkili olarak kullanırlar (Mintzberg, 1973; Schneider, 2002). Liderlerin, her yönüyle örnek olması gerektiğini, sergiledikleri davranışların ve sahip oldukları rollerin çerçevesinde bulunan insanlara ve çalışanlarına koçluk yaparak, yeri geldiğinde örnek olarak, ilham almalarını sağlaması, onlar için kolaylaştırıcı bir yol takip etmesi gerektiğini değerlendirirler. Önemli bir diğer husus da liderliğin doğuştan olmadığı, doğumdan sonra da öğrenilebilecek bir beceri olduğu yönündedir. Liderlik öğrenen ya da liderliği öğrenmek isteyen bir yönetici kendisine ve üyesi bulunduğu örgütü ve bu örgüt içerisindeki ilişkileri çok iyi tanımalıdır (Strang, 2007). Aynı zamanda liderlik de etkili yöneticiler ihtiyaçlar üzerinde dururlar ve örgütün genel olarak yönetim yapısı üzerinde geniş bir bilgiye sahiptirler (Johnston, 2003). Lopez'e (2008) göre, okulların iyi bir yönetime sahip olması, etkili olmaları yönünde son derece önemlidir. Edmonds (1981 ,1982), gerçekleştirdiği bir araştırmada, etkili okullardaki müdürleri; sergiledikleri liderlik davranışları içinde, öğrencilerin beklentilerinin yüksek olduğu, okulda, becerilerin sürekli olarak vurgulandığı, örgüt ortamının sıcak ve örgüte üye olan herkesin söz sahibi olduğu ortamları sağlayarak, öğrencilerin akademik başarılarının değerlendirilmesi gibi yönlerini ortaya koymuştur. Hale ve Moorman (2003), bir okulun başarılı olabilmesini, liderin sürekli olarak geliştirme çabasına bağlar ve bu çabanın da güçlü bir liderde bulunacağını dile getirir. Her okul bir vizyona sahiptir ve bu vizyonlarını sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde müdürler, eğitimsel liderlik rolleri sergilerken; enerjilerini yayma, örgütte bulunan bütün üyeler ile hareket etme, güçlü bir iletişim kurma ve yönettiği okulda liderlik davranışları sergilemelidir (Matters, 2005). Okulların başında bulunan yöneticiler, eğitim ve öğretimde gerçekleşen uygulamaları, öğrenci başarısına katkı ve artırma yönünde köprüler kurmaları gerekmektedir. Bu anlamda kendilerinden çok yüksek bir performans beklenir. Müdürlerin okullarında sergilemiş olduğu liderlik davranışları, okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim uygulamaları ile öğrencilerin başarıları açısından, okul müdürlerinin sahip oldukları standartlarının yükseltilmesinde son derece etkilidir (Hallinger & Murphy, 1991; Hausman, Crow, & Speery, 2000; Milstein, 1993; Salazar, 2007; Tirozzi,2000). Ancak Elmore (2002), okul müdürlerinin etkili okul yaratmak için, asgari düzeyde gerekli olan niteliklere sahip olmadıklarını vurgular. Alan-yazında ve literatürde yapılan birçok araştırmada da okul müdürlerinin etkili bir okul yaratmak için kendilerinden beklenen en etkili liderlik davranışlarının yeterli düzeyde olmadığını belirtir (Cankara, 2008; Chapman, 2005; Manges &

Wilcox, 1997; Razi, 2003; Taş, 2000; Toker, 2007). Gündüz ve Balyer (2012), okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını inceledikleri araştırmalarında, aritmetik olarak en yüksek ortalama da okul müdürlerini “okulun geleceğine ilişkin plan yapar” olarak bulmuşlardır. En düşük ortalama ise müdürlerin eleştiriye açık olmadığı yönündedir.

Bu araştırmamızın amacı; ilkokul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarını arttırmada sergiledikleri yönetsel davranışlar ve kullandıkları stratejileri inceleyerek; okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarına sağladıkları katkıların ortaya çıkarılmasıdır.

Bu araştırmamızın önemi; mevcut sistem içerisinde okul müdürlerinin asli görevleri arasında yer alan öğrencilerin akademik başarılarının artırılması hususunda elde edilecek bulguların analiz ve yorumlarına dayalı çıkarımlarımızla, MEB (Millî Eğitim Bakanlığı) topluluğuna, okul müdürlerine, “Yüksek Öğretim Kurumları”na; öğretmen yetiştiren kurumlara ve paydaşlarına veri sağlamasıdır.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Okul yöneticilerinin araştırmacının soruları doğru olarak ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.
2. Hazırlanan soruların çalışma konusu ile ilgili alanlarda aranılan önem ve gereklilik hususlarına ilişkin araştırmaya katılan müdürlerin görüşlerini ortaya koyacak seviyede olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırmada görüşme yapılan kişilerin görüşme sırasında sorulan sorulara hiç kimsenin ve hiçbir şeyin etkisi altında kalmadan ve tarafsız ve gerçek düşüncelerini yansıtan cevaplar verecekleri varsayılmıştır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

1. İstanbul Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren ve akademik yönden başarılı kabul edilen devlet ilkokullarında görevli ve bağımsız bir akademik sınav kurumundan elde edilen veriler ışığında; ilk 30 ilkokulda gönüllülük esasına dayalı olacak şekilde sıralamada ilk 14 okul müdürü ile yapılacak görüşmelerle sınırlıdır.
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile sınırlıdır.
3. İstanbul Anadolu yakasında bulunan devlet ilkokullarında görüşme yapılan okul müdürleri ile sınırlıdır.
4. Araştırma 2016-2017 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlıdır.
5. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Lider:** Liderler; okullarda belli amaçlar etrafında okul çalışanlarını toplayan, bu amaçların gerçekleştirilmesi için okul toplumunu ve öğretmen ve çalışanları örgütleyen gerekli motivasyonu sağlayan ,okulda bu ortak amaçların oluşması için çalışanları ile birlikte ortak bir misyon ve vizyon geliştirmeye katkı sağlayan, okulda üretken ve yaratıcı olarak düşünsel faaliyetleri teşvik eden, kendi dahil okulun tüm paydaşlarına rehberlik eden, gerektiğinde risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen davranışları içermektedir (Balyer; Gündüz 2013: 110).

**Yönetsel Davranış:** Özdemir, (2016), yönetsel davranışı tanımlarken okul müdürlerinin; bilgi edinme, akademik çalışmalar üzerindeki değer yargıları, sistemli ve güven içeren bir çevrenin varlığı ve bu yönde etkili bir çevrenin oluşturulmasına sağladığı katkılar, okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetlerine sürekli olarak destekleme, sınıf içinde daha sık görülmeye ve bu uygulamalara müdahil olma, okuldaki akademik gelişmeleri izleyerek, gerekli tedbirleri gündeme getirmesi yönünde sergilediği davranışlar olarak tanımlamaktadır.

**Strateji:** Strateji kelimesi literatürde son zamanlarda daha çok öne çıkan bir kavram olmasına karşılık, tarihsel süreç içerisinde kullanılan bir kavramdır. Strateji kelime

anlamıyla bir terim olarak ilkin askeri alanda Yunan’lılarca kullanılmıştır. Strateji kelimesi bir terim olarak; Yunanca “strategia” kelimesinden gelmektedir (Grant, 2001: 14). Yönelme, gönderme, gütmeye, gönderme, götürme gibi anlamlara gelen strateji kelimesi bazı alanlarda kullanılmıştır. Latin dilinde karşılığı olan nehir, çizgi ve yol gibi anlamları karşılayan “**stratum**” kelimesinden gelmektedir (Dinçer, 2004: 16).

**Başarı:** Başarı; öğrencilerin gerçek hayattaki başarılarını ölçerken, okullarından edindikleri temel bilgi ve becerilerin yaşadıkları hayat ile ne derece intibak ettiği ile doğru orantılıdır. Öğrenci bağlamında başarı; sahip olduğu bireysel ve aynı zamanda toplumsal gereksinimlerini karşılayabilenlerdir. Son zamanlarda eğitim ve öğretim süreci boyunca öğrencilerin sadece bilişsel alandaki gelişmeleri değil; aynı zamanda sosyal iletişim becerileri, arkadaş ilişkileri gibi boyutlar başarının değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2010: 6).

**Akademik Başarı:** Erdem (2008) göre, İlköğretime devam eden öğrencilerin akademik başarılarını, yine ilköğretim bünyesinde çalışan öğretmenlerin, sadece test ya da sınav sonuçları ile değil öğrencinin okumuş olduğu sınıfa ve akran grubuna göre her yönden; yani psiko-motor yönünden sosyal yönden, duyuşsal ve bilişsel yönlerden bütün özellikleri ile değerlendirildiğini ve bunların toplamından oluşan intibaa veyahut gözlemler çerçevesinde öğretmen tarafından not sistemine çevrilerek verilen performans puanları olarak değerlendirmektedir.

**Misyon;** misyon kelimesi amaç ve görev anlamı taşımaktadır (TDK, 2013). Bir kurumda yapılan ve yapılacak işler bağlamında; kim tarafından ve ne şekilde yapıldığı gibi ipuçları verir (MEB, 2007).

**Vizyon;** vizyon kelimesi ise örgütün gelecekteki fotoğrafı olarak tanımlanabilir. Burada önemli olan nokta ise bu fotoğrafın tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılıyor olması gerekmektedir (Senge ,2002).

**Örgüt Kültürü ve İklim;** Balcı (2010), kendiliğinden ya da bilinçli olarak bir örgütün bünyesinde oluşan değerler bütünü; sayılılar ve inançlar olarak değerlendirilebilirler. Örgüt kültürü; okulda son derece etkilidir okullarda gündeme gelen her konu okul kültürü içerisinde yer alır. Okullarda okul kültüründen bağımsız bir konu düşünülemez (Şişman, 2012).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma süresince gerek araştırmamıza konu olan problemleri anlayabilmek ve açıklamak, gerekse de bu problemlere ait çözüm yollarını ve edindiğimiz bulguları anlamlandırabilmek adına kavramsal olarak bir çerçeve oluşturmak amaçlanmıştır. Anılan literatür araştırmaları bazı başlıklar altında toplanmıştır. Bu başlıklar aşağıdaki şekilde ele alınmış ve alan yazındaki ilgili konular kavramsal çerçevede değerlendirilmiştir. Kuramsal çerçeveyi oluştururken ilk olarak akademik başarı ve başarının alan-yazında yer alan ve konumuz kapsamında; yapılan araştırma çalışmaları doğrultusunda, öğrencilerdeki akademik başarının kavramsal olarak tanımlamaları yapılacak ve eğitim araştırmalarının geniş bir paydası olarak eğitim sürecindeki önemine değerlendirilecektir. İkinci bağlamda ise alanyazında daha önce yapılan araştırmalar ile öğrencilerin akademik başarılarında etkili olan etmenler ve bu sürece etki eden değişkenler tartışılacaktır. Burada, okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarına etki eden başlıca etmenlerden ve değişkenlerden biri olduğu fikrinin altyapısı ile ülkemizde akademik başarıyı engelleyen; etken ve değişkenlerin neler olduğu konuları tartışılacaktır. Kuramsal çerçevede son aşama okul müdürlerinin öğrencilerdeki akademik başarıyı sağlarken ve bu başarının artırılması yönünde sergilediği yönetsel davranışları ve kullandığı stratejiler ile uyguladığı taktikler bağlamında, okul müdürü ve öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişkiler; ayrıntılarıyla vurgulanarak okul müdürlerinin öğrenci başarısında ne şekilde önemli bir yer ya da rol üstlendiği öne çıkarılacaktır.

Eğitim alanında alan yazında yapılan birçok araştırma farklı konuları kapsıyor olsa da ortak paydanın öğrenci başarısı olduğudur. Ve yine alanyazın, etkili eğitim sağlayan etkili okulun çıktısı olarak, nitelikli öğrenci başarısına yer verir (Korkmaz, 2005).

Erdem'e (2008) göre, İlköğretime devam eden öğrencilerin akademik başarılarını, yine ilköğretim bünyesinde çalışan öğretmenlerin, sadece test ya da sınav sonuçları ile değil öğrencinin okumuş olduğu sınıfa ve akran grubuna göre her yönden; yani psiko-motor yönünden sosyal yönden, duyuşsal ve bilişsel yönlerden bütün özellikleri ile değerlendirildiğini ve bunların toplamından oluşan intibaa veyahut gözlemler

çerçevesinde öğretmen tarafından not sistemine çevrilerek verilen performans puanlar olarak değerlendirilmektedir. Burada Erdem'in (2008) yaptığı vurgu ,eğitim ve öğretim süreci içerisindeki genel ve özel hedeflerin bir bütün olarak değerlendirilmesi üzerinedir. Başarının sadece bir dersin ya da ödevin performans puanı olamayacağını kastetmektedir. Başarının; birey ya da öğrencinin her yönden gelişiminin bir göstergesi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başaran'a (1996) göre, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başlıca girdisi, öğrenciler sayılabilir. Eğitim kurumlarının en önemli girdisi olarak öğrenciyi tanımlar, eğitimin önemine değinirken de ülkenin ve toplumun beklentilerini karşılayan gereksinimlerine cevap veren bireyleri yani öğrencileri en uygun sürede ve en etkili şekilde yetiştirmenin öneminden bahseder. Eğitim sürelerinin gereksiz yere uzatılmaması en kısa zamanda en çok faaliyetle öğrenci ile eğitim yapılması gerektiğini ve eğitim müfredatında bulunan; bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeyen, beklentilerini karşılamayan, etkinliklerin programlardan çıkartılması yönünde değerlendirmeler yapmıştır. Eğitim programlarında bulunabilecek gerekli olmayan etkinliklere ve bu bağlamda kazanılacak zamana dikkat çekmiştir. Eğitimin amacı en kısa zamanda en çok öğrenci ile en etkili programı gerçekleştirmektir (Başaran, 1996).

Akademik başarı ile ilgili alt başlıklarda incelenecek bir diğer konu, akademik başarıya etki eden faktörler ve değişkenlerinin incelenmesidir. Bu anlamda literatürde geniş kapsamda araştırmalara yer verilmiştir. Bu da konunun önemli olduğu ve eğitim araştırmacılarının dikkatini çektiği anlamına gelmektedir. Akademik başarıya etki eden birçok etmeden bahsedilebilir. Ana başlıklarıyla; başarının güdüsü, endişe, ailenin özellikleri, sosyo-ekonomik nitelikler, okul ve okulun sahip olduğu eğitim şartlarının yeterli ya da aksi yönde olması, genel olarak çevrenin sahip olduğu nitelikler, yine beslenme bunun yanında sağlık ile ilgili sağlanan şartlar, ekran bağımlılıkları; televizyon cep telefonu vs. nüfus ile ilgili temel anlamda demografik nitelikler, eğitim öğretim programlarının özellikleri, eğitim ile ilgili kadronun; gerek yönetici gerekse de uzmanların, öğretmenlerin yeterlilikleri, sınıfın genel seviyesi, dersin çeşit ve özellikleri ile eğitim araçlarındaki nicel ve nitel yönler sayılabilir (Arıcı 2007a).

Öğrencinin başarısında okul ve ailenin birlikte hareket etmesinin önemini vurgular. Okul gerekse de aile tarafından en çok ilgi duyulan alanın öğrencilerde sağlanacak



akademik başarı olduğunu vurgular. Bu vurguyu yaparken aile ve okuldan tek bir kurum olarak bahseder; çünkü çocuk zamanın çoğunu okulun dışında ailesiyle birlikte geçirir. Dolayısıyla Ailenin içinde bulunduğu şartlar ve sosyal çevrede çocuk için önemli role sahiptir. Yine ailenin çocuğuna sunacağı; evdeki çevrenin kültürel yönden zengin olmasına dikkat çeker. Kültürel yönden ve eğitim seviyesi bakımından ileri düzeye sahip ailelerin çocuklarının da eğitim seviyesi bakımından ileri düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Carneiro, 2008). Öğrenci başarısızlığında var olan mevcut sisteme atıfta bulunurlar. Öğrencinin sahip olduğu öğrenme stiline uygun ortam bu sistem tarafından sağlanamadığından sistem eleştirisi getirir. Her öğrencinin kendine öz bir öğrenme stili bulunduğunu, kendine has bir zekâ seviyesinin bulunduğunu ve buna göre de eğitim ortamlarının düzenlenmesi gerektiğini belirtir. Son zamanlarda da her öğrencinin öğrenme becerisinin kendinden kaynaklı faktörlere göre değiştiği ve her öğrenciye uygun ortam sağlandığında öğrenimin kalitesinin artacağı ve kalıcı hale geleceği gündeme gelmektedir. Öğrencilerin halihazırda yapabildiklerinden ziyade, yapabilecekleri ve potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri yine yeteneklerini hangi düzeyde ortaya koyabilecekleri konularında gündem oluşmaya başlamıştır. Kısacası öğrenciden kaynaklı olan öğrenim stiline yeterince anlaşılırsa, öğrenciye uygun bir akademik ortam sağlanmış olacak ve okulun, öğrencinin başarısında, etkili bir yere sahip olacaktır. Bu yolla genel geçer bir eğitim ortamı oluşturmak yerine her öğrenciye özgü bir eğitim ortamı oluşturmanın akademik başarı açısından son derece önemli olduğunu vurgularlar (Mutlu ve Aydoğdu, 2003).

Öğrencilerin akademik yaşantılarında başarılı olabilmelerini; öğrencilerin verimli ders çalışma, yöntem ve tekniklerini bilmelerine bağlarlar. Bununla ilgili olarak; zamanı etkin kullanmalarına, öğrencilerin dersleri not alarak, okuyarak, yazarak ve sınavlarına hazırlanarak verimli bir şekilde ders çalışmasını ve dersleri nasıl çalışacağını bilmesinin akademik başarısında olumlu etkileri olduğunu belirterek; konuyla ilgili rehberlik çalışmalarının yapılması gerektiğinin altını çizerek (Avcı ve Nazlı, 2006). Öğretmen, bir öğrenci için aileden dahi üstün bir role bürünen kişi haline gelebilmektedir. Bu yüzden öğretmenin öğrencinin akademik hayatını etkilemedeki rolü bazen aileden üzerinde olabilmektedir. Aileden üstün olabildiği gibi de birçok faktörün de üzerine geçebilmektedir. Öğretmenin yansız bir tutum sergilemesi, demokratik olması, sevgi ve şefkat duyguları ile insancıl yaklaşımlar göstermesi, öğrencinin kendi akademik yaşantısını geliştirme, üretkenlik becerilerini kendi

potansiyeli dahilinde üst düzeylere çıkarması açısından öğretmenin yaklaşım ve davranışları önemlidir. Bu bağlamda öğrencinin yaratıcılık ve üretkenlik boyutunu ileriye taşıyan öğretmenler akademik başarısında da önemli bir yere sahip olmaktadır (Erdoğdu, 2006). Okul müdürlerinin öğretmen üzerindeki etkileri; yaklaşım ve davranışları, kullandıkları stratejiler ve uyguladıkları taktikler dolaylı olarak öğrenci akademik yaşantısı ve başarısında önemli bir değişkendir.

Sarı ve Cenkseven (2008), okulun temel misyonlarından olan insanın yetiştirilmesi önemli bir konudur. Çocuğun okula karşı beslediği tutumun, sevgi ve güvenin, aitlik duygusunun oluşmasında, okula önemli görevler düşer. Okul sağlamış olduğu eğitim ortamlarında çocuğa demokratik bir şekilde hizmet vermeli, onların akademik anlamda gelişmelerinin yanı sıra; gelişimi bir bütün olarak aynı zamanda kişiliklerinin ve sosyal yönleri açısından da bir bütün halinde ele alarak olanak sağlamakla sorumludur. Benlik kavramı, yani kişinin kendisini tanınmasına ve algılanmasına yönelik hissiyat; çocuğun okulu algılama şekline göre oluşur. Okul öğrencilerine güven ve sevgi çemberi içerisinde değerli olduğunu hissettirmeli, bu hususlara yönelik tedbirler almalıdır. Yine okullarda sunulan okuldaki yaşantı, eğitimin kalitesi ve okulun eğitimde sağladığı başarıda, bir ölçü olarak kabul edilebilir.

Öğrencileri tanımak için zaman ayrılması gerektiğini, her öğrencinin bu şekilde kendisini, sınıfta daha rahat hissededeğini yine aynı şekilde bu rahatlığın özenli bir sınıfa dönüşeceği konusunda yardımcı olacağını ve aynı zamanda öğrencilerin kendilerini daha iyi anlamasına yardımcı olacağını ifade etmektedir (K-12 Teachers Alliance, <http://www.k12teachersalliance.org/>, 2018). Okulda bulunan yöneticilerin okulda yürütülen tüm faaliyetlerin; özellikle eğitim ve öğretimin başı olduğunu, en önemli görevlerinden birinin ise okulda bir düzen sağlamak ya da var olan düzeni korumaktan ziyade etkili bir öğretim lideri olarak, öğrencilerin başarısını temin etme, onları yenilikler ile buluşturarak, eğitim ve öğretim ortamlarından zevk almalarını sağlamak olduğunu vurgular. Okul müdürleri öğrencilerin zevk alacakları ortamları oluşturduktan sonra; öğrencilere, yeni keşif ortamları sunması gerekmektedir. Bir okul müdürü için en önemli görev; öğrencinin başarı işini öğretmenlere bırakmadan, onlarla öğrencileri yeni bilgilere ulaştırmak ve başarılarını sürekli olarak takip edebilmek olmalıdır (Erdem, şimşek, 2009).

## **2.1.Akademik Başarı**

### **2.1.1. Akademik Başarının Tanımı**

Eğitimin her kademesinde ve eğitim öğretim süresince; bir dersin ya da tüm derslerin müfredatsal olarak, amaçlarına ne seviyede ulaştığı ile ilgili yapılan kontrol ve ölçme faaliyetlerinin neticesinde, öğrencinin kazandığı notların ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Onuk, 2007). Akademik başarıya etki eden başlıca unsurlar arasında; öğrencinin öncelikle içinde yaşadığı toplum ve ailesi gelmektedir. Toplumları belirli bir refah seviyesine ulaşması insanlardaki potansiyel niteliklerin ortaya çıkarılması ile ilişkilidir. Öğrencilerin kendileri ile ilgili akademik yönden başarıyı algılama şekilleri okul ve eğitimle arasındaki bağı olumlu ya da olumsuz yönden başarı seviyesine doğru orantılı olarak etkileyebilmektedir (Yıldırım, 2000).

Akademik başarıya doğrudan veya dolaylı yönde etki eden birçok değişken bulunur. Razon (1987) Öğrencinin içinde bulunduğu aile ve okul ortamının yanı sıra öğrenciden kaynaklı değişkenler olarak 3 farklı gruba ayrılabilir. Ailedeki sosyal ve ekonomik imkanlar, anne ve babanın yaklaşım ve tutumları ile eğitim süresince uygulanan disiplin tutumlarının akademik başarıyla ilişkilerini inceleyen araştırmalar ve etkisini saptayan bulgular vardır (Coleman ve ark., 1966; Kasatura, 1990; Yavuzer, 1996; Çelenk 2003; Çitil, İspir, Söğüt ve Büyükkasap, 2006; Sama ve Tarım 2007; Ekmekyemezoğlu, 2010; Savaşçı, 2010). Öğrencilerin akademik başarısında aile önemli bir etken olarak sayılırken, öğrencinin sahip olduğu bilişsel ve duyuşsal aynı zamanda sosyal gelişim seviyesi, sahip olduğu güdülenme, ders çalışma konusunda edinmiş olduğu bilgi beceri ve alışkanlıklar ve aynı zamanda öğrencinin okulu algılama şeklinin, akademik başarı açısından etkili olduğu tespitleri yapılmıştır (Razon, 1987; Kasatura, 1990; Atılgan 1998; Balkıs ve arkadaşları, 2006; Yapıcı ve Keskin, 2008; Keskin ve Sezgin, 2009; Eymur ve Geban, 2011).

Etkili okul kavramı ilk kez 1960'lı yıllarda vurgulanmış ve etkili okullarda akademik başarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda akademik başarının bir belirleyicisi olarak okullar anılmaya başlamıştır (Balcı, 2002). Akademik başarıyı etkileyen okul kaynaklı unsurlara bakılacak olursa; okulun sahip olduğu fiziksel nitelikler ki bunlar arasında sınıfların ölçüleri, okuldaki yönetimin sahip

olduğu anlayış ve okulun iklimi önemli yer tutar (şerefli, 2003; alıık ve Kurt, 2010; zdemir ve arkadaşları, 2010), Okulun eğitim ve ğretim ortamlarında, öğretmenin sergilediği davranışlar ve yaklaşımları deneyim ve mesleki yeterlilikleri (Razon, 1987; Sama ve Tarım, 2007; Demir, 2009), okuldaki eğitim-ğretim başarısını etkileyebilmektedir.

Akademik başarı konusunda birçok değişken varken bunlar arasında en önemli unsurlardan sayılan, etkili okulun araştırma suresince anılması ve okul kaynakları değişkenlerin akademik başarı ile ilişkisinin incelenmesi bu yonde okul iklimine yer verilmesi araştırmalara daha çok ışık tutabilecektir (Bahçetepe ve Giorgetti 2015).

İnsanın kendine özgü bir karakteri kişiliği olmasının yanı sıra bu insanların yer aldığı bir çatı olarak değerlendirilen okul ortamının da bir karakter ve kişilik topluluğu olması ve yine okullarında bu kişilikler bazında genel bir kişiliğinin bulunmasından bahsedilebilir. İnsanlarda bulunan kişilik özellikleri ne ise okullardaki iklimde örgütlerin karakterlerini yansıtır (Aydın, 2007).

Bakay ve Kalem (2008), araştırmasında etkili olarak belirlenen 23 okul arasında okulda bulunan iklimin etkili okullarda 4. seviyede bir gösterge olarak ortaya çıkar mıştır. Örgütlerin sahip olduğu kültür ve bu kültürün içerisinde yer alan iklimler de aynı zamanda, planlama, kontrol ve denetim altında tutulabilmekte ve değerliştirilebilmektedir (Erdoğan, 2006).

Macneil, Prater ve Bucsh (2009), iklimin olumlu bir havada olması öğretmenler ve öğrenme ortamları açısından sağlıklı bir başarının gelişmesine katkıda bulunarak, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili tatmin oldukları ve bu doğrultuda; örgütlerine aidiyet, bağlılık, adanmışlık duygularını geliştirdiği, konusunda araştırma sonuçlarına ulaşmışlardır. Aksi yonde bir iklimde okul içinde yeterli seviyede iletişim kurulamamakta ve bu doğrultuda bir etkileşim yaşanmamaktadır. Yonetim daha serttir ve yonetenler kendilerine değer verilmediğini hissederler Byolce okulda çalışanların mutlu olması ve yaptıkları işlerden tatmin olmaları yok denecek kadar azdır (alıık ve Kurt, 2010).

The Center for Comprehensive School Reform and Improvement; (<http://www.centerforcsri.org>, 20 Temmuz 2011), iklimi olumlu olan okullarda öğrenciler öğrenmekten zevk duyarlar ve bu konuda teşvik edilirler. Ayrıca öğrencilerin gelişimlerine olanak sağlanır ve öğretmen güdülenmesi olumlu yönde artar bu bağlamda da akademik başarıda yükseliş gözlenir.

Kendilerini güvende hissedene, rahat ve sürekli desteklendiğini farkında olan öğrenciler, karşılaştıkları problemleri çözebileceklerine inanırlar ve akademik yönden daha başarılı olurlar (Cohen, Pickeral ve McCloskey, 2009).

Huzur ortamlarında, okullardaki faaliyetler artabilmekte ve yine destekleyici davranışlar oluşabilmektedir. Bu bağlamda okul iklimleri, öğrencideki akademik başarıyı etkilemektedir (Demir, 2009).

### **2.1.2. Akademik Başarı ve Başarı Kavramları**

Birbirleri ile iç içe geçmiş bu iki kavramın detaylı olarak irdelendiğinde aslında öğrenci deki akademik başarının başarı kavramı başlığında toplandığı görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nda yer alan ilköğretim kurumları yönetmeliği başarı ile ilgili birçok madde ve ben de açıklamalarda bulunmuştur örneğin 6. madde “m” bendinde başarıları bir bütün olarak değerlendirmenin önemi vurgulanmış yine 32. maddede geçen “f” bendinde öğrenci başarısı psikomotor sosyal duyuşsal bilişsel niteliklerle bir bütün olarak ele almıştır. 95. maddenin “g” bendinde ise başarıyı zümre öğretmenler kurulu toplantılarında bir gündem maddesi olarak belirler. 96. maddede şube öğretmenler kurulunda başarıyı gündem maddesi olarak değerlendirilir 99. maddede okul gelişim yönetim ekibi ne yine öğrenci başarısını arttırmak gibi bir misyon yükler 106. madde “a” bendinde öğrencilerin derslere karşı düzenli hareket etmeleri devamsızlık yapmamaları ve başarılı olmaları vurgulanır yine 107. maddede başarı ödüllendirilmiştir.

Tüm bu başlık ve maddelerde geçen başarı kelimesinin aslında tamamen akademik başarı anlamında kullanılabildiği görülmektedir.

Literatürde ise akademik başarı terimi değişik söylemlerle tanımlanmıştır örnek verecek olursak Olcay ve Döş (2009) başarı ya da akademik başarı okul başarısı terimini kullanmıştır. Başarı ya da akademik başarı yerine okuldaki başarı deyimini kullanmıştır (Güleç ve Alkış, 2003).

Genel anlamda ifade edilirse başarı terim olarak akademik başarı ile aynı vurguyu yapmaktadır bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmesi veya ele alınması son derece güçtür.

Bu bağlamda Erdoğan (2006), başarıyı istenilen yani planlanan bir hedefe ulaşılması olarak tanımlamaktadır. Şevik'e (2014)'e göre, bir okulun ilgili mevzuat ve müfredatlarca ortaya konulan hedeflerinin gerçekleşme durumlarına, başarı diyebilecek iken, akademik başarıda ise bu durum gerek okul toplumu gerekse de veliler tarafından, derslerde ya da ders dışı etkinliklerde, öğrencinin göstermiş olduğu performansa dayalı, öğretmenler tarafından verilen notlar, puanlamalar olarak algılanmaktadır. Akademik başarıda psikomotor gelişim ve duyuşsal gelişimin haricinde genel olarak tüm program dahilindeki hedeflenen davranış değişiklikleri belirtilmektedir. Arıcı'ya (2007b) göre, öğrencinin çeşitli beceriler ve bilgiler kazanması gereken hususlarda, hedeflenen seviyede, yetkinlik göstermesi ya da öğrencinin bizzat kendisine uygulanan ölçme araçları sonucunda, öğrencinin göstermiş olduğu, olumlu tepkilerle vuku bulan sonuç olduğunu ifade etmektedir. Yine bu konuda Olcay ve Döş'e (2009) göre, okulda temel başarının akademik başarı olduğu, okul başarısı denilirken akademik başarının ima edildiği ve akademik başarıya önem verildiğini vurgulamaktadırlar. Okullarda genellikle bilişsel gelişimin desteklendiğini ve bu hususta ortamlar hazırlanması gerektiğini bunun sonucunda da akademik başarı anlamında bir üstünlük oluşacağını vurgulamaktadırlar. Okulun bir bilgi merkezi olduğunu, öğrenciye bilgiler kazandırılması gibi konularda açıklamalar yapmaktadırlar. Başarılı ve başarısız okulu ise ikiye ayırmışlardır. Başarılı okul dediğimiz zaman belirli bir not aralığının üzerindeki notlarda okul başarısı öne çıkarken, bu not aralığının altında yer alan notlarda ise okul başarısızlığının altını çizerler. Son olarak ise çok önemli bir nokta olan ve yukarıdaki açıklamaların altını çizen bir değerlendirme yapmaktadırlar; okulda öğrencinin başarı ve başarısızlığını değerlendirirken öğretmenler tarafından verilen ders performansları notlarının diğer notlara ya da değerlendirmelere göre çok daha önemli olduğunu belirtmektedirler.

Demirtaş'a (2010) göre, başarıyı daha tümleşik olarak değerlendirmesine istinaden aslında öğrenci başarısının 3 faktöre bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler, okullarda sağlanan eğitim ve öğretimin sağlayacağı; bilgiler, beceriler ve davranışlardır. Bu üç faktörün de öğrenmenin sağlanması olduğunu belirtmektedir. Güleç ve Alkış'a (2003) göre, yine başarı belirli bir derste alınan ortalama olarak tanımlanırken okul başarısını da tüm derslerden alınan ve hedeflere ulaşmada sağlanan bir ortalama olarak tanımlamaktadırlar. Demirtaş ve Çınar'a (2004) göre, başarı koyulan hedeflere yönlendirme, güdüleme, motive etme ve bunun neticesinde elde edilen kazanım olarak değerlendirmektedirler. Yine öğrenci başarısını da bulunduğu seviyeye göre ki bu seviyede; okula, sınıfa ve derse göre belirlenmektedir; elde etmiş olduğu ilerlemeye göre, başarısızlığı da öğrencinin sahip olduğu potansiyeller, yetenekleri ile okulun, ona; öğrenciye sağladıkları arasındaki fark olarak tanımlamaktadırlar.

Yukarıdaki tanımlamalara göre; başarıyı, okulun genel başarısı olarak, akademik başarıyı ise; daha bireysel ya da daha belirli ve sınırlayıcı konular kapsamında düşünebiliriz. Gerek velinin gerek öğretmenin gerekse okul müdürünün başarıyı tanımlarken okulun genel başarısından bahsetmesi, akademik başarıyı vurgularken ise, daha çok öğrencilerin edindiği kazanımlar ve ders puanları ile ders ortalamaları ya da belirli bir dersin içeriği doğrultusunda edinilen kazanımlar ima edilebilmektedir.

Şevik'e (2014) göre, akademik başarı, öğrenci açısından düşünüldüğünde öğrencinin tüm derslerde edindiği daha çok performans notlarının genel bir ortalaması olurken; başarı ise okulun öğrenciye sundukları ile öğrencinin sahip olduğu yetenek ve potansiyeli arasındaki fark olarak değerlendirilebilir. Erdem (2008), ilköğretime devam eden öğrencilerin yine ilköğretim bünyesinde çalışan öğretmenlerce sadece test ya da sınav sonuçları ile değil öğrencinin okumuş olduğu sınıfa ve akran grubuna göre her yönden yani psiko-motor yönünden, sosyal yönden, duyuşsal ve bilişsel yönlerden bütün özellikleri ile değerlendirildiğini ve bunların toplamından oluşan izlenim ve edinilen intibaaya göre veyahut gözlemlerle, öğretmen tarafından not sistemine çevrilerek verilen performans puanlarını kastetmektedir. Burada Erdem'in yaptığı vurgu, eğitim ve öğretim süreci içerisindeki genel ve özel hedeflerin bir bütün olarak değerlendirilmesi üzerinedir. Başarının sadece bir dersin ya da ödevin performans

puanı olamayacağını kastetmektedir bireyin öğrencinin her yönden gelişiminin bir göstergesi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Altıntaş ve Altıntaş (2008), göre öğrencilerin, özellikle ilkokulda aldığı eğitimde, başarının tattırılmasının önemi ve gerekliliğinin yanı sıra çocuklarda ilgi ve merak uyandırılması gerektiğini yine bu konuda, ileride alacakları eğitim ve öğretim hayatı boyunca, ilkokulda alacakları başarının, önemli olduğunu, öğretmenlerin de öğrenciler için, gerek sınıf ortamına, gerek ders materyallerini renklendirmesi gerektiğini; geliştirmeleri gerektiğini ve çeşitlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu şekilde yapılacak bir eğitim ile öğrenme hem kalıcı hale gelecek hem de anlamlı bir öğrenmenin oluşması sağlanacaktır. Kumandaş ve Kutlu (2011), eğitimde başarının; okullarda sağlanan ders performans puanlarına göre belirlenmemesi gerektiğini aynı zamanda öğrencinin edindiği temel bilgi ve becerileri gerçek hayatla intibak halinde ve bireyin gereksinimlerini, toplumun bireyden beklentilerini sağlaması yönünde başarı sağlanabileceği konusuna değinmiştir. Öğrenci başarılarının, bir derste ya da tüm derslerde öğrenilen bilgilerin, öğrenci tarafından gerçek hayatında kullanılmasına bağlı olduğunu; öğrenciye kazandırılacak bilginin daha sonra becerileri ve en sonunda yetenekleri doğrultusunda çıkarılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Başarıyı sadece derslerden edinilen bilgi olarak değerlendirmenin yanı sıra aynı zamanda öğrencinin hayata intibakı anlamında bir takım beceri ve zihinsel faaliyetler olarak öne çıkarmışlardır. Bir öğrencinin yaşadığı hayatta kurduğu iletişim, olaylara ve fikirlere eleştirel olarak bakabilme, karşılaştığı problemlere çözüm üretme ve yine her türlü olay ve durum karşısında karar verebilme gibi birtakım faktörlerle başarıyı tanımlamışlardır. Eğitimde gerçek amacın bu bilgi beceri ve yeteneklerin sağlanmasının yanı sıra öğrencilerin kendisini tanıması ve kendisini başarılı kılan faktörleri algılaması olarak tanımlamaktadır kısaca öğrenciler değerlendirme konusunda etkin olarak katılım sağlamalıdır. Başarı konusunda okullara da birçok sorumluluk yüklenmektedir ve bunun yanında yetkiler verilmektedir. Okullar kendilerine tanınan bu yetki ve sorumluluk çerçevesinde varoluş nedenleri olan öğrencilerin başarılarını sağlamak durumunda ve bunu kalıcı hale getirmek ya da anlamlı bir şekilde sokmak zorundadır. Bu zorunluluk okulun var oluşuna bir önem katmaktadır. Bugün bir öğrencinin başarısızlığı, o okulun başarısızlığı olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla okullar, okul müdürleri, öğretmenler, eğitim uzmanları, okuldaki öğrencilere başarının nasıl sağlanacağı hususlarında çözüm arıyor olması gerekmektedir Yine bu çözümler yukarıda bahsedilen başarı tanımlamalarında



gerçekçi yani gerçek hayatla uyumlu olmalı, pratik olmalı ve çözüme en yakın olanı olmalıdır (Erdem, 2008: 242). Gerek başarı gerekse de akademik başarı olsun sonuçta bir öğrenci başarısının okulun en önemli görevlerinden bir tanesi olduğu fikri ortaya çıkmaktadır. Arıcı'nın da (2008) öğrenci başarısının okullarda öncelikli bir görev olduğundan bahsetmektedir yine okulun tüm faaliyetlerini öğrenci başarısına bağlayan Arıcı başarının bir okul için ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Korkmaz da (2005), eğitim alanında alan-yazında yapılan araştırmaların farklı konuları kapsıyor olsa da ortak paydanın öğrenci başarısı üzerine olduğuna değinirken etkili eğitimin etkili okulun çıktısı olarak nitelikli öğrenci başarısına yer verir.

### **2.1.3 Türkiye'de Akademik Başarıyı Engelleyen Faktörler**

Sarier (2015) göre, ülkemizde, öğrencilerdeki akademik başarıyı okulla ilgili değişkenler kapsamında incelemiş bu incelemesini 2000 ve 2015 yılları arasında ülkemizde meta analiz yöntemleri ile gerçekleştirilen 62 çalışmayı analiz ederek gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak; okulda öğrenci başarısını etkileyen faktörleri öğrenci başarısı ile ilişkisi arasında, etki olarak 0,231 aralığı, öğrenci ile ilgili değişkenlerin ve etkenlerin akademik başarıya etkisini 0,324, ailesel faktörlerin öğrenci akademik başarısına etkisini ise 0,271 olarak bulmuştur. Çalışmaları neticesinde sosyal ve ekonomik durumların, öz-yeterlik ve güdülenme gibi faktörlerin öğrencilerin akademik başarısında en önemli değişkenler olduğunu tespit etmiştir.

Daha önceden planlanan hedeflere ulaşmak için yapılan tüm etkinliklerin ve planlanan hedefler bağlamında istediğini elde etme olarak vurgulanan başarı, okullarda da program bağlamında belirlenen hedefler ile sergilenen tutarlı davranış bütünüdür (Demirtaş, Güneş 2002). Akademik başarıda öğrenci kaynaklı değişkenleri veya faktörleri değerlendirdiğimizde ise, öğrencinin bizzat kendisinden kaynaklanan, sahip olduğu ailesinin sosyal ve ekonomik özellikleri, öğrenme faaliyetlerindeki hızı, benlik saygısı, özellikle ders çalışma ile ilgili verimli alışkanlıkları, çocuğun anne ve babası tarafından sergilenen yaklaşım ve tutumlar, okulu'nda bulunan öğretmen ve idari kadronun mesleki yeterlilikleri, öğrencilerin kendi karakter ve kişilik yapıları, ayrıca zeka unsurlarının etkili olduğu yapılan araştırmalar; kapsamında değerlendirilmiştir (Arıcı, 2007; Polat, 2009; Özer ve Anıl, 2011; Dağdelen, 2013; Şevik, 2014).

Benlik saygısı, bir insan olarak düşündüğümüz duyduğumuz ve bu davranışlardan yola çıkarak birtakım eylemlerde bulunabildiğimiz; özgün bir varlık olduğumuzu fark etme sürecimizdir (Onuk, 2007). Benlik ile ilgili oluşturduğumuz saygı ise insanın kendisi ile ilgili yani benlik ile ilgili özelliklerinin farkında olarak beğenmesi ve onaylaması kendini sevmesi, yine akademik başarısında ve bilişsel becerilerde etkili olmaktadır (Choi, 2005).

Öz-Yeterlik, İnsanın kendisine duyduğu yeterlik duygusunu ifade etmektedir. Hayatta belirlediğimiz amaçlara ne denli ulaşabiliyorsak; kendimizi de o derece de yeterli bulmaktayız ve bu konuda kendimizin hissettiği yeterlik olarak değerlendirilebilmek mümkündür. (Schwarzer ve Hallum, 2008; Skaalvik ve Skaalvik, 2010). Öz yeterlik ile ilgili inançlarımız, belirlediğimiz hedeflere ulaşmada karşılaştığımız zorlukların üstesinden gelmek adına sağladığımız motivasyon ve bireysel becerilerimizi doğrudan etkilemektedir. Öz-Yeterlik konusunda İncancımız zayıf ise akademik başarıda da sağladığımız ilerleme zayıf olmaktadır (Klomegah, 2007; Liu ve Koirala, 2009).

Ders Çalışma Alışkanlığı, Öğrencilerdeki ders çalışma alışkanlığının akademik başarıyı etkilediği yönündeki araştırmalar bu kapsamda ders çalışırken sergilediğimiz yaklaşım ve tutumlara bağlıdır. Bunlar arasında en önemlileri düzenli ve sistematik olarak çalışma, ders çalışma esnasında tuttuğumuz notların nitelikleri, yazınsal kaynaklardan yararlanılması, konsantrasyon, ders çalışma yöntem ve teknikleri hakkındaki bilgi birikimi, derslerle ilgili tekrar düzeyleri, sınavlara daha önceden hazırlık yaparak çalışma sayılabilir. (Demircioğlu Memiş, 2007; Purdue ve Hattie,1999; Wagner, Schober & Spiel, 2008). Kısaca ifade etmek gerekirse bir öğrencinin derslere olan; hazırlık planlama ve çalışma ile ilgili sergilediği verimlilik sağlayan tüm etkinliklerin, akademik başarıda pozitif etkisi olduğu değerlendirilmektedir (Özer ve Anıl, 2011; Patterson ve ark., 2003).

Akademik başarıda okul değişkenleri incelendiğinde bu faktörler arasında öğrencilerin derslere karşı beslediği tutumun, öğretmenler tarafından sergilenen öğretmenlik davranışları, okulun sahip olduğu kurum kültürü ve okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları değerlendirilmiştir (Bulduklu, 2014; Dağdelen, 2013; Günal, 2014; Şevik, 2014).

Derslere yönelik sergilenen tutum, Önümüze çıkan ya da karşılaştığımız herhangi bir öğeyi benimsememiz veyahut reddetmemiz olarak tanımlayabiliriz. Bu öğeler arasında herhangi bir grup ya da bir düşünce veyahut kişi olabilir. Eğer öğrenciler derslerini benimsiyor ve kabul ediyorlar ise yani tutumları olumlu yönde ise akademik başarılarında da olumlu adımlar atmaktadırlar diyebiliriz. (Yenilmez ve Özabacı, 2003). Öğretmen Davranışları, Eğitim öğretim süreci olarak değerlendirildiğinde; bu sürecin mihenk taşlarında en önemli rolü üstlenen öğretmenler, akademik başarı da son derece etkilidir (Şevik, 2014; Şişman, 2014). Öğretmenlik mesleğinde gelecek kuşakları yetiştirmek kritik bir görevdir. Bu gelecek kuşaklara yön ve şekil verirken, onlarla kuracağımız etkili iletişim, hoşgörülü yaklaşım ve onlara kazandıracığımız bu davranışlar ile öğrencilerin sahip oldukları duyuşsal ve bilişsel özelliklerinin yanı sıra evrimsel olarak gelişimleri de öğretmene bağlıdır. Çocukları bu yönde destekleyen bir öğretmen, çocukların akademik başarısı üzerinde pozitif bir etki sağlamaktadır (Sadık, 2002). Okul Müdürünün Sergilediği Liderlik Davranışı, okulun tüm yönetim süreçlerine ve eğitim süreçlerine gözleyerek ve denetleyerek katılan ve kararlar alan, öğretmenlerin gelişimleri için mesleki destek ve ders kaynakları araç ve gereçleri sağlayarak bu süreçlere katkısı bulunan okul müdürü, sergilediği bu liderlik davranışları ile kurum kültürü arasında önemli bir köprü olmaktadır. Yukarıdaki davranışları yapan okul müdürünün, öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu değerlendirilmektedir (Şişman, 2014).

Okul müdürleri, akademik başarıda doğrudan olmasa bile kuvvetli bir etki yaratabilmektedirler (Leithwood ve Jantzi, 2000; Sarı ve Cenkseven, 2008).

Okul Kültürü, Çocuğun içinde bulunduğu okulun sahip olduğu günlük yaşamı da kapsayan okul kültürünün, öğrenci akademik başarısında etkili olduğu değerlendirilmektedir (Fuller and Clarke, 1994). Şişman'a (2014) göre, okul kültürünü tanımlarken okulun içinde bulunan toplum tarafından benimsenen birtakım normlar değerler, inançlar sembol ve ritüeller olarak ele alır ve bu öğelerin nasıl paylaşıldığı ile ilgili oluşan düzene vurgu yapar.

Öğrencinin akademik başarısındaki bir diğer etken ise aile faktörüdür. Çocuğun sahip olduğu anne ve babanın eğitime karşı yaklaşımları, sergiledikleri davranışlar, bu konuda besledikleri tutum ayrıca ailenin sahip olmuş olduğu ekonomik şartlar ve

sosyal imkanları, okulun eğitim süreçlerine katılma oranlarının, ailenin eğitim seviyesinin ve sahip olduğu kültürün; öğrencinin akademik başarısında etkili olduğunu araştırmacılar belirtmektedir. (Koutsoulis ve Campbell, 2001; Özer ve Anıl, 2011; Özkan ve Yıldırım, 2013; Şevik, 2014).

Bu bağlamda,

Anne ve Baba Tarafından Eğitime Yönelik Sergilenen Davranışlar ve Beslenen Tutum, Ailelerin öğrencilerin akademik yaşantılarında sergiledikleri destekleyici çalışmaların ve davranışların, okul öncesinden öğrencilerin ergenlik dönemine kadar akademik başarıda olumlu yönde etkili olduğunu dile getirmektedir (Carlson, 1999).

Eğitime Katılım Sağlanması, ailelerin okuldaki eğitim ve öğretim süreçlerine olan ilgilerinin, öğrencinin evde bulunduğu zamanlarda okul ile ilgili yapılan sohbet ve değerlendirmelerin, okulda düzenlenen etkinlik ve toplantılara katılımın, öğrenciye evde ödevleri konusunda sergilenen destekleyici davranışların, öğrencinin akademik yaşantısındaki başarı ile pozitif bir ilişki oluşturduğunu belirtir (Şad, 2012).

Anne Baba Eğitim Seviyeleri, eğitim, toplum hayatında birçok konuda etkili bir değişim aracıdır. Anıl'a (2009) göre, 2006 yılında düzenlenen uluslararası PISA Sınavının sonuçlarını değerlendirdiğinde; öğrencilerin Fen Bilimleri derslerinde sağladığı başarı durumunun veya başarı sonuçlarından gerek ailenin sahip olduğu kültürel özelliklerin gerekse de anne ve baba tarafından sahip olunan eğitim seviyesinin olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Ailenin Sosyal ve Ekonomik Yönden Şartları, Ailenin sosyal ve ekonomik yapısı, içinde yaşadığı toplumun özellikleri; bu toplumun bir üyesi olarak sağladığı etkileşimler, ailenin gelir düzeyi; ekonomik etkinlikleri ve sahip olduğu statüler öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkilidir (Özer ve Anıl, 2011). Yine günümüzde özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda da bu bulgulara yer verilmiştir (Kocaman, 2008; Polat, 2009).

Sarier (2015), yapmış olduğu araştırmasında, ülkemizde akademik başarıya etki eden temel faktörleri 3 boyutta değerlendirilebileceğini dile getirmiştir. Sırasıyla bu

faktörleri; öğrenci, aile ve okul olarak belirlemiştir. Günümüze dek süren tartışmalarda yer alan, akademik başarıda okulun yeri konusunda dikkat çekici bir katkı sağlamaktadır. Okullarında öğrencilerin akademik başarısını diğer iki faktör gibi yakından etkilediğini tespit etmiştir.

*“Akademik başarıda okulla ilgili faktörler ve etki büyüklüğü değerleri şöyledir: derse yönelik tutum (0.304), okul kültürü (0.253), öğretmen davranışları (0.140) ve okul müdürünün liderliği (0.178). Bu sonuçlar, öğretimin öğrencilerde olumlu tutum geliştirecek şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekliliğini göstermektedir Sarier, (2015).”*

Okul kültürlerinin öğrenci başarısı ile ilişkisi incelendiğinde; olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin okula bağlanmasında yine öğretmenlerin öğretme ve öğrenme süreçlerinde daha etkili olmasına ve motivasyon sağlamalarında etkili olan okul kültürünün, yaratıcı bir öğrenme ortamı sağlayabileceği belirtilmektedir (Fiore, 2000). Sarier (2015), kurum kültürünün oluşmasına etki eden okul müdürünün; liderlik davranışlarının sergilerken “demokratik, destekleyici, kültürel, dönüşümcü, öğrenen, öğretimsel ve etik liderlik” davranışlarını sergilemesi gerektiğini dile getirirler. Okul müdürleri; okulu, öğrenen bir örgüt haline getirmeli ve okulu geliştirirken öğrencilerin akademik başarısında etkili olduklarını unutmamalıdır şeklinde değerlendirmelerde bulunmuştur. Yapılan bir başka araştırmada Hallinger (2011), 1983-2010 öğretim liderliği üzerine yazılan 130 doktora tezini incelenmiş ve okullarda sergilenen liderlik davranışları ile öğrencilerin akademik yaşantısındaki akademik başarı arasında pozitif bir ilişki kurmuştur. Başarılı ve etkili okullarda sürekli öğrenen ve öğrenmeyi destekleyici bir kültürün oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Aynı zamanda yaratıcı düşünceleri destekleyecek bir okul kültürünün öğrencilerin akademik başarısında olumlu bir yol çizeceği hususları dile getirilmiştir.

#### **2.1.4. Akademik Başarıya Etki eden Faktörler ve Değişkenlerinin İncelenmesi**

Aile Faktörü; Başarıyı sağlama yolunda birçok araştırma mevcuttur ancak başarısızlığa neden olan faktörlerin bulunması ve bunların üzerine gidilerek

başarısızlığı meydana getiren nedenlerin tespiti ile başarısızlığa yol açan hususlarda bir kontrol mekanizması oluşabileceği düşünülmektedir (Gökalp, 2006). Akbaba Altun'un (2009), ifade ettiği gibi aslında eğitim araştırmalarının en önemli konularından bir tanesi olan akademik başarıya etki eden faktörlerdir. Başaran'ın (1996) değerlendirmesinde, girdiden bahseder ve eğitim kurumlarının en önemli girdisi olarak öğrenciyi tanımlar. Eğitimin önemine değinirken de ülkenin ve toplumun beklentilerini karşılayan; gereksinimlerine cevap veren bireyleri yani öğrencileri en uygun sürede ve en etkili şekilde yetiştirmenin öneminden bahseder. Eğitim sürelerinin gereksiz yere uzatılmaması en kısa zamanda en çok biriyle yani öğrenci ile eğitim yapılması gerektiği ve eğitim müfredatında bulunan bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeyen, beklentilerini karşılamayan etkinliklerin programlardan çıkartılması yönünde değerlendirmeler yapmış ve eğitim programlarında bulunabilecek gerekli olmayan etkinliklere ve bu bağlamda kazanılacak zamana dikkat çekmiştir. Eğitimin amacı en kısa zamanda en çok öğrenci ile en etkili programı gerçekleştirmektir. Özer ve Sarı'nın (2009) ileri sürdükleri gibi klasik bakımdan değerlendirildiğinde; aslında okulda sağlanan başarının, öğrenciden kaynaklanan faktörlere bağlı olduğu düşüncesi son yıllarda yapılan eğitim konusundaki araştırmalarda yerini bireyin yanı sıra çevresel imkanlara, kültürel duruma, sağlık şartlarına, ekonomik imkanlara, ailenin gelir seviyesine, anne ve babanın ya da veli veya vasisinin eğitim düzeyleri gibi birçok faktöre bırakmıştır. Ancak yine de başarıyı tanımlarken öğrenci ve okul yani eğitim kalitesi aynı çerçevede kalmıştır. Arıcı'ya (2007) göre, araştırmasında; başarıda etkili olan faktörleri, öğrenme stillerine, zekaya, örgütlenme, çevreden kaynaklanan birtakım faktörlere bağlar. Bu etmenler arasında; okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik özelliği, akademik olarak yapılan baskı, sosyal ve ekonomik durum, akademik olarak yapılan vurgular, okul öncesinde alınan eğitimin özelliği, ailenin maddi ve manevi desteği ve öğretmenlerin yaklaşımları sayılabilir. Akbaba, Altun'un (2008) araştırmasında, başarısızlıkta temel etkenlerin özellikle aile tarafından eğitime gösterilen ilgisizlik ve bu bağlamda öğrencilerde oluşabilecek ilgisizlik, güdüleme yoksunluğu, okulun kendisi ile ilgili başlıca problemler, öğretmen kadrosunun nitelikli olmaması ve sistemselsel olarak bazı sorunlardan bahseder. Dane ve diğerlerine (2009) göre öğrencide akademik başarıya yön veren faktörler içinde öğrenciden kaynaklı, okul ile ya da bulunulan sınıf ile ilgili; ortam kaynaklı, yine aileden, öğretmenlerden ve içinde bulunduğu sınıfın akran grubundan, öğretim metotları gibi birçok faktörden söz edilmektedir. Olcay ve Döş (2009) ise öğrenci

başarısında, özellikle olumsuz vurgu yapan etmenleri sıralarken; önemli bir hususa da dikkat çekmişlerdir. Öğrenciler dersleri anlayamadıklarından, derslerle ilgili taşıdıkları öğrenememe kaygısından, ders çalışma tekniklerini verimli hale getiremediklerinden ve bilmediklerinden; başarısız oldukları konusunda taşıdığı değerler, yine ilgi duymadığı dersler bulunduğu, öğretmenlerce derslerin bazen verimli olarak anlatılmadığı gibi hususlarda, öğrencilerin neden başarılı olamadıkları konusunda, bizzat öğrencilerden yola çıkarak bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Aynı zamanda bu boyutları; öğrencilerin bu tutumunun yanı sıra öğrencilerin derse karşı olan ilgisi, ergenlikte karşılaştıkları problemler, ailenin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik şartlar, derslerin içeriklerinden kaynaklı zorluklar, öğrencinin sahip olduğu duyuşsal nitelikler, ekonomik durum, öğrencinin sahip olduğu alışkanlıklar, sorumluluk ve okulun kendisinden kaynaklı, öğretmenden kaynaklı birtakım başlıklarda değerlendirir. Gökalp'e (2006) göre yine başarıda etkili olan bazı faktörleri; çocuğun zihinsel özellikleri, kaygı düzeyi, çocuğun kendisi ile ilgili benlik algısı, duygusal durumu, cinsiyeti, anne ve babanın tutumları, kardeşleri ile arasında oluşan tutumlar, okuldan kaynaklı ve öğretmenden kaynaklı nedenler ile dersle ilgili çalışma yöntemleri gibi birtakım boyutlarda ele almıştır. Özer ve Burgaz (2002) ise; öğrencinin sahip olduğu başarı durumlarını okuldan kaynaklı ve okul dışı nedenler olarak iki farklı boyutta değerlendirirler. Okul dışı kaynaklı faktörleri daha çok öğrenci ve ailesi üzerinde yoğunlaştırırken, bunların arasında; öğrencilerin televizyon ve bilgisayar kullanımları bir bakıma ekran bağımlılığı, sahip olunan demografik nitelikler çocuğun birlikte olduğu akran gruplarındaki temel değerler ve normlar olarak sayarken yine okul içi yani okuldan kaynaklı faktörleri de eğitim öğretim programlarındaki niteliğe, okul idarecilerinin yani yönetici ve eğitim kadrosunun yeterliliklerine, sınıfın seviyesine, dersin nitelik ve çeşidine eğitimde kullanılan ders araç ve gereçlerinin nitelik ve nicelik yönünden özelliklerine dikkat çekerler. Yukarıda sayılan bu faktörler kendi içinde de birçok değişkeni barındırır. Arıcı'ya (2007a), başarıya yön veren etmenlerden bahsederken; ailenin özelliklerinden, kültürel seviyesinden, ekonomik durumundan, çocuğun yeteneklerinden, derse karşı olan ilgisi, okul ya da eğitim konusundaki yaklaşımları, sağlanmak istenen başarı da en önemli etkenler olarak değerlendirmektedir. Buradaki önemli husus ailenin, eğitimde sağlanacak başarıda, çok önemli bir faktör olmasıdır. Çünkü alan yazında yer alan araştırmalar; sosyal ve ekonomik yönden alt seviyede olan ailelerin çocuklarının, okul hayatında alt seviyede olan ailelere oranla; üst seviyede olan ailelerin çocuklarından daha başarısız oldukları

vurgulanmaktadır. Burada ailenin öğrenci başarısındaki yeri ve önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Şişman'ın (2002) araştırmasında aile faktörü katılım boyutunda değerlendirir. Aslında ailenin eğitime katılmasının başarıda temel belirleyici olduğuna vurgu yapar. Yani ailenin etnik statüsünü, içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal şartları, yine ailenin sahip olduğu eğitim seviyesini göz önüne alarak ancak bunlardan bağımsız olarak, ailenin eğitime katılımının; eğitim ve öğretim ortamındaki süreçlere katılımının, son derece önemli olduğunun altını çizer Ailesi eğitime daha çok katılan öğrencilerin daha başarılı oldukları yönünde değerlendirme yapar.

Öğrenci Faktörü; yukarıdaki değerlendirmeye yakın bir değerlendirmede Arı (2007) tarafından yapılmıştır. Değerlendirmesinde, başarıda öğrencinin sahip olduğu özelliklerden çok içinde bulunduğu ekonomik imkanlar ve sosyal şartlara dikkat çekmiştir. Bu konuda aile tarafından öğrenciye evde sağlanacak imkanların çok önemli olduğunu, bu imkanlar arasında; çocuk için ayrı bir oda, ayrı bir bilgisayar, süreli veya süresiz yayınlar, derslerinde kullanabileceği araç ve gereçler, sağlayacakları maddi ve manevi destek ve bu hususlardaki niteliklerin başarıyı sağlamada önemli olduğunu vurgular. Buradan hareketle eğitimin ailede başladığı ve devam ettiği yukarıda sayılan imkanları öğrenciye sunarken sahip olunan eğitim düzeyinin de önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Dane ve diğerleri de (2009), yukarıda bahsedilen konularla ilgili yine çocuğa evinde, ders ve ödevlerine yardım edilmediği takdirde yine doğrudan eğitimle ilgili gereksinimlerine evde cevap verilmediğinde çocuğun ister istemez başarısının düşeceği yönünde değerlendirmeler yapmışlardır.

Alan yazında eğitimde başarıyı ve bu başarıya etki eden faktörleri değerlendirirken aile üzerinde çok durulmuştur Bundan dolayı başarıda etkili olan aile ile ilgili parametrelerin veya değişkenlerin çeşitli boyutlarıyla el alınmasında yararı vardır.

Gökçe'nin (2002) ifade ettiği gibi, eğitimin ailede başladığını ve okula devam ettiği vurgusunu yapar. Ailenin çocuğun hayatında önemli bir yeri olmasından kaynaklı eğitim hayatında da çok önemli bir yere sahip olduğunu dile getirir. Tabii ki burada ailenin sahip olduğu niteliklerde bu parametreler içerisinde sayılabilir. Okul ise aileden etkilenen bu öğrenciye uyguladığı belli bir program dahilinde verimli üretken ve sağlıklı bir şekilde yetişmesini sağlayarak hem öğrenci hem de toplumsal yaşamı gelişim boyutunda desteklemektedir. Eğitim konusundaki temel hareket konularından bir tanesi de okullarda hizmet veren öğretmenlerdir. Öğretmenlerin de başlıca



görevinin; öğrencilerin sahip olduğu özelliklerinin geliştirerek, planlanan amaçlara veya hedeflere ulaşmalarını sağlamaktır. Richards (1986) araştırmasında, aileye vurgu yapar ve öğrenci başarısını etkilemede oldukça önemli bir yere koyar. Ailenin sahip olduğu yine toplumsal özellikleri ekonomik şartları ve kültürel değerlerinden bahseder. Bu hususlarda özellikle zekadan kaynaklı, dini yaşayış biçimi, yaş ve eğitim seviyesinden, mesleki statüsünden ve gelir seviyesinden, ailenin ikamet ettiği yerleşim yerinin imkânlarından, ailenin toplumdaki ve öğrenciden beklentilerinden ve bununla ilgili yaklaşımlarından, sahip olduğu tutumlarından, ailenin genel olarak yapısından; çekirdek-geniş aile oluşundan, anne ve babanın birlikte mi ayrı mı olduğundan, aile içerisinde ikamet eden bireylerin; nitelik ve sayılarından, öğrencinin ve ailenin yaşadığı evin niteliklerinden, yine çocuklara evde sağlanan eğitsel ve akademik desteklerden ve bunun düzeylerinden, ev ile okulun bulunmuş olduğu coğrafi uzaklıktan yine evde ev ortamında bulundurulmuş kitap ve ders araçları gereçleri, çocuğun aile ile birlikte yaptığı faaliyetler gibi; değişkenler, parametreler bir üretim girdisi olarak tanımlanmaktadır. Çocuklar okullara bu nitelikler ile girerler (akt. Kurul Tural,2002).

Eğitim sadece okullarda gerçekleştirilen ve sadece orada devam eden bir faaliyet değildir. Okullar, çocukları bulunmuş oldukları ortamlardan alarak kendi hedeflerine göre; ki bu hedefler, genellikle bireysel ve toplumsal yönden olmaktadır, yetiştirerek öğrencinin yaşamına ve birikimine katkı sağlarlar. Okullara öğrenci anlamında girdi sağlayan ailelerin çocukları üzerindeki etkileri son derece önemlidir keza okula başlayan bir çocuk için ailenin üzerine düşen sorumluluk daha da artarak devam etmektedir. Veli'nin okul ile hareket etmesi, eğitimin her sürecine katılım sağlaması, öğrenciye her boyutta imkân tanınması ve desteklemesi son derece önemli görülmektedir yine bu parametreler içerisinde en önemlisi ise ailenin sahip olduğu imkanlar ve eğitim seviyesidir. Kaldı ki imkanların, öğrencinin yaşantısına katkıda sunulacak şekilde aktarılması, ailenin sahip olduğu eğitim düzeyinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Eğitim başlı başına bir okul süreci değildir. Burada anne ve babanın çocuk ile ilişkisi önemli bir role sahiptir. Anne baba, okula yardımcı olan ve bir eğitim ortağı rolüne bürünen önemli kişilerdir. Hem okul hem de ailenin ortak paydası, çocuğun ya da çocukların hayatta intibak sağlaması, toplumun ve kendinin gereksinimlerinin karşılanması yönündedir. Burada aileye de önemli görevler düşmektedir (Erdoğan, 2010). Carneiro'da (2008), öğrencinin başarısında, okul ve

ailenin birlikte hareket etmesinin önemini vurgular. Bu dönem içerisinde en önemli şeyin gerek okul gerekse de aile tarafından, en çok ilgi duyulan alanın, öğrencilerde sağlanacak akademik başarı olduğunu vurgular. Bu vurguyu yaparken aile ve okuldan tek bir kurum olarak bahseder çünkü çocuk zamanın çoğunu okulun dışında ailesiyle birlikte geçirir. Dolayısıyla ailenin içinde bulunduğu şartlar, sosyal çevre, çocuk için önemli role sahiptir. Yine ailenin çocuğuna sunacağı; evdeki çevrenin, kültürel yönden zengin olmasına dikkat çeker. Kültürel yönden ve eğitim seviyesi bakımından ileri düzeye sahip ailelerin çocuklarının da eğitim seviyesi bakımından ileri düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Ülkemizde şu anda yaygın olarak ikili eğitim yapan okul kalmamış olsa da zaman anlamında çocuğun ailesinin yanında daha çok zaman geçirdiğinden dolayı ailenin de çocuğun başarısı üzerinde son derece önemli bir role sahip olduğunu dile getirirler. Burada önemli bir hususu da değerlendirirler; ailenin okul eğitim süreçlerine olan ilgisizliğinden dolayı katılım sağlamaması, okul yönetim kadrosu tarafından bir bahane olarak öne sürülmemeli; tam tersine velilere ilgi uyandırmak ve bilinç sağlamak adına her türlü desteği vermelidirler. Günümüzde bu destek sahip olunan teknolojik imkanlarla daha kolay bir hal almıştır. Aileler okul yönetimlerinin alacağı kararlara ortak edilmeli, aradıkları ve eğitimle ilgili her soruya okullarından cevap bulabilmesi için teşvik edilerek özendirilmelidir. Okulda sağlanacak sıcak bir ortam, velilerin okula katılmaması ile ilgili birçok engelle mücadelede katkıda bulunacaktır (Ünal, Yıldırım ve Çelik, 2010). Çelenk'in (2003) yapmış olduğu araştırmada, iletişim vurgusu yapmıştır. Okulun öğretmen ile aile arasında bir köprü olması gerektiği, aile ve öğretmen arasında yaşanacak her türlü çelişkinin önlenmesinde, okul yönetimlerinin bilgilendirici faaliyetlere yer vermesi gerektiğini, okulda uygulanan eğitim ve süreçleri ve okul kuralları ile ilgili ve benzer konularda velilere; mektup, telefon, broşür gibi iletişim araçlarını kullanarak, katılımı özendirmesi gerektiğini ve iletişimin önemini tekrar tekrar vurgular. Aynı zamanda okulun öğretmen ve aile arasında bir bağ kurması yanlış anlaşılmalara engel olması son derece önemlidir. Yine okul, okulda ve sınıfta uygulanan etkinliklerle ilgili her türlü bilgilendirmeyi yapmalı, öğrencilerin sınıf ortamlarında gerçekleştirdikleri eğitimle ilgili etkinlikleri, gerektiğinde açık sınıf uygulaması ile belirli günlerde ailelere izletmeli, okul aile birliği arasında bağ kurulması ve iletişim anlamında etkili olacaktır. Burada yine ailenin katılıma özendirilmesinin önemi üzerinde birtakım vurgular yapılmıştır.

Şama ve Tarım (2007) araştırmasında, eğitimde öğrencinin başarısız olmasının başlıca nedenleri arasında; ailenin katılıma olan ve eğitime olan ilgisizliği olarak ortaya çıkmıştır. Çocuk aile içerisinde yaşadığı hayatta, huzursuz ise ya da ailede kalan bireyler eğitim yönünden düşük seviyede ise, ailenin ekonomik olarak mali sıkıntısı var ise, öğrenci zihinsel olarak sınıf seviyesinin gerisinde ise eğitimde başarıyı yakalamak son derece zor olacaktır. Bunun yanında aile öğrencinin kendisinden beklenen düzeyin üzerinde bir beklentiye girmiş ise öğrenci ile öğretmen arasında iletişim, bağ kurulamamış olması, öğrencinin içerisinde bulunduğu akran grubu ile arkadaşları ile yaşadığı olumsuz tutumlar yine öğrencinin konsantre olamaması, aceleci ve dikkatsiz davranması gibi bir takım bireysel nitelikler ile öğrencinin bedensel problemleri, psikolojik durumu, öğrencinin yaşadığı hanenin okula uzaklığı ve öğrencinin arkadaşları ile bir iletişim bağı kuramaması son olarak da mevcut disiplin kurallarına uymaması veya yönergelerini uygulamaması olarak değerlendirmişlerdir.

Yıldırım (2006), araştırmasında, aile ve öğrenci bağı üzerinde önemli konulara değinmiştir. Eğer aile ilgisiz bir tutum sergiliyor ya da öğrencinin ders çalışması yönünde baskı yapması, öğrenciden başarı anlamında yüksek notlar beklemesi yine aile içindeki huzur ortamı; akademik başarıdaki aile boyutunda parametrelerin altını çizmektedir. Gelbal'da (2008), aile ve çocuk arasındaki akademik başarı parametresini; sosyal ve ekonomik yönden değerlendirmiştir. Bu sosyal ve ekonomik yönü de kendi içerisinde birtakım parametrelere bağlamıştır. Örneğin bir ailenin sosyal ve ekonomik imkanları, çocuğun akademik başarı seviyesi ile doğru orantılıdır. Bu düzey aynı zamanda aile bireylerinin eğitim seviyelerini, içinde buldukları sosyal tabakayı harcama ve alım güçlerini, evin genel ortamını, aile içerisinde yaşayan bireylerin sayısına kadar, etkilediğini; bu etkinin de öğrencinin başarısında etkin olduğunu dile getirir. Kurul Tural'ın (2002), araştırmasında, çocuğun yaşadığı ailenin ekonomik şartları ve sosyal çevresinin, aile ve çocuk arasında daha etkili bir iletişim etkileşim bulunmasının ve ziyadesiyle okulda sağlayacağı başarısında pozitif bir yönde anlamlı ve olumlu bir şekilde etkili olduğunu ileri sürmüştür.

Ailenin okula karşı tutumunun, çocuğun eğitimdeki başarısı üzerinde son derece etkili olduğu ve ailenin okula öğretmene karşı beslediği olumlu ya da olumsuz tutumlarının

yine bunun yanında çocuğun okulda yaşadığı sorunlara karşı göstermiş olduğu duyarlılığın, okulda gerçekleşen etkinlik ve derslere karşı ilgisizliğinin, çocuğun başarısı üzerinde etkili olduğunu dile getirirler (Ada ve Baysal, 2010). Şevik'e (2014) göre, aile ve okul arasındaki bağın kurulmasında bir diğer yöntemde ev ziyaretleridir. Gülcan ve Taner'e (2012) göre ev ziyaretlerinin çocuğun akademik yaşantısı ve başarısı üzerinde pozitif etki yarattığı; ev ziyaretlerinde okul yönetimine ve öğretmene çocuğun evdeki yaşantısı hakkında, ailenin çocuğa yaklaşımı, sosyal ve ekonomik imkanları, yaşadığı çevre, eğitim seviyesi, değerleri, eğitime olan yaklaşımları ve tutumları ve varsa diğer konular hakkında birtakım fikirler verecekleri değerlendirilmiştir. Ev ziyaretlerinin yapıyor olması bu anlamda önemlidir. Gülcan ve Taner (2012), özellikle öğretmenler tarafından yapılan ev ziyaretlerinin, akabinde öğrencinin akademik yaşantısında ve başarısında; olumlu yönde gelişme olduğu bulgularına yer vermiştir. Bu bulgular arasında öğrencinin okula karşı daha ilgili olduğu anlamı çıkarılabilir. Öğrenci; çevresine, arkadaşlarına öğretmenlerine daha saygılı bir tutum içerisine girmiş, derslere ve akademik etkinliklere ilgisi daha artmış ve bu doğrultuda da etkinliklere katılımı derslere katılımı ve verimliliği üzerinde olumlu gelişmeler olduğu belirtilmiştir.

Şermin (1975), araştırmasında; ilimiz İstanbul ilkokullarında akademik yaşantılarında başarı gösteremeyen 2300 öğrenci ile bir çalışma yapmıştır, bu çalışmada; öğrencilerde başarısızlığa neden olan birtakım faktörler tespit etmiştir. Öğrencinin sahip olduğu maddi imkanlar, yaşadığı hanenin, evdeki ortamın, anne ve babanın eğitim düzeyi gibi hususların öğrencinin akademik başarısında etkili olduğu tespit edilmiştir (Akt.Arslantaş Özkan ve Külekçi). Arslantaş vd. (2012), akademik başarıyı değerlendirirken, öğrencinin yaşadığı ortamın, çocuğun başarısı üzerinde etkileri olduğu tespitlerini yapmıştır. Bu tespitler kapsamında merkezde oturan çocukların köy ve kasabaları oranla akademik yönden daha başarılı olduklarını, böylece de sosyal ve ekonomik şartlarında akademik başarıda etkili olduğunu tespit etmiştir. Öğrencinin aile yaşantısının dışında, akademik başarıya eden diğer faktörler de okulun yönetim kadrosu, öğretmen niteliği, öğrenciden kaynaklı olan birtakım faktörler ki bunlar arasında öğrencinin öğrenme stili, öğrencinin sahip olduğu özellikler öne çıkmaktadır. Palas Aktaş ve Mirzeoğlu'nun (2009) araştırmalarında belirttikleri gibi öğrenme stilleri üzerinde durmuşlardır. Bazı araştırmalarda da öğrenme stillerinin okuldaki başarıyı arttırdığı; bazı araştırmalarda ise bu okul başarılarının öğrenme stillerine göre

farklılıklar yarattığı ve bazı araştırmalarda da okul başarılarının herhangi bir değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

Sistem Faktörü; Mutlu ve Aydoğdu (2003), öğrenci başarısızlığında, var olan mevcut sisteme atıfta bulunurlar. Öğrencinin sahip olduğu öğrenme stiline uygun ortam, bu sistem tarafından sağlanamadığından, sistem eleştirisi getirir. Her öğrencinin kendine öz bir öğrenme stili ve kendine has bir zekâ seviyesinin bulunduğunu ve buna göre de eğitim ortamlarının düzenlenmesi gerektiğini belirtirler. Son zamanlarda da her öğrencinin öğrenme becerisinin kendinden kaynaklı faktörlere göre değiştiği ve her öğrenciye uygun ortam sağlandığında öğrenimin kalitesinin artacağı ve kalıcı hale geleceği gibi konular gündeme gelmektedir. Öğrencilerin halihazırda yapabildiklerinden ziyade, yapabilecekleri ve potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri yine yeteneklerini hangi düzeyde ortaya koyabilecekleri konularında gündem oluşmaya başlamıştır. Kısacası öğrenciden kaynaklı olan öğrenim stiline farklılığı yeterince anlaşılırsa öğrenciye uygun bir akademik ortam sağlanmış olacak ve başarısında etkili bir role sahip olunacaktır. Bu yolla genel geçer bir eğitim ortamı oluşturmak yerine her öğrenciye özgü bir eğitim ortamı oluşturmanın akademik başarı açısından son derece önemli olduğunu vurgular (Mutlu ve Aydoğdu, 2003).

Tay'ın (2007) araştırmasında öğrenciye öğrenmenin nasıl olacağı ile ilgili ve ne tür stratejilerin kullanılacağı hakkında bilgi verilmesinin; öğrencideki başarı seviyesini artıracığı yönünde değerlendirme yapmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi öğrenme stiline akademik yaşantı ve başarı da önemli bir etken olduğu düşünülebilir. Dane ve diğerleri de (2009), pasif olmayan, aktif öğrencilerden bahseder. Öğrencinin eğitim sürecinde ve akademik yaşantıda aktif bir rol bürünmesi gerektiğini ifade ederlerken; derse katılımı, derste kendisini ifade etmeye, tartışmalara katılmasını ve tartışmalara yön vermesini, yön verirken soru sormayı ve yorum yapmasını vurgular. Avcı ve Nazlı (2006), öğrencilerin akademik yaşantılarında başarılı olabilmelerini, öğrencilerin verimli ders çalışma yöntem ve tekniklerini bilmelerine, bununla ilgili olarak; zamanı etkin kullanmalarına, öğrencilerin dersleri not alarak ,okuyarak- yazarak ve sınavlarına hazırlanarak verimli bir şekilde ders çalışmasına ve nasıl ders çalışacağını bilmelerine bağlı olarak akademik başarısında olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir Ayrıca bu konuyla ilgili rehberlik çalışmalarının yapılması gerektiğini vurgularlar.

Peker ve Mirasyedioğlu'na (2003) göre, öğrencilerin başarılı olmaları için; alışkanlıklarının, derslere karşı olan tutumlarının, olumlu yönde seyrediyor olması gerekmektedir. Yıldırım (2011) ileri sürdüğü; öğrencide bulunan inançların yansırı kaygı ve stres düzeyi ile paralel olduğunu, öğrencinin sahip olduğu inancın öğrencide yeterli ya da yeterli olmadığı yönünde etki yaptığını ve bu etkilerin yönünü akademik başarıyı etkilediğini vurgularlar. Dane ve diğerlerine (2009) göre, bizzat öğrencinin kendisi ile ilgili birtakım faktörler olduğunu dile getirirler. Bunlar arasında; öğrencinin sahip olduğu psikolojik durum, yine motivasyon durumu, öğrencinin etkinliği ve hazırlık seviyesi, sahip olduğu yetenekleri ve fizyolojik durumu ile derslere katılım oranı ve devam oranları, sınıfın seviyesinin üstünde veya altında olması durumunun, arkadaşlarıyla kurduğu iletişim ve etkileşimin seviyesi ve kendisine yüklenen sorumlulukların akademik başarıda etkili olduğu yönündedir.

Öğretmen Faktörü; đretmenler gerek okuldaki gerekse de toplumdaki yerleri bakımından öğrencinin akademik yaşantısında önemli bir role sahiptirler. Öğrenci okula başladığı ilk yıllardan itibaren đretmeni rol model olarak ailenin dışında benimsemektedir. Dolayısıyla đretmenin sahip olduğu yeterlilikler, onun taşıdığı vizyonu, eğitim ve đretim hizmetleri kapsamında sağladığı zengin içerikler ile doğru orantılı olarak çocuğun akademik yaşantısında önemli bir yere sahiptir. Öğretmenin bir diğer yönü de kurabildiği iletişim ve etkileşim ortamıdır. Öğretmen; okul, aile ve ocuk arasında aynı zamanda bir köprü olmasídır. Çocuğun akademik yaşantısını etkileyebilecek bir diğer faktör de bu yüzden öğretmenlerdir konuyla ilgili Erdoğdu (2006) göre, yukarıdaki düşüncelerimi destekleyici birtakım değerlendirmelerde bulunmuştur. Bunlar arasında; đretmen bir đrenci için aileden dahi üstün bir role bürünen kişi haline gelebilmektedir. Bu yüzden öğretmenin öğrencinin akademik hayatını etkilemedeki rolü bazen aileden üstün olabilmektedir. Aileden stn olabildiği için de birçok faktörün de üstünde olabilmektedir. Öğretmenin yansız bir tutum sergilemesi, demokratik olması, sevgi ve şefkat duyguları birlikte insancıl yaklaşımlar göstermesi, öğrencinin kendi akademik yaşantısını geliştirme, üretkenlik becerilerini kendi potansiyeli dahilinde üst dzeyelelere çıkarması açılarından önemlidir. Bu bağlamda öğrencinin yaratıcılık ve üretkenlik boyutunu ileriye taşıyan öğretmenler akademik başarısında da önemli bir yere sahip olmaktadır.

Gökalp (2006) göre, akademik yaşantıda başarının sağlanması ile ilgili olarak öğretmenle ilgili farklı boyutlara yer vermiştir. Etkili bir öğretmenin kendisini sevdirmesinin öğrencilerin ders veya derslere karşı ilgi duyacağı ve seveceği, tam tersi yaklaşımlarda ise öğrencilerde korku uyandıran otokratik davranışlar içerisine giren öğretmenlerin ise çocuklarda kaygı ve endişe yaratacağından; ders veya derslerden uzaklaştıracak, derse karşı soğutacağı gibi konulara değinmiştir. Kendini sevdiren bir öğretmenin çocuklar için aynı zamanda sosyal ve duygusal olarak da kazanımlar elde edeceği ancak aksi yönde tutumlar sergileyen öğretmenlerin ise öğrencilerde bilişsel gelişimin dışına çıkamayacağı vurgusunu yapmıştır. Gökalp burada önemli bir hususu da dile getirerek aslında mevcut iktidarların veya önceki hükümetler tarafından uygulanan eğitim politikalarının, okullardaki uygulayıcısı olan öğretmenlerin öğrencilerin akademik yaşantısındaki başarısızlıkları ile ya da başarıları ile doğrudan ilgili olduğunu dile getirmektedir (Gökalp, 2006).

Özdemir de (2002), öğretmenin eğitimdeki yerini ifade ederken, öğrenci ve diğer öğretmenlere karşı olumlu tutum sergileyen ve onlara değer verdiğini hissettiren, okul tarafından kendisine verilmiş görev ve sorumluluklara bağlı olduğu kadar öğrencileri için mevcut hedeflerden çok daha yüksek akademik hedeflere ulaşmayı arzu eden öğretmenlerin, başarılı olabilmek adına, çok daha uygun ortamlar hazırlayacaklarını dile getirmektedir.

Marzano, Pickering ve Pollock (2008), her öğrenciye özgü bir öğrenme stili olduğunun farkında olmadan; gözetmeyen başarısız öğretmenlerin, öğrencilerin akademik yaşantılarında da beklenen başarıyı sağlayamayacaklarını dile getirmiştir. Başarılı öğretmenler ise, her bireye özgü öğrenme stillerini göz önünde bulundurarak, akademik ilerlemelerine katkıda bulunmaktadır.

Alıcıgüzel (2003), başarılı olmak isteyen yetenekli bir öğretmenin, sınıfında bulunan her çocuğu ayrı ayrı tanımmasının ve yetenekleri ile bilgi düzeyinin farkında olmasının, öğretmenin sınıf yönetiminin ve sınıfta sağlanan hoşgörüyeye etkisinden bahsederek her öğrencinin verilen sorumluluklarla, sınıfta bir düzen oluşmasına katkıda bulunabileceğini belirtir.

Özdemir ve ark. (2010), çocukları başarıya güdüleyen, onlara sevgi ve şefkat gösteren, çocuklarda bir aidiyet duygusu yaratan öğretmenlerin, öğrencilerinin akademik yaşantısındaki gereksinimlerinden biri olan başarıma ihtiyaçlarını dikkate alan öğretmenlerin, çocuklara, başarı sağlama anlamında çok daha etkili bir rol oynadıklarını belirtmektedirler.

Öğrencileri tanımak için zaman ayrılması gerektiğini, her öğrencinin bu şekilde kendisini sınıfta daha rahat hissedeceğini, yine aynı şekilde bu rahatlığın özenli bir sınıfa haline dönüşeceği konusunda yardımcı olacağını ve aynı zamanda öğrencilerin kendilerini daha iyi anlamamızı sağlayacağını ifade etmektedir (K-12 Teachers Alliance, <http://www.k12teachersalliance.org/>, 2018).

Okul Faktörü; öğrencilerin akademik yaşantılarında başarıyı etkileyen faktörler arasında okullarda gözetilmelidir. Okul faktörü konusunda Sarı ve Cenkseven'e (2008) göre, okulun temel misyonlarından olan insanın yetiştirilmesi önemli bir konudur. Çocuğun okula karşı beslediği tutumun, sevgi ve güvenin, aitlik duygusunun oluşmasında, okula önemli görevler düşer. Okul; sağlamış olduğu eğitim ortamlarında, çocuğa demokratik bir şekilde hizmet vermeli, onların akademik anlamda gelişmelerinin yansırı; gelişimi bir bütün olarak aynı zamanda kişiliklerinin ve sosyal yönlerinin de gelişmelerine bir bütün halinde olanak sağlamakla sorumludur. Benlik kavramı yani kişinin kendisini tanımasına ve algılamasına yönelik hissiyat; çocuğun okulu algılama şekline göre oluşur. Okul, öğrencilerine güven ve sevgi çemberi içerisinde değerli olduğunu hissettirmeli, bu hususlara yönelik tedbirler almalıdır. Yine okullarda sunulan okuldaki yaşantının; eğitimin kalitesi ve okulun eğitimde sağladığı başarı da bir ölçü olarak kabul edilebilir (Sarı ve Cenkseven, 2008).

Baştepe'ye (2009) göre, öğrencilerin içinde bulunduğu fiziksel çevrenin, öğrencilerin akademik yaşantısını etkilediğini dile getirmektedir. Okul binasının ve binanın olanaklarından bahsederken; okulun sahip olduğu atölye, laboratuvar, spor salonu, teknoloji ile donatılmış sınıflar, kütüphane ve dolayısıyla kitap sayılarının önemi üzerinde durur. Tüm bun sayılanların yeterli olması durumunda akademik başarıda olumlu bir katkı sağlanacağı ve yine sınıf ortamlarının; temizliğinden, ısı ve ışığından panolarına, görsellerine ve renklerine vurgu yaparak; sınıfta bulunan öğrenci sayısının dahi bu başarıda etkili olduğunu dile getirir. Okullar, bir öğrenme ve öğretme ortamı



olarak; farklı şekilde motive olan, farklı ilgileri bulunan ve farklı yetenekleri söz konusu olan öğrencilere bu çerçevelerde her türlü fiziksel çevre ve donanımın ayrıca imkânın tanınması yönünde değerlendirmeler yapmaktadır. Buradan hareketle fiziksel çevrenin de yani gerek sınıfın içinde bulunduğu şartlar ve imkanları gerek okulun içinde bulunduğu şartlar ve imkanların, öğrencilerin akademik yaşantısında ve bunun başarıya uyarlamasında önemli bir yere sahip olduğuna atıfta bulunur (Baştepe, 2009).

Bursalıoğlu (2002), öğrencinin okulu algılama şeklinin, kendini algılama şekli olarak, katkıda bulunacağını; uyum, başarı ve öğrencinin okuldaki rolü arasında sıkı bir ilişki bulunduğunu dile getirir. Okulun öğrenciden beklentileri ve öğrencinin kendini algılama şeklinin, bu ilişki neticesinde şekillendiğini ifade eder. Bu ilişkiyi dengede tutmak, öğrencinin içerisinde bulunduğu aile ve arkadaş gruplarının öğrenciden beklentileri ile öğrencinin kendi beklentilerini göz ardı etmemek gerektiğinin altını çizer. Bir öğrencinin kendini başarılı hissedebilmesi için, öğrencinin öncelikle kendisini tanıyabilmesi, yeteneklerini tanıyabilmesi ve arttırması yani öğrenmenin başarı ile birbirine olan bağının önemine dikkat çeker.

Korkmaz'a (2005) göre, öğrencinin içinde bulunduğu ailenin, ekonomik statüsü ve sosyal çevresinin okulun içinde bulunduğu çevrenin ve imkanlarının yine eğitim ve öğretim araç gereci yönünden zengin olan okullarda sağlanan düzenli ortamlar; öğrenci başarısının artacağını belirtmektedir. Okulun kendi içerisinde kuracağı; iletişimde başarılı bir okul ve öğrenci yetiştirme konusunda samimiyete ve içtenliğe dikkat çeker. Eğer öğretmenler, yöneticiler ve öğrenciler kendi aralarında karşılıklı saygıyı barındıran içten bir iletişim kurarlarsa öğrenci başarısında olumlu bir adım atmış olurlar, şeklinde önemli değerlendirmeler yapmaktadırlar.

Şişman'a (2002) göre, başarının inanç ve beklentilerden etkilendiğini dile getirir. Bir okulun öğrenciden beklentileri ne denli iyimser ve yüksek ise başarıda o denli yüksek olmaktadır. Bu beklentinin sınırını, öğrencilerin gelecek hayatlarında, gerçekleştirecekleri akademik başarılarına olan inançları belirleyecektir. Etkili bir okulda her öğretmen, öğrencilerinin beklentilerini karşılayacak yeterli donanıma sahibidir. Etkili bir okulda öğretmenler, öğrencilerin sahip olduğu başarı durumu; zekâ seviyesi ve öğrenme seviyeleri ile onların öğrenmeye karşı olan tutum ve yaklaşımları

konusunda bilgi sahibidirler. Bu bilgiden hareketle öğrencilerin öğrenme becerileri ve gelecekteki başarıları konusunda fikir sahibidirler.

Öğrencinin akademik yaşantısında akademik başarıya etki eden bir diğer faktör de doyum yani tatmin olma duygusudur. Özellikle günümüzde öğrenciler internetle ve sosyal medya ile çok daha iç içe bir yaşam sürmektedirler. İlkokul öğrencileri dahi gerçek hayatlarında internet ve sosyal medya kullanımını sağlamaktadırlar. İnternet ve sosyal medya alanında öğretmen, aile ve çevresi dışında; arkadaş ve akran grupları aynı zamanda bazı kişi ve grupları kendilerine rol model olarak benimseyebilmekte ve etkilenebilmektedirler. Kontrollü ya da kontrolsüz olarak gerçekleşen bu ve benzeri davranışların da öğrencinin akademik yaşantısına olumlu ya da olumsuz etkisi bulunabilmektedir. Öğrenciler kendi farklarını ortaya koymak adına farklı rol ve modelleri benimseyerek doyum sağlama gibi bir yola başvurabilirler. Ve ek olarak kendilerini buldukları rol ve modellerde, farklılıklarını ortaya çıkarabilirler. Örneğin Sarı'ya (2006) göre, Öğrencilerin okulda tatmin olmaları yani doyum sağlayabilmeleri öğrencilerin akademik hayatındaki başarı anlamında önemli bir etkidir. Doyum sağlayarak mutlu olmaları son derece önemlidir. Okulda tatmin olan, doyum sağlayan öğrenci okula karşı beslemiş olduğu bu hissin peşinden giderek, kendi yaşantısında birtakım farklılıklar yaratabilecektir. Ve okulun misyonu gereği bu fark, akademik başarı ile doğru orantılı olacaktır. Öğrencinin benimsediği rol ve modeller dışında okulun benimsetemediği bir takım eğitsel değerler ve öğrencinin doyum alanına giremeyen tutumlar gerek öğrencinin akademik yaşantısında gerekse de öğrencinin akademik başarısında olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Öğrenci okula karşı olumsuz duygulara sahip olduğu gibi; kaçma ve soğuma gibi davranışlar geliştirecektir. Bu da okul faktörü açısından düşünüldüğünde, istenmeyen bir neticedir. Öğrencinin okula karşı yabancılaşması, devamında davranışsal problemlere yol açacak ve başarıyla tam ters bir çizgide ilerleyeceği hususlarında birtakım bulgular ortaya koymuştur. Öğrencinin okulda uyum sağlaması, kendisini güvende, mutlu ve ait olduğu yerde hissetmesi bakımından; okulda tatmin olmasının yani doyum sağlamanın önemi üzerinde durmaktadır. Bu konuda özellikle gerek aileler gerekse de okul yöneticileri öğretmenler arasında söz birliği yani ortak bir görüş bulunmaktadır.

K-12 Teachers Alliance (2018), Bir okulun kalitesinin güler yüzlü ve mutlu çocuklar olduğunu vurgulamaktadır. Kaliteli bir okulun yaptığı çalışmalar ve standart derslere

verdiği emeğin, öğrencilerini mutlu etmek adına verdiği emek ile ters orantılı olduğunu ifade etmektedir. Öğretim stratejileri başlığında öğrencilere daha okula gelmeden kucak açılması gerektiğini ve bunu onlara mektup yazarak dahi belirtmenin, öğrencilerde motivasyonu arttıracak düşüncesine vurgu yapmaktadır. Burada harcanacak çok az bir çaba ile öğrenciler daha okula gelmeden okula ve sınıfa uyum sağlama konusunda hazırlıklı olacakları ve takdir edilme ile ilgili bir beklentiye gireceklerini dolayısıyla mutlu bir okulun eğitim kalitesine etkilemesinden ve öğrencinin başarısına etki etmesini değerlendirir.

Marzano ve diğerleri (2008), yukarıda sayılan faktörlerin dışında başarıyı; öğrencinin yeteneğine, çabasına, karşılaştığı insanlara ve şans faktörüne bağlamaktadırlar. Çalışmak ve çabalamak insanı başarıya götürmektedir ve motive etmektedir. Çalışmanın ve çabalamanın mutlak surette başarıyı getireceğini dile getiren bu sözler, öğrencinin başarısında, çalışmanın desteklenmesi gerektiğini vurgular.

Kumandaş, Bilican, Yıldırım, Kutlu'da (2011), Öğrencilerdeki okuma alışkanlığı ve okuma becerileri üzerine değerlendirmelerde bulunurlar. Okuma alışkanlığı olan öğrencilerin özellikle mihver dersler de yani daha karmaşık bir içeriğe sahip olan derslerde daha başarılı olacağı yönünde değerlendirmeler yapmaktadırlar.

Okul Yöneticisi- Öğrenci Akademik Başarı İlişkisi; Demirtaş'a (2008) göre, yönetici ve yönetimi tanımlarken; etkili bir yönetimin okulun sahip olduğu insan ve mali kaynaklarının bir bütün içerisinde önceden belirlenen hedeflere ulaşması için izleyerek, rehberlik ederek yani diğer bir anlamda denetleyerek yapılan faaliyetlerin tamamıdır. Etkili bir okulda etkili bir yönetimin olması gerektiğini vurgularken etkili bir yöneticinin öğrencilerin başarısı için çalışanları ile birlikte bir bütün halinde hareket etmesi gerektiğine vurgu yapar. Öğretim liderliği davranışı, bir yöneticinin okuldaki akademik başarı için sergilenmesi gereken önemli bir yönetsel davranıştır. Öğretim liderliği bağlamında, okul yöneticilerinin ve okulda çalışanların sergiledikleri yönetsel davranışlar, başarı getirecektir. Okul müdürünün önemine değinirken etkili bir okulda etkili bir müdürün olması gerektiğini dikkat çeker.

Okul müdüründen beklenen davranışlar kurumların ilgili yönetmeliklerinde ayrıca belirtilmiştir. Örneğin; Millî Eğitim Bakanlığı ilköğretim kurumları yönetmeliğinde

de okul müdürlerinden beklenen görev ve sorumluluklar ve davranışlar değerlendirilmiştir.

Okulda bulunan yöneticilerin, okulda yürütülen tüm faaliyetlerin; özellikle eğitim ve öğretimin başı olduğunu, en önemli görevlerinden birinin ise okulda bir düzen sağlamak ya da var olan düzeni korumaktan ziyade etkili bir ğretim lideri olarak öğrencilerin başarisını temin etme, onları yenilikler ile buluşturarak eğitim ve ğretim ortamlarından zevk almalarını sağlamak olduğunu, duyulan bu zevk neticesinde de öğrencilere yeni keşif ortamları sunması gerekmektedir. Bir okul müdürü için en önemli görev öğrencinin başarı işini öğretmenlere bırakmadan onlarla birlikte öğrencileri yeni bilgilere ulaştırmak ve başarılarını sürekli olarak takip edebilmek olduğunu belirtir (Erdem ve Şişek, 2009).

Yrk ve Akalın, Akdağ (2010), okul müdürlerini tanımlarken koordinasyonunun önemine değinir. Burada tanımlanan 3 g; sırasıyla ğrenci gücü, ğretmen ve toplum gleridir. Okul yöneticileri yani bir anlamda okul müdürleri de bu üç gücün etkili bir okul yaratmak adına mevcut müfredat doğrultusunda çok iyi koordine etmesi ve bir koordinatör gibi davranması gerektiğini dile getirir.

Balcı'ya (2007) göre, gerçekleştirdiği araştırmasında; iyi okullarda iyi yöneticilerin var olduğunu söylerken burada akademik başarıya atıfta bulunur. Bir okul yöneticisinden beklenen davranışın, öğrencilerin akademik başarılarının, hep ileri seviyeye taşmasıdır. Günümüz genel araştırmaları kapsamında çıkan neticeler, öğrenen öğrenciler ile okul yöneticilerinin sergilediği davranışlar arasında paralel bir ilişki bulunmaktadır. Okulun başında bulunan yönetici; izlediği yöntemler ve gösterdiği performans neticesinde, yönettikleri kurumların da genel performansını etkilemekte ve mkemellik yolunda izlediği faaliyetleri etkilemektedir. Okul müdürleri stratejik gleriyle okula yn verirler.

Sarı ve Cenkseven'de (2008), okul yöneticisi, kuracağı etkili iletişimle, okuldaki eğitim sürecinin en önemli mihenk taşları arasında olan ğrenci ve öğretmenler ile birlikte okula yn verirler. Okul müdürü öğretmenler ile birlikte gerek öğrencilerin akademik başarisında gerekse de davranışlarını geliştirme de çok önemli bir yere sahiptir. Okul müdüründen beklenen davranış; etkili iletişim kurabilmesi ve bununla

ilgili strateji ve taktik üretebilmesi yönündedir. Bu konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Burada etkili bir okulda, etkili bir yöneticinin, etkili bir iletişim kurarak sergilediği yönetsel davranışı da değerlendirmiş oluyor. Aynı zamanda kullanmış olduğu stratejiler ve taktikler hakkında da bilgi veriyor.

Etkili bir okul yöneticisini tanımlarken, yöneticinin insan ilişkileri boyutunda son derece uzman olmasına vurgu yapar. İnsan ilişkilerinde başarılı olan bir okul yöneticisinin sahip olduğu insan kaynaklarını, okulun önceden belirlenmiş hedeflerine yönlendirmesi daha kolaydır. Okul müdürü, insan ilişkileri konusundaki bilgisi ile okul toplumunu tanımakta ve bu toplum ile birlikte okulun çalışmalarında verimlilik elde etme gayretindedir. Etkili bir okul yöneticisinin sergilediği davranış, okulun verimliliğine yönelik, insan ilişkileri boyutunda yürütülen davranışlardır. Burada hem okul toplumu okul müdürünü tanımakta hem de okul müdürü yönetmiş olduğu okul toplumunu tanımaktadır. Birbirlerini tanıyan çalışanlar; okulun hedeflere ulaşmasında daha etkin ve verimli bir çalışma içerisine gireceklerdir (Durukan, 2003).

Babaoğlu'na (2010) göre, okul yöneticisinin ruh halinin, okul başarısında önemli bir etken olduğunu dile getirirken; eğitim ve öğretim sürecinin önemli bir parçası olan öğretmenleri motive etmenin, bu motivasyonla birlikte öğretmenin sahip olduğu bilgi ve birikimin, çalışma performanslarını pozitif yönde seyretmesini okul müdürünün sergileyeceği olumlu, iyimser davranışları neticesinde olacaktır. Bu süreçte, okul müdürü hem kendisinin hem de öğretmenlerinin duygularını anlayarak, okulda pozitif bir hava oluşturabilecektir.

Özdemir (2002), okul müdürünün sergilediği davranışlar üzerinde duran Özdemir, okul müdürünü, öğretmenlerine mesleki liderlik konusunda ve yönetimde destek olması gerektiğini vurgular. Okul müdürünün elinde bulundurduğu kontrol gücünü; okulda güven oluşturmak adına kullanması gerektiğini, okulda ani ve hızlı aynı zamanda cesaretli kararları aldığı zaman bu güvenin öğretmenlerce bir tehdit unsuru olarak algılanacağı ve bunun sonucunda okuldaki akademik başarının düşeceği hususlarında vurgu yapmıştır. Öğretmenler üzerinde otoriter hakimiyet kurmaya çalışan okul yöneticilerinin, öğretmenleri, akademik performansı etkileme yönünde etkilemeyeceği ve başarıyı düşüreceği yönünde değerlendirmeler yapmıştır. Okulda, okul yöneticisinin kullandığı dilin nazik, saygılı samimiyet içeren, iyi niyetli ve

yardımsever bir şekilde olması gerektiğini bu şekilde bir dil kullanıldığı zaman aynı zaman da meslektaşlarına karşı liderlik ve kaynak yönünden destekleyici davranışlarda bulunur bu bağlamda okulun akademik performansının ve başarısının artırılacağını dile getirmektedir. Çünkü çalışanlar yani öğretmenler bu huzur ortamında risk almaktan çekinmeden, bilgi beceri ve birikimlerini okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine harcayacaklardır.

Can (2007) ortaya koyduğu araştırmalarda, müdürün sergilediği 4 davranış ve kullandığı stratejiden bahseder. Bunlardan en önemlisi okulun kaynaklarını iyi yönetebilmesidir. Bu kaynakların içerisinde de en etkili öğretmendir. Aynı zamanda bir öğretim lideri olarak okulun eğitim öğretim materyallerinin sağlamak ve bir öğretim kaynağı oluşturmak, bu konuda destek sağlamak gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Okul müdüründen beklenen bir diğer davranış ise iletişim ve açık olmasıdır. Bu vesileyle okulda çalışanlarının mutlu olmasını sağlıklı olmasını ve mesleklerinde gelişmelerini sağlamalıdır. İletişim yönü açık olan bir okul müdürü öğretmenleri ile aynı zamanda okulla ilgili bir takım temel paylaşımlarda bulunabilmelidir. Okulda paylaşarak oluşumuna katkıda bulunan okul müdürleri belirlenen vizyonda, her çocuğun öğrenebileceğini, dolayısıyla başarabileceğini meslektaşları ile birlikte günbegün vurgulamalı ve yaptığı işe inanmalıdır.

Tarter ve Hoy'da (2006), okulda başarıyı etkileyen temel faktörler arasında en önemlilerinin okulda yöneticilerin sergilediği davranışlar ve yine öğretmenlerin eğitim sürecindeki rolü yeri olarak değerlendirirler. Bu yönüyle okul bir örgüt olarak eğitim ve öğretim süresince ortaklaşa bir etki yaratmak, okulda yapılan eğitimlerde, akademik başarıya verilen önemi vurgulamak yine öğretmenlerin gerek öğrenci velilerine gerekse de öğrencilere güven sağlamak gibi birtakım rolleri bulunmaktadır. Yukarıda sayılan özellikler birbirleriyle son derece bağlı birbirini destekleyen ve akademik yaşantıda öğrencinin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.

Açıkalın ve Turan'a (2011) göre, etkili okullarda çalışanların okul yöneticisi ve öğretmenler dahil akademik başarıya önem vermeleri ve başarıya inanmalarına bağlıdır. Her çocuğun başarabileceğine inanmaları ve onları inandırmaları, bunu gerek öğrenci gerekse de okul toplumu ile paylaşmaları, etkili ve başarılı bir okuldan beklenen davranışlardır. Şişman'a (2002) göre, etkili okullarla ilgili yapmış olduğu

araştırmasında birtakım bulgular tespit etmiştir. Başarılı okullarda etkili bir okul müdürünün sıklıkla sınıfları ziyaret etmesi gerektiğini, öğretmenleri ile düzenleyeceği toplantılarda eğitim süreçlerine yön vermesi ve okulda yapılan eğitim faaliyetlerine katılması, okulda devam eden eğitim çalışmalarını izlemesi, değerlendirmesi ve bununla ilgili sayısal ifadeler istatistikler toplayarak, güçlü bir liderlik davranışı sergilemesi, okulda ortak bir kültür ve değer paylaşımı kurması gibi yönlerden okul müdürünün başarılı bir okulda oluşacak kültüre en büyük etkiyi yapacağını vurgular. Başarı konusunda etkili olan okullarda; okul müdürünün sergilediği güçlü liderlik davranışları ve aynı zamanda eğitim öğretim sürecine katılımı öne çıkmaktadır. Tam tersi durumlarda ise yine liderlik faktörü daha çok öne çıkmaktadır.

Frestone ve Wilson (1985), yaptıkları incelemede; okul müdürünün destekleyici ve kontrolcü davranmasının, okuldaki başarıyla ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Bir okul müdürü öğrenci ve öğretmenlerin bulunduğu eğitim süreçlerinde destekleyici ve kaynak sağlayıcı olarak ön plana çıkıyor ise bu davranış aynı ölçüde, okulda akademik önemi ve başarıyı artırmaktadır. Ancak okul müdürü aksi yönde yani kontrol amaçlı davranışlar sergiliyor ise yukarıdaki davranışların sonuçlarının aksine burada öğretmenin çalışma şevkini, güvenini ve sadakatlerini azaltmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin sergilediği davranışlar başarıda olumsuz bir ilerlemeye yol açmakta etkili bir faktör ve değişken haline gelmektedir. (Akt. Korkmaz, 2005: 533).

Arslanargun ve Bozkurt (2012), okul yöneticilerinin öğretmenlerine karşı 3 boyutta sorumluluk taşıdıklarını; bu boyutlardan ilki olan mesleki sorumluluk, okuldaki öğretmenlerin sürekli gelişmelerini sağlamak için onlara ortam sunmak kapsamında değerlendirilmektedir. İkinci boyutta ise okul müdürünün ahlaki yönden sorumluluğu bulunduğunu ve okul müdürü, çalışanlarına, öğretmenlerine karşı nezaket ve samimiyet çerçevesince güvenli bir ortam sunmalıdır. Son boyut olan 3. boyutta ise yasal sorumluluğudur. Yasal sorumluluk anlamında, okul müdüründen beklenen davranışlar; çalışanlarının ve öğretmenlerinin mevzuat tarafından sağlanan her türlü haklarına önem vermesi gerektiğini ve saygı ile yaklaşması gerektiğini vurgulanır. Okullar da bir örgüt yapısı olarak değerlendirildiğinden; örgütte çalışanların, rol sahibi olanların, örgütün amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri beklenir. Bu kapsamda yaptığı araştırmada, katılımcı okul müdürlerine yönelik bazı tespitlerde ve bulgularda bulunmuştur. Bunlar arasında en önemlisi okul müdürlerinin öğretimsel

liderlik davranışlarını bilmedikleri ya da ihmal ettikleri yönündedir. Aynı zamanda meslek ve ahlak sorumluluğundan ziyade işlerin yasal boyutu ile ilgilendikleri, insan kaynaklarının yönetilmesinde mevzuatça okullara tanınan görev yetki ve sorumlulukları ihmal ettikleri, daha çok fiziki çevre ile alakadar oldukları ve eğitim öğretim süreçlerine yeteri kadar katılmadıkları yönünde bazı vurgular yapmıştır.

Okul müdürlerinin okullarda iklimi etkilediği ile ilgili birçok araştırma mevcuttur. Burada okul müdürlerinden beklenen davranışın olumlu ve öğretmenleri ile sürekli ilişki ve iş birliği içerisinde olmaları; daha çok destekleyen bir ilişkiler çemberi kurmasının, okuldaki akademik yaşantıda başarıyı arttırdığı yönündedir. Korkmaz (2005), daha çok candan, samimi, içten, destekleyen ve her daim mükemmelliğe inanmış okul yöneticilerinin okullarda öğrencinin başarısında çok daha olumlu bir iklim yarattığı ileri sürmüştür. Aynı şekilde öğretmenler de bu havadan alacakları güdülenme ile sahip olacakları enerjiyi öğrencilerinin başarılarına harcayarak okul iklimine olumlu yönde katkıda bulunacaklardır. Şişman ve Turan (2005), okulda oluşacak iklime, ilişkiler boyutunda değinmektedir. Okul müdürü ve öğretmenlerin arasındaki ilişki ve iletişimin aynı zamanda öğretmenlerin kendi aralarında kuracağı ilişki ve iletişim seviyelerinin, okulda oluşacak olumlu iklime katkısından bahseder. Okul binaları fiziksel olarak birbirine çok benzese de okulları birbirinden ayıran en temel ve belirgin özellikler sosyal ilişkilerin nasıl kullanıldığı ile ilgilidir. Sosyal ilişkiler örgüsü, okuldaki iklime doğrudan etkindir. Okulun ikliminin ve havasının olumlu yönde ilerlemesi, okul müdürlerinin başlıca görevlerinden sayılabilir.

Özdemir ve diğerleri (2010), olumlu bir okul ikliminin öğrencinin akademik yaşantısında etkisi olduğunu vurgular. Okulda oluşturulacak pozitif yönde ilerleyen ilişkilerin hem öğrenciler hem de öğretmenler üzerinde ve okul toplumunda aidiyet bilincini geliştirerek; okuldaki saygı, adalet ve disiplin üzerinde etkili olduğu dile getirilir. Bu şekilde bir hava ise okullarda oluşacak olumlu iklim sayesinde öğrenci velilerinin desteği ve katılımları da gözetilir. Okulda, öğrencilerin olumlu bir okul iklimine sahip olması gerekir. Bu iklime sahip okullarda öğrencilerin okula bağlılık düzeylerinin ve memnuniyetlerinin artarak; güven duygusu içerisinde, daha fazla risk almaları ve başarıya ulaşmalarında artış olacağı vurgulanmıştır. Yine bir okuldaki iklim olumlu değil ise öğretmenler ve öğrenciler arasında saygı adalet ve disiplin tutarlı olmayarak, güven ortamı oluşmayacak; öğrencileri daha çok şiddete



yönlendirerek, akademik başarı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır. Şu ana dek sayılan araştırmalarda okul müdürünün sergilediği; gerek insan ilişkileri gerek iletişim gerekse de katılımcı ve destekleyici sayılabilecek olumlu davranışlarının okul toplumunu etkilediği, okulun bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği, okul müdürünün sergileyeceği davranışların; tutarlı, içten, samimi olması gerektiği; öğretim liderliğine daha çok önem vermesi, eğitim öğretim ortamları hazırlaması ve bu yönde teşvik edici bir rol oynaması, eğitim ve öğretim araç gereçleri ile ilgili sürekli olarak kaynak sağlaması, okul müdürü- öğretmen-öğrenci ilişkilerini güven ortamında yürütmesi, yönettiği okul toplumunu çok iyi tanınması ve onların haklarına saygı duyması, her öğrencinin önemli özel olduğuna ve başarabileceğine inanması ve inandırması, ailenin okula katılımını sağlaması ve sürekli bilgilendirici faaliyetlerde bulunmasının; okuldaki iklimi oluşacak kültürü akademik yaşantı ve akademik başarıyı olumlu yönde etkileyeceği vurguları öne çıkmıştır. Aksu, İşler ve Gemici, vd. (2006), eğitimde her bireyin bir öğrenme potansiyeli olduğuna, bu potansiyelin hayata geçirildiğinde; başarının öğrenci tarafından tadılacağına ve her öğrencinin başarabileceğine inanmasının, ilk başta okul müdürünün sahip olduğu inançlara bağlayarak iletişimlerini bu yönde sürdürmeleri gerektiğini açıklarlar. Yaptıkları araştırmalarda; okul müdürünün okuldaki yönetsel faaliyetleri içerisinde en öne çıkan konunun, okulun en önemli parçası olan veliler ile sağlanan iletişimin sağlığı ve aynı zamanda öğretmenler ile sağlanan iletişimin sağlığına bağlarlar.

Arslanargu ve Bozkurt (2012), eğitim çalışanlarının başta okul müdürü ve öğretmen olmak üzere birbirleriyle uyum içerisinde ve güven içerisinde çalışmalarını gerektiğine vurgu yapar. Okul müdürünü hem yatay hem de dikey ilişkilerde olumlu bir hava yaratmasını ve güven temin etmesini vurgularlar. Aynı zamanda okul müdürleri kendilerine teslim edilen öğrencilerin, hayal dünyalarına, kırılğan yapılarına sahip çıkmalı ve onları en iyi şekilde yetiştirmek için bütün kaynakları etkili kullanmak zorundadır. Okul müdürü öğrencilerin haklarına karşı son derece nazik, yapıcı, problem çözümüne dayalı, iletişime açık, sosyal olarak iletişim ve girişim yönü yüksek iş birliği konusunda davranışlar sergileyerek, okuldaki akademik yaşantıya yön verebilmektedirler. Aynı zamanda okul müdürleri okullarda birtakım yönetsel faaliyet ve davranışlarda bulunmaktadır. Bunlar arasında temel olarak sayılabilecek hususlar; herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, o sorunu detaylarıyla incelemek, yine sorunla alakalı görüşmelerde bulunmak, görev tanımları düzenlemek, iş birliğini

kurmak ve koordine etmek, yaşanan sorunla ilgili daha önce yaşamış olanların tecrübelerine başvurmak, kişinin yapısına göre bir yönetim sergilemek, okulun ve örgütün hiyerarşik yapısını gündeme getirmek gibi davranışlar ile de sorun çözümünde bulunmaktadırlar.

Bursalıoğlu (2002), yöneticilerin iki boyutta olmak üzere başlıca görevlerini dile getirirler. Okul toplumunun başarı sağlayarak, kalıcı ve sürekli yönde gelişmesini sağlamasının, okulun içinde bulunan ilişkilerin seviyesine bağlı olduğunu dile getirir. Okul toplumunun okulda var olan değerlere sahip çıkmasının ve benimsemesinin ve aynı zamanda hedeflere yönelik benimsetme davranışlarının, tümleşik olarak sergilenmesi okul yöneticisine bağlıdır.

Baştepe (2009), etkili okullarda etkili yönetici davranışını; amacına uygun üretken eğitim ortamı oluşturma görevine bağlamaktadır. Etkili yöneticiler okullarında öğretmen ve öğrencilere yönelik son derece üretken ve verimli eğitim ortamları hazırlarlar. Bu ortamı hazırlayan yöneticiler ise etkili ve güçlü sayılmaktadır.

Erdem ve Şişek (2009), okul ve veli arasında köprü olacak kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, okul ile aile arasında sürekli bir iletişim kurmalı, ailelerin gerek okuldan kaynaklı gerekse de ev ortamında öğrenci ile karşılaştıkları sorunların çözümünde ya da beklentilerin karşılanmasında önemli bir rol oynar. Okul kendi içerisinde; düzenleyeceği eğitim seminerleri ile bilgilendirici faaliyetlere yer vererek okulda eğitim başarısına etki ederek, aileye sürekli bilgi sağlamalıdır.

Yaptığım bu araştırmada alanyazındaki başlıkların kısa ifadeleri aşağıda sunulmuştur. Bu başlıklardan neticesinde alan yazında çok yer almamış olan araştırma konum olan

“İlkokul Müdürlerinin, Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetimsel Davranışlar ve Kullandıkları Stratejilerin Ve Uyguladıkları Taktiklerin İncelenmesi” hususlarında yapmış oldukları ve yapmayı planladıkları çalışmalar öne çıkarılmaktadır.

## **2.2. Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Etkili Okul Boyutunda Değerlendirilmesi**

### **2.2.1 Etkili Okul Araştırmaları**

Üretimin işlevselliğini araştıran çalışmalara bir tepki olarak okulların bizzat kendi yarattığı etkililik varsayımı, 1970 ve 80'li yıllarda özellikle şehir merkezlerinde yürütülen birtakım araştırmalara konu olmuş ve bu araştırmalarda, okullar arasındaki öğrenci başarı farkları saptanmış, başarısı yüksek olan okulların etkili olduğu değerlendirilmiştir (Edmonds, 1979).

Bireye göre eğitim ve öğretim yaklaşımını destekleyen bu çalışmalar; her çocuğun öğrenebileceği yönünde sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle; her çocuk özel olduğu kadar, her okulda özel sayılmıştır. Okulların öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkileri konusunda tartışmalara da hız kazandırmıştır (Brookover vd., 1979; 29 Luyten vd., 2005).

Etkili okul ile ilgili yapılan çalışmalar, okullarda öğrencilerin akademik başarılarını etkileyen değişkenleri gündeme getirirken; bunlar arasında liderliği, okulun yapısını ve sahip olduğu iklimin altını çizmişlerdir (Brookover & Lezotte, 1979). Özdemir, (2016) göre, güçlü ve etkili olan okul müdürlerinin başarı konusunda yüksek beklentiler oluşmasına esas beceriler üzerinde yoğunlaşmasını, düzenli olarak öğretmenlerin çalışmalarının değerlendirilmesi ve çevre ile ilgili düzen çalışmalarının yapılmasını değerlendirir.

### **2.2.2 Akademik Başarı ile Okul İklimi Arasındaki İlişki**

Bahçetepe and Giorgetti (2015), araştırma sonuçlarında, öğretmenlerin desteklenmesi davranışlarını ve başarıya odaklanmanın akademik başarıyı gerçekleştirme boyutunda önemli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Okul iklimleri, öğrenme ortamı bazında, güvenli bir yapıya sahip ve akranlar arası iletişim pozitif bir yönde seyrediyor ise akademik başarıya olumlu yönde etki etmektedir.

### **2.2.3 Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Etkili Okul Kavramı Etkili Okul Bağlamında İncelenmesi**

Alamdar (2015), araştırmasında, okulu yönetenlerin yani okul yöneticilerinin başarılı ve etkili olmaları açısından; okumanın ve buna ayrılan zamanın, öğrencinin hazır bulunuşluk açısından okul öncesinde eğitim almasının, ailelerin sahip olduğu eğitim seviyelerinin ve ekonomik imkanlarının, ayrıca çalışma şartlarının etkili olduğu ortaya çıkmış ve öğrencilerin ev ortamlarında kendilerine ait bir oda ve bu odada masa bilgisayar gibi çalışma araçlarının bulunmasının, öğrencinin okuyacağı kitapların bulunması durumunda öğrencilere akademik başarıda katkı ve artı sağlanacağı görüşlerine yer vermektedir. Özellikle günümüzde, eğitimden ve eğitimin kazandırdıklarına bakıldığında; beklenen nicelikten çok niteliktir yani bir anlamda öğrencilerin neyi, ne kadar kazandığından ziyade sahip oldukları bilgi ve birikimleri, karşılaştıkları durumlara göre gerçek yaşamlarına uydurabilmeleri ve bu bilgileri yaşamlarında kullanabildikleri oranda başarılı oldukları söylenebilir (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2010).

Öğrenmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak birçok faktör etki etmektedir. Bunlar arasında; öğrencinin bizzat kendisinden kaynaklı faktörler olabildiği gibi, öğrencinin ev ve aile ortamında sahip olduğu imkanlar ve ailenin nitelikleri, yine öğrencinin öğrenme ortamı ve öğrenimin gerçekleştiği ortamlarda kullanılan; yöntem, ders araç gereçleri ve materyalleri gibi birçok faktörden bahsedilmektedir (Bacanlı, 2005; Demirtaş, 2010). Öğrencinin öğrenmesine ve buna yönelik, başarısını belirleyen en başlıca unsur arasında aile gelir (Başaran ve Koç, 2000). Öğretmenler öğrenci ile iç içe eğitim ve öğretim sürecini paylaşırlar. Öğretmen öğretmenin rolünde, öğrenci ise öğrenen rolündedir. Bu rollerin etkileşimlerinde, öğretmenin akademik başarıya yön veren bir yordayıcı olarak öne çıkması ve akademik başarıda etkili bir faktör olarak sayılması da birtakım araştırmalar sonucunda ortaya çıkartılmıştır (Fetler, 2001; Larson, 2000; McCoy ve Leah 2005).

Başarı tek bir kavram veya tek bir başlık olmasına rağmen bu başlığı etkileyen birçok değişken ve faktörden bahsedilebilir (Bozkurt, Gürçay, Kaptan ve Berberoğlu, 2000; Erbe, 2000; Fetler,2001; Kaplan, 2001; MEB, 2006; MEB, 2007).

Öğrencinin akademik yaşantısındaki başarıyı etkileyen faktörler bir takım değişkenleri başlığında inceleyecek olursak; öğrencinin bizzat kendisinden kaynaklanan özellikleri nitelikleri ile akademik başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir takım araştırmalar vardır (Clark, 2010; Kutlu, Yıldırım, Bilican ve Kumandaş, 2011); yukarıda sayılan faktörlerden, öğretmen ile öğrenci başarısı arasında öğretmen niteliğine vurgu yapan araştırmalar (Fetler, 2001; Larson, 2000; McCoy ve Leah 2005); öğrencinin içinde bulunduğu aile ve bu ailenin sahip olduğu nitelikler ile öğrenci başarısı arasında ilişki kuran araştırmalar (Bozkurt ve ark., 2000; Çelenk, 2003; Denton, Heckman ve Cameron, 2001; Kaplan, 2001), öğrencinin vaktinin büyük bir bölümünü geçirdiği ve ikamet ettiği ev ortamında sahip olduğu olanaklar ile başarısı arasında ilişki kuran araştırmalar (Çelenk, 2003; Denton vd., 2003; Kutlu, Yıldırım, Bilican ve Kumandaş, 2011; West, Denton ve Germino, 2000); öğrencinin devam ettiği ve içinde bulunduğu okulun sahip olduğu olanak ve kaynaklar ile öğrencinin başarısı arasında ilişki kuran araştırmalar (Bozkurt ve ark., 2000; Hanushek ve Welch, 2006; Heckman ve Canerio, 2003); bulunmaktadır.

Bir okulun etkili olabilmesi için, başlangıç noktasının; okulun öğrenci başarısı üzerindeki etkisini ve önemini anlıyor olmasına bağlıdır. Öğrenci başarısına en büyük önemi veren okullar en etkili okullar okullardır. Bu konuda da birçok araştırma (Boozer ve Rouse, 2001; Schoen ve Teddie, 2008) bu gerçeği ortaya koymuştur. Öğrenmeyi kendisine en önemli konu olarak belirleyen bu okullarda, öğrenmenin niteliği gelişeceği gibi bu gelişme içerisinde zamanla farklılık da yaratacağı belirtilmiştir (Balcı,2001; Şişman, 2002).

Etkili okulun tanımlanmasında, öğrencilerin aldığı notların yüksekliği ve akademik başarıların sağlanmasında, okulun oynadığı rolün etkililik bağlamında başı çektiğini ifade eder (Rowan, 1985).

#### **2.2.4 Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki**

Demirtaş (2010), 43 okul kültürünü incelemiş ve sahip olunan nitelikler arasında akademik başarıyla ilişkisi olan boyutları; öğretmenlerle yapılan iş birliği ve iş birliğine yönelik sergilenen liderlik davranışlarının, amaçlarda da birlik yaratacağı ve

bu bağlamda okul kültürünün sahip olduğu yukardaki niteliklerin akademik başarıyı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İnsanı insan yapan, değer yargıları ve inançlarıdır. Bu bağlamda bir Okulu okul yapan da başarıyı sağlama anlamında, sahip olduğu değerler ve inançlarıdır; bu değer ve inançlar bir bakıma sahip olunan yargılar örgütün bütün üyeleri ile paylaşılarak çevresinde yaşanan ne varsa, okul üyeleri arasında ortak bir kanı etrafında faaliyetini devam ettirir (Poore, 2005).

Gagne, öğrenmenin iç faktörleri arasında, öğrencinin sahip olduğu bilgi ve deneyimi yani bilgi birikimini, bilişsel becerileri ve stratejileri ile ilgili bilişsel niteliklerini ve yine öğrencinin sahip olduğu değerlere karşı taşıdığı tutum ve ilgi düzeyini yani duyuşsal nitelikleri tanımlamıştır (Akt. Fidan, 1996: 76).

Etkili okul kültürlerinde eğitim ve öğretim sürekli desteklenir, öğrencilerin bireysel olarak öğrenme ve gelişimleri, okul kültürü açısından özendirici ve teşvik edici bir fonksiyon olarak gerçekleşir (Balcı, 2007).

Okullar kendilerine tanınan yetkiler ve yüklenen misyonları gereği bazı sorumluluklara sahip olmaktadır; Sarı, (2006), bu bağlamda bir okulun esas görevi ve sorumluluğu, öğrencilerini hem sosyal hem de akademik yönden geliştirmeyi hedef almalıdır. Yukarıda sayılan akademik ve sosyal gelişime katkı sağlamanın boyutları olarak da gerek öğrencilere okulda oluşturulan ortam, gerekse de sosyal ve psikolojik yönden oluşan ortamda öğrencilerin okulda, kendini ne denli mutlu ve güvende hissettikleri bu bağlamda öğrencinin kendi akademik başarısını en uygun ve iyi derecede destekleyen ortamların ne şekilde sağlanabileceği ve bu sürece etki eden doğrudan ve dolaylı parametrelerin tespit edilmesi, eğitim sistemimizce ivedilikle incelenmesi gereken konular arasına girmektedir.

Okulların öğrencilere özellikle iki alanda kazanım sağlması hedeflenmektedir. Bunlardan birincisi, temel bilgi ve beceri yani akademik başarı diğeri ise öğrencinin kazandığı bu bilgi ve beceriyi toplumsal hayatta kullanabilmesidir, yani sosyal becerilerdir.

Peterson ve Deal (2002), bir örgüt ya da okulda çalışanların birbirine bağlanmasını sağlayan ve paylaşılan değerlerin bir bütün halinde öğretmen yönetici ve öğrencilerin hissettikleri duyguları ve sahip oldukları düşünceleri etkilediği ve biçimlendirdiğini öne sürmüşlerdir.

Gruenert (2005), iş birliğine bağlı olarak çalışan, öğretmen ve yöneticilerin gerek okulun gerekse de öğrencinin performanslarını artırıcı araştırmalar içine gireceği ve okullarda sağlanacak işbirlikçi kültürün öğrenci başarısını arttıracak olduğunu belirtir.

Busher ve Barker (2003), etkili bir okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünün öğretmenlerin ve öğrencilerin okula karşı aidiyet duygularının artarak gelişeceği konusunu savunur.

Demirtaş (2010), Liderlerin işbirlikçi tutumları sayesinde okulda oluşumuna katkıda buldukları ve liderliğini yaptıkları kültüre etkileri ile öğrenci başarısındaki ilişkiyi işbirlikli çalışma ortamlarına, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici ve arttırıcı liderlik niteliklerine bağlı olarak başarıya odaklı bir okul yaratabileceklerini vurgular.

### **2.2.5 Okuldaki Yönetmel Faktörler ve Başarı İlişkisi**

Yapılan birçok araştırma bulguları neticesinde; okullarda gerçekleştirilen eğitim bağlamında son derece mühim olan parametrelerin öğrenci başarısındaki etkileri, yeterli bir seviyede ortaya koyulmadığını belirtmiştir (Kısakürek, 1985, s .1).

Eğitim konusunda yaşanan sorunlar, çoğu zaman birbirine girmiş veyahut birbirine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çözüm konusu ayrı bir problemin konusunu içerir (Köymen, 1991: 87).

Okullarda karşılaşılan öğretim problemlerinin kökenine inilmesi ve bu konuda esas problemin çözüm yolları üzerinde durulması gerçek sorunlara gerçek çözüm üretmek ve kurumları geliştirmek açısından önem taşır (Gürkan, 1988: 309).

## **2.3.Akademik Başarının Arttırılmasında Okul Müdürü Faktörü ve Boyutları**

### **2.3.1 Okul Müdürünün Akademik Başarı ile İlişkisi: Tarihsel Gelişim**

Öğrenci başarıları ve öğrenci başarılarını etkileyen faktör ve değişkenlerin incelenmesi ilk defa 1960'lı yıllarda yapılmıştır. 1960'tan günümüze değin üç ana başlık altında bu dönemleri açıklayabiliriz.

Üretim Fonksiyonu Araştırmaları; girdi ve çıktı arasındaki farkları ortaya koymaya yönelik araştırmalardır. Bu araştırmaların en geniş kapsamlı olanını Coleman ve diğerleri (1966) yürütmüştür. Amerika'daki okullarda, eğitim eşitsizliği ve bireysel farklılıklar incelenmiştir. Geniş kapsamda yürütülen bu araştırmada; Amerika çapında bulunan 3000 okulda 600000 öğrenci ile gerçekleştirilmiştir.

Özdemir (2016), öğrencilerin testlerden aldıkları sonuçlar üzerinde birçok değişken sorgulanmıştır. Okula girdi olarak değerlendirilen konular arasında; fiziksel imkanlar, çalışanların nitelikleri, sınıf mevcutları, okulda yürütülen müfredat program ile aile okul ve akranların niteliklerinin yanında öğrencinin kendisi ile ilgili özellikleri saymıştır. Araştırma neticesinde; sosyal ve ekonomik etkenlerin, öğrencilerin akademik yönden başarıları üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu ve bir değişken olarak kontrol altında tutulsa dahi öğrenci başına harcanan giderlerin, öğrenci ve öğretmenlerin sayısal oranları, öğretmenlerin sahip olduğu eğitim seviyeleri ve edindikleri birikimlerin, okulun sahip olduğu imkân ve kaynakların, öğrenci çıktıları bağlamında çok az bir değişiklik ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Coleman vd., 1966: 297). Sonuç olarak, farklı okullar arasındaki girdilerin nitelik ve özellikleri ne olursa olsun; standart testler ile yapılan ölçme ve değerlendirmelerin öğrencilerin akademik başarıları üzerinde çok fazla etkisi bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

Eğitimin İnsana yönelik bir yatırım olarak ve İnsan niteliklerini akademik yönde geliştiren bir araç olarak önemi; Özdemir (2016: 15), eğitimin insan hayatındaki yeri ve önemi konusunda birçok araştırma mevcuttur. Eğitim kişilere ve topluma birtakım yenilikler ve kazanımlar getirirken toplumların içinde barındıkları ülkelere de insanı, nitelikli bir sermaye olarak geliştirip sunması, ülkenin genel olarak nüfusuna sağladığı beceri ve bilgi düzeylerini artırmada yapılacak; yardım ve yatırımları gelmektedir.



Öğrencilerin, okulu bitirerek asgari ve üst düzeydeki amaçlarda, yeterlilik edinmeleri; eğitim alanında yapılacak kalite ve nitelik reformlarında, internasyonal toplum tarafından da bilgi veya belge ortamlarında çeşitli yollarla gündeme getirilmiştir. Öğrencilerin akademik yaşantısında gerçekleşen yani okullarındaki başarının yükseltilmesi; global anlamda eğitim sistem ve süreçlerinin her daim gündeminde yer almıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere okulların temel ve başlıca görevleri arasında bulunması gereken; öğrencilerin akademik başarısındaki iyileştirmeler ve geliştirmelerin optimist bir şekilde değerlendirilecek olursa; gelişen tarihsel düzen içerisinde eğitim faaliyetlerini yürütenlerin bilgi ve birikim anlamında çok daha fazla yeterliliğe sahip oldukları ve çıkmaktadır (Marzano vd., 2005).

Özdemir (2016: 16), öğrenci başarılarını uluslararası platformda önemli kılan 3 program bulunmaktadır. Bunlar arasında “Uluslararası Öğrenci Başarılarını Değerlendirme Programı (PISA), Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması (TIMSS) ve Uluslararası Okuma Becerilerinde Gelişim Projesi (PIRLS) sayılmaktadır.

Özdemir (2016: 17), öğrenci başarısının bağlı olduğu değişkenler ve bunların seviyeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin akademik başarı sağlanması hususunda yön verecektir. Bu konuda öğrencinin kendinden kaynaklı birtakım beklentileri motivasyonu ve bilgi becerileri, akademik başarısına yön verebildiği gibi ailesinden kaynaklanan ailesinin sergilediği yaklaşımlar ve sağladıkları desteklerin, öğrencinin akademik başarısına etkilemekte olduğunu açıklar. Okulun sahip olduğu genel organizasyon yapısı ile aynı zamanda kaynakların temini ve kurumun genelinde hâkim olan iklime göre akademik başarı etkilenebilmektedir. Bu değişkenlerin yanı sıra okulda uygulanan müfredat, sağlık, eğitim öğretim programının içerik ve işlevselliği, yine öğretmenlerin sahip oldukları mesleki bilgileri ve bunları kullanabilme becerileri ile eğitim ve öğretime karşı besledikleri tutumun öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu yönünde birtakım faktörlerden bahseder.

Özdemir (2016: 16), Okulların başı durumundaki okul müdürlerinin, öğrencilerin akademik yaşantısında sağladıkları başarıya ilişkin birçok araştırma yapılmış bu araştırmalardan son birkaç 10 yıl içerisinde; okulla ilgili değişkenler içerisinde okul müdürünün de dahil edildiğini vurgulamış ve bu konuda araştırmaların halen

yapıldığını belirtmiştir. Bu da okul müdürlerinin öğrenci başarısında önemli bir değişken olduğunun göstergesidir (Bossert, vd., 1982; Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu vd., 2006; Firestone & Wilson, 1985; Gross & Herriot, 1965; Hallinger, 2011; Hallinger vd., 1996; Heck vd., 1990; Louis, Dretzke vd., 2010; Marks & Printy, 2003; Marzano vd., 2005; Robinson vd., 2008; ten Bruggencate vd., 2012). Özellikle son zamanlarda öğrencilerin akademik başarılarında okul müdürü değişkenine deneysel yönden de inceleyen birtakım araştırmalar mevcuttur (Bell vd., 2003; Leithwood vd., 2006; Leithwood vd., 2004; Marzano vd., 2005; Silva vd., 2011; Witziers vd., 2003).

Eğitim dünyasında; okuldan kaynaklı bir faktör olarak önümüze çıkan, okul müdürünün; öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkilerine ve öğrencilerin sahip olduğu öğrenim seviyelerinin kalitesi ve nitelikleri üzerine dolaylı yönden etkisi olduğu farklı ülkelerde gerçekleştirilen, 50'ye yakın araştırmada ortaya çıkarılmıştır. Buradan hareketle okul müdürlerinin, öğrenci başarısı üzerindeki kaliteyi ve niteliği artırma çabaları, okulların da yer alan çalışanlar ve okulun içinde bulunduğu diğer faktörler aracılığıyla oluşturduğu etkiden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden okul müdürlerine, öğretimin kalitesi, öğrenmenin kalitesi ve öğrencilerin akademik başarılarındaki katkıları dolaylı olarak ortaya çıkarılmıştır (Bell vd., 2003; Bossert vd., 1982; Hallinger & Heck, 1998; Leithwood vd., 2006; Robinson vd., 2008; Witziers vd., 2003).

Müdür, öğrencilerden ziyade öğrencilerin içinde bulunduğu ortamı şekillendiren ve uygun öğrenme formlarına dönüştürerek öğrenmeyi kolaylaştıran bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, öğrenme ortamlarına sağlamış olduğu ergonomi ve iklim neticesinde akademik başarı üzerinde dolaylı yönden önemli ve güçlü bir rol sergilemektedir (Özdemir, 2016: 19).

Bir diğer önemli konuda okul müdürlerinin, okulu yöneterek yön vermeleri anlamında çok önemli bir yere sahip olduklarından Leithwood ve diğerleri (2004: 5), araştırmalarında; okul liderliği bakımından nicel ve nitel yönden yapılan araştırmaları gözden geçirmişler bunun sonucunda okul müdürünün göstermiş olduğu liderliğin öğrenci üzerinde öğrenimine katkı sağladığı ve okul müdürünün öğrencinin sınıf içi Öğretim uygulamalarının ardından iki boyutta ve sırada rol oynadığına ulaşımlardır

yine deneysel olarak sunulan bazı kanıtlar ışığında okullarda gösterilen ve sergilenen liderliğin okulun sahip olduğu koşullara bağlı olarak öğrencilerin hem öğrenmesi hem de başarıları üzerine etkileri değerlendirilmiştir (Hallinger & Heck, 1996a, 1996b, 1998; Leithwood & Jantzi, 2000; Waters, Marzano & McNulty, 2003).

Okulun öğrenci üzerinde birçok etkisi olmasına rağmen, özellikle başarının ve akademik başarının vurgulanmasının nedenlerini 3 başlıkta toplayan araştırmacılar; Hallinger ve Heck'e (2010b: 665), bu başlıklar içerisinde ilkin okul müdürlerini öğrencilerin öğrenme üzerindeki etkilerinin doğrudan değil dolaylı olarak gerçekleştirdiği, okul müdürünü okuldaki diğer faktörlere doğrudan etki ederken, öğrencilerin öğrenmelerine bu faktörler üzerinde etki ettiği yönündedir. İkincisi okul müdürlerinin toplumsal bir beklenti olarak da görebileceğimiz; okulu hakkındaki hesap verme sorumluluğu, eğitimle ilgili reformlar, öğrencilerin, okuldaki akademik başarılarının önem kazanmasına neden olmuştur. Son olarak, küreselleşen dünyamızda global boyutta eğitim ve liderlik üzerine artan ilgilerden dolayı, okul yönetimleri hem öğrencileri açısından sağlamış oldukları kaliteli öğretim çıktılarını, hem de örgütsel değişkenlere göre okulu ele almaları öncelikli konular olarak seçilmiştir.

### **2.3.2 Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri**

Balyer (2013) göre, 10 okuldan 40 öğretmenle gerçekleştirdiği araştırmasında, okul müdürleri tarafından sergilenen birtakım davranışların okulda gerçekleştirilen öğretimin nitelik ve kalitesine kimi zaman doğrudan kimi zamansa dolaylı olarak etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin özellikle öğretimsel konuları gündeme getiren konuşmaları , geribildirim sağlaması, öğrenci ve öğretmenleri takdir etmesi, bir rol model olması, öğretmenlerin mesleklerinde gelişmelerinin gerçekleşmesi için ortaya koyduğu teşvik edici davranışlar, okulda sürekli olarak öğretim ile ilgili konuları dillendirmesi ve vurgu yapması , ilişkileri düzenleyici davranışları ile destekleyici ve aynı zamanda işbirlikçi davranışlarının okuldaki öğretimin nitelik ve kalitesinde olumlu etkiler sağladığını belirtir.

Okulların sahip olduğu eğitim ve öğretim ile ilgili kalite ve nitelikleri üzerine yapılan araştırmalar kavramsal olarak etkili okulu öne çıkarmıştır (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Lezotte (1991) göre, etkili bir okulda bulunması gereken özellikleri sıralarken, okul toplumu genelinde bilgi ve misyonun herkeste paylaşıldığı, öğretimsel olarak öncelikle gerekli değerlendirmelerin ve belirlenen hedeflerin ayrıca bunlarla ilgili hesap verme sorumluluğunun üzerinde durarak sayılan bu adanmışlıklara dikkat çeker. Fisher ve Cresswell (1988) ve Townsend'a göre (1997), liderliğin etkin bir şekilde sergilendiği, yönetimde insan kaynaklarında başarılı olan ve çevre tarafından desteklenen, aile tarafından desteklenen ve öğrenmeye motive olmuş öğrencilerden oluşan okulları etkili okullar olarak tanımlarlar.

Johnson'a göre (1997) Etkili okullarda en önemli konu öğrenci başarısıdır. Bu yönüyle öğretmenlerin mükemmellik anlayışları, mentörlük yani koçluk ve iş birliği üzerinde dururken; bu tür okullarda işgören rolündeki öğretmenlerin, öğrenen öğrenciler ile birlikte değerli olduğu hissi uyandırılır.

Wahlstrom ve Seashore ise (2008), etkili okullardaki en önemli iki özellik arasında; alınan kararlara okul toplumunun katılmasını ve özellikle öğretmenler tarafından okul müdürüne karşı bir güven gelişmesi gerektiğinin önemi yönünde açıklama yaparlar. Gamage (2001), etkili okullarda okul müdürüne ulaşmanın çok kolay olduğunu, okul genelinde yüksek beklentilerin hâkim olduğunu, okul müdürlerinin gizli ve saklı olarak değil; görülebilir olduklarını, eğitim ve öğretim ortamlarında, sınıf ortamlarında müdürlerin daha çok görüldüklerini ve adalet içerisinde bir yönetim sergilediklerini dile getirir.

### **2.3.3 Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Etkileri**

Okul müdürleri sadece okullarda yönetsel işleri bitiren kişiler değildir. Onların öğrenci başarısı üzerinde etkili oldukları yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Bir okul müdürü, okulunda öğretim liderliği davranışlarında bulunarak ya da kendine bağlı görev yapan personellerini bu yönde etkileyerek akademik başarıya dolaylı yönde bir katkıda bulunmakta ve okulda akademik başarının artırılmasında etkili bir rol oynamaktadır (Balyer; Gündüz, 2013: 107).

Balyer; Gündüz (2013: 108), araştırma bulgularında okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin öğrencilerin akademik başarısına katkıları ve etkililikleri anlamında yeterince farkındalık geliştiremedikleri yönündedir. Balyer; Gündüz (2013: 108), tespitlerinde akademik başarıda güçlü bir katkıda bulunabilmek için okul müdürlerinin öğretmenlerine mesleki gelişimlerini destekleyici ve bu konuda onlara şevk veren rolünde olması, eğitim ve öğretimde karşılaşılan güçlüklerle her an başvurulacak ortamları sağlaması öğretmen çalışmalarını okulun hedefleri ile uyumlu hale getirmesi yine aynı zamanda öğretmenlerin öğretim ortamlarında ihtiyaç duydukları kaynak ve materyalleri sunarak okulun akademik hedeflerini öğretmenlerine benimsetmesi ve bu yönde davranışlar sergilenmesini konusunda beklentilerden bahseder.

1980 yıllarının ortalarına kadar, okullarda; etkili yönetimi klasik yönetim şeklinde ortaya çıktığı yani okul müdürlerinin sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübelerinin yanı sıra, ortaya koymuş oldukları kişilik özelliklerinin, okulların yönetiminde yeterli olduğu yönünde iken (Cavanagh ve Romanoski, 2006). Günümüz araştırmalarında ise bir yöneticiden, okul müdüründen ziyade liderlik konuları tartışılmaya başlamış. Bu tartışmalarda okul müdürleri ile liderlerin davranış boyutunda özellikleri karşılaştırılmıştır (Balyer; Gündüz 2013: 109). Liderler; okullarda belli amaçlar etrafında okul çalışanlarını toplayan, bu amaçların gerçekleştirilmesi için okul toplumunu ve öğretmen ve çalışanları örgütleyen gerekli motivasyonu sağlayan ,okulda bu ortak amaçların oluşması için çalışanları ile birlikte ortak bir misyon ve vizyon geliştirmeye katkı sağlayan, okulda üretken ve yaratıcı olarak düşünsel faaliyetleri teşvik eden, kendi dahil okulun tüm paydaşlarına rehberlik eden, gerektiğinde risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen davranışları içermektedir (Balyer; Gündüz 2013: 110).

Okul müdürleri kendi çalışanlarının potansiyellerini hayata geçirdiği sürece, yine sahip oldukları bilgi ve beceriyi sorun çözme bağlamında okulun amaçlarına uygun olarak etkili bir şekilde yönlendirebilir ise, okul müdürü, öğretim liderliği davranışları boyutunda etkili bir rol alyordur (Şişman, 2002: 58). Hallinger ve Murphy (1987, s110), öğretimsel liderliği üç aşamada değerlendirmişlerdir bu aşamalardan ilki; okulda tanımlanacak bir misyonda etkili rol alması, ikincisi; okulun sahip olduğu eğitim öğretim programlarının etkili bir şekilde yönetilmesi, son olarak ise; okuldaki iklimin, öğrenme iklimine uygun bir hale getirilmesidir.

Öğretimsel liderliğin, etkili olduğu okullarda, okul müdürü zamanının çoğunu eğitim ve öğretim sürecine; işleyişine ve ortamlarına ayırır. Daha çok sınıflarda bulunur, öğrencilerle daha çok vakit geçirir. Yönetsel işlerine ayırdığı zaman, bir öğretim lideri davranışları sergileyen okul müdürlerine göre daha azdır. (Cavanagh ve Romanoski, 2006: 3). Balyer; Gündüz (2013: 110) günümüz etkili okullarında yapılan araştırmalar, okulların çıktısı yani öğrenci nitelikleri üzerinde durmakta ve araştırmacılar öğrenci niteliklerinin bir boyutu olan başarı üzerinde okul müdürünün önemine atıfta bulunur.

Harris (2004: 111), yapmış olduğu araştırmalarda, liderlerin okullarda sergilemiş olduğu davranışların öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinden bahsetmiştir. Bir okul müdürünün, öğrencilerin akademik düzeyde başarısı açısından yüksek beklentiler içerisine giriyor olmasının, öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu vurgulamış ancak bu noktada okul müdürünün sergileyeceği liderlik davranışlarında, kesinlikle baskıcı bir tutum içerisine girmeden; sıcak bir okul iklimi sağlamanın da okuldaki çalışanları olumlu bir tutum içine sokacağını dile getirmiştir. Okul müdürleri dolaylı olarak ve doğrudan öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkilidirler. Öğretmenlerin kendilerinin desteklendiğini hissettiği bir okul ortamında çalışmalarını yine öğrencinin başarısını olumlu yönde arttıracakları ile ilgili araştırmalar ve değerlendirmeler yapılmıştır. (Fisher ve Cresswell, 1998: 231).

Cotton (2003) Okullarında eğitim öğretim süreci içerisinde uygulanan Öğretim programlarında yani müfredatı olan ilgileri ve bu konudaki bilgi ve birikimleri olan okul müdürlerinin okuldaki akademik başarıda aynı ilgi ve bilgi düzeyinde olmayan okul müdürlerine göre daha etkili olduklarını bulmuştur.

Gentilucci ve Muto (2007), okullarda Öğretim liderliği davranışları sergileyen okul müdürlerinin, öğrencilerin resmi ve gayri resmi gereksinimlerini karşıladıkları, sınıf ortamlarında daha sık bulduklarını, öğrencilerin bu tür okullarda okul müdürlerine daha kolay ulaştıklarını ve akademik başarıya etki ettiğini belirtmişlerdir.

Quinn (2002), okul müdürlerinin, öğrencilerle iletişim halinde bulunması, onlara ders araç gereçleri konusunda kaynak sağlaması ve okuldaki müfredat unsurlarını

desteklemesi yönündeki davranışlarının öğretimsel liderlik bağlamında akademik başarıyı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Harris (2004), yapmış olduğu bir araştırmada, okulda sergilenen liderlik davranışları bağlamında kendi görev ve yetkilerini paylaşan okul müdürlerinin, öğrenci akademik başarısını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Leithwood ve Montgomery (1982), okullarda sergilenen liderlik davranışları ile öğrencilerin akademik başarısı ve öğrenmeleri arasında pozitif ilişkiler saptamışlardır. Louis ve Marks (1998), yaptıkları çalışma ve araştırmalarda, okullarında profesyonel manada sergilenen yönetsel davranışlar ile öğrencilerin akademik başarıları arasında olumlu yönde ilişkiler saptamışlardır.

Balyer; Gündüz (2013: 110), buraya kadar okullarında kilit karar verici pozisyonda olan müdürler, okulda gerçekleştirilecek değişimleri kolaylaştıran, eğitim-öğretim süreçlerindeki öğretim faaliyetlerinin zenginleştiren okulda sağlanacak sıcak bir iklim olan katkısı ile okul toplumunu ve öğrencileri yüksek beklentilere sokmaya çaba gösteren okul müdürleri, başarıda başlangıç için önemli bir adım atmış olurlar. Janarette ve Sherrets'in (2007), okullarında, öğretimsel liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin, büründükleri bu rolün gereklerini gerçekleştirdiklerin de öğrenci başarısına etki ettiğini bulmuşlardır.

Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller; Balyer (2012), çağımız okul yöneticilerinin, kendilerinden beklenen rolleri sürekli olarak değişmektedir. Bu rolleri; okul müdürlerinin öğretim, diplomatik veya toplumsal, vizyoner, örgütü inşa eden; mimar, öğretmen; rehber ve mentor, destekleyici ve bir koç olarak büründüğü rollerin yanı sıra ,kültürel ve sembolik roller, güvenlik uzmanı rolü, sosyal hizmet uzmanı rolü, kolaylaştırıcı ve değişimi sağlayan rolleri, denetici rolü, hukuk ve mevzuat uzmanı olarak müdür rolleri, zamanı etkin kullanan müdür rolü, müfredat ve program uzmanı müdür rolü, disiplin sembolü rolleri, ekonomik rolleri olarak sınıflandırabiliriz.

Okul müdürleri kendilerine yüklenen rollerden bazıları üzerinde daha fazla özellik ve davranış sergilerken, bazı roller üzerinde daha nadir özellik ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Okul müdürleri, beklentiler dahilinde kendilerinden beklenen rol ve davranışları süreç içerisinde gösterebilmeli ve bu konuda bilgi sahibi olmalıdır (Hale ve Moorman, 2003; Foster, 2007; Fullan, 2003).

### **2.3.4 Akademik Yönden Başarılı İlkokullarda Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Yönetsel Davranışları**

Özdemir (2016: III), yaptığı araştırmada, akademik başarı ile yöneticilerin sergiledikleri yönetsel davranışlar arasında bazı bulgular tespit etmiştir. Bu tespitler arasında; 1. öğretmenler çoğu zaman okul müdürleri tarafından yönetsel davranışlar sergilediğini dile getirmişler 2. okul müdürlerinin sergilediği yönetsel davranışların, öğretmen değerlendirmelerine göre okulun daha çok fiziki çevresi, güvenli ve daha düzenli bir çevre oluşumuna katkı sağlamak amacıyla sergilendiğini ancak okul müdürlerinin öğrencilerle birlikte, iç içe ve sınıf ortamında eğitim ve öğretime dahil oldukları, yönetsel davranışların öğretmenler tarafından en düşük seviyede ve ortalamada seyrettiği tespitini yapmış. 3. öğretmenlere göre, yönetsel davranış sergileme sıklığının kadın ve erkek öğretmenlerin verdiği benzer sonuçlar ortaya çıkardığı 4. meslekte 30 yılını tamamlamış ve bunun üzerinde olan okul müdürlerinin sergilemiş olduğu yönetsel davranışlarına, öğretmenler tarafından manidar bir şekilde daha olumsuz bir yaklaşım ve tutum varken özellikle mesleğinin başındaki okul müdürlerinin (1-5 Yıl) sergilemiş oldukları yönetsel davranışlara öğretmenler tarafından manidar bir şekilde daha olumlu ve yüksek bir yaklaşım ve tutum da bulunulmuştur. 5. buradan da anlaşılacağı üzere, okul müdürlerinin içinde buldukları okuldaki çalışma sürelerinin, öğretmenlerin algısında; sergiledikleri yönetsel davranışların seviyesini etkilemektedir.

Özdemir, (2016:IV) araştırmada sergilenen yönetsel davranışlar ile akademik başarı arasında birtakım bulgular elde etmiştir bunlar arasında;

1. Öğretmenlerin ait oldukları okul toplumuna, mesleki yönden bağlanmaları yine belirlenen hedeflere ve özellikle eğitim-öğretime odaklanma seviyelerinin, okul müdürlerinin sergilemiş olduğu yönetsel davranışlar seviyesi ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur.

2. Okul bünyesinde gerçekleştirilen akademik başarıdan ziyade; okullar arası sağlanan akademik başarı ortalamalarında yaşanan farkların okul müdürleri tarafından



sergilenen yönetsel davranışlar ile öğrenci başarısı arasındaki bağı seviyesine bağlı olarak, öğretmenler tarafından dolaylı yönde ve düşük seviyede ortaya çıkarmıştır.

3. Yine okul müdürlerinin okulda okulu tanımak ve amaçlara odaklanılması sürecinde sergilediği yönetsel davranışların, öğrenci başarısı ile arasındaki bağı incelendiğinde; öğretmenlerin yansıtıcı diyaloglar içinde bulunması, sorumlulukların paylaşılması ve okul içerisindeki eğitim-öğretime odaklanmada aracı etkisi düşük düzeyde ve olumlu yönde bulunmuştur.

Yapılan bu araştırmada öğretmenler tarafından okul müdürlerinin okullarında sergiledikleri yönetsel davranışlarının akademik başarı üzerinde dolaylı da olsa pozitif bir etki sağladığını göstermektedir. Özdemir, (2016:IV) yapmış olduğu araştırmada, bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler arasında, ilk sırada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında bulunması gerektiğini, bunun akademik başarı üzerinde daha fazla etkisi olduğunu yine okulda bulunan mesleki topluluğa ve eğitim öğretim süreçleri ile eğitime daha fazla konsantre olması gerektiğine değinmiştir. İkinci husus ise yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışların öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkileri ile ilgili araştırmaların ülkemizde bulunan çeşitli okullar üzerinde artırılması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürü, okuldaki yaşamın kalitesini ve dolayısıyla okulun eğitim kalitesini etkileyen kilit bir role sahiptir (Branch, Hanushek & Rivkin,2013: 63). Özdemir (2016:2), araştırmasında belirttiği gibi, öğrencilerin okulda almış oldukları eğitimin nitelik ve kalitesinin ülkelerin ekonomik kalkınması ile ve gelişmeleri ile son derece ilgili olduğunu, akademik gelişmede yeteri kadar ilerleme sağlayan öğrencilerin sağlayamayan öğrencilere oranla gerçek hayatlarında daha az problemlerle ve zorluklarla karşılaşacağını, eğitimdeki çıktı kalitesinin birçok gelişmenin önünü açabileceğini değerlendirmektedir.

Özdemir (2016: 2), öğrencilerin akademik başarısındaki değişkenlerin 1960'lı yıllarda sistematik olarak tespitine çalışıldığı ve bu konuda bilim adamları Flagan ve Coleman tarafından bu değişkenlerin tespit edilebilmesi açısından çalışmalara yer verdiklerinden, o yıllarda yapılan araştırmalarda öğrencilerin içinde yaşadığı ailenin sosyal ve ekonomik niteliklerinin, öğrencinin akademik başarısında çok etkili olduğunu; ancak okul bağlamındaki değişkenlerin çok az seviyede etkili olduğu bu

konunun, 1970'lerde; okula ait değişkenlerin öğrencinin akademik başarısı üzerindeki pozitif bir etkisi olacağı yönünde araştırmalar önem kazanmış. 80 ve 90 arasında okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile akademik başarısı üzerindeki etkileri tartışmalara konu olmuş ve öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etki anlamında iyimser ve pozitif yönde bir yol izlemiştir.

Kısaca belirtmek gerekirse 40 yıldan fazla bir süredir okuldaki değişkenlerin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkileri ve bu değişkenler içerisinde de okul müdürünün öğrencilerin akademik başarılarında sağlayacağı katkılar ve ilişki araştırmacıların ve literatürün gündemini meşgul etmiştir.

Okul müdürleri, okulun çıktısı olan öğrencilerin kalitelerindeki en belirgin özellik olan başarı üzerinde, etkin bir role sahiptir. Özdemir (Özdemir, 2016: 3). Okul yönetimleri, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı olmak üzere iki boyutta hayata geçirilen stratejiler olarak ortaya çıkmakta ve yapılacak eğitim reformları da önemli bir rol almaktadır. Buradaki temel sorun, bu boyutların birleştirilmesi ve birbirleriyle uyumlu hale getirilmesidir (Fullan,2007; Hopkins,2008; Moos & Huber,2007; Stoll, Bolam & Collarbone, 2002). Yani üstten alta yapılan yenilik ve uygulamaların okulun paydaşları tarafından kabullenilmesi ve anlam kazanması gerekmektedir. Araştırmalar; okullarda sergilenen yönetimlerin, öğrencilerin başarıları ile doğrudan ilişkili olduğunu ve okuldaki yönetimin kalitesinin aynı zamanda öğrenci başarısına etki etmesi dolayısıyla başarı üzerinde etkisi bulunduğu ileri sürmektedir. (Robinson , 2011) Okul müdürlerine, okullarında düşen en büyük görevler arasında daha çok öğretim liderliğine yakın olanı yani eğitim ve öğretim süreçlerine aktif olarak katılımı daha çok vurgulanmaya başlamıştır (Cotton, 2003)

Özdemir (2016: 19), yapmış olduğu araştırmasında gerek üst düzey yöneticilerin gerekse de politikacıların, okulların yönetimlerinden sorumlu müdürlerin yönettikleri, okulun kalitesi ve niteliklerini artırma üzerinde potansiyel bir güçleri olduğu hususlarında, fikir birliğine varmışlardır (Hallinger, 2005). Özdemir (2016:19), okul müdürlerinin okulların da kendilerine yüklenen görevlerin çok ve karmaşık olmasından dolayı yönetsel işlerini gerçekleştirirken; paylaşırma konularında odaklanma problemi yaşayabileceğini ve bazı işleri daha çok odaklanabilir olacağını belirtmiştir. Etkili bir okul müdüründen, eğitim ve öğretim süreçlerine ve eğitim işlerine; kendisine yüklenen

diğer işleri oranla daha fazla zaman ayıran ve önem veren yöneticilerin, öğrencilerin başarılarındaki katkısına dikkat çeker. Özdemir (2016: 19), okul müdürlerinin eğitim öğretimin nitelik ve kalitesi üzerinde dolaylı ya da dolaysız olarak etkileri olduğunu, bu etkileri gerçekleştirirken okul müdürünün sergilemiş olduğu davranışları incelemiş; okul müdürünün öğrenci başarısını etkileme yönünde de ne tür etkinlikler gerçekleştirdiği, nasıl ve ne seviyede olduğu hususlarında sorulara cevap aramıştır. Ayrıca yine araştırmasında okul müdürlerinin akademik başarıya katkısı yönünden değişkenler incelemiş artırma ve azaltma konularında bazı sorulara cevap aramıştır. Özdemir (2016: 19), günümüzden 30 yıl öncesinden başlayan, okul müdürlerinin, okulun; öğrenme ve gelişimine katkıları konulu araştırmalar artmıştır. Bu araştırmalarda, okul müdürlerinin; öğrenci başarısı üzerinde etki yaratan sınırlı davranışlarına odaklanılmıştır. 30 yıl öncesinden beridir yapılan araştırmalarda, okul müdürlüğü, liderlik yaklaşımları arasında erken dönem çalışmalarında öğretimsel ve dönüşümcü liderliğin üzerinde durulmuştur. Devam eden yıllarda liderliğin öğrenci başarısı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu konusu gündeme gelmiş bu bağlamda paylaşımcı ve dağıtımcı liderlik konuları işlenmiştir. Bu araştırmalarda, okul müdürünün yönetim uygulamaları geniş yer tutarken; liderlik yaklaşımları bazı sınırlılıklar içerisinde ele alınmıştır. Bir okulun etkili olabilmesi ve etkili liderlik davranışları ile okulun genel gelişimine ışık tutacak doyurucu ve tutarlı sonuçlar çıkaramamaları temel eleştiri konusudur.

Marks ve Printy (2003: 373), öğrencilerin başarılarını etkileyen liderlik stillerinin dönüşümcü ve öğretimsel liderlik olduğunu vurgulayarak bu iki liderliği bir başlık altında toplamışlar ve bütünleşik liderlik adı altında yeni bir model ortaya koymuşlardır (Hallinger 2011).

Yine öğrenci akademik başarısında etki sahibi olan liderlik stillerinden öğretimsel ve dönüşümcü liderlik paylaşımcı liderliği de ekleyerek liderlik özelliklerini geniş bir kapsamda tasarlanmışlardır. Özdemir'e (2016: 19) göre, araştırmalara bakıldığında, okul müdürünün öğrenci başarısı üzerinde sergilediği liderlik davranışlarının tek boyutta inceleneceği ve kapsamlı bir şekilde araştırılması gerektiği üzerinde toplanmıştır.

Literatürde 10 yıllar boyunca edinilen kavram ve yöntem yönünden ilerlemeye rağmen okul müdürlerinin öğrenci başarısında ne şekilde bir etki sağladığı konularında çok

daha fazla araştırma ve inceleme yapılması gerektiği ve bu konudaki ihtiyaçların sürekli olarak arttığını vurgulanmaktadır.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi; Okutan (2000: 225), okul müdürü ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının klasik yönetimden ziyade modern yönetime daha yatkın olduğunu bulmuştur. Okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar içerisinde; çalışan ve personellere ayrıca öğrencilere güven vermesi, sorunların araştırılarak çözüme kavuşturulması, deneysel faaliyetlerin yanı sıra rehberlik faaliyetlerinin de gerçekleştirildiği ve son olarak çalışanlarla iş birliği davranışlarını saymaktadır. Geleneksel ya da klasik yönetsel davranışlar arasında ders planlarının işlevsellikten ziyade daha çok şekil olarak ele alınması, okul müdürünün kullandığı gücü mevzuattan alarak yetkisini kullanması, mevzuatı her alanda ve her daim uygulamak, öğretmenlere nadiren danışmak ve güç kullanımlarında karizmatik yaklaşımla değil mevzuat yoluyla kullanmak olarak saptamıştır. Aynı zamanda okul müdürlüğü veya yöneticilik atamalarında liyakatin ve eğitimin önemine öneri anlamında vurgu yapmaktadır. Öğrenen örgütler gerek yöneticiler gerekse de öğretmenler arası kurulacak etkileşim neticesinde okulda var olan iklimi geliştirildiği gibi, öğretmenin mesleki yeterlik hislerini de pozitif yönde etkileyerek okulun üretkenlik ve verimlilik konusunda artış sağlamasının temel görevler olarak bilinmesini öğrenmekle sorumludurlar (Balci, 2009: 128).

Okutan (2000), ülkemizde gerçekleştirilen eğitimin, beklentinin altında bir nitelikte gerçekleştirildiği, konuşma, tartışma ve yazılarına yer vermiştir. Okulların beklenen seviyeye gelebilmesinin ve eğitim kalitesinin artırılmasının; okulların iyi yönetilmesine bağlamıştır. Okuldaki başarı veyahut başarısızlığa ilkin okul müdürlerinden hesap sorulmaktadır. Modern okullar, bünyesindeki öğretmen ve öğrencilerle ayrıca varsa diğer çalışanlarla, mutluluğun hâkim olduğu okullardır. Okul müdürlerinin ilk görevi arasında, okullarda bu kavramı yaratmak ve yaşatmak ve bunu temel görevi olarak kabul etmesi sayılabilir (Özden, 1998: 176). Okutan (2000), günümüz okul yöneticilerinin okuldaki eğitim kalitesini ve niteliklerini artırma yönünde yetersiz oldukları vurgusunu yapmıştır. Çağdaş okul yöneticisi ya da modern okullarda görev yapan okul müdürlerinin nitelikleri arasında; geniş bir insani bilgiye ulaşması, iletişim konusunda etkili bir beceriye sahip olması, yöneticilikten ziyade

liderlik yönünün güçlü olması, Türkçeyi doğru ve anlamlı ayrıca güzel kullanabilmesi, felsefe konularında, mantık ve uygarlık tarihi konularında bilgi sahibi olması, iletişimin teknolojik boyutuna hakim olması, bedenen ve ruhsal yönü dengeli olması, eğitim konusuna inanmış olmaları sayılabilir (Açıkalin, 1994: 6). Okutan (2000), araştırmasında bir öneri olarak; okul yöneticilerinin bir anlamda okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının nitel araştırmalarla betimlenerek ortaya konması gerektiğini belirtmiştir.

Okul Müdürünün Yönetsel Davranışları; yönetsel davranış çok farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Başaran'a (2004: 109) göre, yöneticilerin sergilediği davranışları bir bütün olarak değerlendirir. Bu bütünlük içerisinde yöneticilerin bütünsel davranışlarının amaçları arasında; okullarını daha etkili kılmak adına ortaya koymuş oldukları bilgi ve deneyimlerini bununla ilgili becerilerini ve yöneticilerin beslediği tutumları gösterir. Balcı (2005: 201), yöneticilerin asıl gayretlerinin iş yaptırmak konusunda davranış sergilemeleri ve iş yaptırırken ortaya koymuş olduğu etkiyi dile getirir. Sonuç olarak bir yöneticinin davranışsal anlamda gerçekleştirdiği etki sonucunda oluşan okulundaki işin gerçekleştirilmesi hususunda çabası ön plana çıkar. Yöneticiler okullarında ilişkileri düzenlerler, amaçlara ulaşılması için hatırlatıcı birtakım davranışlar içerisine girerler, bunun yanında okulun sahip olduğu performans düzeylerini belirleyerek, yapılan işlerin ne yönde ve nasıl yapılacağı hususlarında, astlarını bilgilendirirler. Aynı zamanda da yapılan işlerle ilgili, değerlendirme ve özet çıkarma yönünde davranışlar ön plana çıkar. Okullarda yönetici davranışları; görev ile ilgili olmak ve ilişkileri yönelik olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleşir (Balcı, 2005: 201).

Flockton (2001), Okul müdürlerinin gittikçe artarak bir zorluk haline gelen rolleri Üzerinde şu açıklamaları yapmaktadır: "Okullar eğitim ve öğretim işlerinin yanında, beslenme, danışmanlık, beden ve zihin sağlığı ve güvenlik alanlarında öğrencilere hizmet sunmaktadır. Okul müdüründen yasal bir uzman (hukukçu, bilirkişi), sağlık ve sosyal hizmetler koordinatörü, fon sağlayan, bağış toplayan, gelir bulan, diplomat, arabulucu, müzakereci, hakem, halkla ilişkiler danışmanı, güvenlik görevlisi, teknolojik alanda yenilik araştırmacısı gibi roller beklenmektedir. Tüm bunların yanında okul müdürünün en önemli işi öğretimi ve öğrenmeyi sağlamasıdır (Flockton, 2001). " Küreselleşen dünyamızda çok farklı ülkelerde yapılan araştırmalar okul

müdürlerinin çalışma alanlarının geniş ve yoğun bir kapsamda olduğu yönündedir (Pont vd., 2008). Buradan hareketle giderek genişleyen ve yoğunluğu artan okul müdürlerinin de okullarını yönetirken sergilemiş olduğu davranışlar ve sağladığı katkılar eğitim sistemleri bakımından da önemli ve öncelikli durumlar haline gelmektedir. Hem eğitim sisteminin hem de okulun başlıca görevi; yönetimdeki kalitenin artırılması ve dolayısıyla eğitimdeki kaliteye etkili bir yön vermesi ihtiyacıdır (Özdemir 2016: 22).

Günümüz eğitim dünyasında eğitim sistemleri ve bu eğitim sistemlerine yenilik getiren reform tartışmaları devam etmektedir. Okul müdürü ile öğrenci çıktısı arasında nasıl bir ilişki olduğu enternasyonal bir ilgi konusudur (Fullan, 2007; Hallinger, 2010, 2011). Okul müdürlerinin sergilediği davranışların, etkili okul kapsamında değerlendirilerek, okul müdürlerinin, okulun gelişiminde nasıl bir rol oynadığı ve ne yönde bir katkı sağladığı bağlamında ortaya konan çalışmalar konuya ilgiyi daha da arttırmıştır (Özdemir, 2016: 22). Okul müdürü; okulun hem içinde hem de dışında etkili bir role sahiptir ve aynı zamanda mühim bir paydaş olarak da kabul edilmektedir. Okulun sahip olduğu politikaları geliştirmek, okulun dışında bulunan çevre ile ilişki anlamında bir köprü oluşturması ve sınıflarda yapılan öğretim uygulamalarına yön vermesi gibi davranışları; okulun etkililiği üzerindeki efektif ve gelişime dönük çabası birtakım araştırmalarda söz konusu olmuştur (Teddle & Reynolds, 2000; Townsend, 2007).

Pinto ve diğerleri (2008: 19-21), okullar öğretimin ve öğrenmenin kalbidir. Okullar da bu faaliyetlerin geliştiği ortamların içinde bulunduğu koşulları etkileyen, okul müdürleri, öğrencilerin akademik yaşantılarında kazandığı öğrenim seviyelerini artırma yönünde olumlu katkı sunarlar. Bir yönetici olarak kabul edilen okul müdürü kendi altında bulunan öğretmenleri olumlu yönde etkileyerek; onların işlerine motive olmalarını, potansiyellerini arttırmalarını ve çalışma şartlarını düzenleyerek dolaylı bir şekilde de öğrencilere ve öğrenme ortamlarına etki de ve katkıda bulunur. Okul müdürleri, okullarında öğretmenlerin kalitesini yükseltiyor, onları destekliyor, okulun amaçlarını tanıyor ve tanıtıyor ise son olarak okuldaki süreçlerin, proseslerin ölçülmesi yönünde davranışlar sergiliyor, kaynakları stratejik olarak üretiyor ve okulun içinde bulunduğu dış çevre ile iş birliği sağlıyor ise okul müdürünün öğretim ve öğrenme

üzerindeki geliştirme rolü ve sorumluluk anlayışı etkin bir şekilde gerçekleşiyor demektir.

Daha çok merkezi yönetimin etkisi altında olan okullarda, bu yönetimler tarafından ortaya konulan politikaların uygulanması ve gerçekleştirilerek okul toplumuna yayılmasında köprü vazifesi yapan okul müdürünün etkililiğine bağlıdır (Stoll vd., 2002).

Özdemir (2016: 22), eğitimde gerçekleştirilen yenilik ve reformların okul içi faktörlere uyarlanması konusunda liderliğe gereksinim duyulur. Fullan (2007)'a göre, okul müdürleri, okulundaki öğrenciler ve çalışanlar ile dış çevredeki imkanları kaynakları birleştirici bir rol sergilerler. Bu da öğrencilerin başarılarının artırılmasına yönelik bir katkı sağlar. Örneğin, okulun dışında bulunan bir sosyal ya da spor tesisinin okulla birlikte çalışmasını sağlamaları bu yönde bir katkıdır.

Okulların etkili olmasında okul müdürlerine çok önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Oluşan kamuoyunda, okul müdürleri okullarında sürekli bir etkinlik ve gelişim sağlamaktadırlar. Aynı zamanda bu beklentiler bir takım nitel araştırmalarda desteklenmiştir. Bir okulun sorumluluğundan yine yönetici sorumludur (Edmonds, 1979; Maden, 2001; Scheurich, 1998).

Buradan hareketle de okul müdürlerinin üzerine yüklenen bu sorumlulukların önemi konusunda bazı farkındalık yaratan araştırmalar yapılmıştır. Okul müdürünün eğitim çıktıları üzerindeki etkisi ve önemi etkili okul liderliği ve öğrenci performanslarını arttırarak öğrencilerin sahip olduğu potansiyelleri üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır (Brown vd., 2002).

Sahip olunan akademik başarıları birtakım değişkenleri vardır; bunlar arasında politika koyucular, genelde öğrencilerin aldıkları notlarla ilgilenirken birtakım değişkenleri de gözden kaçırabilmektedirler. Örneğin; her okulun öğrenci sayısı ve dezavantajları ve avantaj durumları farklıdır. Bunların göz ardı edilmesi de okulların hesap verebilirlik bakımından ayrı ayrı değerlendirilmesi tartışmalarına önderlik etmektedir (Özdemir, 2016).

Son dönemlerde eğitim dünyasında, okul müdürlerinin akademik başarı konusunda bir baskı altında olduklarını vurgulanmaktadır. Okul müdürleri toplumun kendilerinden beklentilerine istinaden, öğrenim çıktılarını üzerinden değerlendirilebilmektedirler, Okul müdürleri, okullarının sağladıkları çıktılar üzerinde kanıtlar sunmalı ve bu konuda topluma hesap verebilmelidir Ayrıca, okullardan; genel bir akademik başarı sağlanmasının yanı sıra öğrenciye göre de bir akademik başarı sağlanmasının esas olduğu yönünde araştırmalar mevcuttur. Okullar akademik başarıda, performanslarını belli standartlar etrafında değil, kişiye özel olarak da yapmalıdırlar. Yine bu konuda sergilenen öğrenci performanslarına, hesap verebilirlik çerçevesince, okul müdürlerinin çok daha fazla sorumluluk almaları vurgulanmıştır (Özdemir, 2016: 25).

### **2.3.5 Etkili Okul Müdürleri Davranışları ve Öğretimin Kalitesi**

Günümüzde okulların bünyesinde bulundurdukları öğrencilerini global yapı ve enternasyonal rekabet içerisinde sağlıklı bir şekilde yetiştirmesi bağlamında oluşan toplumsal beklentiler nedeniyle, okul müdürleri, bu beklentilerin yaratmış olduğu baskı altına girmektedirler. Dolayısıyla bu baskı, onların görevlerini yerine getirmek çok daha fazla bir gayreti içerisinde olmalarına yol açmaktadır (Murphy ve Hallinger, 1992).

Haberman (2003), okul müdürlerinin etkili bir okul yaratılmasında öncelikli olarak misyon ve vizyon oluşturmaları gerektiği üzerinde dururken; bu misyonun ve vizyonun uygulanmasına yönelik dil geliştirmesi, sürekli bir çaba ve gayret içerisinde çalışmalarının, sahip olduğu görevlere adanmalarının ve öğrenme konularında arzulu olmaları gerektiğinin önemine değinir. Dinham'a göre (2004), etkili okullarda yöneticilik yapan okul müdürleri; her türlü yeniliğe açık, kişisel gelişime önem veren ve bu konuda destekleyici davranışlar sergileyen, okuldaki ilişkileri olumlu bir şekilde yürüten ve geliştiren, okula aidiyet, vizyon ve misyon ifadelerini oluşturup geliştirerek bu bağlamda oluşacak beklentileri karşılar ve katkı sağlar, okul toplumuna sorumluluk konusunda hatırlatıcı davranışlar sergiler, okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin nitelik ve kalitesinin artırılması konularında sürece dahil olurlar. Bir okul müdürü okulda gerçekleştirilen öğretim faaliyetleri ile ne kadar alakadar oluyorsa, öğrencilerin öğrenmeye yönelik faaliyetleri de o yönde olumlu olmaktadır (Robinson, Lloyd ve Rowe,2008).



Balyer (2013), okul yöneticilerinin etkililiği üzerine yapılan araştırmalar, ülkemizde ağırlıklı olarak 1990'lı yıllar da başlamıştır. Başaran (1982), etkili bir okulda plan ve sonuç arasındaki gerçekteşme seviyesini vurgularken; Balcı (1993, 2002), okulda bulunan öğretmenlerin; öğretebileceklerine ilişkin ve okulda bulunan bütün öğrencilerin öğrenebileceklerine ilişkin inanç ve varsayımlar etkili bir okulun temel yaklaşımıdır. Özdemir ise (2000), etkili okulları, öğrencileri her yönden geliştiren okullar olarak tanımlar. Bir öğrencinin bilişsel olarak duyuşsal ve sosyal olarak estetik ve psikomotor olarak gelişmelerinin sürekli olarak ve en uygun şekilde desteklendiği öğrenme ortamlarının optimum düzeyde oluşturulup seyrettiği yerler olarak tanımlar.

Etkili okullar tesadüf eseri ortaya çıkmazlar bu okulların ortaya çıkmasında başrol sahibi okul müdürleridir. Okul müdürleri yapmış olduğu bilinçli davranış ve uygulamalarla, sürekli olarak bir çaba ve gayret içerisinde, okulu etkili ve üretken bir hale getirir (Cerit, 2005; Çelikten, 2000, 2003). Balyer (2013), etkili okulla ilgili araştırmaları kapsamında, okulun sahip olacağı kalite ve nitelikleri; eğitimin artırılması yönünde, yöneticilerin önemli ve kritik rolleri de ön plana çıkmaktadır.

Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002), günümüzde okullar, değişimin kalbinde yer almaktadırlar. En önemli husus yöneticilerin yeterli ve nitelikli olmasıdır. Eğitim dünyasının değişen yüzünde yöneticiler; öğretim üzerinde durmalı, öğretimin sahip olduğu hedefleri ve konusunun önemiyetini belirtmeli, öğretmenlere rehberlik yaparak onlara yol göstermeli, vizyon ve misyon ifadelerini açık bir dille oluşturmalıdırlar.

Okulun gerçekleştirdiği öğretimin, nitelik ve kalitesini artırabilmek adına; öğretmenlerin sergilediği performansları gözden geçiren okul müdürleri, etkili bir okul yaratılmasında son derece önemli adımlar atmış olacaktadırlar (Çubukçu ve Girmen, 2006). Çinkır'ın (2006), etkili okulları öğrencilerin isteyerek ve mutlu bir şekilde gittikleri okul olarak tanımlarlar. Bu tür okullarda öğrencilerin bu tutumundan dolayı, aileler de mutludurlar. Okulda oluşturulmak istenen olumlu iklim içerisinde, öğrenme faaliyetlerine odaklanma durumu hâkimdir.

Akbaba-Altun ve Çakan (2008), etkili okullarda; öğrenci başarısını, okul müdürlerinin sahip olduğu yeterliliklerinin gelişme seviyesine bağlar. Okul müdürleri yönetsel faaliyetler içerisinde okullarına kaynak sağlarlar. Bu kaynakları etkili olarak kullanırlar. Okulun sahip olduğu takvim doğrultusunda, zamanı etkili bir şekilde kullanırlar. Okulda yüksek beklentiler oluştururlar, her türlü yönetsel faaliyeti iş birliği içerisinde ve katılımcı olarak gerçekleştirirler. Okullarında akademik başarıyı öğretimsel liderlik davranışlarıyla desteklerler (Acar, 2002; Ada ve Akan,2007; Balcı, 1993, 2002; Hesapçıoğlu, 1991; Pehlivan, 1997; Şişman, 2004; Turan, 2006).

Okul müdürleri, etkili okullarda öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmenin önemli olduğu, bir okul kültürü geliştirirler. Okul kültürlerinin, öğrenmeyi engelleyen öğeleri okul müdürleri tarafından kaldırılmalı veyahut da alınacak tedbirlerle en asgari düzeye çekilmelidir. Okul müdürleri öğrenci ve iş görenlerin yani öğretmenlerinin sahip oldukları potansiyellerini ortaya çıkarmakta önemli bir rol sahibidirler. Okul toplumun genelinde paylaşılan okul kültürü öğrenme üzerinde etkilidir (Arslan, 2002; Şişman, 1996; Turan, 2006).

Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatında yer alan okul müdürü görevleri ve sorumlulukları arasında; okulu ekip ve takım ruhuyla yöneten, öğretimin liderliğini yapan, öğretimin nitelik ve kalitesinin artırılması için her türlü tedbiri alan, okulun bünyesinde bulunan kurul ve komisyonları işbirliğine sevk ederek; okulun ve çalışanların aynı zamanda öğrencilerin performanslarını artıran, kaynakları düzenli ve verimli yönde kullanan ve okulun yönetilmesinden sorumlu olan kişiler olarak tanımlanır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2001; Taymaz, 2011).

### **2.3.6 Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri**

Öğretmen başarısını okul müdürünün her yönden uyumlu olmasına bağlamıştır (Arvasi, 1995). Eğitimin her kademesinde okulun başarısında en büyük rol sahibi okul müdürüdür (Balcı, 2001; Buluç, 2009). Okulda bulunan öğretmen ve öğrencilerin aidiyet duygularını arttırarak ve okula bağlanmalarını etkileyerek, okulun kültürünün oluşum ve gelişimini okul müdürü sağlar (Busher & Barker, 2003). Taymaz (1986); English & Hill, (1990) Okul müdürlerinin okullarda sergilediği yönetsel davranışları ile görevlerini yerine getirirlerken başarı sahibi olabilmeleri için okul çalışanlarının

beklentilerini ve sahip oldukları rolleri gözetmeleri gerekmektedir. Hallinger & Murphy (1986), yaptıkları bir araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel davranışları arasında; iletişimi güçlendiren, sahip olduğu yetki ve gücü aynı zamanda vizyonu paylaşan, herkes tarafından anlaşılabilir bir disiplin yönergesi ve politikasının oluşumu ve öğrencilerdeki akademik başarının arttırılması için olumlu yönde çaba sarf eden, okul müdürlerinin daha etkili olduklarını değerlendirmişlerdir.

Literatürde ve alanyazında yapılan araştırmalar doğrultusunda, edinilen ortak kanı; etkili okulları, öğretim liderliği güçlü olan etkili liderlerin yönettiği yönündedir (Lipham, 1981; Griffin, 1993; Balcı, 2001; Gümüşeli, 2001). Etkili okullarda başlıca misyon olan eğitim ve öğretimi sağlıklı bir şekilde gerçekteştirilmesini birtakım değişkenlere bağlarlar. Bu değişkenler arasında; okulun sahip olduğu altyapı, personel sayısının yeterli olması, sınıflarda gerekli araç-gereç ve eğitim donanımlarının bulunması, sayılabilmektedir. Ayrıca ölkemizde, okullarda standart sağlanamamasına rağmen okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ve öğretmenlerin fedakâr yaklaşımlarıyla eğitim ve öğretim ortamları oluşturabileceğine vurgu yaparlar.

Her açıdan yoksun bir okulda başarıdan söz edilemeyeceğini dile getiren (Gürbüz; Erdem, Yıldırım, 2013), burada bütün işin okul müdürüne ve etkili davranışlarına bağlı olduğunu vurgularlar.

### **2.3.7 Liderlik Yaklaşımları**

Okul başarısı ile liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde; erken dönemlerde dönüşümcü liderlik ve öğretimsel liderlik, literatür tartışmalarını dikkate değer şekilde yönlendirmiştir Hallinger & Heck (1998: 169). Dolayısıyla araştırma süresince öncelikli olarak öğretimsel ve dönüşümcü liderliğin, okulların başarılarında etkisi olan boyutlarını, kanıtlarla ele alan araştırmalara yer verilecek daha sonra günümüz kavramlarına değinilecektir.

Örgütlerde en önemli hususlardan bir tanesi; hedeflerin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve bu konuda liderliğin etkilediği bir alan olarak herkesin hedeflere katılmasını destekleyen lider davranışlarıdır. Bu bağlamda liderlik okullardan beklenen başarı sağlanmasında ve etkili okul geliştirilmesinde çok önemli bir etken

olarak görülmektedir (Erçetin, 2000; Hallinger & Heck, 1998). Örgütte amaçların üzerinde dururken bu amaçların ne şekilde belirlenmesi gerektiği, belirlenen amaçlara ise örgütte bulunan üyelerin ve diğer birimlerinin amaçlara ulaşmada izleyeceği yolların saptanması, amaçlara ulaşırken yapılması gereken etkinliklerin ve uygulamaların ne derece etkili olduğu gibi problemler, kavramsal olarak ve deneysel yönden yapılan incelemelerin başlıca konuları arasına girmiştir (Bass & Bass, 2008).

Öğretimsel Liderlik; 1960 yıllarda gündeme gelen öğretimsel liderlik, okul müdürünün, sınıf ve eğitim ortamlarına nasıl bir katkı sağladığı yönünde yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Bridges, 1967; Gross & Herriott, 1965; Lipham, 1961; Uhls, 1962). Liderlik zaman içerisinde çeşitli yaklaşımlarla değerlendirilmiş olup o yıllarda öğretmenlerin kontrol altında tutulması, denetlenerek değerlendirilmesi ve okulun uygulamaya koyduğu öğretim programlarını uygulama ve geliştirme rolleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik; 70'lerin sonuna doğru, dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır (Robinson vd., 2008: 639; Shields, 2010: 562). Dönüşümcü liderlik ile öne çıkan noktalar; liderin yani okul müdürünün çalışanları ile birlikte sahip olduğu enerji, okula bağlılık ve ahlaki hedeflere yöneltme olarak üzerinde durulurken, bahsi geçen enerjinin, liderler tarafından, ortak bir şekilde oluşturulan vizyon etrafında; örgütle birlikte hep bir elden işbirliği içerisinde çalışarak ulaşılması istenilen hedeflere doğru örgütün mevcut kapasitesini ve potansiyelini gerekli açılardan geliştirerek dönüştürdüğü belirtilmiştir (Burns, 1978).

Başarı üzerinde etkili okul müdürü davranışları; günümüz okullarında okulların başarıya ulaşmasında öğretimsel ve dönüşümcü liderliğin daha kapsamlı hale getirildi bütünlük liderlik modeli söz konusudur (Robinson vd., 2008). Ve başarıya ait değişkenler iç içe ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunda bu konularda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Louis, Dretzke vd., 2010). Okul müdürleri okullarında başarı sağlamak için birçok liderlik modeli oluşturmalıdır bunlar arasında en önemlileri giderim paylaşımcı olması yani paylaşımcı liderlik öğretmen liderliği yani öğretmene liderlik rollerinin yüklenmesi, işbirliğine önem veren liderlik kurama yani işbirlikçi liderlik ve dağıtımcı liderlik öğretimsel ve dönüşümcü liderlik yanı sıra sergilenmesi gereken liderlik Davranışları da liderliğin tanımına farklı değişkenleri

sokarak bir senteze yol açtığını ortaya koymaktadır (Bell vd., 2003; Robinson vd., 2008).

### **2.3.8 Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi**

Eğitim ve öğretim; günümüzün teknoloji ve bilim alanında atılan adımları doğrusunda sürekli olarak güncel tutulmalı ve toplumun bilgi altyapısını oluşturacak niteliklerde insan gücü yetiştirmelidir. Toplumların sürekliliklerini sağlaması ve bilgi deneyimlerini gelecek kuşaklara aktarabilmesi eğitim yoluyla gerçekleşir. Okullarda topluma yönelik sürdürülen, eğitimin başı durumundaki okul müdürlerinin; bilgi, beceri ve deneyimlerinin, yeniliklere açık olma ve kendilerini sürekli olarak yenilemeleri, okullarına ve çalışanlarına; dolayısıyla öğrencilerine hem bilişsel hem de duyuşsal yönlerinde; gelişimi tetikleyen davranışlarda bulunulması beklenmektedir. Kendisi ile birlikte çalışanlarını, yani başta öğretmenlerini amaç birliği altında toplayarak, oluşturacağı eğitim ve öğretim ortamlarında göstereceği özellikle öğretimsel liderlik davranışları ve destekleyici, işbirlikçi özellikleri olan okul müdürlerinin öğrencilerin başarılarını dolaylı veya bazı değişkenler oranında doğrudan etkileyeceği ortadadır.

İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki; Cerit ve Yıldırım (2017), yaptıkları araştırmada, etkili liderlik özellikleri ile etkili okul arasında anlam yönünden pozitif bir ilişki olduğunu, etkili okullarda liderlik özelliklerinin yordayıcı olabileceğini bulmuşlardır.

Laila (2015), ortak inanca göre, eğitimde gelişme ve değişme daha çok okuldaki yönetsel faaliyetlerin özelliklerine bağlıdır. Okullar bir toplumun gelecekteki aynasıdır ve bu manada yapmış olduğu eğitim faaliyetleri gelecek için etkili bir yatırım aracıdır. Bu yönüyle okullar toplumun gelecek nesillerini şekillendiren yönlendiren ve geliştiren önemli bir role sahiptirler. Etkili okulların bu denli önemli bir role sahip olmaları ise okullarda yapılan eğitim ve öğretim etkinliklerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin araştırma konularına girmesine neden olmuştur.

Tatlah ve Iqbal (2012), öğrenci başarısı ile etkili okul arasında bir ilişki kurarlar. Burada öğrencinin başarısını, etkili okullarda bir yordayıcı olarak değerlendirilebileceği çıkarımı ifade edilmiştir.

Creemers ve Reezigt (1997), etkili okulları; okulların ve okullarda bulunan sınıfların birbirleri arasında bulunan farklılıkları yaratan etkenleri, öğrencilerin sahip olduğu bilgi ve beceri kapsamında bu farklılıklara neden olan eğitimdeki süreçler ve sonuçlar ile amaçlar ve araçlar arasındaki ilişkileri teorik yönden ve araştırma bulguları ile çözülmesi olarak tanımlarlar. Okullarda etkililiği sağlayan; çıktı kalitesidir. Bu bağlamda okul ve sınıflarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin özellikleri üzerinde durulur. Okulların gerek materyal gerekse de donanımsal imkanlarının ve fiziksel çevresinin olanakları ile öğretmenlerce okulun hedeflerinin gerçekleştirme seviyeleri, etkili bir okulu ortaya çıkaran kriterler arasında sayılabilir (Laila, 2015).

Edmund (1979), sergilenen öğretimsel liderlik düzeyini, oluşturulan güvenli ve düzenli bir çevreyi, öğrencilerin akademik yaşantısında yüksek beklentiler sağlanmasını ve öğrencilere, kendi görev ve sorumlulukları ile ilgili; öğrenme fırsatlarının ortaya çıkarılmasını, öğrencilerin akademik yaşantısındaki ilerlemelerin sıklıkla gözlenmesini, okul ve aile ilişkilerini pozitif bir yönde seyretmesini ve aynı zamanda okulun misyonunun açık bir şekilde ifade edilmesini etkili okulların nitelikleri arasında saymaktadır. Literatürde, okulların etkili olması ile müdürlerin liderlik özellikleri arasında bir bağ kurmaya ve bu iki kavram açısından benzerlik ve farklılıkları uygulamaya çalışan birtakım araştırmalar yapılmıştır (Sammons v.d., 2011; Wallin, 2003).

Yapılan bu araştırmalarda, okul müdürlerinin sergilediği liderlik özellikleri, bazı başlıklar altında toplanmıştır bu başlıklardan ilki; okulda bulunan öğrencilerin öğretmen ve aileleri ile misyon ve amaçlar oluşturulması, iş birliği yapılarak yönlendirme yapılması. İkincisi; okul müdürlerinin başlıca görevi, öğrencilerine gerekli öğretim ve öğrenme ortamını sağlamasıdır. Okul müdürleri bu doğrultuda oluşturacağı bir planla sürekli olarak öğrencilerinin gelişimlerini esas almalı ve bu bağlamda ise koordinasyonu sağlamalıdır. 3.sü; okul müdürü ile öğretmen arasındaki ilişkiye bakılarak; okul müdüründen, öğretmenlerin nitelikli seçilmesi, okuldaki performanslarının değerlendirilmesi, kısacası doğru işe doğru öğretmenler istihdam etmesi beklenir. 4. sü; etkili okullarda okul müdürleri hem kendilerini hem de öğretmenlerinin sürekli gelişimlerini sağlar. Bu yönde çalışmalar yapar ve program oluştururlar (Wallin, 2003).

Okul müdürleri; okullardaki liderler olarak, okula ait bir vizyon oluşturulması çalışanlarına ve çevresini etkilemesi öğretmenlerin mesleki yönden gelişmesi için, gerekli özendirici faaliyetlerin sağlanarak, öğretmenlerde şevk uyandırılması ve isteklerinin bu yönde arttırılması, son olarak ödüllendirici faaliyetlerde bulunarak etkili bir okul yaratılmasında önemli bir role sahiptir (Boonla ve Treputtharat, 2014). Etkili okullar ile sergilenen liderlik özellikleri arasında doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki yönde bulgular ortaya çıkarılmıştır (Hallinger ve Heck, 2010; Sammons v.d., 2011; Tatlah ve Iqbal, 2012).

Yılmaz (2010), öğretimsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin, etkili olduğu yönünde öğretmen görüşleri ile ilgili bulgular sunmuşlardır. Müdürlerin eğitim ve öğretim ortamına katkıları, olumlu bir iklim oluşturması, yapılan öğretimle ilgili öğretmenlere kaynak sağlaması ve bu konudaki erişebilirliği düzenlemesi, müdürün öğretimsel liderlik özellikleri ve bu bağlamda sergilediği davranışları arasında sayılabilir.

Cerit ve Yıldırım (2017), Literatürde daha çok okulun başarısının ve etkililiğinin öğrenci başarı seviyeleri ile ilgili olduğunu değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda öğretim etkinliklerinin başlıca unsuru, öğretmenlere iş doyumları açısından sağlanacak gerekli güdüleme ve moral ile öğrenci başarılarına, okul müdürlerinin dolaylı yönde etki edebileceği düşünülebilir. Aynı zamanda bu dolaylı etki öğretmenlere sağlanacak her türlü mesleki gelişim, mesleğe bağlılık ve destekleyici davranışlarla kendini gösterir. Cerit ve Yıldırım (2017), Ülkemizde okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik özellikleri ile etkili okullar arasında bulunan ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanılmamıştır.

### **2.3.9 Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini**

Şişman (2002), okulların temel varlık nedenlerinden bir tanesi de öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Okulların başında bulunan okul müdürlerinden beklenen davranış ise, güçlü bir öğretim lideri olması yönündedir. Okul müdürleri bünyesinde buldukları okulların başta öğrenciler olmak üzere öğretmen, personel ve hatta veli boyutunda, okulu bir öğretim merkezi haline getirmesi bununla ilgili öğretim ortamları

hazırlamalı, ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmelidir. Okulda gerçekleştirilen öğretimi kolaylaştıran tedbirlerin yanı sıra, özellikle öğrenci başarısı konusunda kendisini ve okul toplumunun diğer üyelerini etkileyebilmeli ve bu davranış kültürünün okulda oluşması için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar.

Balyer (2012), okul müdürleri, öğrencilerin akademik yaşam standartlarını destekleyerek geliştirmeli ve okul toplumunu bu yönde etkileyerek, belirlenen amaç ve hedefler altında toplmalıdır. Öğrencilerin okullarda bulunmasının temel nedeni ise öğrenme sorumluluklarıdır. Okul müdürleri bu sorumluluğun farkında olarak, onlara sorumluluklarını gerçekleştirici destekleyici davranışlarda bulunmalı, öğretmenleri sürekli olarak mesleki yönde geliştirmeli ve zaman faktörüne önem vermelidir.

### **2.3.10 Okul Müdürlerinin Toplumsal ya da Diplomatik Roller**

Morrison (2007); Usdan (2000), günümüzde okullar arası rekabet, toplumun beklentileri, okul müdürlerine yeni bir rol eklemiştir. Okul müdürleri okullarını toplumun beklentileri çerçevesinde yenilemeli ve bu konuda kaynaklar sağlamalıdır. Okul müdürleri, okullarının sağladığı imkanları genişletmek, güncel değişiklik ve araştırmaların okullarına neler sağlayacağı, kaynakların neler olabileceği ve ders araç gereçleri konularında yetkin biri olarak; bu imkanları rekabet ortamında sürekli olarak okul çevresi ve toplumla iletişim ve etkileşim içinde bağışlarla sağlayarak, bir bağışçı rolüne de bürünmüştür. Burada amaç, toplumun beklentileri ile okulun her türlü kapasitesinin uyumlu hale getirilmesidir. Salazar'a göre (2007), okul müdürü yönetsel faaliyetlerini, fiziksel bir bina yönetiminden daha çok; insana ayırmalı, insan faktörünü gözetmeli, okul ve toplum ilişkilerinde düzenleyici olmalıdır. Okul müdürlerinden beklenen; öğrencilerin sağlıklı bir şekilde öğrenmelerini sağlamalı, bu konularda liderlik yapmalı, öğretmenlerin mesleki anlamda gelişimlerini desteklemeli, öğrencinin içinde bulunduğu ailenin, toplum ile olan ilişkilerini geliştirmeli, okulda etkili çalışma grupları oluşturmalı ve son olarak veri analizi ile tespit edeceği eksikliklerin yer aldığı hizmet sahalarında bu eksikliklerin tamamlanması için gerekli yardım alması olarak, bir takım roller içine girmesi beklenmektedir (Usdan, 2000). Sayılan tüm bu nedenlerden dolayı okul müdürü okulun dış çevresi ile geliştireceği ilişkiler neticesinde bir toplum lideri ya da diplomat rollerine girebilmelidir (Trail, 2000).



### 2.3.11 Okul Müdürü Yönetim Stilleri ve Benimsedikleri Değerleri

Yönetimin Tanımı; tarih süresince insan evladı, yönetilen ve yöneten rollerini üstlendiğinden yönetim bilimi eski bilimler arasında sayılabilir (Bursalıoğlu, 1997: 3). Yönetimin tanımı, toplumun kısmi gereksinim ve beklentilerini karşılamak için belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde belirli görevler ve roller dahilinde; oluşturulan gücü yönlendirerek ve koordine ederek ortaya koymaktır (Başaran, 1982: 91). Örgütün insan ve madde kaynaklarını, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla yönlendirmek; denetleyerek, değerlendirme proseslerinin tamamıdır (Aydın, 2010). Mümkün olduğunca asgari kaynak kullanarak en çok verime ulaşma faaliyetleridir (Tortop, 1994: 7).

Yönetim; deneyim ile elde edilen, içsel bir anlamda sezgisel ve muhakeme unsurları barındıran ve yönetimin bir bilim olarak katkıda bulunduğu bilgilerin, ussal bir sistem içerisinde özenle uygulanması örgütün hedeflerinin hayata geçmesine kaynaklık eden bir faaliyet ve gayret olarak tanımlanabilir (İlgar,2005: 36). Taymaz (2009), örgütü, planlanmış amaçlara ulaştırma ve bu hedefler doğrultusunda yapılan uygulamalar, kaynak, edinim ve bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, yönetim grubu içerisinde belirlenmiş olan politika ve kararları gerçekleştirme, işlerin icra edilmesini sağlamak, örgüt faaliyet ve işlerini izleme, geliştirmek amacıyla denetlemek şeklinde açıklamıştır.

Yönetim Kuramları; 3 farklı yönetim kuramından bahsedilebilir; bunlar klasik yönetim anlayışı, davranışsal yönetim anlayışı ve çağdaş yönetim anlayışıdır.

Klasik yönetim anlayışında, insan faktöründen ziyade sistem önemlidir bu kuramda işlerin bir düzen içerisinde gerçekleşmesine önem verilir. Bu kuramda iş görenlerin, ihtiyaç ve istekleri, örgütün sahip olduğu çevre ve değişimleri göz önüne alınmadığı için bu anlayışa sahip kuramcılar “insansız örgüt” düşünürleri olarak anılmaktadır (Kaya, 1996: 65). Klasik ya da geleneksel yönetimin altyapısını, “Bilimsel Yönetim” (F. Taylor), “Yönetim Teorisi” (H. Fayol) ve “Bürokratik Yönetim Yaklaşımı” (M. Weber) oluştururlar. Klasik yönetim düşüncesinde işletmeler çevreye kapalıdır. Bu nedenle buldukları çevreden ilham almazlar. Faaliyetleri; insan etkeni haricindeki

faktörler üzerinde yoğunlaşır. Rasyonellik kriterine göre, düzenlenen örgüt yapısında rasyonelliğin hayata geçebilmesi için kullanılan yöntemler bilimseldir (Dinçer ve Fidan, 1996). Taylor (2007), bilimsel yönetim ilkeleri arasında, işlerin gerçekleştirilirken sahip olduğu her proses için eski yöntemler yerine, yeni yöntemlerin geliştirilmesi gerektiğini, iş görenlerin potansiyellerine uygun işlerde çalıştırılmasını ve işçilerin seçiminin bilimsel esaslara göre yapılması gerektiğini, işlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemlerin seçilirken, kuralların bilimsel dayanaklarının olması gerektiği ve işlerin elbirliğiyle yürütülmesi gerektiğini, yöneten ve yönetilen yani iş görenler açısından görevlerin eşit olarak dağıtılması ve yöneticilerin iş konusundaki bilgi seviyelerine göre iş görenlerden daha çok sorumluluk alması gerektiğini vurgular. Fayol'un yönetim teorisi kriterleri arasında; işlerin dağılımı, otokratik düzen, çalışmanın sistematik bir şekilde ve bir düzen içerisinde yürütülmesi gerektiği, kontrolde birlik sağlanması, işlerin merkezden yönetilmesi, adalet ve girişimcilik düşüncesi ile örgütün ya da işletmenin yararını kendi faydalarından ileri görmek, işin maliyetinin tahakkuk ettirilmesi ve ödenmesi, hiyerarşik akış, çalışma disiplini, memurlar topluluğu sayılabilir (Koç ve Topaloğlu,2010). Weber'in bürokratik yönetiminde resmiyet ön plana çıkarak; hiyerarşik düzen içerisinde ve görev sorumluluklar ile gelişen iş akımı ve iş görenler sistemi oluşur. Örgüt daha çok resmi çerçevede mevzuatla işlere yön kazandırır. İş görenler arasında özel hayatta yaşanan yakınlığın örgüt içine girmemesi istenir. Belirlenen hedefler hissi olmamalıdır. Statüler arasında anlaşılır ve açık bir iş dağılımı söz konusudur (Aydın, 2010).

Davranışsal yönetim; iş görenin beklenti ve isteklerine önem veren, iş görenlerin beklentilerini, örgütün gerçekleştireceği iş kalitesi ve verimliliğine bağlar. Örgütteki çalışma ortamlarında; huzur, güven, sevgi hakimdir. İş görenler ödüllendirilerek; iş doyumları sağlanmaya çalışılır. İşin nitelikli ve kaliteli olarak gerçekleştirilmesi açısından, çevresel faktörler dikkate alındığı kadar bireye ve beklentilerine önem verir (Aydın, 2010).

Çağdaş yönetim; geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar, örgütlerin temel dinamikleri hakkında birtakım prensipler ortaya koymuşlardır. Ancak çağdaş yaklaşımçılar, prensipten ziyade tanımlarla öne çıkarlar. Çağdaş yönetim bünyesinde değerlendirilen, durumsallık yaklaşımında; yönetimde belirlenecek ilkelerin ne zaman ve ne şekilde

uygulanacağı, ihtimaller dahilinde o sırada örgütün içerisinde bulunduğu var olan koşul veya duruma göre belirlenmelidir. Burada vurgulanan; yöneticilerde basamaklıp hareketler sergilemesinin mümkün olmadığı, var olan şartlara göre tavır alınması gerektiğidir (Koçel, 1993: 184). Çağdaş yönetim bilgisinde değerlendirilen sistem yaklaşımında; parça bütün ilişkisine vurgu yapar. Örgütler toplumsal yönü güçlü olan; alt ve üst sistemlerden oluşur. Örgütlerin kalitesi; alt ve üst sistemler arasında kurabilecekleri dengedir. Örgütler kendi içerisinde farklı prosesler, hedefler ve parçalar barındıran daha büyük bir bütünü yani sistemi temsil eder (Kaya, 1996: 83).

Toplam kalite yaklaşımında; müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün, müşterilerin istek ve beklentileri, takım çalışmaları, daha az maliyetle daha çok verimlilik elde etmek, örgütteki karar sürecine tüm iş görenleri ortak etmek ve diğer örgütleri model almak gibi işin veya hizmetin hızı gibi yönler öne çıkmaktadır (Eren, 2008: 57-58).

Yöneticilik; yönetici, sisteme göre, iç ve dış değişkenleri gözeterek dengeleri sağlayan kişidir (Açıkalın, 1994). Çevre şartları gözetilerek, insan ve madde faktörlerini üretime yönelik çalıştıran ve koordine eden kişidir. Yönetimi; idare, yöneticiyi ise idareci olarak dilimizde kullanırız (Koçel, 2005: 17).

Etkili yöneticiler iyi bir düzen oluştururlar. Empati yanlısı ve hislerini olumlu bir biçimde ifade eder. Esnek ve optimist davranarak iş görenler bakımından güven ve huzuru temin eder. Hedefleri açık ve anlaşılır bir şekilde açıklayarak; dinlerler, edindiği bilgileri paylaşır ve kaynakları adaletli bir biçimde kullanır (Fazlıoğlu, 1998: 6). Yönetici davranışlarını sıraladıklarında, etkili bir yöneticide; sadece ihtiyaç duyulduğunda sert bir tutum gösterdiklerini, mekanları düzene dayalı oluşturdukları, sevgi ve şefkat besleyen, dinleyen, ahlak ve etik kurallarına özen gösteren, paylaşımcı, açık ve anlaşılır bir yönetim sergileyen, ılımlı ve dengeli yaklaşımlar gösteren, yapılan hataları anlayışla karşılayan, rasyonel ve yöneticinin içinde bulunduğu rolün gerekleri konusunda özenli davranan, saygıya zorlayan değil saygıyı kazanan olması gerekliliğini vurgulamışlardır (Paty Heim ve Elwood N. Chapman (1997).

Etkili bir yöneticiden; örgütteki verimliliğe yönelik sağlıklı bir ortam oluşturan, iş görenler arasındaki çatışmaları engelleyen ve kontrol altında tutan, değişime özendiren ve bu yönde eğitim odaklı liderlik yapan, takım çalışmasına önem veren iş doyumuna

gelişim ve yetiştirmeye zaman ve olanak tanıyan ve çalışanlarının karşılaştıkları problemlerde, cevap aranan biri olması ve dostane ortamlar oluşturması beklenir (Başaran, 2004). İleriyi göremeyen, geniş düşünemeyen, kararları net ve açık bir şekilde alamayan, etki altında kalan, kaygı ve korku içerisinde davranan yöneticiler, sıkıntılarla karşılaşır ve etkili bir yöneticinin bunların üstesinden gelerek, kusursuz olma yönünde en az hatayı yapmayı gerekmektedir (Gürsel, 1997: 107).

Eğitim ve Okul Yönetimi; okulda gerçekleştirilen yönetim faaliyetleri, eğitim yönetimlerinin dar alanda yani okullarda gerçekleştirilmesidir (Bursalıoğlu, 2002).

Bir okulu diğer örgütlerden ayıran başlıca nitelik; hammaddenin, yani girdi ve çıktının insan olmasıdır. Okullar daha çok bürokratik bir yapı sergilerken, kendilerine has bir çevreleri vardır. Okulun en büyük özellikleri arasında; çevresindeki resmi ya da gayri resmi örgütlere rehberlik eder ya da etkiler. Okullar kültürel alanlarda farklılık sağlarlar, değerleri vardır ve bu değerler çatışma halindedir (Bursalıoğlu, 2002). Okulu tanımlarken; ekonomi, siyaset ve toplumun sahip olduğu sistemlerden etkilenen aynı zamanda etkileyen eğitim dinamiklerinin; sosyal ve ekonomik yönden, kültürel bakımdan bir ulusun devamını sağlar. Sayılan tüm bu işlevler eğitim örgütleri tarafından gerçekleştirilir.

Okullarda çocuklara nitelik kazandırılırken, onların sosyal yönleri, sahip oldukları vasıfları geliştirilerek, toplumsal kültürün aktarımı, siyasi yapı ile uyumlu kuşaklar ve liderlik yeteneklerine sahip bireyler yetiştirme gibi görevleri vardır. Eğitim yönetimlerinde en mühim konu insandır. Eğitim yönetiminde temel amaç; birey ve toplum ilişkisi bağlamında iç içe geçen bu iki kavramı geliştirip besleyerek zenginleştirmiştir. Etkili bir eğitim yönetiminde, işlevselliği arttıracak bilgiler toplanmalı, yaklaşımlar, prensip ve metotlar geliştirilmelidir (Kaya, 1979: 38-40).

Eğitim Yöneticisi; eğitim yöneticileri, planlanan ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına eğitim yöneticisi, sahip olunan kaynakları; en uygun şekilde eğitim örgütündeki genel ve özel amaçlara, prensiplere uygun bir şekilde özellikle okul örgütünde özel hedefler kapsamında uygulanan politikalar ve alınan kararlarla yöneten kişilerdir (Taymaz, 2009).

Yönetim Stilleri; yöneticilerin çalışanlarla görev ilişkisi bağlamında ortaya çıkar; kişiye özgü ve yönetsel alanda sergilenen davranışlardır. Yönetim stilleri yani tarzlar; yöneticilerin sahip olduğu değerler, kişilik özellikleri, örgütün kendi yapısı, insan ilişkileri, iş görenlerin nitelikleri ve işlerin gerçekleştirildiği ortamların özellikleri gibi konular öne çıkar. Yönetim tarzları, yani stilleri çok değişik şekillerde sınıflandırılabilir da ana başlıklar altında yönetim stillerini “yetkeci, destekleyici, koruyucu, başıboş, birlikçi yönetim” tarzları olarak genel başlıklar altında toplanmaktadır (Başaran, 1992: 79-88). Yetkeci Yönetim Stili; bu yönetim sisteminde yöneticiler, geleneksel ya da klasik anlamda bir davranış sergilerler. Yetenekleri doğrultusunda örgüte yön verirler, yeteneği dışında kalan işlere ise gereğinden az önem verirler. (Bursalıoğlu, 2002).

Yetkeci yönetimde okul müdürü, yetkisini sürekli olarak hissettirir, açık arar ve yetkisini kullanmaktan son derece haz duyar. Kurumda araştırma tartışma gelişme gibi konulardan ziyade, sorumluluklar ve görevler ön plana çıkar. Yetkeci yönetimde yönetici astlarına güvenmez ya da çok az güvenir. Emirler yöneticiden dağılır ve yetki paylaşımı yapılmaz (Öztekin, 2002: 128). Bu sistemde astlar, kendilerine ve yeteneklerine güvenilmediğinden ayrıca iş görürken açık vermektan korktuklarından ya da şüphe duyduklarından, genel olarak sorumluluk almaktan kaçınırlar; görevleri ise asgari düzeyde yerine getirirler. Bu tür örgütlerde sert bir otorite hakimdir. Örgüt çalışanlarının fikirleri ve kararları önemsizdir (Tortop,1994: 266-267).

Okul veya örgüt ortamını hedeflere göre ayarlamayan veya asgari düzeyde düzenleyen, örgüt çalışanlarının istek ve beklentileri veyahut mutlulukları için herhangi bir faaliyet yapılmaz (Erdoğan, 2000:35).

Bu düşünceye göre, okul yöneticileri klasik değerlere son derece bağlı olarak hem yönetici hem de iş görenler, yöneticinin yetkesine sorgulamaksızın bağlılık göstermekte ve alınan kararlar, duygulardan uzak sadece yönetici tarafından alınması gereken bir nitelik taşımaktadır (Cherrington, 1994: Akt. Erdoğan, 2000).

Koruyucu Yönetim Stili; bu yönetim stilinde iş görenler, yöneticiden ziyade örgüte bağlı ve bağımlıdırlar. Kamu sektöründe daha çok kullanılır. Örgütsel değişikliklerin daha az yer aldığı bu yönetimlerde yardımlaşma ve iş birliği ortamı daha çok görülür. Örgütte gerçekleştirilen işler bağlamında değişikliklerin az olmasından kaynaklanan

sıkıcı ve yorucu durum ortadan kaldırılmaya çalışılır. Bu tür örgütlerde çalışan ve bu tür yönetim stiline sahip yöneticilerin bulunduğu ortamlarda iş görenler, işlerini yaparken daha mutlu bir tavır sergilerler (Başaran, 2004: 117). Yönetimin az olarak sergilendiği örgüt veya okullarda, yönetici; sohbet havasında, sıcakkanlı ve samimi olarak ayrıca astlarına bir arkadaş gibi yaklaşarak onlar da güven ve mutluluk oluşturma çabası içerisinde. Okul yöneticileri, burada çatışma istemezler. Alan yazında “kumru tipi” yöneticilik olarak da tanımlanan bu stil; çalışanlar üzerinde, baskı ve zorlayıcı güç kullanmadan; daha nazik ve geniş bir açıdan yaklaşıldığında, çalışanların daha verimli olarak iş göreceklere belirtir (Aytürk, 1999). Koruyucu yönetim stiline hâkim olduğu örgütlerde, yöneticiler sahip olunan kaynakları düzenleyerek ve koordine ederek iş görenlerin motivasyonlarını, güdülerini arttırmada, iletişimi ve etkileşimi geliştirmede etkili olarak kullanırlar. Bu yöneticiler denetim ve kontrol mekanizmasından çok, okulda bir rehber gibi hareket ederek okulların veyahut örgütlerinin amaçlara ulaşmasına yön gösterirler. Bu örgütlerde çalışanların duygu ve düşünceleri yönetici için son derece önemlidir (Şahin, 2012).

Destekleyici Yönetim; bu yönetim stiline, çalışanların fikir ve düşünceleri son derece önemlidir. Okul veya örgüt ortamında gerçekleşen işlerde, çalışanlar yönetime ortaktır. Çalışanların, işleri paylaşmaları paylaşırken ve görev tanımları yapılırken, yönetim ile birlikte ortak karar vermeleri ve çalışanların yaratıcı düşüncelere sahip olarak; bu düşüncelerini işlerine yansıtma önem veren ortamlarda, çalışanlar yönetime ve işlere yön verirken daha mutlu ve isteklidirler. Okulda davranışlar ön plana çıkar. Bu davranışlarda ise daha çok nitelik ön plandadır. Yönetici tarafından çalışanların yönetim kararlarında rol sahibi olabilmeleri açısından çalışmalar yapılır (Öksüz, 2008). İstedğinde, yönetici çalışanlarını sürekli olarak güdülemek veya motive etmek gibi bir davranış sergiler; bunun için ortamlar hazırlar, onlarla çok açık ve çok yönlü iletişim kurar. Teknoloji ve bilim alanında yaşanan değişiklikleri takip eder; inceler ve örgüt ortamına sokar. İşlerin gerçekleştirilmesinden hemen önce yapılan tüm planlama çalışmalarına da iş görenleri ortak ederek; hedeflerin gerçekleştirilmesinde onlara vermiş olduğu değerle, amaçlara ulaşmada daha destekleyici davranışlar içerisine girer. Örgütte iş görenler, kendilerine verilen değer farkında ve fikirlerinin önemli olduğu duygusuna sahiptir. Yönetici kontrolü ve denetimi kişiye göre değil, örgütün tamamına göre düzenleyen bir yapıya sahiptir (Başaran,2004: 118). Destekleyen yöneticiler, çalışanlarının yönetime ortak olması

gerektiği yönünde fikirlere sahiptirler. Soyut ve psikolojik yönden desteklenmiş bir nevi sözleşmeler ortaya çıkarak bunları geliştirme yönünde adımlar atılır. Yönetici bu geliştirmenin içerisinde iyi bir rehberdir (Schein, 1965; Akt.Şen, 2012).

Birlikçi Yönetim Stili; yönetim stilinin daha geniş anlamda sergilenmesidir. Örgüt genelinde oto kontrol vardır. Çalışanlar, aldıkları görevleri yerine getirirken daha bağımsızdırlar ancak işlerin gerçekleştirilmesinde kendilerini sürekli olarak geliştirmeye ve davranışlarını kontrol altında tutmaya önem verirler. Bu stilde en önemli vurgu ise çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilerek, kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak ve böylece çalışanların örgüte ve işlerine katkılarını artırarak daha üst seviye bir potansiyelle çalışmalarını sağlamak, beklenti ve gereksinimlerini de karşılamak olarak ortaya çıkar (Başaran, 1982: 93-98).

Yöneticiler yetkelerini hissettirmezler. Yapılacak işleri çalışanlarına gösterirler. Net bir şekilde görünen yetki, ya da hiyerarşik izin yoktur. Yöneticiler, görevlere önem verdiği kadar ilişkilere de önem verirler. Bu davranışı en üst seviyede gösterirler. Örgütte alınacak kararları, yönetici kendi başına almaz. Astlarına ve onların fikirlerine önem vererek; onları da karar alırken işin içine katar. Örgütte iletişim ön plandadır ve bu iletişimin etkili olabilmesi için, iletişim kanallarının belirgin olmasına özen gösterilir. Bu yolla sağlanan tüm bilgiler, öneriler dikkatle ve özenle incelenerek; örgütün sahip olduğu tüm birimlere ve kademelere aktararak taşınır (Başaran, 2004).

Bu yönetim stillerinde yöneticiler, sosyal olarak yaşanan tüm değişimleri örgütlerine uyarlayarak, yönetsel faaliyetlerde de bu değişimlere yer verirler. Örgüt işlerinin kararlaştırıldığı süreçte, yönetici iş birliği sağlar. İletişim yönü güçlü ve gelişmiş düzeydedir. Çalışma ortamlarına güvenin, temizlik ve düzenin havası hakimdir. Yönetici, örgütü yönetirken; yönetim proseslerini kademeli ve sistematik bir şekilde hayatta tutar (Gümüseli, 2001: 342).

Başboş Yönetim Tarzı; aslında bir yönetim davranışı olarak dahi kabul edilmeyen bu tarz yönetimlerde, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler sonucu ortaya çıkan verimlilik ve çalışanların kendileriyle uyumlu ya da uygun işlerin ortaya çıkarılmasına destek veren her türlü yönetim tarzı, iyi olarak kabul edilir. Örgütteki yöneticiler bir

şekilde varlıklarını hissettirmezler. Makam ya da yetkilerinden kaynaklanan sahip olduğu güçleri, yetkilerini ve yetkelerini kullanmaktan kaçınırlar. Davranışları kendilerine farklı alanlarda gösterebilmektedirler. Bunlardan en önemlisi, kaygı, korku, yönetimde becerikli olmadığına yöneticinin bizzat kendinin de inanması, çatışmalardan çekinmesi, baskı ve zorlayıcı herhangi bir unsura karşı, kaygı içerisinde kalması, sosyal yönü güçlü olmadığından; iletişime kapalı olması veyahut ta yetki ve yetkisini kullanırken ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan çekinmesi olarak karşımıza çıkar (Başaran, 2004). Bu yönetim tarzında yöneticiler etkisizdir. Görevlerini yerine getirmek istemezler. Sıkılırlar ve kendi yetkileri içerisinde yer alan işleri paylaşmaktan ziyade astlarına ve alt kademelere verirler. Israrla kendilerine getirilen işler karşısında ise, öfke duygusu yaşarlar. Örgütte hissedilmeyen ve boşluk yaratan bu yönetici tarzında iş görenlerin nitelikleri, bilgi ve becerileri ön plana çıksa da yönetici ve otorite boşluğundan kaynaklı verimin düşmesinden bahsedilebilir (Tortop, 1994: 266-267).

Yönetici varlığının hissedilmediği bu örgütlerde, iş görenler de kendilerini pasifize ederek amaçlara karşı adanmışlıklarını kaybederler ve çalışmaktan ziyade çalışıyormuş görüntüsüyle yetinirler. Yöneticiler, çalışanların işlerine müdahale etmediklerinden; örgütteki işler, çalışanlar tarafından ne şekilde gerçekleştirilmek isteniyorsa o şekilde gerçekleşir. Bu yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde, insani bir iletişimden ve ilişkilerinden de bahsedilemez (Cem, 1971).

Yönetim Stillерinin Karşılaştırılması; örgütlerin yönetilmesinde birçok tarz ve birçok doğru cevap vardır. Bunun nedenleri arasında örgüte hâkim olan hedefler, örgütün içinde bulunduğu durum ve şartlar, örgütün insana yaklaşımı ile üyelerinin niteliklerinin uyumuna bağlıdır. Yöneticiler insanı ve iş görenleri nasıl algılıyorlarsa, yönetim şekillerini de o şekilde ortaya koymaktadırlar (Schein, 1978; Akt. Şen, 2012).

Örgütler için belirlenmiş ve örgüte en uygun bir yönetim stili yoktur. Belirlenecek en uygun yönetim stilinde; çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları ve bununla ilgili bir doyum sağlamaları, yine örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönelik yönetici ve iş görenler tarafından sergilenen; adanmışlık duygularına ve yönetim faaliyetlerinden çok örgütün var olma gerekçesine hizmet eden işlerin gerçekleştirildiği, yönetimin sadece bir araç olarak kullanılması gibi unsurlar yer alır. Etkili bir yönetim stilinden bahsederken iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması ve aynı zamanda örgütün



hedeflerine ulaşması esastır. Tam tersi durumlarda etkili bir yönetim stilinden bahsedilemez (Ertuğrul, 2009).

Destekleyen yani destekçi ve iş birliği sağlayan; işbirlikçi yöneticiler, örgütteki demokratik ortamın sağlanmasına dolayısıyla günümüz dünyasında son derece önemli olan demokrasinin örgütlere taşınmasını sağlayarak; işlerin iş görenler tarafından daha kolay kabul edilmesine ve gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü insan içerisinde var olmuş olduğu, yaşamını sürdürdüğü demokratik ortamlara alışkındır bu alışkanlığını örgütlerinde sürdürebiliyor olması hem örgüte hem de çalışanlara hem de yönetime yardımcı olacaktır. Burada esas olan, örgütteki çalışanların örgüt faaliyetlerine katılımlarını, demokratik ortam ve destekleyici ve işbirlikçi stillerle arttıracığı yönünde değerlendirilmiştir (Başaran, 2004: 124).

Örgüt için en iyi yönetim stili; örgütün hedeflerine ulaşma gayreti içerisinde, üretim faaliyetlerinde faydalı ve çalışanların nitelikleri ile uyumlu bir yol izliyorsa, iyi olduğu yönündedir. Örgüt, tasarlamış olduğu hedefleri iş görenlerin, yani çalışanların gereksinimleri ve doyumlarına paralel olarak gerçekleştirebiliyorsa, yönetim stilinin etkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, hangi liderlik ya da hangi yönetici stili ortaya konuluyor olursa olsun ki bunlar arasında yukarıda sayılan tarzlardan herhangi biri sayılabilir. Yönetimler ve örgütlerin başarılı sayılabilmesi hem çalışanlarının gereksinimlerini karşılaması hem de örgütün var olma gerekçesini ortaya koyan hedeflere ulaşmasıdır. (Başaran, 2004: 124).

### **2.3.12 Okul Müdürün Yönetimsel Davranışlarının Boyutları**

Özdemir (2016), okul müdürünün, başarının değişkenleri arasında sayılan ortaya koyduğu rol ve sorumlulukları, ne derecede öğrenci başarısına etki ettiği konusu çok açık değildir. Sınırlı bir liderlik yaklaşımına göre, okul müdürünün davranışları değerlendirildiğinde en çok üzerinde durulan liderlik yaklaşımı öğretimsel liderlik olarak tanımlanmış yani okul müdürünün okulun misyonuna ve hedeflerine insanları yönlendirmesi, okulda sağlayacağı güven esaslı ve işbirlikçi çevre; okulun sahip olduğu eğitim öğretim ortamlarına ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı faaliyetlere katılımı, öğretimin gelişmesi için etkin bir biçimde eğitim ve öğretimi desteklemesi olarak gerçekleşir. Öğretimsel liderlik de kendi arasında sınıflandırılmaktadır (Hallinger,

2005: 3-4; Supovitz vd., 2010: 34-35). Persell ve Cookson (1982), 80'ne yakın araştırmayı gözden geçirerek, başarılı okul müdürlerinden beklenen davranışları 9 basamakta incelemiştir. Okul müdürlerinin akademik hedeflere göstermiş olduğu bağlılığın seviyesi, okulda oluşturulan iklimin yüksek beklentiler içermesi, okul müdürünün öğretim ortamlarında, öğretim lideri olarak ortaya çıkması ve bu konuda faal olarak çalışmalar yapması, okul müdürlerinin danışmanlık yönlerinin güçlü olması ve bu danışmanlık yönüyle, okulun iç ve dış paydaşlarına bilgi aktarması, okulda her daim disiplin ortamının ve düzen ortamının sağlıklı bir şekilde tutulması, okulun sahip olduğu imkanların belirli bir düzen içerisinde kullanılması, zamanı ve kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak elde ettiği sonuçları değerlendirmesi sayılabilir.

### **2.3.13 Öğrenci Başarısını Artırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri**

Bilge (2013), yapmış olduğu araştırma ile okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda ise okul müdürlerinin bir ya da birkaç liderlik özelliğini hayata geçirdiğinde; öğrencilerin başarılı olacağı yönünde tespitler yapmıştır.

Glassre (1999), Öğrencilerin okula gelmeden önceki hayatlarında başarısız olarak kabul edilmedikleri ya da böyle bir kavram bulunmadığını ancak okul hayatları ile birlikte başarılı öğrenci ve başarısız öğrenci adı altında etiketlendiklerini dile getirmiştir. Ya da bu tanımlamanın okuldaki hayatı ile ilgili olmasından dolayı okullardaki eğitim ve öğretim süreçleri sorgulanır hale gelmiştir.

Bilge (2013), okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik özelliklerini ve yerinde liderlik davranışlarını sergilemesinin, öğrenci başarısı ile olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya sürmektedir.

Misyon; misyon kelimesi amaç ve görev anlamı taşımaktadır (TDK, 2013). Bir kurumda yapılan ve yapılacak işler bağlamında; kim tarafından ve ne şekilde yapıldığı gibi ipuçları verir (MEB, 2007).

Misyon çalışması yapılırken, öğrenci velisinin ve öğrencinin kendisinin bir pazarı temsil ettiği ve bu pazara yönelik amaçlar belirlenirken ortak değerler de vurgulanmış olmaktadır. Buradaki önemli nokta ise hedefler belirlenirken kişiye göre değil herkesin içinde yer aldığı ve herkes tarafından yapılacakların belirlenmesidir (Dinçer, 2007).

Vizyon; vizyon kelimesi ise örgütün gelecekteki fotoğrafı olarak tanımlanabilir. Burada önemli olan nokta ise bu fotoğrafın tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılıyor olması gerekmektedir (Senge ,2002).

Örgütün vizyonunda yer alan ifadeler; örgütün şu anda içinde bulunmuş olduğu problemlerin örgütün geleceğinde çözülmesine yönelik kullanılan ifadelerdir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

Örgüt Kültürü ve İklim; Balcı (2010), kendiliğinden ya da bilinçli olarak bir örgütün bünyesinde oluşan değerler bütünü; sayılılar ve inançlar olarak değerlendirilebilirler.

Örgütler kendi içerisinde birtakım değer yargılarına geleneklere felsefeye sahiptirler. Bu değer yargıları gelenekler ve felsefe, örgütün kültürünü oluşturur. Örgüt kültürünün oluşması ve şekillenmesinde; örgüt üyeleri tarafından mal ve hizmet üretilirken; ortaya çıkan yargıların tümünü temsil eder (Özdemir, 2006).

Örgüt kültürü; okulda son derece etkilidir okullarda gündeme gelen her konu okul kültürü içerisinde yer alır. Okullarda okul kültüründen bağımsız bir konu düşünülemez (Şişman, 2012).

Bilge (2013), okullarda, liderlerin; kurum kültürünü oluştururken, düzenli ve planlı bir şekilde oluşturması gerektiğini ve kurum kültürünü oluşturmak için etkili liderlik davranışlar göstermesi gerektiğini vurgular. Okul müdürlerinin kendisini, bir sürünün çobanı olarak görmesi ve sürüyü dağıtmak tutmaması açısından okulda bulunan tüm çalışanları organize etmesi, motive etmesi ve yönlendirmesi gerektiği üzerinde durur. Liderler, okullarında okul kültürü oluştururken; oto kontrol sağlayarak, kendisini de planın içinde tutması gerektiğine dikkat çeker. Okullarda okul müdürleri, sağlıklı ve güçlü bir okul kültürü oluştururlar ise okuldaki çalışmalarda otokontrol sağlanacağı, denetim mekanizmalarına daha az ihtiyaç bulunacağı ve bu sayede denetim görevi

üstlenen görevliler ile öğretmenler mevcut misyonlarına çok daha etkili bir zaman ayırabileceklerdir (Erdoğan, 2000; Aydın, 2011). Bilge (2013), okul müdürlerinin özendirici ve örnek davranışlarda buldukları ve müdürün sergilediği davranışların ve sahip olduğu bilginin benimsendiği ölçüde sağlıklı ve etkili bir okul kültürü oluşturabileceğini vurgulamıştır. Varol (1989), okul iklimini; okul kültürü içinde oluşan durumlara bağlamış ve kurum kültürünü; atmosfere, kurum iklimini ise; bu atmosfer içinde yer edinmiş olan havaya, benzetmiştir. Bilge (2013), araştırmasında, okul müdürü tarafından, okul kültürü ve iklimi oluştururken sergileyeceği liderlik türlerinden bahsederken, bu liderlik türlerinin öğrenci başarılarıyla ilişkilerinin olumlu yönde olacağına vurgu yapmıştır. Bu liderlik türleri arasında örnek olarak “durumsal, kültürel, demokratik ve kültürel liderliği” öne çıkarmıştır.

Okul Aile İlişkileri; MEB (2012), çıkarmış olduğu mevzuat değişiklikleri ve yönetmelikler ile okullara, aile katılımının daha çok sağlanabilmesi ve velinin okul yönetimlerinde daha çok yer alması açısından yasal çerçevede velilere bazı yetkiler vermiştir. Bu yetkileri okulun tüm velilerini temsilen Okul Aile Birlikleri kullanmaktadır. Okul ve evi, iki ayrı toplum olarak tanımlayan Çelenk (2003), okuldaki çalışmaların evde aile tarafından da desteklenmesi gerektiğini dile getirir. Gökçe (2002), okul müdürlerinin başlıca görevleri arasında, okul ile aile arasında bir iletişim köprüsü olması gerektiğini altını çizer.

Çelik (2012), okul müdürlerinin; veli, öğretmen ve öğrencilerin eğitim öğretim sürecinde bir ekip halinde olmalarının ve ekiplere liderlik etmesi gerekliliğine, ekiplerde oluşacak takım ruhunu geliştirmek ve oluşacak yeni kimliklere yön vermek olarak ortaya koyar. Okul müdürünü burada, okul toplumunu ayrı ayrı topluluklar halinde değil, aynı çatı altında ve belirli hedeflere yönlendiren bir koordinatör olarak tanımlar. Okullarda etkili bir iş birliğinin sağlanması için de öğrenci, öğretmen, veli ve okul müdürü arasında, bir takım ruhu ve liderliği oluşması gerektiğine dikkat çeker.

Yüksek Beklentiler İçine Sokma; Bilge (2013), öğretmen; öğrenci ve veliler kendilerinden bekleneni gerçekleştirme gayreti içerisine girerler. Balcı (2010), lideri tanımlarken; büyük planlar oluşturan ancak yöneticileri ise bu planları uygulayan olarak tanımlar. Okul müdürlerinin bu her iki yönde etkili olmasının arzu edilir olduğunun da altını çizer.

Buradan da anlaşılacağı üzere liderler, okullarda plan yapma yetenekleri ya da planladıkları kadar liderdirler. Plan ne kadar büyük ve kapsamlı ise beklentiler de o derece kapsamlı ve yüksektir. Planın hayata geçirilmesinde ise liderler; yönetsel davranışları ve kullanacakları strateji ve uyguladıkları taktiklerle bu plana okul toplumunu dahil ederek gerçekleşmesi yönünde işbirliği ve odaklanma sağlayarak; gerekli motivasyon ve destekleyici davranışlarıyla, eğitim-öğretim süreç ve ortamlarına katkıda bulunacaklar ve okula yüksek beklentiler içinde olan toplum ile işbirliği, iletişim ve etkileşim içerisinde kurumsal kültüre ve iklime de olumlu katkılar sağlayacak davranışlarıyla kurumlarının vizyon ve misyonlarına bağlı işler gerçekleştireceklerdir.

Glasser (1999), lider ile yönetici arasındaki farkı yapmış oldukları açıklamaları sürecin öncesi ve sırasında yapılmasına göre ayırır. İyi bir liderin okulda gerçekleştirilecek çalışmalara ait işlerin kimin yararına olacağı yönünde iş veya eylem başlamadan önce açıkladığını ve iş tamamlanana kadar açıklamalarını hatırlattığına dikkat çeker.

Maddi ve Manevi Olarak Destek Sağlanması; Çelik (2012), okul müdürlerinin okullarında, etik ve moral yönden; etkili liderlik davranışlarını sergileyerek, okul toplumunun morallerini yüksek tutması ve bu bağlamda güven duygusunun okul genelinde oluşturulması gerektiğini ifade eder. Buradan hareketle, okulda sağlanan moral etkisinin; öğrenci başarılarında dolaylı bir etkisi olacaktır. Çünkü morali yüksek öğretmenler daha fazla güdülenerek varoluş gerekçelerine daha çok odaklanacaklardır. Aynı zamanda sergilenecek etik davranışlarla, çalışanlar ve okul toplumu arasında adalet ve güven duyguları öne çıkacaktır. Bu bağlamda da konu incelendiğinde, okul çalışanları arasında aidiyet duygusu artarak yine öğrenci başarıları üzerinde dolaylı da olsa, olumlu bir etkide bulunacaklardır. Bilge (2013: 12-23), okulda öğrenci ve öğretmenleri maddi yönlerden yani kaynak sağlanması ve manevi yönlerden yani etik ve moral yönden desteklenmesi gerektiğini ifade ederken; liderin önemli özelliklerini ve başlıca görevlerini vurgular. Aynı zamanda okul müdürlerinin; okulun iç ve dış paydaşları arasında bağlayıcı ve teşvik edici olması yönünde açıklamalarda bulunur.

Eğitim ve Öğretim Ortamı Hazırlama; Bilge (2013: 12-23), bir okulda, eğitim ve öğretim gerçekleştirilirken, öğretmen boyutunda, günümüz dünyasının çeşitli

unsurlarının da öğretmen rolünü paylaşabilmeleri bakımından, göz önüne alınması gerektiğini ifade ederken bu unsurlar arasında; medya ve iletişim araçlarını (TV, internet...vs..), öğrencinin ailesi gibi unsurları sıralamaktadır. Yani öğretmenin yanında yukarıda sayılan unsurlar da öğrencinin akademik yaşantısında zaman zaman öğretmenin sağladığı etkileri yapabilmektedir. Ayrıca öğrenmenin ve öğrenci olmanın yaş olarak bir sınırlamaya tabii olmadığı ve kişinin her yaşta öğrenebileceği de göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca bir diğer konu da eğitim ve öğretim süreçlerinde sağlanan eğitim ortamlarının nitelikleri ile eğitim ve öğretim etkinliklerinin o oranda kalite taşıyacağı anlamlarını taşımaktadır.

Öğrenen Okul Olma Yolunda İnovasyon; Aktan (2007), bulunduğumuz çağın gerekleri, bilgiden de öte yenilik ve değişimlere önem vermektedir. Bu bakımdan, burada liderlere önemli görevler düşmektedir. Okullarda inovasyon; Başaran (2000), ve öğrenen bir örgütün oluşmasını sağlamak için değişimin bir kültür olarak gelişimi desteklemek ve sahip olunan kültür içerisinde, oluşturulan vizyon ile amaçlara ulaşmak ister. Çalışanlarını eğiterek bu yönde sürekli gelişimleri için beslemeler yapar. Değişimlerini toplumun beklentileri beklentilerine göre doğru eylemlerle tamamlar. Mümkün olduğunca farklı yapı ve gruplara şans vererek onlarla iş birliği içerisinde, örgütün yapısını sürekli olarak yeniler. Çıktılara bir girdi kadar önem verir. Öğrenen okullarda veya örgütlerde çıktı kalitesi üzerindeki değerlendirmeler, girdinin kalitesi ve işleyiş süreçlerinde sürekli olarak yenilik ararlar şeklinde açıklamalarda bulunmuştur. Senge (2002), öğretmenlik, yöneticilik ve tasarım aynı zamanda liderin sahip olduğu özelliklerdir.

Yukarıda sayılan açıklamalara ve vurgulara göre, okul müdürlerinden beklenen bazı davranışlarda öne çıkmaktadır. Sınıflarda ve okul genelinde maddi ve manevi desteği sağlayan bu bağlamda her türlü kaynağın temin edilmesi, öğrenci ve öğretmenlerin hizmetlerine sunulması, okul müdürünün okuldaki mesleki gelişimi sağlamak adına eğitimler düzenlemesi, kurumda yeniliklere ve farklı düşüncelere ortam hazırlaması gibi davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

Bilge (2013:12-23), okul müdürlerinin en önemli görevleri, öğrencilerin başarıları olmalıdır. Etkili bir okul felsefesi yaratan okul müdürü, okulunda uygun bir eğitim ortamı sağlar ve başarı konusunda zorlayıcı olmaz. Geneli temsil etmeyen ve tesadüfen

ya da bir takım zorlayıcı faktörlerle elde edilen başarıdan; eğitim felsefesi ile ortaya konulmuş ve varlık nedenleri hakkında sorgulamalar yapan bir okulun başarısının daha uygun olarak kabul edileceğini belirtmiştir.

Buraya kadar ağırlıklı olarak, bir okulda; liderlerin belirli amaçlara odaklanması ve mevcut problemlerin gelecekteki çözümleri için paylaşarak oluşturulmuş bir misyon ve vizyon oluşturulması ve oluşturulacak metinlerin paydaşlarca ve çalışanlarca benimsenmesi gerektiği gibi, okullarda bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde oluşan örgüt kültürünün ve ikliminin özellikle öğretmenlere ve öğrencilere gerekli motivasyonun sağlanması ve gelişimlerin desteklenmesi bakımından etkilidir. Ailenin konusunda, her türlü sürece ve faaliyete katılımının özendirilerek sağlanması ve aile iş birliğinin önemi ayrıca da okulda öğrenci ve öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve güdülenmeleri nihayetinde ise sürekli gelişen öğrenen organizasyonlar yaratmanın öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır.

## 2.4 İlgili Araştırmalar

1. Bilge, B. (2013). *Öğrenci başarısını arttırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri*. Anadolu. Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 1(2), 12-23.

2015-2016 yılları arasında Mersin ili merkez ilçelerinde görevli 35 ilkokul müdürü, 35 öğretmen ve 35 veli ile gerçekleştirilen araştırmada, okul müdürleri tarafından öğrenci başarısını arttırmada öne çıkan kavramları; fiziksel iyileştirmeler ve ders araç gereçlerinin tamamlanmasını, bireysel eğitimler yapılması ve öğrenci farklılıkların azaltılması, ailenin eğitilmesi, okul müdürü ve çalışanlarının okul iklimine olumlu katkıları, öğretmen ve öğrencinin ödüllendirilmesi, okul öğrenci veli arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, hedeflerin konularak benimsetilmesi, altyapı eksikliklerinin giderilmesi, eğitim öğretim işlerinin koordine edilmesi, teknoloji kullanımı, kişisel gelişim, proje ve yarışmalar düzenlenmesi, değerlerin milli ve manevi unsurların benimsetilmesi, denetim ve rehberlik ile kitap okuma faaliyetleri, sosyal sportif kültürel faaliyetler düzenlenmesi, personel motivasyonunun sağlanması, takviye kurslar, bireysel eğitim, okul içi iletişim, okul aile ilişkisinin sıcak ve canlı tutulması, ödüllendirme, ders araç gereçlerinin zenginleştirilmesi, derslerin daha çok uygulamaya dönük işlenmesi, iç ve dış paydaşlarla sıcak ve canlı iletişim, sevgi iklimi,

veli katılımı, öğrencinin tanınması, öğrencinin kendini ifade edebilmesi, öğrenci yeteneklerine göre hareket edilmesi, öğrenci sorumluluk ve disiplin anlayışının geliştirilmesi, kazanımların değerlendirilmesi, destek eğitimleri, çağa uygun öğrenim imkanları, etkili okul kültürünü öğrenci başarısı ile ilişkilendirmiştir.

Ayrıca, velilerin, konferanslar, toplantılar, ev ziyaretleri, sosyal etkinlikler gibi yöntemlerle işin içine çekilmesi, veli ve öğretmen beklentilerinin uyumlu olması, öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2. Şevik, Y. (2014). İlköğretim müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri ile akademik başarısına katkıları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Üniversitesi, Burdur.

Şevik'e (2014) göre, öğrenci akademik başarısına etki eden yönetsel faaliyetlerin iç ve dış faktörler ışığında değerlendirilmesi gerekmektedir. Okuldan kaynaklı etmenleri incelediğimizde okul müdürlerinin ve yine öğretmenlerin yeterliliklerinin ehemmiyeti önümüze çıkmaktadır. Okul dışı yani okuldan kaynaklı olmayan etmenler arasında ise Veli'nin ya da ailenin ekonomik ve sosyal şartları da öne çıkmaktadır. Öğrencinin akademik başarısına katkı sağlayan etmenler bağlamında ailenin sahip olduğu ekonomik ve sosyal şartlar yine ailenin eğitim düzeyi ve kültürel özellikleri başı çekmektedir.

*“Öğrenciyi akademik başarıya taşıyan en önemli faktör ailenin nitelikleridir (eğitim, kültür, sosyo-ekonomik seviye). Araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin %95,6'sı aile niteliklerini öğrencileri başarıya taşıyan en önemli faktör olarak belirtmişlerdir (Şevik, 2014).”*

Okulların eğitim koşulları, öğrencilerin güdülenmesi, alışkanlıkları, akran grubunun değer ve normları, okulun eğitim koşulları, okul aile işbirliği ilişkisinin öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Şevik'e (2014) göre, literatürde bulunan birçok araştırmada okul ve ailenin iş birliği öğrencinin başarısını arttıran başka bir etmen olarak öne çıktığını dile getirir. Şevik'e



(2014) göre, aile ve okul arasındaki bağı kurulmasında bir diğer yöntemde ev ziyaretleridir.

3. Sarier, Y. (2016). Türkiye’de Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörler. MetaAnaliz Çalışması Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(3).

Sarier (2016), yapmış olduğu meta analiz çalışmasında, öğrencilerin akademik başarısında etkili olan faktörleri sırasıyla; öğrenci, aile ve okul kaynaklı olarak belirtmiş ve sayılan bu üç faktörün, akademik başarıyı etkileme konusunda önemli bir yere sahip olduklarını, özellikle okul kaynaklı faktörlerin, etkililik bakımından, öğrenci ve aile kaynaklı faktörlere yakın oranlarda bulunduğunu tespit etmiştir (Sarier, 2016: 618).

Sarier (2015) göre, ülkemizde, öğrencilerdeki akademik başarıyı okulla ilgili değişkenler kapsamında incelemiş bu incelemesini 2000 ve 2015 yılları arasında ülkemizde meta analiz yöntemleri ile gerçekleştirilen 62 çalışmayı analiz ederek gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak; okulda öğrenci başarısını etkileyen faktörleri öğrenci başarısı ile ilişkisi arasında, etki olarak 0,231 aralığı, öğrenci ile ilgili değişkenlerin ve etkenlerin akademik başarıya etkisini 0,324, ailesel faktörlerin öğrenci akademik başarısına etkisini ise 0,271 olarak bulmuştur. Çalışmaları neticesinde sosyal ve ekonomik durumların, öz-yeterlik ve güdülenme gibi faktörlerin öğrencilerin akademik başarısında en önemli değişkenler olduğunu tespit etmiştir.

Sarier (2015), yapmış olduğu araştırmasında, ülkemizde akademik başarıya etki eden temel faktörleri 3 boyutta değerlendirilebileceğini dile getirmiştir. Sırasıyla bu faktörleri; öğrenci, aile ve okul olarak belirlemiştir. Günümüze dek süren tartışmalarda yer alan, akademik başarıda okulun yeri konusunda dikkat çekici bir katkı sağlamaktadır. Okullarında öğrencilerin akademik başarısını diğer iki faktör gibi yakından etkilediğini tespit etmiştir.

*“Akademik başarıda okulla ilgili faktörler ve etki büyüklüğü değerleri şöyledir: derse yönelik tutum (0.304), okul kültürü (0.253), öğretmen davranışları (0.140) ve okul müdürünün liderliği (0.178).*

*Bu sonuçlar, öğretimin öğrencilerde olumlu tutum geliştirecek şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekliliğini göstermektedir Sarier, (2015).”*

Sarier (2015), kurum kültürünün oluşmasına etki eden okul müdürünün; liderlik davranışlarının sergilerken “demokratik, destekleyici, kültürel, dönüşümcü, öğrenen, öğretimsel ve etik liderlik” davranışlarını sergilemesi gerektiğini dile getirirler. Okul müdürleri; okulu, öğrenen bir örgüt haline getirmeli ve okulu geliştirirken öğrencilerin akademik başarısında etkili olduklarını unutmamalıdır şeklinde değerlendirmelerde bulunmuştur.

4. Arı, A. (2007). Öğrencilerin okul başarılarını etkileyen çeşitli faktörlerin incelenmesi.

Ana başlıklarıyla; başarının güdüsü, endişe, ailenin özellikleri, sosyo-ekonomik nitelikler, okul ve okulun sahip olduğu eğitim şartlarının yeterli ya da aksi yönde olması, genel olarak çevrenin sahip olduğu nitelikler, yine beslenme bunun yanında sağlık ile ilgili sağlanan şartlar, ekran bağımlılıkları; televizyon cep telefonu vs. nüfus ile ilgili temel anlamda demografik nitelikler, eğitim öğretim programlarının özellikleri, eğitim ile ilgili kadronun; gerek yönetici gerekse de uzmanların, öğretmenlerin yeterlilikleri, sınıfın genel seviyesi, dersin çeşit ve özellikleri ile eğitim araçlarındaki nicel ve nitel yönler sayılabilir (Arıcı 2007).

Arıcı'ya (2007) göre, araştırmasında; başarıda etkili olan faktörleri, öğrenme stillerine, zekaya, örgütlenme, çevreden kaynaklanan birtakım faktörlere bağlar. Bu etmenler arasında; okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik özelliği, akademik olarak yapılan baskı, sosyal ve ekonomik durum, akademik olarak yapılan vurgular, okul öncesinde alınan eğitimin özelliği, ailenin maddi ve manevi desteği ve öğretmenlerin yaklaşımları sayılabilir.

5. Olcay, A. ve Döş, İ. (2009). Ortaöğretimde başarıyı olumsuz etkileyen unsurların öğrenci boyutuyla tespitine yönelik bir uygulama. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1).

Olçay ve Döş (2009) ise öğrenci başarısında, özellikle olumsuz vurgu yapan etmenleri sıralarken; önemli bir hususa da dikkat çekmişlerdir. Öğrenciler dersleri anlayamadıklarından, derslerle ilgili taşıdıkları öğrenememe kaygısından, ders çalışma tekniklerini verimli hale getiremediklerinden ve bilmediklerinden; başarısız oldukları konusunda taşıdığı değerler, yine ilgi duymadığı dersler bulunduğu, öğretmenlerce derslerin bazen verimli olarak anlatılmadığı gibi hususlarda, öğrencilerin neden başarılı olamadıkları konusunda, bizzat öğrencilerden yola çıkarak bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Aynı zamanda bu boyutları; öğrencilerin bu tutumunun yanı sıra öğrencilerin derse karşı olan ilgisi, ergenlikte karşılaştıkları problemler, ailenin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik şartlar, derslerin içeriklerinden kaynaklı zorluklar, öğrencinin sahip olduğu duyuşsal nitelikler, ekonomik durum, öğrencinin sahip olduğu alışkanlıklar, sorumluluk ve okulun kendisinden kaynaklı, öğretmenden kaynaklı birtakım başlıklarda değerlendirir.

6. Gökalp, M. (2006). Üniversite öğrencilerinin başarılarını etkileyen okul içi faktörler.

Gökalp'e (2006) göre yine başarıda etkili olan bazı faktörleri; çocuğun zihinsel özellikleri, kaygı düzeyi, çocuğun kendisi ile ilgili benlik algısı, duygusal durumu, cinsiyeti, anne ve babanın tutumları, kardeşleri ile arasında oluşan tutumlar, okuldan kaynaklı ve öğretmenden kaynaklı nedenler ile dersle ilgili çalışma yöntemleri gibi birtakım boyutlarda ele almıştır. Özer ve Burgaz (2002) ise; öğrencinin sahip olduğu başarı durumlarını okuldan kaynaklı ve okul dışı nedenler olarak iki farklı boyutta değerlendirirler. Okul dışı kaynaklı faktörleri daha çok öğrenci ve ailesi üzerinde yoğunlaştırırken, bunların arasında; öğrencilerin televizyon ve bilgisayar kullanımları bir bakıma ekran bağımlılığı, sahip olunan demografik nitelikler çocuğun birlikte olduğu akran gruplarındaki temel değerler ve normlar olarak sayarken yine okul içi yani okuldan kaynaklı faktörleri de eğitim öğretim programlarındaki niteliğe, okul idarecilerinin yani yönetici ve eğitim kadrosunun yeterliliklerine, sınıfın seviyesine, dersin nitelik ve çeşidine eğitimde kullanılan ders araç ve gereçlerinin nitelik ve nicelik yönünden özelliklerine dikkat çekerler. Yukarıda sayılan bu faktörler kendi içinde de birçok değişkeni barındırır.

Aile Faktörü; Başarıyı sağlama yolunda birçok araştırma mevcuttur ancak başarısızlığa neden olan faktörlerin bulunması ve bunların üzerine gidilerek başarısızlığı meydana getiren nedenlerin tespiti ile başarısızlığa yol açan hususlarda bir kontrol mekanizması oluşabileceği düşünülmektedir (Gökalp, 2006).

Gökalp (2006) göre, akademik yaşantıda başarının sağlanması ile ilgili olarak öğretmenle ilgili farklı boyutlara yer vermiştir. Etkili bir öğretmenin kendisini sevdirmesinin öğrencilerin ders veya derslere karşı ilgi duyacağı ve seveceği, tam tersi yaklaşımlarda ise öğrencilerde korku uyandıran otoriter davranışlar içerisine giren öğretmenlerin ise çocuklarda kaygı ve endişe yaratacağından; ders veya derslerden uzaklaştıracak, derse karşı soğutacağı gibi konulara değinmiştir. Kendini sevdiren bir öğretmenin çocuklar için aynı zamanda sosyal ve duygusal olarak da kazanımlar elde edeceği ancak aksi yönde tutumlar sergileyen öğretmenlerin ise öğrencilerde bilişsel gelişimin dışına çıkamayacağı vurgusunu yapmıştır. Gökalp burada önemli bir hususu da dile getirerek aslında mevcut iktidarların veya önceki hükümetler tarafından uygulanan eğitim politikalarının, okullardaki uygulayıcısı olan öğretmenlerin öğrencilerin akademik yaşantısındaki başarısızlıkları ile ya da başarıları ile doğrudan ilgili olduğunu dile getirmektedir (Gökalp, 2006).

7. Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 3(2).

Can (2007) ortaya koyduğu araştırmalarda, müdürün sergilediği 4 davranış ve kullandığı stratejiden bahseder. Bunlardan en önemlisi okulun kaynaklarını iyi yönetebilmesidir. Bu kaynakların içerisinde de en etkili öğretmendir. Aynı zamanda bir öğretim lideri olarak okulun eğitim öğretim materyallerinin sağlamak ve bir öğretim kaynağı oluşturmak, bu konuda destek sağlamak gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Okul müdüründen beklenen bir diğer davranış ise iletişim ve açık olmasıdır. Bu vesileyle okulda çalışanlarının mutlu olmasını sağlıklı olmasını ve mesleklerinde gelişmelerini sağlamalıdır. İletişim yönü açık olan bir okul müdürü öğretmenleri ile aynı zamanda okulla ilgili bir takım temel paylaşımlarda bulunabilmektedir. Okulda paylaşarak oluşumuna katkıda bulunan okul müdürleri belirlenen

vizyonda, her çocuğun öğrenebileceğini, dolayısıyla başarabileceğini meslektaşları ile yaptığı işe inanmalıdır.

8. Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik arayışı (Etkili Okullar).

Şişman'a (2002) göre, etkili okullarla ilgili yapmış olduğu araştırmasında birtakım bulgular tespit etmiştir. Başarılı okullarda etkili bir okul müdürünün sıklıkla sınıfları ziyaret etmesi gerektiğini, öğretmenleri ile düzenleyeceği toplantılarda eğitim süreçlerine yön vermesi ve okulda yapılan eğitim faaliyetlerine katılması, okulda devam eden eğitim çalışmalarını izlemesi, değerlendirmesi ve bununla ilgili sayısal ifadeler istatistikler toplayarak, güçlü bir liderlik davranışı sergilemesi, okulda ortak bir kültür ve değer paylaşımı kurması gibi yönlerden okul müdürünün başarılı bir okulda oluşacak kültüre en büyük etkiyi yapacağını vurgular. Başarı konusunda etkili olan okullarda; okul müdürünün sergilediği güçlü liderlik davranışları ve aynı zamanda eğitim öğretim sürecine katılımı öne çıkmaktadır. Tam tersi durumlarda ise yine liderlik faktörü daha çok öne çıkmaktadır.

9. Alamdar, S. (2015). Akademik başarıyı etkileyen faktörlerin etkili okul bağlamında incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Alamdar (2015), araştırmasında, okulu yönetenlerin yani okul yöneticilerinin başarılı ve etkili olmaları açısından; okumanın ve buna ayrılan zamanın, öğrencinin hazır bulunuşluk açısından okul öncesinde eğitim almasının, ailelerin sahip olduğu eğitim seviyelerinin ve ekonomik imkanlarının, ayrıca çalışma şartlarının etkili olduğu ortaya çıkmış ve öğrencilerin ev ortamlarında kendilerine ait bir oda ve bu odada masa bilgisayar gibi çalışma araçlarının bulunmasının, öğrencinin okuyacağı kitapların bulunması durumunda öğrencilere akademik başarıda katkı ve artı sağlanacağı görüşlerine yer vermektedir.

10. Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. Eğitim ve Bilim, 35

Demirtaş (2010), 43 okul kültürünü incelemiş ve sahip olunan nitelikler arasında akademik başarıyla ilişkisi olan boyutları; öğretmenlerle yapılan iş birliği ve iş

birliğine yönelik sergilenen liderlik davranışlarının, amaçlarda da birlik yaratacağı ve bu bağlamda okul kültürünün sahip olduğu yukardaki niteliklerin akademik başarıyı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

11. Özdemir, N. (2016). Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi (Doctoral dissertation, Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara).

Özdemir (2016: 17), öğrenci başarısının bağlı olduğu değişkenler ve bunların seviyeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin akademik başarı sağlanması hususunda yön verecektir. Bu konuda öğrencinin kendinden kaynaklı birtakım beklentileri motivasyonu ve bilgi becerileri, akademik başarısına yön verebildiği gibi ailesinden kaynaklanan ailesinin sergilediği yaklaşımlar ve sağladıkları desteklerin, öğrencinin akademik başarısına etkilemekte olduğunu açıklar. Okulun sahip olduğu genel organizasyon yapısı ile aynı zamanda kaynakların temini ve kurumun genelinde hâkim olan iklime göre akademik başarı etkilenebilmektedir. Bu değişkenlerin yanı sıra okulda uygulanan müfredat, sağlık, eğitim öğretim programının içerik ve işlevselliği, yine öğretmenlerin sahip oldukları mesleki bilgileri ve bunları kullanabilme becerileri ile eğitim ve öğretime karşı besledikleri tutumun öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu yönünde birtakım faktörlerden bahseder.

Özdemir (2016: III), yaptığı araştırmada, akademik başarı ile yöneticilerin sergiledikleri yönetsel davranışlar arasında bazı bulgular tespit etmiştir. Bu tespitler arasında; 1. öğretmenler çoğu zaman okul müdürleri tarafından yönetsel davranışlar sergilediğini dile getirmişler 2. okul müdürlerinin sergilediği yönetsel davranışların, öğretmen değerlendirmelerine göre okulun daha çok fiziki çevresi, güvenli ve daha düzenli bir çevre oluşumuna katkı sağlamak amacıyla sergilendiğini ancak okul müdürlerinin öğrencilerle birlikte, iç içe ve sınıf ortamında eğitim ve öğretime dahil oldukları, yönetsel davranışların öğretmenler tarafından en düşük seviyede ve ortalamada seyrettiği tespitini yapmış. 3. öğretmenlere göre, yönetsel davranış sergileme sıklığının kadın ve erkek öğretmenlerin verdiği benzer sonuçlar ortaya çıkardığı 4. meslekte 30 yılını tamamlamış ve bunun üzerinde olan okul müdürlerinin sergilemiş olduğu yönetsel davranışlarına, öğretmenler tarafından manidar bir şekilde daha olumsuz bir yaklaşım ve tutum varken özellikle mesleğinin başındaki okul

müdürlerinin (1-5 Yıl) sergilemiş oldukları yönetsel davranışlara öğretmenler tarafından manidar bir şekilde daha olumlu ve yüksek bir yaklaşım ve tutum da bulunulmuştur. 5. buradan da anlaşılacağı üzere, okul müdürlerinin içinde buldukları okuldaki çalışma sürelerinin, öğretmenlerin algısında; sergiledikleri yönetsel davranışların seviyesini etkilemektedir.

Özdemir, (2016:IV) araştırmada sergilenen yönetsel davranışlar ile akademik başarı arasında birtakım bulgular elde etmiştir bunlar arasında;

Öğretmenlerin ait oldukları okul toplumuna, mesleki yönden bağlanmaları yine belirlenen hedeflere ve özellikle eğitim-öğretime odaklanma seviyelerinin, okul müdürlerinin sergilemiş olduğu yönetsel davranışlar seviyesi ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Okul bünyesinde gerçekleştirilen akademik başarıdan ziyade; okullar arası sağlanan akademik başarı ortalamalarında yaşanan farkların okul müdürleri tarafından sergilenen yönetsel davranışlar ile öğrenci başarısı arasındaki bağın seviyesine bağlı olarak, öğretmenler tarafından dolaylı yönde ve düşük seviyede ortaya çıkarmıştır.

Yine okul müdürlerinin okulda okulu tanımak ve amaçlara odaklanılması sürecinde sergilediği yönetsel davranışların, öğrenci başarısı ile arasındaki bağı incelendiğinde; öğretmenlerin yansıtıcı diyaloglar içinde bulunması, sorumlulukların paylaşılması ve okul içerisindeki eğitim-öğretime odaklanmada aracı etkisi düşük düzeyde ve olumlu yönde bulunmuştur.

Özdemir (2016), okul müdürünün, başarının değişkenleri arasında sayılan ortaya koyduğu rol ve sorumlulukları, ne derecede öğrenci başarısına etki ettiği konusu çok açık değildir. Sınırlı bir liderlik yaklaşımına göre, okul müdürünün davranışları değerlendirildiğinde en çok üzerinde durulan liderlik yaklaşımı öğretimsel liderlik olarak tanımlanmış yani okul müdürünün okulun misyonuna ve hedeflerine insanları yönlendirmesi, okulda sağlayacağı güven esaslı ve işbirlikçi çevre; okulun sahip olduğu eğitim öğretim ortamlarına ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı faaliyetlere katılımı, öğretimin gelişmesi için etkin bir biçimde eğitim ve öğretimi desteklemesi olarak

gerçekleşir. Öğretimsel liderlik de kendi arasında sınıflandırılmaktadır (Hallinger, 2005: 3-4; Supovitz vd., 2010: 34-35). Persell ve Cookson (1982), 80'ne yakın araştırmayı gözden geçirerek, başarılı okul müdürlerinden beklenen davranışları 9 basamakta incelemiştir. Okul müdürlerinin akademik hedeflere göstermiş olduğu bağlılığın seviyesi, okulda oluşturulan iklimin yüksek beklentiler içermesi, okul müdürünün öğretim ortamlarında, öğretim lideri olarak ortaya çıkması ve bu konuda faal olarak çalışmalar yapması, okul müdürlerinin danışmanlık yönlerinin güçlü olması ve bu danışmanlık yönüyle, okulun iç ve dış paydaşlarına bilgi aktarması, okulda her daim disiplin ortamının ve düzen ortamının sağlıklı bir şekilde tutulması, okulun sahip olduğu imkanların belirli bir düzen içerisinde kullanılması, zamanı ve kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak elde ettiği sonuçları değerlendirmesi sayılabilir.

Özdemir (2002), araştırmasında okul müdürünün sergilediği davranışlar üzerinde durmuş; okul müdürünü, öğretmenlerine mesleki liderlik konusunda ve yönetimde destek olması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürünün elinde bulundurduğu kontrol gücünü; okulda güven oluşturmak adına kullanması gerektiğini, okulda ani ve hızlı aynı zamanda cesaretli kararları aldığı zaman bu güvenin öğretmenlerce bir tehdit unsuru olarak algılanacağı ve bunun sonucunda okuldaki akademik başarının düşeceği hususlarında vurgu yapmıştır. Öğretmenler üzerinde otoriter hakimiyet kurmaya çalışan okul yöneticilerinin, öğretmenleri, akademik performansı etkileme yönünde etkilemeyeceği ve başarıyı düşüreceği yönünde değerlendirmeler yapmıştır. Okulda, okul yöneticisinin kullandığı dilin nazik, saygılı samimiyet içeren, iyi niyetli ve yardımsever bir şekilde olması gerektiğini bu şekilde bir dil kullanıldığı zaman aynı zaman da meslektaşlarına karşı liderlik ve kaynak yönünden destekleyici davranışlarda bulunur bu bağlamda okulun akademik performansının ve başarının artırılacağını dile getirmektedir. Çünkü çalışanlar yani öğretmenler bu huzur ortamında risk almaktan çekinmeden, bilgi beceri ve birikimlerini okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine harcayacaklardır.

12. Balyer, A., & Gündüz, Y. (2013). Öğretim lideri okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(29), 107-129.



Balyer vd. (2013) göre, İstanbul ili Kartal ve Kadıköy ilçesinde bulunan 680 öğretmenle gerçekleştirdiği araştırmasında, okul müdürleri tarafından sergilenen birtakım davranışların okulda gerçekleştirilen öğretimin nitelik ve kalitesine kimi zaman doğrudan kimi zamansa dolaylı olarak etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin özellikle öğretimsel konuları gündeme getiren konuşmaları , feedback sağlaması, öğrenci ve öğretmenleri takdir etmesi, bir rol model olması, öğretmenlerin mesleklerinde gelişmelerinin gerçekleşmesi için ortaya koyduğu teşvik edici davranışlar, okulda sürekli olarak öğretim ile ilgili konuları dillendirmesi ve vurgu yapması , ilişkileri düzenleyici davranışları ile destekleyici ve aynı zamanda işbirlikçi davranışlarının okuldaki öğretimin nitelik ve kalitesinde olumlu etkiler sağladığını belirtir. Balyer ve Gündüz (2013: 108), tespitlerinde akademik başarıda güçlü bir katkıda bulunabilmek için okul müdürlerinin öğretmenlerine mesleki gelişmelerini destekleyici ve bu konuda onlara şevk veren rolünde olması, eğitim ve öğretimde karşılaşılan güçlüklerle her an başvurulacak ortamları sağlaması öğretmen çalışmalarını okulun hedefleri ile uyumlu hale getirmesi yine aynı zamanda öğretmenlerin öğretim ortamlarında ihtiyaç duydukları kaynak ve materyalleri sunarak okulun akademik hedeflerini öğretmenlerine benimsetmesi ve bu yönde davranışlar sergilenmesini konusunda beklentilerden bahseder.

13. Okutan, M. (2000). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (7).

Okutan (2000: 225), okul müdürleri ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının klasik yönetimden ziyade modern yönetime daha yatkın olduğunu bulmuştur. Okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar içerisinde; çalışan ve personellere ayrıca öğrencilere güven vermesi, sorunların araştırılarak çözüme kavuşturulması, deneysel faaliyetlerin yanı sıra rehberlik faaliyetlerinin de gerçekleştirildiği ve son olarak çalışanlarla iş birliği davranışlarını saymaktadır. Geleneksel ya da klasik yönetsel davranışlar arasında ders planlarının işlevsellikten ziyade daha çok şekil olarak ele alınması, okul müdürünün kullandığı gücü mevzuattan alarak yetkisini kullanması, mevzuatı her alanda ve her daim uygulamak, öğretmenlere nadiren danışmak ve güç kullanımlarında karizmatik yaklaşımla değil mevzuat yoluyla kullanmak olarak saptamıştır.

14. Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde

karşılaştığı sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2),

Arslanargu ve Bozkurt (2012), eğitim çalışanlarının başta okul müdürü ve öğretmen olmak üzere birbirleriyle uyum içerisinde ve güven içerisinde çalışmalarını gerektiğine vurgu yapar. Okul müdürünü hem yatay hem de dikey ilişkilerde olumlu bir hava yaratmasını ve güven temin etmesini vurgularlar. Aynı zamanda okul müdürleri kendilerine teslim edilen öğrencilerin, hayal dünyalarına, kırılabilir yapılarına sahip çıkmalı ve onları en iyi şekilde yetiştirmek için bütün kaynakları etkili kullanmak zorundadır. Okul müdürü öğrencilerin haklarına karşı son derece nazik, yapıcı, problem çözümüne dayalı, iletişime açık, sosyal olarak iletişim ve girişim yönü yüksek iş birliği konusunda davranışlar sergileyerek, okuldaki akademik yaşantıya yön verebilmektedirler.

15. Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 44.

Korkmaz (2005), daha çok candan, samimi, içten, destekleyen ve her daim mükemmelliğe inanmış okul yöneticilerinin okullarda öğrencinin başarısında çok daha olumlu bir iklim yarattığı ileri sürmüştür. Aynı şekilde öğretmenler de bu havadan alacakları güdülenme ile sahip olacakları enerjiyi öğrencilerinin başarılarına harcayarak okul iklimine olumlu yönde katkıda bulunacaklardır.

16. Erdem, A.R. ve Şişek, N. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretime katkı sağlamada öğrenci velilerini okula çekme başarısı. İlköğretim Online,8(2),

Erdem ve Şişek (2009), okul ve veli arasında köprü olacak kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, okul ile aile arasında sürekli bir iletişim kurmalı, ailelerin gerek okuldan kaynaklı gerekse de ev ortamında öğrenci ile karşılaştıkları sorunların çözümünde ya da beklentilerin karşılanmasında önemli bir rol oynar. Okul kendi içerisinde; düzenleyeceği eğitim seminerleri ile bilgilendirici faaliyetlere yer vererek okulda eğitim başarısına etki ederek, aileye sürekli bilgi sağlamalıdır.

17. Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. Eğitim ve Bilim, 35.

Öğrenmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak birçok faktör etki etmektedir. Bunlar arasında; öğrencinin bizzat kendisinden kaynaklı faktörler olabildiği gibi, öğrencinin ev ve aile ortamında sahip olduğu imkanlar ve ailenin nitelikleri, yine öğrencinin öğrenme ortamı ve öğrenimin gerçekleştiği ortamlarda kullanılan; yöntem, ders araç gereçleri ve materyalleri gibi birçok faktörden bahsedilmektedir (Bacanlı, 2005; Demirtaş, 2010).

18. Bulduklu, E. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği, öğretmen öz-yeterliği ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesi.

Akademik başarıda okul değişkenleri incelendiğinde bu faktörler arasında öğrencilerin derslere karşı beslediği tutumun, öğretmenler tarafından sergilenen öğretmenlik davranışları, okulun sahip olduğu kurum kültürü ve okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları değerlendirilmiştir (Bulduklu, 2014).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, devlet okullarında, ilkokul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarını arttırmada kullandıkları yönetsel davranışlar ve stratejileri belirleyerek; sağladıkları katkının ortaya çıkarılması amacıyla model olarak “Nitel Araştırma Modeli” kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda, ortamın doğallığından dolayı; olay, olgu ve davranışlar üzerinde durularak ve araştırmacı tarafından herhangi bir yönlendirme yapılmadan yani ortamın doğallığı bozulmadan araştırmalar sürdürülmektedir. Sahada yapılan bu araştırma türünde davranışlar ortamında ve müdahale edilmeden incelenir ayrıca bu davranışların anlaşılması ve yorumlanmasında durumsal bağlamın önemi ortaya çıkar (Büyüköztürk, ve ark. 2015: 241).

Araştırma deseni olarak, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yöntemi kullanılmış, araştırma çalışma grubu ölçüt örnekleme göre belirlenmiş ve 4 açık uçlu sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen çalışma grubu, ölçüt örnekleme yöntemiyle belirli kriterleri karşılayan okullar ve bu okullara bağlı okul müdürlerinden seçilmiştir. Bu kriterler araştırmanın çalışma grubu alt başlığında verilmiştir. Okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarını arttırmada kullandıkları stratejiler ve sergiledikleri davranışlara ilişkin deneyim ve algılarını daha etkin ve kapsamlı bir şekilde ortaya koymak amacıyla, nitel araştırma tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu kısımda; araştırmanın modeli hakkında kullanılan model ve desen bilgilerine yer verirken, çalışma grubunun neden ve nasıl seçildiği, verileri toplarken ve analizi konusunda nasıl bir yol izlediğimiz, araştırmanın geçerlik ve güvenirlik boyutlarına yer verdik.

Nitel analiz yöntemleri daha çok sebep-sonuç ilişkileri içinde ilerleyen ve kuram, hipotezlere yer vererek başlayan araştırmalarda kullanılırken, “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar ve

Kullandıkları Stratejiler ile Uyguladıkları Taktikler”i inceleyen bu araştırmada okul m¼d¼rlerinin ¼ğrencilerin akademik başarısını *neden* artırdıkları ve bunu *nasıl* sağladıkları yön¼nde bir yol izlenmiştir.

Okul m¼d¼rlerinin ¼ğrencilerin akademik başarlarındaki olumlu katkısı ile ilgili olgumuzu araştırırken; neden ve nasıl formlarında ilettiğimiz sorulara verilen cevaplar da okul m¼d¼rlerinin kendi algıları; birikim ve deneyimleri, edindikleri bilgi ve okulda giriştiği eğitim etkinlikleri, iletişim, etkileşim, sergilediği davranışlar ve kullandıkları stratejiler ile uyguladıkları taktikler bağlamında, kritik önem ve anlam kazanmaktadır. Tamamen okul m¼d¼rlerinin bilgisine başvurularak gerçekleştirilen bu araştırmada; sahip oldukları bilgi ve deneyimin sorgulanması ve bu konuda taşıdıkları deneyim, algı ve yargıların ortaya çıkarılmasında, toplanmasında, nicel araştırma metotlarından çok daha etkin ve anlamlı üst¼nl¼klere sahip; bir araştırma modeli olan nitel araştırma metodunun kullanılması daha anlamlı ve uygun bulunduğundan bu yöntem belirlenmiştir. Bir nitel araştırma deseni olarak karşımıza çıkan fenomenoloji ya da diğer adıyla olgu bilim yöntemiyle; araştırmacılar, alanında çok fazla fikir sahibi olmadığı ya da yüzeysel olarak bilgi sahibi olduğu konularda araştırmaya katılan kişilerin deneyimlerini anlamlandırmak ve yorumlamak için kullanılır (Yıldırım ve şimşek, 2013: 80). Bu yüzden, araştırma deseni olarak belirlediğimiz ve daha çok yüzeysel olarak farkında olduğumuz ve detayları konusunda derin bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanan fenomenoloji yani olgu-bilim deseni kullanılmıştır. Günümüzde; araştırmalarda yöntem olarak daha çok tercih edilen nitel araştırma metotları özellikleri hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse; nitel araştırma metotları içerisinde yer alan olgu bilim yani fenomenoloji daha çok tecr¼belerin, süreç içerisinde deneyimlerin üzerine değerlendirme amaçlı odaklanma sağlayan bir metottur (Jasper, 1994; Miller, 2003). Deneyimlerin farklı olduğu ortamlarda bu ortamları ve d¼nyasını tanımlamada ortak noktaların neler olduğu ve deneyimlerin yani tecr¼belerin ortak noktaları ile öz¼n¼ de ortaya çıkarmak için kullanılır (Baker, Wuest ve Stern, 1992; Rose, Beeby ve Parker, 1995). İnsanların sahip oldukları birikim ve tecr¼belerini bir nevi onlardan öd¼n almak için kullanılan ve bunun neticesinde öd¼n alınan tecr¼beli tanımlanarak yorumlanması işidir (Jasper, 1994; Miller, 2003).

### 3.2.Çalışma Grubu

İstanbul Anadolu Yakasında bulunan devlete ait ilkokullardan bağımsız bir sınav platformundan elde edilen veriler ışığında akademik başarı sıralamalarında ilk 30'a dahil olan ve diğerlerine oranla, akademik yönden daha başarılı görülebilecek ilkokulların müdürleri ile gerçekleştirilecektir. Bu müdürler arasından 14 okul müdüründen alınacak cevaplarla belirlenen araştırma sorularına cevap aranacaktır.

Araştırmada seçim tekniği olarak amaç örnekleme altında ölçüt örnekleme metodu kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme seçim tekniği, araştırmada esneklik sağlamak ve araştırma çerçevesini belirleyerek konunun özünü yakalayabilmek amacıyla kullanılmıştır. Bu bakımdan geniş bir alanı kapsayan araştırma konusunun, aşağıda sayılan kriterler gereği geneli temsil edebilecek ve araştırma konusunun özünü sunabilmesi amacıyla ölçüt örnekleme yöntemi belirlenmiştir. Bu bağlamda ölçütler oluşturulmuş ve aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada görüşme yapılan okul ve müdürlerinin seçiminde; bağımsız sınav kuruluşundan elde edilen veriler ışığında oluşturulan Tablo 1'deki İstanbul Anadolu Yakası devlet ilkokullarından; akademik yönden başarılı sayılan okullara ait liste doğrultusunda, görüşme sağlanacak okullar ve okul müdürlerine ait seçim kriterleri:

- (1) Konuyla ilgili İstanbul Anadolu Yakasında faaliyet gösteren ve akademik yönden başarılı kabul edilen devlet ilkokullarında görevli ve bağımsız bir akademik sınav kurumundan elde edilen veriler ışığında; ilk 30 ilkokulda gönüllülük esasına dayalı olacak şekilde sıralama ile ilk 14 okul müdürü ile, görüşmeler yapılması
- (2) Okul müdürlerinin görev yaptığı okullarının elde edilen veri tabanı doğrultusunda, akademik yönden başarılı bulunması.
- (3) Okul müdürlerinin sadece devlete ilkokullarında görev yapıyor olması.
- (4) Okul müdürlerinin bahsedilen 2016-2017 Eğitim ve Öğretim yılında okulunda görev yapıyor olması

(5) Okul müdürlerinin en az lisans mezunu olması

(6) Okul müdürlerinin en az 30 yaş üzerinde olması

Araştırmada seçim tekniği olarak amaç örnekleme altında ölçüt örnekleme kullanılırken her ne kadar nicel araştırmalar içerisinde gelişerek kısıtlı bir şekilde kullanım gösterse de nitel araştırmalar süresince olasılık kökenli örnekleme metotlarının tersine; tamamıyla kullanılan ve ortaya çıkan bir tekniktir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Katılımcılar araştırmada amaçlı örnekleme çatısı altında bulunan ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme; araştırma öncesi ve süresince araştırma kapsamına giren konu hakkında bazı ölçütler (kriterler) oluşturularak bu ölçütleri sağlayan, karşılayan katılımcıları tespit etme işidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135).

Okullarda müdürler; çevre, aile, öğrenci, öğretmen vs. tüm okul unsurları ile etkileşim ve iletişim içinde buldukları da göz önünde bulundurularak, araştırılan olgu konusunda en geniş deneyim ve bilgiye ulaşabilen okul müdürleri ile görüşülmesi gerektiği kanaatine varılmış ve amaçlı örnekleme sonucunda ölçüt örnekleme gereklerini karşılayan okulların müdürlerinin bilgi ve deneyimlerine başvurulmuştur.

Amaçlı örnekleme kapsamına giren ölçüt örnekleme modelinin belirlenmesinde yukarıdaki kriterler bazında karar verilmiş ve bu 6 kriter doğrultusunda araştırma grubu belirlenerek; görüşme sağlanacak okul ve müdürleri belirlenmiştir. Son olarak araştırma konusu kapsamına giren ve yukarıdaki kriterleri karşılayan okul müdürlerinin gerekli ölçütleri sağladığı araştırmacı tarafından kabul edilmiştir.

Okul seçiminde bağımsız bir sınav platformundan elde edilen veriler ışığında oluşturulan İstanbul Anadolu Yakası ilk 30 devlet ilkokuluna ait başarı sıralaması aşağı verilmiş ve okullarda düzenlenen tüm dersler deneme sınavları “D” şeklinde belirtilmiştir.

**Tablo 1: İstanbul Anadolu Yakası'nda Bağımsız Sınav Platformundan Elde Edilen Veri Doğrultusunda Oluşturulan Devlet İlkokulları İlk 30 Başarı Sıralaması**

OKUL	İLÇE	D1	D2	D3	D4	D5	D6	ORTALAMA
75.Yıl Mesut Yılmaz İlkokulu	Pendik	77,22	85,79	84,25	87,07	83,83	82,42	<b>83,43</b>
Zühtüpaşa İlkokulu	Kadıköy	75,58	85,34	85,19	86	81,74	85,45	<b>83,22</b>
Ergenekon İbrahim Şakir İlkokulu	Kartal		80,38	77,73				<b>79,06</b>
Dr Sait Darga İlkokulu	Kadıköy	73,49	81,37	78,7	83,61	77,6	79,46	<b>79,04</b>
50 Yıl Besim Kadırgan İlkokulu	Maltepe			82,01	83,44	73,63	76,88	<b>78,99</b>
Yenidoğan Mevlâna İlkokulu	Sancaktepe		78,02	79,21	80,92	77,89	76,18	<b>78,44</b>
Şehit Şükrü Bayrakçı İlkokulu	Kartal	71,24	78,45	81,53	78,44	76,11	76,31	<b>77,01</b>
Şemsipaşa İlkokulu	Üsküdar		77,07		79,15	74,26		<b>76,83</b>
3. Selim İlkokulu	Üsküdar						76,67	<b>76,67</b>
Öğretmen Zekeriya Güçer İlkokulu	Kartal	70,23				80,38		<b>75,31</b>
Öğretmen Harun Reşit İlkokulu	Kadıköy	68,81	76,36	75,91	78,86	75,41	74,89	<b>75,04</b>
Sultan Çiftliği İlkokulu	Çekmeköy	70,81	73,36	79,61	78,44	72,58	74,71	<b>74,92</b>
Altay Çeşme İlkokulu	Maltepe		75,31	75,6	76,9	71,44		<b>74,81</b>
Barbaros İlkokulu	Tuzla				77,22	71,42	75,6	<b>74,75</b>
Mehmet Karamancı İlkokulu	Kadıköy	67,8		75,09	76,96		76,2	<b>74,01</b>
Toki Madenler Mevlâna İlkokulu	Ümraniye			72,78	76,38	71,79	74,7	<b>73,91</b>
Anadolukavağı Mesadet Taylan İlkokulu	Beykoz	65,02	76,7	72,22	78,07	74,48	75,73	<b>73,70</b>
Emine ve Hasan Aytaçman İlkokulu	Kartal		75,42	72,01	77,41	71,52	71,89	<b>73,65</b>
Buhara İlkokulu	Pendik				74,83	72,28		<b>73,56</b>
Esenyalı Turgut Reis İlkokulu	Pendik					75,27	70,68	<b>72,98</b>
60 Yıl Anadolu İlkokulu	Kadıköy	66,76	73,12	73,83	75,38	72,08	75,15	<b>72,72</b>
Albay Niyazi Esen İlkokulu	Maltepe	65,41	74,46	73,17	76,66	70,56	75,73	<b>72,67</b>
Çamlık İlkokulu	Pendik	68,08	74,3	72,59	75,01	70,62	74,26	<b>72,48</b>
Alemdağ Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	Çekmeköy		67,6	71,51	77,31	72,9	72,64	<b>72,39</b>
Osmangazi İlkokulu	Sancaktepe	67,05	72,69	74,93	76,26	69,73	73,11	<b>72,30</b>
Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	Ataşehir				75,78	69,03	71,61	<b>72,14</b>
Cenap Şahabettin İlkokulu	Kadıköy		72,64	71,3	74,93	68,75	70,84	<b>71,69</b>
Kadriye Faik Koparan İlkokulu	Ataşehir	64,5	74,3	72,55	75,39	69,33	72,48	<b>71,43</b>
Hasan Paşa İlkokulu	Kartal	62,89	73,32	71,8	74,33	70,74	74,24	<b>71,22</b>
Cemal Diker İlkokulu	Kadıköy	63,62	72,59	70,62	75,52	70,87	72,52	<b>70,96</b>

Bu veriler Türkiye genelinde tüm derece ve kademelerdeki okullarda akademik başarı ve performansın ölçülmesi ve kayıtlarının elektronik ortamda tutularak, veli öğrenci ve okul yöneticilerine, okulun başarısı hakkında hesapverebilirlik açısından bir temel sağlayan, geçerlik ve güvenilirlik konusunda sınav yapılan tüm okullarda marka temelli bir kalite algısı yaratmış ve ismini burada anamadığımız bir şirketten temin edilmiştir.

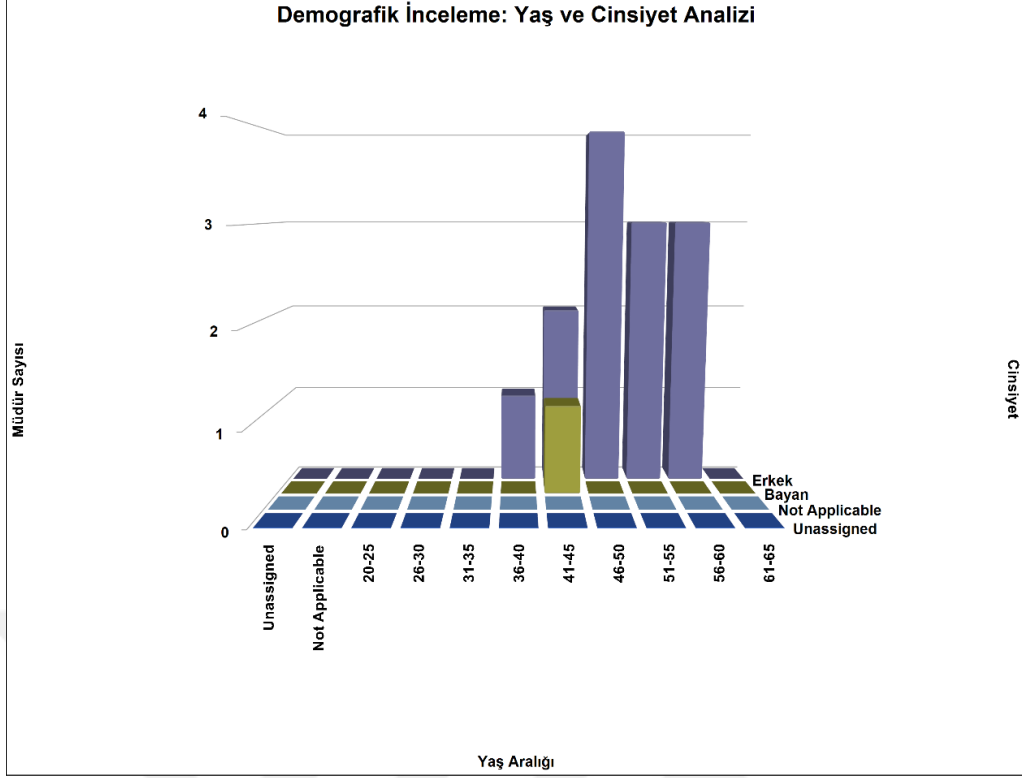


### 3.2.1.Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

**Tablo 2: Okul müdürlerine ait genel demografik bilgiler**

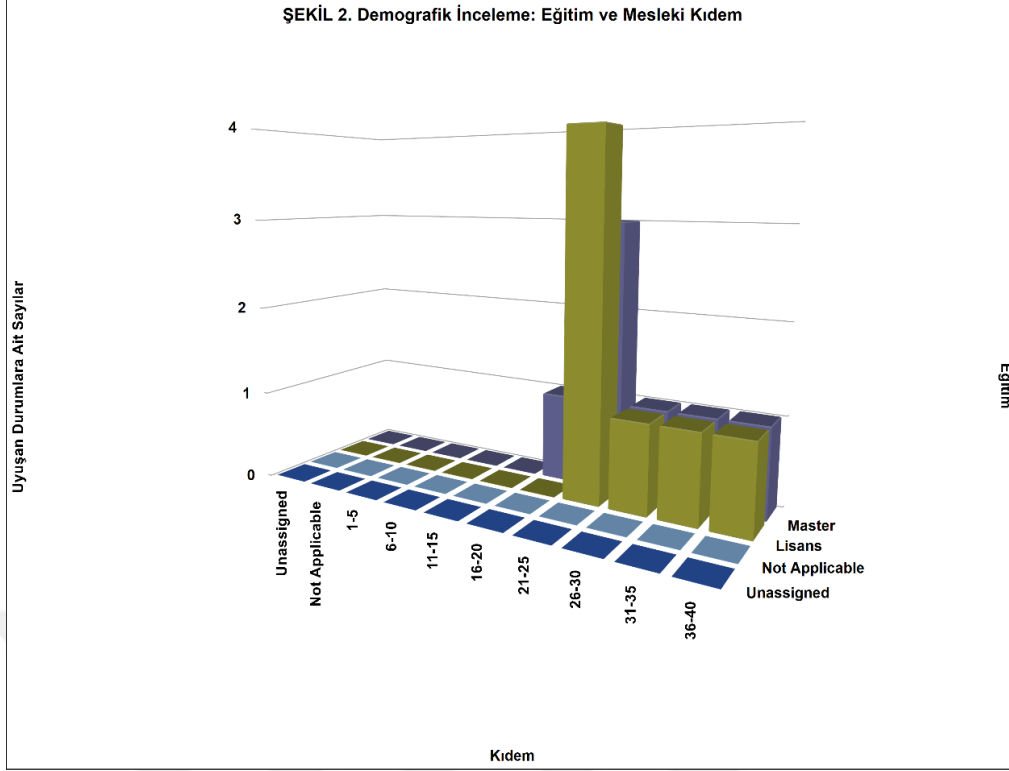
SN	MÜDÜR	YAŞ	CİNSİYET	KIDEM	EĞİTİM	BAŞARI SIRALAMASI	İLÇE
1	M1	56-60	Erkek	31-35	Yüksek Lisans	11-15	Kadıköy
2	M2	51-55	Erkek	21-25	Lisans	16-20	Ümraniye
3	M3	46-50	Erkek	21-25	Yüksek Lisans	16-20	Beykoz
4	M4	56-60	Erkek	36-40	Lisans	21-25	Maltepe
5	M5	46-50	Erkek	26-30	Lisans	6-10	Üsküdar
6	M6	41-45	Bayan	21-25	Lisans	11-15	Tuzla
7	M7	46-50	Erkek	21-25	Yüksek Lisans	11-15	Maltepe
8	M8	51-55	Erkek	26-30	Yüksek Lisans	1-5	Maltepe
9	M9	56-60	Erkek	31-35	Lisans	21-25	Pendik
10	M10	41-45	Erkek	21-25	Lisans	16-20	Pendik
11	M11	46-50	Erkek	21-25	Lisans	6-10	Kartal
12	M12	51-55	Erkek	36-40	Yüksek Lisans	1-5	Kadıköy
13	M13	41-45	Erkek	21-25	Yüksek Lisans	1-5	Kartal
14	M14	36-40	Erkek	16-20	Yüksek Lisans	6-10	Kartal

Tablo1’de belirtilen okulların okul müdürleri, 8 ayrı ilçeden ölçüt örnekleme kriterleri doğrultusunda seçilerek belirtilmişlerdir. “M” harfi müdür ifadesine karşılık olarak 14 müdür, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve bağımsız bir sınav platformundan elde edilen veriler ışığında, 2016-2017 eğitim ve öğretim yılı içerisinde öğrencilerinin akademik performans başarı sıralamasına göre ayrı ayrı belirtilmiştir.



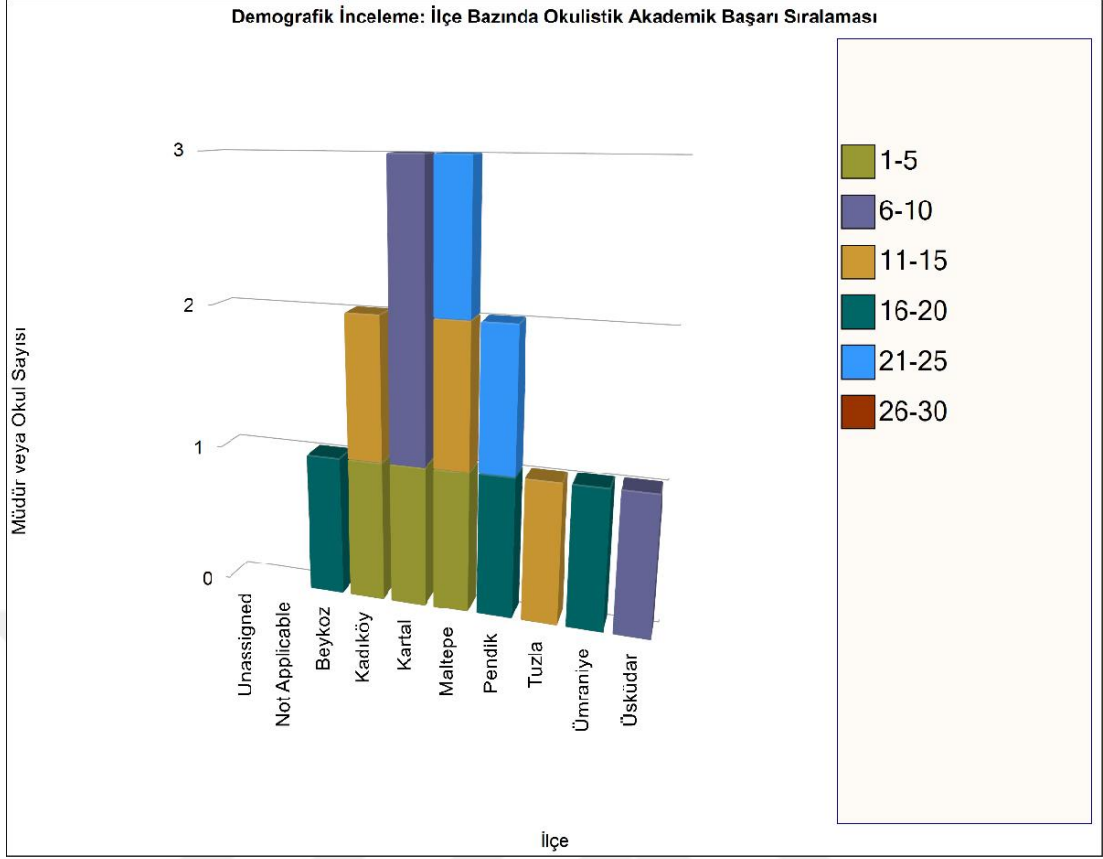
**Şekil 1. Katılımcı müdürlere ait yaş ve cinsiyet analizleri**

Katılımcı 14 okul müdüründen 56-60 yaş arası 3 okul müdürü erkek, 51-55 yaş arası 3 okul müdürü erkek, 46-50 yaş arası 4 okul müdürü erkek, 41-45 yaş arasında bulunan 3 okul müdüründen 2'si erkek 1'i bayan; 36-40 yaşları arasında bulunan 1 müdür erkektir.



**Şekil 2. Katılımcı müdürlere ait eğitim ve mesleki kıdem analizleri**

Okul müdürlerinin mesleki kıdemleri ve eğitim durumları incelendiğinde; 16-20 yıl mesleki kıdem sahibi olanlar arasında 1 lisans mezunu müdür, 21-25 yıl mesleki kıdem sahibi olanlar arasında 4 lisans mezunu müdür, 3 yüksek lisans mezunu müdür, 26-30 yıl mesleki kıdem sahibi olan müdürler arasında 1 lisans mezunu müdür; 1 yüksek lisans mezunu müdür, 31-35 yıl mesleki kıdem sahibi olan müdürler arasında 1 lisans mezunu müdür; 1 yüksek lisans mezunu müdür, 36-40 yıl mesleki kıdem sahibi olan müdürler arasında 1 lisans mezunu müdür; 1 yüksek lisans mezunu müdür bulunmaktadır.



**Şekil 3. Katılımcı müdürlere ait “Akademik Başarı” sıralaması ve buldukları ilçelere ait analizler**

Katılımcı 14 okul müdürünün okullarının buldukları ilçeler ve Okulistik akademik başarı sıralaması karşılaştırıldığında; 16-20 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 17. sırada bulunan Beykoz ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 1-5 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 4. sırada bulunan Kadıköy ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ve 11-15 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 15. sırada bulunan Kadıköy ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 1-5 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 3. sırada bulunan Kartal ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ve 6-10 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 7 ile 10. sırada bulunan Kartal ilçesinde bulunan 2 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 1-5 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 5. sırada bulunan Maltepe ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ve 11-15 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 13. sırada bulunan Maltepe ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ve 21-25 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 22. sırada bulunan Maltepe ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 11-15 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve

14. sırada bulunan Tuzla ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 16-20 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 16. sırada bulunan Ümraniye ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 6-10 akademik başarı sıralaması içerisinde yer alan ve 8. sırada bulunan Üsküdar ilçesinde bulunan 1 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

### **3.3.Verilerin Toplanması**

Nitel araştırmalarda, deneklere herhangi bir manipülasyon, kontrol ve yönlendirme yapılmamaktadır. Araştırma süresince veriler toplanır ve sona bırakılmaz. Araştırmacılar durmaksızın insanları ve olayları gözlemleyerek araştırma konusu hakkında daha detaylı bilgi edinmeleri gerektiğinde, belli katılımcılarla görüşmeler yapabilirler. Yine ilgilendikleri konuyla alakalı değişik kaynakları ve kayıtları incelerler (Büyüköztürk, ve ark., 2015: 246).

Araştırma çalışmamız nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmamız içerisinde gerçekleştirilen literatür veya alanyazın taramasına yönelik geliştirdiğimiz yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak veri toplama amacıyla 4 açık sorudan oluşturulmuş ve kullanılmıştır.

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden “yüz yüze görüşme” ile sağlanmıştır. Bu araştırmada görüşme formları yarı yapılandırılmış olarak hazırlanmış ve görüşme yapılan kişilerden, görüşme esnasında detaylı şekilde cevap ve yorumlar alınmaya çalışılmıştır. İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izin ve onay doğrultusunda, görüşme yapılacak okul müdürleri gönüllülük esaslarınca görüşmeleri kabul etmiş ve görüşme yapılmasına müsaade eden müdürlerce, izin verildiği takdirde ses kaydına alınmış ve konuşmalar MS Word ortamında bire bir yazıya dökülmüştür.

Kişiyi özel bilgilerin gizliliğinden dolayı bu bilgiler bireysel görüşme yöntemiyle alınabilecektir. Önceden belirlenecek yer, takvim ve saatte görüşmeci ve kaynak bir araya gelerek görüşmeyi gerçekleştirecektir. Yapılandırılmış görüşme yöntemiyle önceden hazırlanan sorularla görüşülene seçenekler sunulmuş ve bir tanesini seçmesi istenmiştir. Bu yöntemle verinin analiz ve kodlanmasına, ölçümlerde kolaylık sağlanmasına ve araştırmanın kapsamıyla mukayese edilmesine imkân

sağlanabilecektir ve yarı yapılandırılmış görüşmeler hem stabil seçenekli cevaplamayı hem de bahsi geçen alanda derinlemesine ve detaylı olarak gidebilmeyi birleştirme amacı güdülmüştür (Büyüköztürk, ve ark., 2015: 151-152).

Araştırmanın alt problemleri ile ilgili 4 adet açık uçlu soru bireysel görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı ve not alma şeklinde belirlenen okulların müdürlerinden cevaplaması ve yorumlaması istenmiştir.

Görüşmelerin yapılabilmesi için gerekli izinler İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır. Ayrıca kaynak durumunda bulunan kişilerden görüşmeci olarak randevular alınmıştır.

Bu bağlamda uzman bilgisi ile belirlenen ve araştırma süresince kullanılan "Görüşme Formu" ve "Bilgi Formu" adı altında formlar oluşturulmuş; konu ile ilgili görüşmeler sağlanarak iletişim doğal sınırları içinde yarı-yapılandırılmış, yüz-yüze görüşme ile bu formlarda yer alan sorulara cevaplar aranılmıştır.

Bilgi Formu Soruları:

Adınız Soyadınız

Görev yaptığınız okul ve ilçesi

Mesleki Kıdeminiz

Bu okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz

Mezuniyetiniz

Cinsiyetiniz

Kendinizden bize kısaca bahseder misiniz?

Görüşme Formuna Ait Sorular:

1. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için neler yapılabilir?
2. Okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için kendilerinin sergilediği yönetsel davranışları, kullandıkları strateji ve uyguladığı taktikler dışında neleri etken olarak görmektedir?

3. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısının arttırılmasında karşılaşılan güçlükler ve çözüm yolları nelerdir?
4. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını engelleyen faktörler nelerdir?

### 3.4.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada toplanan verilerin, nitel veri analizi yöntemlerinden betimsel ve içerik analiz metodu ile tematik analiz yapılmış ve betimsel & içerik analizi basamakları ile çözümlenerek yorumlanmıştır. İçerik analizi, insan davranışları ve bunların kaynaklarını belirlerken, doğrudan değil de dolaylı olarak veri elde etme çabası güden bir yöntemdir. Özellikle Sosyal Bilimler alanlarında daha sık kullanılmaktadır. İçerik analizi, bir metnin daha küçük parçalarıyla kodlanabildiği ve veri elde edilebildiği, sistematik ve kurallara dayalı bir yöntem olduğundan söz edilmektedir. Tekrarlanabilir bir teknik olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, ve ark., 2015). İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar analiz edilerek temalara ve alt temalara bağlanmıştır. Bulguların aktarılması ile ilgili katılımcı okul müdürlerinin, araştırma konumuz ile ilgili görüşlerine doğrudan alıntılama ile yer verilmiştir. Bulgular, kuramsal ve kavramsal boyutlar da değerlendirilerek, yorumlanmıştır.

Nitel araştırmalarda kullanılan içerik ve betimsel analizlerin güvenilir olması oluşturulan kodların güvenilir olmasına bağlıdır. Buradaki en önemli noktalardan biri aynı amaçla aynı dokümanı farklı araştırmacılar da kullansa oluşturulacak kategorilerde büyük ölçüde benzerlik oluşmalıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Oluşturulan kategorilerin yorumlanması farklı zaman ve araştırmacılara göre değişmemelidir. Bu anlamda bu araştırma bünyesinde aynı zamanda kodlayıcı olan araştırmacı kategorilerde kodlamaları tutarlı ve güvenilir olabilmek adına, incelenen tüm görüşmeler üç hafta arayla araştırmacı tarafından dört kez kodlanmıştır.

Araştırmada verileri gerek uzman desteği gerekse de literatür taraması sonucunda elde edilen "Bilgi Formu"na istinaden yarı-yapılandırılmış görüşmelere uygun bir "Görüşme Formu" hazırlanmış ve görüşmeler amaçsal örnekleme başlığı altında

bulunan ölçüt örnekleme kriterlerine göre önceden belirlenen okulların müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Okulların müdürleri ile daha önceden belirlenmiş yer, tarih ve saatlerde katılımcıların gönüllü olması şartıyla gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde “NVIVO 12” programı ile kodlar, alt temalar ve temalarda gruplandırılmıştır. Temalar, hazırlanan "Bilgi ve Görüşme Form"larına göre düzenlenen yarı-yapılandırılmış görüşmelerde yer alan sorulara göre hazırlandıktan sonra; okul müdürlerinden alınan yanıtlar ile kodlama yapılmıştır. Bulgu ve yorumlar kod-alt tema- tema şeklinde tümevarımsal bir yol izlenerek yapılmıştır.

Araştırmamıza katılan okul müdürlerinin görüşleri, gizlilik esası nedeniyle isim bilgileri verilmeden kodlanarak aktarılmıştır. Buna göre bağımsız sınav platformu tarafından belirlenen İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan akademik yönden başarılı ilk 30 okulun gönüllülük esasına dayanılarak katılan ilk 14 okul müdürü için “Müdür”ü ifade etmesi açısından “M” şeklinde kodlanarak her katılımcıya kodunun yanında “(M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13) ve (M14) biçimlerinde bir numara verilmiştir. Araştırmamızın bu bölümünde, görüşülen okul müdürlerine sorulan sorular, alt problemlere göre sınıflandırılarak gruplandırılmış ve bulgular sunulmuştur.

### **3.5.Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmamız konusu ve süreçleri itibari ile nitel araştırma desenine sahip olduğundan; geçerlik ve güvenirlik, araştırma konusu ve süreçleri ile uyumlu bir seyir içerisinde nitel desen temelli olarak gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların araştırmada yapılan görüşmeler öncesinde, görüşme sürecine olumsuz etkide bulunacak içsel ve dışsal tüm olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak adına katılımcılar ile görüşme öncesinde samimiyet içeren doğal konuşmalara sohbet havasında yer verilmiş, gürültü kirliliğine dikkat edilmiş, görüşme süresince odaya başka kimselerin girmemesi konularında bilgilendirmeler yapılarak görüşülen katılımcı üzerindeki gerginliğin alınması hedeflenmiş ve böylece sorulara; doğal ve rahat bir ortamda cevap alınmaya çalışılmıştır. Araştırmamıza katılan kişilere okullarının neden seçildiği konularında, sorular öncesi bilgi vererek araştırmanın amaç



ve önemi hakkında bilgilendirme sağlanmış ve katkılarının ciddi olarak sağlanması için kendisinin sahip olduğu bilgi ve deneyimlerin ne denli önemli olduğu üzerinde durulmuştur.

Görüşme sırasında birbirine yakın sorularımız içinde; yanıtlar alınırken, bir soru üzerinde görüşme sağlarken diğer sorular hakkında vermiş olduğu bilgi ve ipuçları da ait olduğu soruların yanıtları altında toplanmış ve katılımcıların tüm sorulara ait genel bilgi seviyesinin yeterli olduğu, bazen sorulara iç içe cevap verdiği ancak filtreleme ile asıl sorgulanmak istenen konuya ait doyurucu bilgiler verdiği tespitinde bulunulmuştur.

Araştırmamızda belirli bir istikamet ve istikrar kazandırmak adına tutarlılık incelemesi yapılmış; bu incelemede yapılacak görüşmeler öncesinde görüşülen kişilere sorulacak soruları içeren görüşme formları alan uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve sağlanan geribildirimlerle form yeniden şekillendirilmiştir.

Gerek araştırmamız öncesi gerekse de araştırma adımları içerisinde verilerin yorumlanması, anlamlı kodlara ve kavramlara oturtulması işlerinde belirli süre ve aralıklarda tez danışmanımız ve uzman desteği katkısı sağlanmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde, araştırma konusunda sahip olunan bulgu ve yorumlara değinilmiştir.

#### **4. Alt Problemlere Ait Bulgular**

“İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” konulu araştırmamızda verilerin analizi NVIVO 12 programı ile yapılmıştır. Analiz sonucunda oluşturulan kodlar, dokuz alt temada gruplandırılmış ve “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri” ve “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” olmak üzere iki ayrı temada birleştirilmiştir. Oluşturulan temalara ait detaylar Tablo: 3 ve 14’te sunulmuştur.

#### **4.1. “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri” Teması**

“İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri” konusuna ait bulgular, alt problemlerimize paralel olarak; görüşme formumuzdaki sorulardan, “Okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için kendilerinin sergilediği yönetsel davranışları, kullandıkları strateji ve uyguladığı taktikler dışında neleri etken olarak görmektedir?” ve “Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını engelleyen faktörler nelerdir?” biçiminde ele alınmıştır. Bu alt problemlere göre alınan yanıtların analizleri “NVIVO 12” programı ile yapılmış ve oluşturulan kodlar, on alt temada gruplandırılarak “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri” temasında birleştirilmiştir.

**Tablo 3: İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri Teması ile İlgili Alt Temalar**

SN	ALT TEMALAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>1114</b>
1	Öğretmenden Kaynaklanan Faktörler	14	271
2	Aileden Kaynaklanan Faktörler	14	233
3	Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler	14	116
4	Müfredattan Kaynaklanan Faktörler	14	57
5	Öğretim Ortamlarının Nitelik ve Niceliğinden Kaynaklanan Faktörler	13	84
6	Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler	12	107
7	Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler	12	97
8	Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler	12	84
9	Çevre ve Dış Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler	11	45
10	Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler	8	20

Katılımcı 14 okul müdürü ile yapılan görüşmeler sonunda, “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri” temasında toplamda **1114** referans görüş sağlanmıştır.

#### **4.1.1. Öğretmenden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğretmenden Kaynaklanan Faktörler” başlığında 271 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 4: Öğretmenlerden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>271</b>
1	Öğretmenin Öğrenci ve Veli ile İletişimi Sevgisi ve Uyumu	14	46
2	Mesleki Sevgisi; Yeterlilik Durumu, Gelişim Konusundaki İsteği	13	35
3	Öğretmenin Huzur Güven Mutluluğu; Moral ve Motivasyonu	12	66
4	Öğretmenin Katılımcı Olması, Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı	12	35
5	Okul Kültürü ve Çalışma Ortamına Uyumu	11	43
6	Alan Bilgisi ve Kullandığı Öğretim Yöntem ve Teknikleri	8	22
7	Öğretmenin Deneyimi	5	7
8	Öğretmenin İdari Siyasi İdeolojik Tutum ve Davranışları	4	6
9	Öğretmenin Öz Disiplini ve Sorumluluk Anlayışı	3	4
10	Öğretmene Tanınan Hak ve Yetkiler	2	3
11	Öğretmenin Özel Hayatı ve Özel Problemleri	1	2
12	Öğretmenin Baskıcı Olması ve Disipline Aşırı Önem Vermesi	1	1
13	Öğretmen Tarafından Öğrencinin Etiketlenerek Kategorize Edilmesi	1	1

#### 4.1.1.1. Öğretmenin Öğrenci ve Veli ile İletişimi Sevgisi ve Uyumu

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğretmenin Öğrenci ve Veli ile İletişimi Sevgisi ve Uyumu” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 14 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak; öğretmenin öğrenci ve velisi ile olan uyumu; iletişim ve ilişkisi üzerinde durmuştur. Bu konuda öne çıkan genel kavramlar arasında , öğretmenin öğrenci velisi ve öğrenciyle ev ziyaretleri, yüz yüze iletişim ya da toplantılar yoluyla beklenen iletişim düzeyini yakalaması ve sevgi duyması, özellikle farklı öğrencileri entegre etmek için öğrenci ile bire bir ilgilenmesi ve velisiyle okul içinde ve okul dışında geliştireceği diyalogların kalitesi öne çıkmıştır. Ayrıca okul müdürleri velinin okul ve öğretmenlerden beklentileri doğrultusunda özellikle ödev konusunda velinin öğretmen üzerinde kontrolcü bir yaklaşımı olduğunu ve veli ile öğretmen arasında beklenen uyumun gerçekleşemediğini dile

getirmişlerdir. Öğrencinin etiketlenmemesi veya kategorize edilmemesi, tüm öğrencilerin akranlarıyla uyumlu hale getirilmesi konusunu öğrenci öğretmen veli üçgeninde değerlendirmişlerdir.

*“Velilerin öğretmenler ile geliştirdikleri diyaloglar aynı zamanda öğretmen üzerinde kontrolcü bir durum oluyor. Öğretmen öğrenci ile daha yakından ilgileniyor. Velilere söylüyorum öğrencinizin eksiklikleri konusunda öğretmeninizden bilgi alın diyorum...(M7).”*

*“Öğrenci başarısının engellenmesinde en büyük faktör yine öğretmendir. Bir öğretmen çocuğu açabilir ya da kapatabilir. Çocuk ve öğretmen arasında kurulması beklenen iletişim yeterli seviyede değilse ister istemez öğrencinin de başarısı düşer. Eğer iletişim mükemmel boyutta ise, başarı da o anlamda gelir...(M5).”*

*“İlkokullarda en önemli olay, öğretmen ve veli arasında bulunan iş birliğidir...(M3).”*

*“...sınıflar kalabalık ama zayıf öğrencinin de ruhunu dokunulmalı, ...(M13).”*

Öğretmen tarafından öğrencinin sevilmesi, okul içinde ve dışında tanınması, veli ve öğretmenin iyi anlaşması ve çatışma yaratacak konularda uzlaşım sağlanması, öğretmen ve velinin ilgi ve gayretleri, öğretmen tarafından sınıftaki her öğrenciye ihtimam gösterilerek öğrenciler arası farklılıklara ödün verilmemesi; velinin okulun eğitim öğretim süreçlerine katılması için ev ziyaretleri, yüz yüze iletişim ya da toplantılar aracılığıyla zaman zaman okul idaresinin de bu konuda destekleri alınarak öğrencinin gelişmesi için veli ile eğitim öğretim süreçlerinin planlanarak, yol haritası çizilmesi ayrıca öğretmen ve veli arasında geliştirilen diyalogların sağlayacağı katkılar ile öğretmenin öğrenci ve veli ile iletişimi, sevgisi ve uyumu öğrencinin de akademik başarısı üzerinde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.1.2. Öğretmenin Mesleki Sevgisi, Yeterlik ve Gelişimi:**

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğretmenin Mesleki Sevgi Yeterlik ve Gelişimi” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13) olmak üzere 13 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak;; öğretmenin mesleğin misyonuna olan

tutku ve idealini taze bilgilerle donatması, kişisel ve mesleki gelişimini ciddiye alması, öğretmenin kendisini çağın ve çocukların ihtiyaçlarına göre yenilemesi ve geliştirmesi, öğretmenin özverili ve fedakar olması, başarı ve takım ruhuna sahip olması ve teknolojiyi etkin kullanabilmesi öğrencilerin akademik başarılarında da etkilidir. Ayrıca öğretmenlerin mazeretler altına sığınmadan mesleklerine duydukları aşk ve idealle sürekli kendilerini geliştirmelerinin ve bu yönde çaba sarf etmelerinin dolayısıyla öğrenciler ve akademik başarıları üzerinde de olumlu bir etki yapacağını vurgulamışlardır.

*“...bu alanlardaki eksikliği kendini geliştirmiş öğretmen ve idareci arkadaşlarla tamamlamaya çalışıyoruz...(M9).”*

*“...Devletini ve işini seven herkes, her şeyi yapabilir. Devletin eksik kaldığı yerler de var. Yükselme kaygım yok. Yaptığınız işi seveceksiniz ve aşkla yapacaksınız..., Öğretmenlerim de çok yeterli...(M6).”*

*“...sınıf öğretmenleri ve bizler 10 ila 15 yıl gibi uzun sürelerde ancak tecrübe kazanabiliyoruz. Hizmet-içi eğitimlere ilgisiziz. Kariyer planlama ve mesleki anlamda öğretmeni ve bizleri geliştirecek seminerler olsa bile, katılma konusunda bir isteksizlik yaşıyoruz. 20 yıldır bu sistem neredeyse hep aynı. Akademik başarıda; öğrencide etkili olarak öğretmen başarılı olmalı. Öğretmen kendisini yetiştirmeli. Fakülteden mezun olalı, uzun yıllar olmasına rağmen kendisini geliştirme kaygısı bile hissetmiyor öğretmen. Öğretmenden ne bekleyebilirsin ne verecek öğrenciye...(M3).”*

Öğretmenin yeterliliği, verimi, idealleri, özverisi, teknolojik bilgisi, başarı odaklı ve takım ruhu taşıması, çağın ve öğrencinin ihtiyaçlarını gözetmesi ve bu konularda çaba sarf etmesi, kendisini sürekli olarak taze bilgilerle güncellemesi, kişisel ve mesleki gelişimine önem vermesinin katılımcı müdürlerce aynı zamanda öğretmen üzerinden öğrencilerin akademik başarılarında etkili olduğu belirtilmiştir.

#### **4.1.1.3. Öğretmenin Huzur Güven Mutluluğu; Moral ve Motivasyonu:**

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğretmenin Huzur Güven Mutluluğu; Moral ve Motivasyonu” konusunda, (M1), (M2), (M4), (M5), (M6), (M7), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 12 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak; öğretmenlerin çalışma ortamında mutlu olması, huzur ve güven duymaları neticesinde öğretmenlerde yüksek

bir moral ve etkili bir motivasyon sağlanacağıdır. Okul müdürleri moral ve motivasyonu yüksek, huzurlu ve mutlu olan ve kendilerini güvende hisseden öğretmenlerin daha rahat ve verimli çalışacaklarını dolayısıyla da öğrencilerinin akademik başarılarında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

*“ ... Öğretmen de moral ve motivasyon düşüyorsa sınıfta da öğretmen iş doyumunu ve başarısını düşer, ... Moral ve motivasyon yüksek olmalı... (M10).”*

*“Öğretmen huzurlu olmalı, idareye güvenmeli, idare verilen sözleri yerine getirmeli ve tarafsız olmalıdır, ... İdareci söz, hareket ve davranışlarında tutarlı ve tarafsız olmalıdır. Karşı tarafa güven verebilmelidir... (M12).”*

*“...öğretmen, dersine mutlu girmeli mutlu çıkmalıdır. İnsanların bir şey alabilmeleri, öğrenebilmeleri için açık ve rahat olmaları gerekmektedir. Bu noktada öğretmenin sınıftaki tavır ve davranışları çok önemlidir, ... Çocuğun mutlu olması için öğretmenin de mutlu olması gerekir... (M5).”*

Öğretmenin okul idaresine güvenmesi, çalışma ortamında moral ve motivasyonu için huzurlu olmasının, çalışmalarının desteklenmesi ve takdir görmesinin, hatalarında rencide edilmeden rehberlik edilmesinin ve okul müdürü tarafından yapıcı davranılmasının, öğretmenin problemlerine sahip çıkılarak çözüme kavuşturulması ve kendini güven içerisinde görmesinin öğretmenin tutum ve davranışlarına olumlu katkılar sağlayacağı ve dolayısıyla katılımcı okul müdürlerince bu tutum ve davranışların öğrencilerin akademik başarısının üzerinde de etkili olduğu konusunda katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.1.4. Öğretmenin Katılımcı Olması, Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı**

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğretmenin Katılımcı Olması, Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M9), (M10), (M11), (M13), (M14) olmak üzere 12 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak; okulda alınan kararlara katılan, kendi iş alanı ve okulun genel hedeflerine önem veren, takım çalışmasına uyum sağlayan ve meslektaşları ile belirlenen hedefleri liderlik ve başarı ruhu içerisinde gerçekleştiren öğretmenlerin öğrencilerin de akademik başarılarına olumlu katkılar sağladığı olmuştur.

*“...İdare öğretmen veli iyi çalışırsa iyi olur. Bu saydiklarımından bir tanesi iyi çalışmasa diğeri çalışsa bir işe yaramaz...(M9).”*

*Okulda bir şeyler gerçekleştirmek istiyorsanız mutlaka öğretmenleri yanınıza almalısınız... (M7).”*

*“...Uzak duran idare ve öğretmen öğrencideki akademik başarıyı engeller...(M14).”*

Öğretmenlerin okulun hedeflerine yönelik kararlara ve süreçlere katılımı, hedefleri benimsemesi ve gerçekleştirilmesinde rol almalarının, katılımcı okul müdürleri tarafından dolaylı olarak öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğunun altı çizilmiştir.

#### **4.1.1.5. Öğretmenin Okul Kültürü ve Çalışma Ortamına Uyumu**

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğretmenin Okul Kültürü ve Çalışma Ortamına Uyumu” konusunda, (M2), (M3), (M4), (M5), (M7), (M8), (M9), (M10), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 11 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak, öğretmenler arasında rekabet ortamının olmaması, öğretmenin okulun özel gün ve etkinliklerine katılarak kaynaşma ve dayanışmaya destek vermesi, paylaşımcı davranışlarda bulunması, her türlü siyasi ideolojiden uzak kapsayıcı ve kucaklayıcı bir dil kullanarak olumlu tavır ve davranışlar sergilemesi, samimi ve sıcak iletişim içerisinde edineceği olumlu tutumlar, öğretmenin aidiyet duygusu ve çalışma ortamlarına olumlu ve paylaşımcı katkılarının düzeyi olmuştur. Ayrıca okul müdürleri, yardımlaşan, güler yüzlü davranan ve gönülden iletişimle okulun havasına iklim ve atmosferine katkı sağlayarak okulun hedeflerine uyum sağlayan öğretmenlerin de öğrencilerin akademik başarılarına olumlu katkı sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Yukardaki özellikleri taşıyan öğretmenlerin aynı zamanda okul atmosferi ve ortamına olumlu ya da tersi katkılar sağlaması nedeniyle öğrencilerin akademik başarılarında da etkili oldukları katılımcı okul müdürlerince belirtilmiştir.

*“...Öğretmenlerin okul idaresine güvenmeleri ve okul kültürüne uygun bir şekilde çalışmaları önemlidir...(M7).”*



“...öğretmen boyutunda, öğretmen arkadaşlar da şu sıkıntı oluyor; genelde kimisi ideolojik şeylerle böyle sendikal veya ideolojik kamplaşmalarla müdürüne idareye hükümete ülkeye değişik böyle kırgınlıkları oluyor davranışları bozuluyor...(M2).”

“...Öğretmenler arasında siyasi olmayan 3-4 grup, öğrenci ve veli gruplarından daha fazla kemikleşmişti...(M8).”

“...iyi bir eğitim ortamı...(M5).”

Öğretmenin, öğrenci ve veli ile iletişimi sevgisi ve uyumu, mesleki sevgisi; yeterlilik durumu, gelişim konusundaki isteği, öğretmenin huzur güven mutluluğu; moral ve motivasyonu, öğretmenin katılımcı olması, eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı, okul kültürü ve çalışma ortamına uyumu, alan bilgisi ve kullandığı öğretim yöntem ve teknikleri, öğretmenin deneyimi, öğretmenin idari siyasi ideolojik tutum ve davranışları, öğretmenin özel hayatı ve özel problemleri, öğretmenin baskıcı olması ve disipline aşırı önem vermesi, öğretmen tarafından öğrencinin etiketlenerek kategorize edilmesi gibi özelliklerin öğrencilerin akademik başarılarında etkili birer faktör oldukları katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.2. Aileden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Aileden Kaynaklanan Faktörler” başlığında 233 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 5: Aileden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>233</b>
1	Ailenin Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı	14	136
2	Ailenin Beklentileri ve Okulu Maddi Olarak Desteklemesi	11	34
3	Aile Profili, Sosyo Ekonomik İmkanları ve Eğitim Kültür Düzeyi	9	19

4	Aile Öğretmen İlişkisi ve Uyumu	9	17
5	Ailenin Genel Yapısı, Ortamı ve Aile İçi Huzur	5	13
6	Aşırı Korumacı Aileler	5	7
7	Aileler Arası Farklılıklar	3	7

#### 4.1.2.1. Ailenin Eğitim Öğretim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı:

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Ailenin Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 14 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak; eğitim ve öğretim süreçlerinde yer alan, kararlara ve hedeflere ortak olan velilerin okulu ve çalışmalarını daha iyi benimsedikleri ve sahiplendikleri, okula maddi ve manevi destek verdikleri, okulun çalışmalarında ortaya çıkan finansman sorununun gerek bir kısmının gerekse de tamamının bu tür velilerle karşılandığı ve okula destek anlamında olumlu katkılar sağladıkları, ayrıca bu tür velilerle daha olumlu diyaloglar yaşandığı, iletişim ve iş birliğinin arttığı ve çatışmanın en aza indiği katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...Bu çocuklar sizin ve bizim çocuklarımız, siz ne kadar bir beklentiye giriyorsanız ; o kadar bizleri desteklemelisiniz şeklinde konuşurum. Mesai mevhumu veli desteğine bağlıdır. Bu bağlamda veli ile yakalanan diyalog önemlidir...(M7).”*

*“...Öğrencilerim her belirli gün ve haftayı, ciddi olarak ele alır. Hatta bu günlerde velilerden destek ve katkı sağlarız, ...Türkiye'de en fazla bağış alan okul müdürlerinden biriyim. Bir veliden 25000 TL bağış alabiliyorum...(M6).”*

*“...Veliyi okula katmak önemlidir...(M5).”*

Okul ile etkili bir iletişim ve iş birliği içerisinde kararlara ve hedeflere ortak olan ve eğitim öğretim süreçlerinde üzerine düşeni maddi ve manevi anlamda yapan velilerin, öğrencileri üzerinde de akademik başarının artırılması hususunda daha olumlu etki sağladığı konusunda etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.2.2. Ailenin Beklentileri ve Okulu Maddi Olarak Desteklemesi

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Ailenin Beklentileri ve Okulu Maddi Olarak Desteklemesi” konusunda, (M2), (M3), (M5), (M6), (M7), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 11 okul müdürü görüş bildirmiştir. “Ailenin Beklentileri ve Okulu Maddi Olarak Desteklemesi” konusunda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak; (M11) eğitimin ailede başladığı ve okulda devam ettiğini; ailenin eğitim öğrencisinden beklentilerini ve maddi katkıları dile getirirken, (M12), (M10), (M2), veli beklentilerinin çevre ve okulun bulunduğu muhite, ailenin eğitim kültür seviyelerinin ve sosyo ekonomik imkanları doğrultusunda değişebildiğini, velileri okulun hedeflerine ortak edebilmek için mutlaka velinin öğrencisine yönelik okuldan beklentilerini de hesaba katmak gerektiğini belirtmiştir. (M13), velilerin okuldan akademik beklentilerinin yüksek olduğunu ancak buna nazaran maddi olarak okullarını yeterince desteklemediklerini dile getirerek aykırı bir görüş sunmuştur. (M3), (M14), okul rehber öğretmenleri ile velilerin beklentilerini okulun hedefleri ile dengelediklerini, veli beklentileri doğrultusunda okulda etkinlikler gerçekleştirdiklerini, velilerin yüksek beklentilerinin öğretmen ve idarecileri zorladığı ve bu yönde zorluk ya da problem yaşadıklarını belirtmiştir. (M5) veli beklentilerinin daha çok öğretmen üzerinde yoğunlaştığını dolayısıyla velilerden maddi anlamda bağış anlamında öğretmenleri yanlarına aldıklarını vurgulamıştır. (M6) ise velilerin beklentilerinin yüksek olduğunu ve bu doğrultuda okulu ekonomik anlamda desteklediğini belirtmiştir. Kendisini Türkiye’de en fazla bağış alan müdür olarak tanımlarken; bir veliden 25000 TL kadar bağış alabildiğini velilerin eğitim konusunda duyarlı aynı zamanda ciddi olduğunu belirtmiş ve okuldaki eğitim öğretim giderlerini de zaman zaman velilerin karşıladığını dile getirmiştir. Bu maddi desteği ise öğretmen kalitesi ve kendisinin kurduğu nitelikli iletişime bağlamıştır. (M7) ise velilerle yaptığı toplantılarda ortak beklentilere göre hareket ederek, veliler ile hedeflere yönelik çalışmalar hakkında değerlendirme toplantıları yaptığını dile getirmiştir. Beklentilerin gerçekleştirilmesinin ise maddi destek sağlamada etkili bir strateji olarak önümüze çıktığı görülmektedir. Ayrıca okulda yapılacak işlerin gerçekleşmesinde veli desteğinin son derece önemli olduğunu söylemiştir. (M9) velilerin beklentilerine yönelik bir okul inşa etmenin maddi kaynak sağlamada çok önemli olduğunu belirtmiştir.

“...Öncelikli karşılaştığımız güçlüklerden birisi maddi anlamda okullar yeterli değil. Yapacağınız işlerde para varsa bazı hizmetleri verebiliyorsunuz bu konuda velileri ikna etmek hem büyük zaman alıyor hem de zor. Bazı velilerde birinci boyut olarak ne hizmet ederseniz edin eğitimle yakından ilgilenmiyor, ...(M7).”

*Türkiye'de en fazla bağış alan okul müdürlerinden biriyim. Bir veliden 25000 TL bağış alabiliyorum. Ben her sene ancak 2 yeni sınıfaçabiliyorum, bu yüzden adres bölgesi dışından alabildiğim öğrenci sayısı en fazla 10 -15 öğrenci. Aldığım öğrenci de 10. Bakın ben bu okula 25000 TL bağış verecek 10 veli biliyorum. Durum bu haldeyken bile veliler sorgulamadan veriyor. Ama öğretmen kalitesi de önemli. Benim kurduğum iletişimin kalitesi, etkisi de. Özel okullarla hami projesi yapıyorum. Bu kapsamda özel okulların atölyelerinden faydalanıyorum. İç ve dış paydaşları etkili kullanıyorum (M6).*

Öğrenci velileri ile ortak beklentilere yönelik hedefler koyulması, velileri ve dolayısıyla öğrencileri istedikleri imkân ve sonuçlara ulaştırabilecek işleri gerçekleştirmek ve veli beklentisini de gözetererek hedeflerin belirlenmesi, velinin okulun stratejik ve ekonomik bir ortağı olarak görülmesi neticesinde veli maddi desteğinin ve okulun ekonomik imkanlarının artacağı dolayısıyla okulda akademik başarıyı arttırıcı diğer parametrelere yatırım yapılabileceğinden, veli beklentilerinin gerçekleştirilmesi sonucunda veli maddi desteği artarak okulun ekonomik imkanları da olumlu bir şekilde gelişeceğinden, veli beklentilerinin ve maddi desteklerinin öğrenci akademik başarısında etkili olacağı konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.2.3. Aile Profili, Sosyo Ekonomik İmkanları ve Eğitim Kültür Düzeyi**

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Aile Profili, Sosyo Ekonomik İmkanları ve Eğitim Kültür Düzeyi” konusunda, (M2), (M3), (M4), (M6), (M7), (M8), (M10), (M11), (M14) olmak üzere 9 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar genel olarak; sosyo ekonomik imkanları ve eğitim kültür seviyesi daha yüksek olan ailelerin öğrencilerin akademik başarısına daha olumlu katkılar sağladığı, velinin eğitim anlayışının öğrenci başarısında da bir kriter olabileceğidir. Ancak veliler arasında bulunan bu tür farklılıkların ve çalışan ailelerin çok sık okul ortamında bulunamayışlarının ve parçalanmış aile yapısının öğrenci akademik başarısında bir dezavantaj olduğunun altını çizmişlerdir.

*“...Ailenin sahip olduğu bilgi ve kùltür seviyesinin yetersizliği, ailenin kùltürel ve ekonomik yönden var olan sorunları...(M1).”*

*“...parçalanmış aile ortamları başarıyı engeller, ...okulumuz kozmopolit bir yapıya sahip yani sahip olduğunuz okul öğrenci popülasyonu eğer kozmopolit ise ve veli ile öğrenciler birlikte değerlendirildiğinde veliler ve öğrenciler arasında eğitim kùltür ve ekonomik farklılıklar çok fazla ise başarıda bir engel olarak karşımıza çıkabiliyor...(M11).”*

*“Öğrenci ve ailenin ekonomik durumları ve sahip oldukları imkanlar...(M4).”*

Ailelerin sahip oldukları eğitim kùltür seviyesi ve sosyo-ekonomik imkanları ile öğrencilerin akademik başarıları arasında doğru orantılı bir gelişim olduğu, eğitim kùltür seviyesi yüksek ve sosyo ekonomik imkanları geniş ailelerde eğitim anlayışının ve ilginin daha olumlu olduğu, öğrenciye ayrılan zaman ve sağlanan ortam ile imkanların daha geniş yer tuttuğu bu yüzden aile profili, sosyo ekonomik imkanları ve eğitim kùltür düzeyi öğrencinin akademik başarısı ile yakından ilgili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.2.4. Aile, Öğretmen İlişkisi ve Uyumu**

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Aile, Öğretmen İlişkisi ve Uyumu” konusunda, (M2), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M12), (M14) olmak üzere 8 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar konusunda genel olarak; ailelerin eğitim anlayışı ve öğretmenden beklentilerinin çatışmaya dönüşebildiğini, en çok ödev konusunda sıkıntılar yaşandığını, velinin öğretmeni bir emir eri gibi görebildiği, velinin öğretmeni, öğrenciye verdiği akademik görevlerle ilgili eleştirebildiği, velinin öğretmen ve okul üzerinde kontrolcü bir tutum sergileyebildiği, öğretmenle seviyesiz iletişimlerde bulunabildikleri, öğretmenin rolünden çalma çabalarının öğretmen üzerinde olumsuz bir durum yarattığı ve dolayısıyla öğrenci akademik başarısını da işbirliğine dönük bir birliktelik sağlanamaması sebebiyle olumsuz bir şekilde etkilediğinin altı çizmişlerdir. Ancak tersi durumlarda veli ve öğretmen beklentilerinin dengelendiği, rol ve sorumlulukların netleştiği iletişim ve iş birliğine dönük ilişkilerde de öğretmen ve veli arasındaki uyumun öğrencilerin akademik başarıları üzerinde de olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

*“...Öğretmenler velideki beklentiden etkileniyor ve çocuklara ödev vererek bu beklentileri kontrol altına almaya çalışıyorlar. Öğrenciyi fazla ödev zorluyor ve öğretmen iyi öğretmen durumuna girmiş olarak algılanıyor. Ama çocuk mutlu değil. Velinin beklentileri ve öğretmenin bu yönde sergilediği zorlayıcı davranışlar da öğrencinin sıkılmasına ve soğumasına neden olabiliyor...(M12).”*

*“...Eskiden vatandaş devlet memuruna ulaşamıyordu şimdi de vatandaş memurun tepesinde...(M2).”*

*“...okul aile ve öğretmen iş birliği...(M4).”*

*“Velilerin bazen işin içine girmeleri ve öğretmenlerin rolünden çalmaya çalışmaları da başka bir sıkıntı...(M6).”*

Ailenin eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı, ailenin beklentileri ve okulu maddi olarak desteklemesi, aile profili, sosyo ekonomik imkanları ve eğitim kültür düzeyi, ailenin genel yapısı, ortamı ve aile içi huzur, aşırı korumacı ailelerin olumsuz tutumları, aileler arası farklılıkların yarattığı olumsuzluklar öğrenci başarısı üzerinde etkili faktörler olduğu konusunda katılımcı okul müdürleri benzer ifadeler kullanılmışlardır. Ailenin öğretmen ile ilişkileri, iletişim ve iş birliğinin niteliği, eğitim öğretim ve öğrenci konusunda karşılıklı anlayış ve ilginin, velinin okulun ve öğretmenlerin istek ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesi, okulun ve öğretmenin hedeflerini benimsemesi ve süreçlere katılması dolaylı olarak öğrencinin akademik başarısının artırılmasında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.3. Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler” başlığında 116 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 6: Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>116</b>
1	Öğrencinin Huzur ve Mutluluğu	11	31
2	Sosyal Kültürel Ailevi Farklılıkları	10	21
3	Öğrencilerin İstek ve Beklentileri	7	8
4	Öğrencinin Altyapısı ve Hazırbulunuşluğu	6	17
5	Öğrencinin Sorumluluk Anlayışı	5	11
6	Öğrencinin Akademik Yükü	4	6
7	Öğrencinin Sahip Olduğu Hastalık, Bağımlılık ve Alışkanlıklar	5	5
8	Öğrencinin Kendini Rahatça ve Özgürce İfade Etmesi	3	4
9	Öğrencinin Özgüveni	3	3
10	Öğrencinin Yetenekleri ve Berirlenmesi Çalışmaları	3	3
11	Öğrenciden Beklenen Ev ve Okul Davranışları	1	3
12	Öğrencinin Sınıf ve Akran İletişim ile İlişkileri	2	2
13	Öğrencilerin Güvenlik Beslenme İhtiyaçlarının Karşılanması	2	2

#### 4.1.3.1. Öğrencinin Huzur ve Mutluluğu

Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğrencinin Huzur ve Mutluluğu” hakkında (M1), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 11 okul müdürü görüş bildirmiş yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar konusunda genel olarak; öğrencinin aile ve iç huzuru, okulda sevilmesi, değer görmesi ve mutlu olması, okula severek ve isteyerek gelmesi gibi nedenleri saymışlardır.

*“...Çocuğun iç huzuru, ailesiyle olan ilişkileri akademik başarıda etkilidir...(M11).”*

*“...Çocuk huzurlu olmalıdır. Mutlu olmalıdır...(M13).”*

*“...Okula koşarak gelen mutlu çocuk başarılı olur...(M14).”*

Öğrencinin ailedeki huzur ve mutluluğu, okulda değer görmesi, huzuru ve mutluluğu, okula severek ve isteyerek gelmesi, okula karşı beslediği duygu ve düşünceler

öğrencinin akademik başarısında da etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.3.2. Öğrenciler Arasındaki Sosyal Kültürel Ailevi Farklılıklar

Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğrenciler Arası Farklılıklar” hakkında (M1), (M2), (M4), (M6), (M7), (M8), (M10), (M11), (M12), (M14) olmak üzere 10 okul müdürü görüş bildirmiş yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar konusunda genel olarak; öğrencilerin diğer öğrencilere nazaran var olan kültürel farklılıklarını, aile ortamlarından kaynaklanan farklılıklarını, akranlarından geride olan öğrencilerin sahip olduğu farklılıkların ve psikolojik anlamda farklılıklara sahip öğrencilerin, yaşadıkları bu tür farklılıkların bireylerin akademik başarılarında olumsuz etkide bulunacağını saymışlardır.

*“...Okul olarak heterojen yapıya sahip değiliz. Okulumuz bir mahalle okulu. Dışardan öğrenci de almıyoruz. Kendi bölgemize ancak yetiyoruz. Karışık yapı olmaması, öğrencilerde genel olarak olumlu bir başarıyı tetikliyor. Ancak her geçen yıl öğrenciler arasındaki farklılıklar artıyor ve olumsuz yönde davranışlarla da artış oluyor. Bu homojen yapı bozuluyor. Problemlili öğrenci sayımız artıyor, ...(M7).”*

Öğrenciler arasında bulunan ekonomik, sosyal, kültürel farklılıklarının seviyesinin öğrencilerin akademik başarılarında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.3.3. Öğrencilerin İstek ve Beklentileri

Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Öğrencilerin İstek ve Beklentileri” hakkında (M1), (M4), (M7), (M9), (M11), (M13), (M14) olmak üzere 7 okul müdürü görüş bildirmiş yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar konusunda genel olarak; okulun imkanları dahilinde öğrenci istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek, öğrencilerin istek ve beklentilerine göre iyileştirmeler yapılmasının ve öğrenci beklentilerinin karşılanması öğrencilerin akademik başarılarını arttıracığı ifade edilmiştir. Öğrencilerin istek ve beklentilerinin gözetilerek okulun hedefleri içerisinde yer verilmesi ve gerçekleştirilmesi, öğrenci memnuniyetini ve mutluluğunu artıracak



ve bu bağlamda öğrencinin akademik başarısında etkili olacağı konusunda katılımcı okul müdürleri tarafından benzer ifadelere yer verilmiştir.

*“Çocukların neye ihtiyacı olduğunu anlamayan idare ve öğretmen, akademik olarak öğrenci başarısını da engeller...(M14).”*

Öğrencinin huzur ve mutluluğu, sosyal kültürel ailevi farklılıkları, öğrencilerin istek ve beklentileri, öğrencinin altyapısı ve hazırbulunuşluğu, öğrencinin sorumluluk anlayışı, öğrencinin akademik yükü, öğrencinin sahip olduğu hastalık, bağımlılık ve alışkanlıkları, öğrencinin kendini rahatça ve özgürce ifade etmesi, öğrencinin özgüveni, öğrencinin yetenekleri ve belirlenmesi çalışmaları, öğrenciden beklenen ev ve okul davranışları, öğrencinin sınıf ve akran iletişim ile ilişkileri, öğrencilerin güvenlik beslenme ihtiyaçlarının karşılanması gibi faktörlerin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.4. Müfredattan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Müfredattan Kaynaklanan Faktörler” başlığında 57 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 7: Müfredattan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>57</b>
1	İfade ve Beceri Derslerine (Resim,Müzik,Beden Eğitimi) Önem Verilmemesi ve Öğretmen Ataması Yapılmaması	10	24
2	Müfredatın Yetersiz ve Zorlayıcı Olması	8	14
3	Derslerde Yardımcı Kaynak Kullanma Konusunda Yasaklayıcı Tutumlar Sergilenmemesi	6	7
4	Çağa Uygun Derslere Yer Verilmemesi	4	7
5	Müfredatın Öğrenci Yeteneklerini Dikkate Almaması	1	3
6	Müfredatın Usulüne Göre Aynı Şekilde Uygulanmaması	1	2

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Müfredattan Kaynaklanan Faktörler” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 14 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar konusunda genel olarak; “İfade ve Beceri Dersleri” ne (Resim, Müzik, Beden Eğitimi) önem verilmesi ve öğretmen ataması yapılması, derslerde yardımcı kaynak kullanma yasağının kaldırılması, müfredatın yetersiz ve zorlayıcı olmaması, müfredatın esnek olarak kullanılması, müfredatın çağa uygun derslere yer vermesi, müfredatın öğrenci yeteneklerine göre şekillenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu hususların öğrencinin akademik başarısını da olumsuz anlamda etkilediği konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“Beceri dersleri yani resim, müzik, beden eğitimi gibi dersler, bireysel yetenekleri ortaya çıkaran derslerdir. Beden eğitimi, müzik ve resim derslerinde, her branş dalında yetenekleri olamayabiliyor sınıf öğretmenlerinin. Alan öğretmenleri daha etkili olur. Mesela her öğrenci bir enstrüman çalabilir. Sınıf öğretmenleri bu tür dersleri es geçebiliyor... (M13).”*

*“...ilgili mevzuat ve yönetmeliklerde sıkıntılar var. Mesela en büyük olay, haksız rekabet ve aşamadığımız problemler. Özel okullar da her türlü kaynağa ulaşabiliyorsunuz. Ancak devlet okullarında yardımcı kitap aldırılması yasak... (M11).”*

*“...Matematikte özellikle yoğunlaştırılmış bir program var. Müfredat bu konuda geliştirilmeli; öğrencinin seviyesini belirlemek ve belirli bir seviyeye çekmek önemlidir. Müfredatın özellikle sayısal derslerde sınıf sayılarına göre uygulama da tezat olduğu ve çok yoğunlaştırılmış olduğu ortaya çıkıyor, bu tür derslerin yetiştirilmesi için de öğretmenler daha önemsiz gördükleri resim, müzik ve beden eğitimi derslerini veremiyorlar bazen. Bunların işlenmesi de önemli. ...müfredat azaltılmalı. Öğrencilerin yaşlarına göre bir yılda verilecek konuyu üç yıla yayabiliriz. Okula kayıt yaşı da ilkokulda beş yaşına kadar indirilebilir, ... (M10).”*

*“...Müfredata bağlı kalmanın yanında, müfredata katkıda bulunmak ve öğretmenlere bunu yaptırmak... (M5).”*

*“...Robotik kodlama derslerine müfredatta yer vermeli, müfredat; çocuk yeteneklerine göre dersleri şekillendirmeli... (M7).”*

İfade ve beceri derslerine (resim,müzik,beden eğitimi) önem verilmemesi ve öğretmen ataması yapılmaması, müfredatın yetersiz ve zorlayıcı olması, derslerde yardımcı

kaynak kullanma konusunda yasaklayıcı tutumlar sergilenmemesi, çağa uygun derslere yer verilmemesi, müfredatın öğrenci yeteneklerini dikkate almaması, müfredatın usulüne göre aynı şekilde uygulanmaması gibi faktörlerin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.5. Öğretim Ortamlarının Nitelik ve Niceliğinden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğretim Ortamlarının Nitelik ve Niceliğinden Kaynaklanan Faktörler” başlığında 84 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

SN		KODLAR		Sayılar	
				Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>				<b>13</b>	<b>84</b>
1	Öğretim Ortamlarının Nicelik ve Nitelikleri			12	65
2	Ders Araç ve Gereç ve Öğretim Kaynaklarının Zenginliği			6	18
3	Temizlik ve Düzen			1	1

##### 4.1.5.1. Öğretim Ortamlarının Nicelik ve Nitelikleri (Kapasite ve Donanım)

Katılımcı okul müdürleri “Öğretim Ortamlarının Nicelik ve Nitelikleri (Kapasite ve Donanım)” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M12), (M13) olmak üzere 12 okul müdürü, sınıfların kalabalık olmasının, ikili eğitim uygulamalarının, fiziksel alanların okullarda yetersiz ve/veya donanımsız olmasının, fiziksel iş yoğunluğunun okul müdürlerinin zamanından çalması, eğitim teknolojileri gibi okulun olmazsa olmazı teknolojik donanım eksikliklerinin, laboratuvar, atölye, spor salonu, okul bahçesi gibi fiziksel imkanların; kapasite ve donanımlarının öğrenci akademik başarısı üzerinde etkili faktörler olduklarını belirtmişlerdir.

“...fen laboratuvarları, Z kütüphane gibi öğrencilerin yararlanabileceği ortamların olmaması, spor salonunun bulunmaması gibi fiziksel anlamda okullarda olması gereken eğitim ortamlarının eksikliği ya da yetersiz olması öğrencilerin akademik başarılarını da olumsuz olarak etkilemekte ve engellemektedir. Bu yönde çalışmalar yapılması gerekmektedir...(M1).”

“...Fiziksel alanlar bakımından, spor salonu yok engel bunlar. Ancak elimizdeki imkanları kullanabilmeliyiz. Ancak atölyeler, sportif odalar, müzik , beceri ve tasarım atölyeleri olsa, serbest etkinlikler dersi daha iyi işlenecek ve öğrenciler enerjilerini orada atarak gelişimlerine katkıda bulunabileceklerdir,

... Fiziksel işler ve yapı işleri okullarda müdürlerin zamanını çalmakta ve eğitim öğretimi geliştiremeye zaman ayıramamaktadırlar. Okul müdürü, bütün varoluşunu çocuğun gelişimine eğitimine vermeli. Ben fiziksel ortamlardaki görüntülere; süse önem vermedim...(M10).”

“...Sınıf kalabalıksa burada da bu zorluk artıyor, ... okulun fiziksel alanlarının yetersizliği, ...bahçelerin yetersizliği... (M12).”

... öğrenci başarısını engelleyen faktörler arasında kalabalık sınıflar, öğrencinin kendisini ifade edeceği alanların azlığı, ...sınıflar kalabalık ama zayıf öğrencinin de ruhunu dokunulmalı, ...(M13).”

“...Eğitim teknolojisi, bilgisayarlar, ağ bağlantıları ve teknolojinin bulunmaması engelliyor. Ne olursak olalım, teknolojik gelişmeler dünyayı yönlendiriyor. Uyum sağlamak için gerekli uzmanlık bilgisi ve altyapıları sağlanmalı ve bu alanda yatırımlar yapılmalı...(M4).”

Öğrenim ortamlarının nicelik ve niteliklerinin öğrenci akademik başarısında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.5.2. Ders Araç ve Gereç ve Öğretim Kaynaklarının Zenginliği**

Katılımcı okul müdürleri “Ders Araç ve Gereç ve Öğretim Kaynaklarının Zenginliği” konusunda, (M1), (M2), (M4), (M5), (M7), (M11) olmak üzere 6 okul müdürü, ders araç gereçlerinin yetersiz olmasının, yardımcı kaynaklara özel okullardaki gibi rahatlıkla ulaşılamamasının, mevcut ders kitaplarındaki yetersizliğin öğrencilerin akademik başarısını olumsuz etkileyen faktörler olarak sıralamışlardır. Dolayısıyla “Ders Araç ve Gereç ve Öğretim Kaynaklarının Zenginliği” nin öğrenci akademik başarısında etkili bir faktör olduğu

“...Kitapçılarla parayla baş başa kalmayacak . Öğretmen istediği kaynakları temin ettirebilmeli. Bu alanda yetki tanımlamalı. Kaynağı kullanan öğretmen, bırakın seçsinler. Ders kitapları yeterli donanımda olmalı ve geliştirilmeli...(M4).”

“...Kitapta bir şey yok diyor ama öğretmen...(M7).”

“...Yardımcı ders kitapları, ders kaynak ve materyalleri gibi konularda iki uç nokta yasaklayıcı yöntemle işin içinden çıkılmıyor. Almayın etmeyin dediğinizde de yanlış sonuçlar çıkıyor...(M2).”

“...devlet okullarında yardımcı kitap aldırılması yasak, ... Bizim de alanında, özel okullar gibi her türlü dokümanlara ulaşabileceğimiz materyallere korkmadan, risk almadan ulaşabilmemiz lazım...(M11).”

Öğretim ortamlarının nicelik ve nitelikleri (kapasite ve donanımı, ders araç ve gereç ve öğretim kaynaklarının zenginliği, temizlik ve düzeni gibi öğrenim ortamları ile ilgili faktörlerin öğrencilerin akademik başarılarında etkili olduğu Öğrenim ortamlarının nicelik ve niteliklerinin öğrenci akademik başarısında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.6. Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler” başlığında 106 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 9: Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>12</b>	<b>106</b>
1	Oyun Temelli Öğretimsel Yöntemlerin Kullanılması	10	29
2	Telafi ve Destek Eğitimleri Düzenlenmesi	8	21
3	Akademik Kazanımların Ölçülmesi	4	14
4	Deneyim Merkezli Öğretimin Merkeze Alınması	4	13

5	Öğrenme İhtiyacını Tetikleyen Çalışmalar Yapılması	4	9
6	Çağa Uygun Merak Uyandırıcı Kursların Düzenlenmesi	4	8
7	Öğrencilere Yönelik Öğretici Geziler Düzenlenmesi	4	6
8	Öğrencilere Yönelik Eğitim Seminerleri Düzenlenmesi	2	2
9	Öğretimsel Pano ve Köşelerin Hazırlanması	2	2
10	Akademik Rekabetin Önlenmesi	2	2

Katılımcı okul müdürleri “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalar” konusunda, (M2), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) olmak üzere 12 okul müdürü öğrencilerin mevcut müfredat doğrultusunda akademik kazanımları edinmelerini, öğrencinin öğretim süreçlerinden keyif alması ve sıkılmamasını, öğrencinin ders içi ve ders dışı ortamlarda sürekli olarak geliştirilmesi ve sıkılmadan bu süreçlerden keyif almasını, öğrencinin öğrenme ortamının diri tutulmasının, öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkili olduğunu belirtmişler. Ayrıca öğretim ortam ve süreçlerinin merak ve ilgi uyandırıcı olması ile öğrencinin okul dışı ortamlarda ve/veya uygulamalı olarak öğrenmesini sağlamanın öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır.

*“...Oyunlaştırma yoluyla zihinsel ve analitik düşünmeyi tetikliyor ve öğrencinin oyun alanlarında bulunması için bu alanların çoğaltılması gereklidir, ...öğrencinin merkezde olması ve öğrencinin kendisinin yaparak yaşayarak eğitim ortamı sunulmalı, ...Neticede rol model olanlar , akademik alanda uzmanlar , dışardan takviye alınabilir sürekli olarak diri tutmalı eğitim ortamını... (M13).”*

*“...Öğrencilerin kazanım konusunda alması gereken eğitimi alması gerekir...(M14)*

*“...Hedef bu yönde olmalı ve öğrencileri akademik seminer ve toplantılarla sürekli geliştirilmeli...(M4).”*

*“...Geziler yapılmalı sadece tarihsel alanlar değil farklı semtler de gezdirilmeli çocuğa...(M8).”*

*“...Öğrenciye öğrenme ihtiyacı uyandırılmalı...(M2).”*

Oyun temelli öğretimsel yöntemlerin kullanılması, telafi ve destek eğitimleri düzenlenmesi, akademik kazanımların ölçülmesi, deneyim merkezli öğretimin merkeze alınması, öğrenme ihtiyacını tetikleyen çalışmalar yapılması, çağa uygun merak uyandırıcı kursların düzenlenmesi, öğrencilere yönelik öğretici geziler düzenlenmesi, öğrencilere yönelik eğitim seminerleri düzenlenmesi, öğretimsel pano ve köşelerin hazırlanması, akademik rekabetin önlenmesi öğrencilerin akademik başarılarında etkili faktörler arasında olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir. Öğrencilerin okul ortamında öğretim süreçlerinde keyif alması, heyecan duyması, eğlenceli bir şekilde sıkılmadan öğretim süreçlerinde öğretim görmesi, merak ve ilgi uyandırıcı etkinliklerle öğretim ortamının dinamik tutulması halinde müfredat kazanımlarını alarak daha etkin bir öğretim aldıkları ve okulun, öğretmenlerin öğretimsel anlayış ve yaklaşımlarının öğrencinin akademik başarısı ile ilişkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.7. Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler” başlığında 97 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 10: Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>12</b>	<b>97</b>
1	Atamaların Liyakata ve Performansa Göre Yapılmaması	8	38
2	Okullara Finansman Sağlanmaması	8	13
3	Tüm Sınıflarda Başarının Not (Puan) ile Değerlendirilmemesi	4	9
4	Müdürlere Tanınan Yetkilerin Yetersiz Olması	4	9
5	Sürekli Öğrenme Etkinliklerini Yeterince Desteklenmemesi	4	5
6	Uzman İstihdamının Zorlaştırması ve Müdürlere İnsiyatif Verilmemesi	3	5
7	Okul Kayıtlarının Öğrenci ve Aile Tercihine Göre Yapılmaması	2	6
8	Başarı Belgelerinin Kolaylıkla Verilmesi, Ciddi Olunmaması ve Tüm Sınıflarda Verilmemesi	2	3
9	Eğitim ve Öğretim İşleri Dışında İş Verilmesi	2	3

10	Mevzuatın Branş Temelli Olmaması	2	3
11	Davranış Eğitimlerine Önem Verilmemesi	1	1
12	Öğretmen Stajyerlik Eğitimlerinin Yönetim Temelli Verilmemesi	1	1
13	Öğrencilere Dinlenme Zamanı Verilmemesi	1	1

Katılımcı okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için “Müfredattan Kaynaklanan Faktörler” konusunda, (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M14) olmak üzere 12 okul müdürü görüş bildirmiş bu konuda görüş bildiren okul müdürleri ile yapılan görüşmede öne çıkan kavramlar konusunda genel olarak; İnsan kaynakları; performansa göre atama yapılması, okullara finansman sağlanması, müdür yetkilerinin yaptırım ve esneklik anlamında genişletilmesi, tüm sınıflarda başarının not (puan) ile değerlendirilmesi, gerektiğinde okul müdürlükleri tarafından uzman istihdamı yapılabilmesi, öğrenci başarı belgelerinin tüm sınıflarda ve ciddi olarak verilmesi, eğitim ve öğretim dışındaki iş yükü, ilkökul derslerinin branşlaştırılması, öğrenci kayıtlarının adrese göre değil tercihe göre yapılması, sürekli öğrenen yapılar inşa edilmesi ve öğretim personelinin yetiştirilmesi, davranış eğitimlerine önem verilmesi, yönetici ve öğretmenlere kriz ve çatışma yönetimi eğitimleri verilmesi, öğrencilere dinlenme zamanı verilmesi, öğretmen stajyerlik eğitimlerinde yönetim deneyimleri elde etmeleri için yeterli zaman ve yetki verilmesi hususlarını vurgulamışlar ve bu hususların öğrencilerin akademik başarılarını da olumlu ve olumsuz etkilediği konusunda, öğrencilerin okul ortamında öğretim süreçlerinde keyif alması, heyecan duyması, eğlenceli bir şekilde sıkılmadan öğretim süreçlerinde öğretim görmesi, merak ve ilgi uyandırıcı etkinliklerle öğretim ortamının dinamik tutulması halinde müfredat kazanımlarını alarak daha etkin bir öğretim aldıkları ve okulun, öğretmenlerin öğretimsel anlayış ve yaklaşımlarının öğrencinin akademik başarısı ile ilişkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...çok iyi öğretmenler var. Ancak yönetici değiller. Çünkü müdür olmak istemiyorlar bunun sebebi de müdürlüğe teşvik yok. Öğretmenler birikimlerini özel okullarda değerlendiriyorlar ya da idarecilik yapmaktan kaçınarak hareket ediyorlar ve bunun sonucunda idarecilik cazip gelmiyor. Bu insanları idareci yapmalı. Müdürlük sıfatını kaldırıp baş öğretmen olmalı. Bir müdür yardımcısı işletme mezunu olmalı, para işlerine bakmalı, kaynak aramalı. En iyi öğretmen başöğretmendir. Sınıflara girecek, liderlik planlama*



*programlama yapacak pek öyle muhasebe işlerine girilmez, özel okullarda o yüzden daha başarılı sayılabilirler, ...(M10).”*

*“...Öncelikli karşılaştığımız güçlüklerden birisi maddi anlamda okullar yeterli değil. Yapacağınız işlerde para varsa bazı hizmetleri verebiliyorsunuz bu konuda velileri ikna etmek hem büyük zaman alıyor hem de zor. Bazı velilerde birinci boyut olarak ne hizmet ederseniz edin eğitimle yakından ilgilenmiyor, ...(M7).”*

*“...okul müdürlerine yaptırım ile ilgili yetkiler tanımlanmalıdır... (M5).”*

*“...En büyük çözüm kendi programımız ve müfredatımız. İlkokulda akademik başarı değerlendirilmesinde, bir not yok, takdir yok, teşekkür yok... Daha çok gözleme dayalı olarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Hani biz bunları yaparken, aslında Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatının da bizden bu konuda istediği herhangi bir şey yok. Millî Eğitim Bakanlığı ilkökul 4. sınıfa kadar herhangi bir test, puan ve notla değerlendirme istemezken; 8. sınıfta çocuğu Fen Lisesi'ne hazır halde istiyor. Çocuklarda başarı notlarının beklentisi artıyor. Bunun çözümü olarak da mevcut yasa var, düzenlenmeli. Okul müdürlerinin dışında akademik nota gereken değer verilmeli ve mevzuat buna göre düzenlenmelidir, ...Okuma yazma öğretmenliğini, yani 1. sınıf öğretmenliğini ayırıp; ilkökulda görülen diğer ders öğretmenlerini de yine sınıf öğretmenleri olacak şekilde, branşlaştırmak gerekmektedir, ... Yine okul müdürleri açısından konu (adrese dayalı öğrenci kayıt sistemi) değerlendirilirse, yan yana bulunan okullarda çalışan müdür ile çalışmayan müdürün okullarına gelen öğrenci, mahalle bazında bir değerlendirme ile yani adrese yönelik bir değerlendirme sonucunda gelmektedir. Burada benim (okul müdürü olarak) sergilediğim performansın hiçbir önemi bulunmamaktadır... (M3).”*

*“...artı bir sağlıkçı benim okulumda neden yok? Veya bir bilgi işlemci neden benim okulumda yok, ...Uzmanlar okullarda değil. Eğitim teknolojisi, bilgisayarlar, ağ bağlantıları ve teknolojinin bulunmaması engelliyor. Ne olursak olalım, teknolojik gelişmeler dünyayı yönlendiriyor. Uyum sağlamak için gerekli uzmanlık bilgisi ve altyapıları sağlanmalı ve bu alanda yatırımlar yapılmalı... (M4).”*

*“...İlkokul 1.-2.-3. sınıflarına devam eden öğrenciler için takdir ya da teşekkür gibi belgeler ile ödüllendirme bulunmamaktadır. Bu belgeler verilirken de herkese verilmemelidir... (M5).”*

*“...Fiziksel işler ve yapı işleri okullarda müdürlerin zamanını çalmakta ve eğitim öğretimi geliştiremeye zaman ayıramamaktadırlar. Okul müdürü, bütün varoluşunu çocuğun gelişimine eğitime vermeli... (M10).”*

*“...Öğretmenler seminerleri çok daha ciddi yapmalı, ...Milli eğitimin uyguladığı yani bizim seminerler boş... (M9).”*

Mevzuatla ilgili faktörlerden, atamaların liyakata ve performansa göre yapılmaması, okullara finansman sağlanmaması, tüm sınıflarda başarının not (puan) ile değerlendirilmemesi, müdürlere tanınan yetkilerin yetersiz olması, sürekli öğrenme etkinliklerini yeterince desteklenmemesi, uzman istihdamının zorlaştırması ve müdürlere inisiyatif verilmemesi, okul kayıtlarının öğrenci ve aile tercihinin göre yapılmaması, başarı belgelerinin kolaylıkla verilmesi, ciddi olunmaması ve tüm sınıflarda verilmemesi, eğitim ve öğretim işleri dışında iş verilmesi, mevzuatın branş temelli olmaması, davranış eğitimlerine önem verilmemesi, öğretmen stajyerlik eğitimlerinin yönetim temelli verilmemesi, öğrencilere dinlenme zamanı verilmemesi öğrencilerin akademik başarıları üzerinde olumsuz etkileri olduğu konusu Öğrencilerin okul ortamında öğretim süreçlerinde keyif alması, heyecan duyması, eğlenceli bir şekilde sıkılmadan öğretim süreçlerinde öğretim görmesi, merak ve ilgi uyandırıcı etkinliklerle öğretim ortamının dinamik tutulması halinde müfredat kazanımlarını alarak daha etkin bir öğretim aldıkları ve okulun, öğretmenlerin öğretimsel anlayış ve yaklaşımlarının öğrencinin akademik başarısı ile ilişkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.1.8. Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler” başlığında 184 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 11: Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>12</b>	<b>84</b>
1	Oyuna Dönük ve Öğrenci İlgisine Yönelik Eğitici Çalışmalar	8	17
2	Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılması	7	17
3	Öğrenciye Proje ve Yarışmalara Katarak Başarının Tattırılması	6	12
4	Öğrenciye Milli Manevi Değerler ile Sosyal Sorumluluk ve Bilinci Kazandırmak	5	19
5	Öğrencinin Sosyalleşmesi ve Çevreye Uyumu	4	6
6	Öğrencileri Ön Plana Çıkaracak Çalışmalar	3	10
7	Öğrenci Yeteneklerine Göre Etkinlikler Düzenlenmesi	2	3

Katılımcı okul müdürleri “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalar” konusunda, (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M13), (M14) olmak üzere 12 okul müdürü okulda düzenlenen etkinliklerin öğrenci yeteneklerine göre, öğrencileri ön plana çıkaracak şekilde düzenlenmesinin, öğrencinin milli ve manevi değerleri kazanmasının ve sosyalleşerek topluma, hayata intibak etmesinin, okuma ve yazma alışkanlıklarının geliştirilmesinin, başarının tattırılması ve etkinliklerden keyif alacak bir şekilde yararlanmasının, bu etkinliklere öğrencinin sıkılmadan zevk duyarak katılmasının öğrenci akademik başarısını artıracakını dile getirmişlerdir.

*“...Çocukların kendi ilgi alanları ile bizim kendi vermeye çalıştığımız konular farklı ise çocuk soğur, ... İlkokullarda akademik başarıdan ziyade öğrencinin sosyalleşmesi ve çevresine uyum sağlamasına yönelik çalışmalara yer veriyoruz... (M7).”*

*“...Milli ve manevi değerleri yaşatarak anlatmalı...(M9).”*

*“...Okuma ve yazma son derece önemli...(M6).”*

*“...Okul öğrenci için görev alanı değil faaliyet alanı olmalı...(M8).”*

*“...olumlu sonuçlar doğuracak yarışmalar düzenledik...(M14).”*

Oyuna dönük ve öğrenci ilgisine yönelik eğitici çalışmalar, öğrenciye okuma yazma alışkanlığı kazandırılması, öğrenciye proje ve yarışmalara katarak başarının

tattırılması, öğrenciye milli manevi değerler ile sosyal sorumluluk ve bilinci kazandırmak, öğrencinin sosyalleşmesi ve çevreye uyumu, öğrencileri ön plana çıkaracak çalışmalar, öğrenci yeteneklerine göre etkinlikler düzenlenmesi öğrencilerin akademik başarıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Okulda düzenlenen eğitimsel etkinliklerin niteliği, öğrencilerin ön plana çıkarılması, öğrencinin milli ve manevi değerleri benimsemesi, sosyalleşerek hayata intibak etmesi, okuma ve yazma alışkanlığının olması ve başarıyı tadarak eğitimsel etkinliklerden keyif almasının akademik başarıları açısından etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.9. Çevre ve Dış Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Çevre ve Dış Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler” başlığında 45 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 12: Çevre ve Dış Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>11</b>	<b>45</b>
1	Aile-Okul Çevre İlişkisi ,Kültürel Uyum ve Etkileşimi	10	21
2	Dış Paydaşların Okulun Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı	8	24

##### 4.1.9.1. Aile-Okul Çevre İlişkisi ve Kültürel Uyum ve Etkileşimi:

Katılımcı okul müdürleri “Aile-Okul Çevre İlişkisi ve Kültürel Uyum ve Etkileşimi” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M5), (M7), (M8), (M10), (M11), (M12), (M13) olmak üzere 10 okul müdürü, aile, öğretmen ve çevre faktörlerinin uyumlu olmamasının, okul ve çevresinin eğitim ortamlarına uygun olmayışının, çevre farklılıklarının, çevresel faktörlerin, kozmopolit çevre yapısının ve çevresel farklılıkların öğrenci başarısı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduklarını açıklamışlardır. Kültürel anlamda zengin bir çevrenin hem okula hem de öğrencinin içinde yaşadığı ailede öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

“Aile-Okul Çevre İlişkisi ve Kültürel Uyum ve Etkileşimi” nin öğrenci akademik başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu ve çevrenin önemli olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...okul ve çevresinin eğitim ortamlarına uygun olmayışı; kafe, restoran, eğlence merkezleri, stat, sanayi sitesi gibi iş yerlerinin içinde olması; öğrenci başarısını olumsuz etkileyen faktörlerdir...(M8).”*

*“...İstanbul metropol ve kozmopolit bir bölge. Öğrenci farklılıkları çok. Gelenek ve göreneklere, adetleri, dünyaya bakış açıları farklı ailelerin. Öğrencileri aynı çatı altında ve aynı sınıfta topluyoruz. Beklentileri ve doğruları farklı. Her çocuk için belirli bir seviyeden hareketle her öğrenciyi bir yere getirmemiz gerekiyor. Öğrenciler arasındaki kültürel farklar oldukça fazla...(M12).”*

*“...sürekli göç alan bir bölgede, okulun öğrencilerinin sosyal ve kültürel düzeyde göstermiş olduğu farklılıkların aşırı olması gibi nedenler öğrenci başarısında olumsuz etkiye sahiptir, ... Aile, öğretmen ve çevre faktörlerinin uyumlu olmayışı karşılaştığımız güçlükler arasındadır... (M1).*

*“...çevre okul ilişkisi; balık gölüne büyür. Okul çevresi kadar büyür. Arkadaş ve kişilik ile okul ve çevre ilişkisi benzerdir...(M2).”*

*“...çevre çok önemli. Eğitim öğretimin gerçekleştiği geleceğin aile bireylerinin yetiştiği çevre...(M8).”*

#### **4.1.9.2. Paydaşların Okulun Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı**

Katılımcı okul müdürleri “Paydaşların Okulun Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı” konusunda, (M2), (M5), (M6), (M7), (M8), (M10), (M11), (M13) olmak üzere 8 okul müdürü, iç ve dış paydaşların okulun hedeflerini benimsemesi ve desteklemesinin, iç ve dış paydaşlarla sürdürülen iletişim ve işbirliği neticesinde okulun desteklenmesinin, iç ve dış paydaşlarının sahip oldukları imkanların okulun hedefleri çerçevesince kullanılmasının, okulun sahip olduğu imkanları ve hedeflerini gerçekleştirme gücünü etkileyeceğinden aynı zamanda öğrenci akademik başarısı üzerinde de etkili bir güce sahip olduğunu ifade etmişlerdir. “Paydaşların Okulun Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı” nın öğrencilerin akademik başarılarının üzerinde etkili bir faktör olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...Başarısızlıkta, tamamen öğretmen suçlu değildir. Başarıda da tüm başarı öğretmenin değildir. Başarı denilince işin içine diğer tüm paydaşların katkısı girer...(M3).”*

“...öğretmen arkadaşlara idare ve çevrenin desteği olmazsa çaresiz ve yıkılmış olursa törpüler köstekler başarıyı...(M2).”

“...Okullar sosyal çevre ile bütünleşik çalışmalı ama okullar bazı yerlerde sosyal olurken bazı yerlerde paydaşlar yeterince destek olmuyorlar...(M7).”

Aile-okul çevre ilişkisi ,kültürel uyum ve etkileşimi, dış paydaşların okulun eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.1.10. Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler” başlığında 20 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 13: Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>8</b>	<b>20</b>
1	Öğrencilere Yönelik Rehberlik Faaliyetleri	6	11
2	Rehberlik Servis ve Öğretmenlerinin Aktif Olarak Eğitim ve Öğretim Süreçlerine Katılımı	3	5
3	Öğrenci Velilerine Yönelik Rehberlik ve Eğitim Faaliyetleri	3	4

##### 4.1.10.1. Öğrencilere Yönelik Rehberlik Faaliyetleri

Katılımcı okul müdürleri “Öğrencilere Yönelik Rehberlik Faaliyetleri” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M6), (M14) olmak üzere 6 okul müdürü, okul rehberlik servisinin izlenim ve görüşlerinin okul müdürlüklerince dikkate alınması, öğrencilerin rehberlik servisleri tarafından dikkatle izlenerek davranışsal ve mesleki olarak yönlendirilmesi, öğrencinin takvim ve zeka yaşı gibi bir takım bulgulara rehberlik servisinde önem verilmesinin; uzmanlarla ve Rehberlik Araştırma Merkezleri ile

görüş birliğinin sağlanarak öğrenciye yönelik doğru rehberlik yapılması, rehberlik servis ve öğretmenlerinin farklı öğrencilerin rehabilite ve entegre edilmesinde önderlik etmelerinin öğrenci başarısı üzerinde etkili faktörler olduğunun altı çizilmiştir.

*“...Takvim ve zekâ yaşı gibi birtakım bulgulara önem verilmeli ve uzman ram görüş birliği sağlanması bu yönde tedbirler alınması, ...Yavrularımın rehberlik servisleri tarafından dikkatle izlenerek, yönlendirilmesi... (M2).”*

*“...Okul rehberlik servisinin izlenim ve görüşlerinin dikkate alınması gerekiyor...(M1).”*

#### **4.1.10.2. Rehberlik Servislerinin Aktif Olarak Eğitim ve Öğretim Süreçlerine Katılımı**

Katılımcı okul müdürleri “Rehberlik Servislerinin Aktif Olarak Eğitim ve Öğretim Süreçlerine Katılımı” konusunda, (M3), (M6), (M11) olmak üzere 3 okul müdürü, rehberlik servislerinin çalışma ortamlarının niteliği, rehberlik servislerinin aktif çalışmasının ve rehber öğretmen becerilerinin yeterli olması durumlarının da öğrenci başarı üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda rehberlik servislerinin aktif olarak eğitim ve öğretim süreçlerine katılımı ve aktif olarak rol almasının öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...İlkokullarda rehberlik servisleri çocukları tanıma anlamında, iyi seviyede çalışmıyor; sadece olumsuz davranışlarda rehberliğin varlığı ortaya çıkıyor...(M3).”*

*“...rehberlik servislerimiz de çok faal...(M11).”*

*“...Rehber öğretmeniz de çok etkili...(M6).”*

#### **4.1.10.3. Öğrenci Velilerine Yönelik Rehberlik Faaliyetleri**

Katılımcı okul müdürleri “Öğrenci Velilerine Yönelik Rehberlik Faaliyetleri” konusunda, (M7), (M11), (M14) olmak üzere 3 okul müdürü, anne ve babanın eğitime daha da ilgili hale getirilmesi, velide bu konuda farkındalık yaratılması ve okulun eğitim süreçlerinde veli katılımının artması için rehberlik servisi çalışanlarının çabasının da önemli olduğunu dolayısıyla veli katılımını ve bilincini artıracak bu tür çalışmaların da doğrudan olmasa da dolaylı olarak öğrenci akademik başarısındaki

katkısına değinmişlerdir. Anne ve babanın eğitim süreçlerine katılımı konusunda rehberlik servis ve öğretmenlerinin de çabası ve “Öğrenci Velilerine Yönelik Rehberlik Faaliyetleri” nin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“Rehber öğretmenler ile velileri yönlendiriyoruz. Veli beklentilerini dengeliyoruz...(M14).”*

Öğrencilere yönelik rehberlik faaliyetleri, rehberlik servis ve öğretmenlerinin aktif olarak eğitim ve öğretim süreçlerine katılımı, öğrenci velilerine yönelik rehberlik ve eğitim faaliyetleri öğrenci başarısı üzerinde olumlu katkılara sahiptir ve öğrenci akademik başarısında etkili olduğu katılımı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2. “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” Teması**

Katılımcı 14 okul müdürü ile yapılan görüşmeler sonunda, “İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” konusunda toplamda 605 referans görüş sağlanmıştır.

“İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” konusuna ilişkin cevaplar alt problemlerimize paralel olarak; görüşme formumuzdaki sorulardan, “Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için neler yapılabilir?” ve “ Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısının artırılmasında karşılaşılan güçlükler ve çözüm yolları nelerdir? biçiminde ele alınmıştır. Bu alt problemlere göre alınan yanıtların analizleri NVIVO 12 programı ile yapılmış ve sonucunda dokuz alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar etkililik sırasıyla Tablo: 14 'de sunulmuştur.



**Tablo 14: İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri Teması ile İlgili Alt Temalar**

SN	ALT TEMALAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>605</b>
1	Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	14	183
2	Öğrenciye Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	14	62
3	Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	13	111
4	Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	12	112
5	Öğrenim Ortamlarının İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesine Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	12	34
6	Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	11	68
7	Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	8	16
8	Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	8	10
9	Çevre ve Dış Paydaşlara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler	5	9

#### **4.2.1. Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” başlığında 183 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 15: Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>183</b>
1	Kararların Öğretmenlerle Ortak Alınması ve Uygulanması	11	35
2	Öğretmene Mesleki Rehberlik ve Destek Sağlanması	10	31
3	Samimi ve Sıcak İletişim ve Ortama Yönelik Davranışların Sergilenmesi	9	26
4	Öğretmenin Huzur ve Güven ve Moral Durumunu Yükseltecek Davranışlarda Bulunmak	9	17
5	Öğretim Süreçlerine Katılmak	8	10
6	Rehberlik Temelli Denetim Faaliyetlerini Organize Etmek ve Denetlemek	6	14
7	Öğretmen Yeterliği ve Yetiştirilmesi Konusunda Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	5	11
8	Öğretmen ve Veli İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Desteklenmesine Yönelik Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	5	7
9	Öğretmenlerde Disiplin Sağlamaya Yönelik Davranışlarda Bulunmak	3	6
10	Öğretmenin Kendisini Rahat İfade Etmesi İçin Gerekli Ortamın Sağlanması	3	5
11	Öğretmenlerle Paylaşım Toplantılarını Planlamak ve Yürütmek	3	4
12	Öğretmen ve Öğrenciler Arasındaki Akademik Rekabetin Önüne Geçmek	2	4
13	Öğretmenlerin Kusurlarını Şaka Yollu İletmek	2	3
14	Öğretmen Çalışmalarının Tanıtılması ve Özendirilmesi	1	6
15	Öğrencileri Öğretmenlerden Oluşan Komisyonlarla Proje ve Yarışmalara Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Takip Etmek	1	4

#### 4.2.1.1. Kararların Öğretmenlerle Ortak Alınması ve Uygulanması

Katılımcı okul müdürleri “Kararların Öğretmenlerle Ortak Alınması ve Uygulanması” konusunda, (M1), (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M10), (M11), (M13), (M14) olmak üzere 11 okul müdürü, öğretmenleri okulda uygulanacak işlerle ilgili sürece dahil edebilmek ve hedefleri benimseterek gerçekleştirebilmek için öğretmenleri yanlarına alarak dönüşüm sağlamanın öğrencilerin akademik başarıları üzerinde katkısı olduğunu dile getirmişlerdir. Olağan toplantılar dışında da görüşme ve toplantıları daha çok öğretmenlerle gayri resmi ve samimi ortamlarda sohbet

havasında gerçekleştirdiklerini belirten okul müdürleri, öğretmenlerin görüşlerine başvurdukları ve öğretmenleri okuldaki uygulamalara yönelik kararlara ortak ederek hedefleri öğretmenlere benimsettikleri, sahiplendirdikleri, öğretmenleri işin içine katarak, hedeflerin gerçekleşmesini garantiledikleri ve öğrencinin akademik başarısı ile ilgili hedeflerin gerçekleşmesinin de öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkisi olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“Okulu öğretmenler odasından yönetiyorum. Tüm kararları öğretmenlerle aldım (M5).”*

*“Ben özellikle öğretmenler kurul toplantısında, demokratik toplantılar düzenlerim ve fikirlerini alarak; uygulayıcı onlar olduğu için kararlara ortak olmasını sağlarım ve onların istemeleri çok önemli. Örneğin robotikle ilgili gelen arkadaşları incelediler, uygulamayın dediler uygulamadık; diğer konularda da uygulayalım dediler uyguladık (M7).”*

*“Kararları alırken resmi havadan uzak almaya dikkat ettim. Genellikle okul çıkışlarında sohbet havasında spontane kararlar alırdık. Okuldaki yönetsel ve öğretimsel işler ile ilgili gündemdeki konular hakkında; şunu ne yapalım, bunu ne yapalım? şeklinde kararlar alırdık... (M5).”*

*“...örnek projeleri ortaya koyduğunuzda öğretmen arkadaşlar da olumlu karşılıyorlar ve onlar da katılıyor. Örnek, öğrencimiz kitap yazdı. Bu konuda gereken liderliği, önderliği yapınca iş doyumunu sağlıyoruz... (M10).”*

Okulda alınan karar ve uygulamaların öğretmenlerle birlikte ortak olarak alınmasının ve uygulanmasının birinci derecede önem arz ettiği, ortak alınan kararların alınan kişilerce daha da sahiplenilerek gerçekleştiği, sürece ve işe de ortak oldukları, hedefleri benimseme ve belirlemede daha aktif olacakları ve bu sayede öğrenci akademik başarısında hedeflerin gerçekleşmesi bakımından, öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında bu tür strateji ve davranışların etkisi olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.1.2. Öğretmene Mesleki Rehberlik ve Destek Sağlanması**

Katılımcı okul müdürleri “Öğretmene Mesleki Rehberlik ve Destek (Eğitimsel-Öğretimsel) Sağlanması” konusunda, (M1), (M2), (M5), (M6), (M7), (M9), (M10), (M11), (M12), (M14) olmak üzere 10 okul müdürü, öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için, okul müdürlerinin daha çok öğretimsel liderlik üzerinde yoğunlaşarak, akademik alanda dergi ve makalelerin takip edilmesi, bu alandaki

birikimlerin öğretmenlerle olağan ve diğer toplantılar ile görüşmelerde paylaşılması, okulun zümre öğretmenleri ile etkili bir iletişim içerisinde süreci değerlendirip hedefler koyarak devam edilmesi, ayrıca öğretim sürecindeki olumsuz durumlarda (öğretmenin derse geç kalması gibi) okul müdürünün rol model davranışlar içerisinde öğretmeni rencide edici ve uyarıcı bir dilden çok yardımsever bir tutum ve davranışla öğretmene desteğini hissettirmesinin öğretmen üzerinde ve öğretim süreçlerinde olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin fikirlerine önem verilmesi, onlara zaman ayrılması ve özellikle ilk kez uygulayacakları stratejilere de içtenlikle destek verilmesi gerektiğini, bu desteğin öğretmeni çok iyi tanımakla birlikte öğretmene rehberlik şeklinde olması gerektiğini belirterek öğretmenler arası rekabetin önlenmesi ve çalışmaların okulun hedeflerine yönelik bütünlük arz etmesi açısından her öğretmene zaman ayrılarak mesleki anlamda yol gösterici olmanın öğrencinin akademik başarısı üzerinde de etkili olduğunu açıklamışlardır. Zorlayıcı gücün ve resmi çerçevenin hissettirilmeden toplantıların ya da görüşmelerin organize edilmesini ve sohbet havasında herkesin fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar yaratılmasının öğretmen üzerindeki olumlu etkilerinden bahsederek denetimden uzak rehberlik temelli bir yaklaşımın dolaylı olarak öğretmenden öğrenciye olumlu katkılarla geçeceğini ifade etmişlerdir.

*“Her öğretmenimizin yurt dışına gitmesini sağladım, ...Okulumuzda bulunan öğretmenleri risk alarak istihdamını sağladığımız uzmanlarla önce yetiştirdik sonra öğretmenler derslerini uzmanlardan edindikleri bilgi ve deneyim ile işlediler... (M6).”*

*“...Akademik dergileri de takip ederek öğretmenlerle birikim ve deneyim paylaşım toplantıları düzenliyoruz, ... Öğretmeden beklediğim davranışları önce ben kendim gerçekleştiriyorum. Derse girmek, geç kalmamak gibi, ... Öğretmen arkadaşım ilk defa bir uygulama yapıyorsa onu dinliyorum ve öğretmen bu konuda kendini mutlu hissediyor...(M10).”*

*“...İdareciler öğretmenleri kendi seçmiyor. Bize düşen görev, öğretmeni tanımak, ona yol göstermek ve onu motive etmektir...(M12).”*

*“...öğretmenleri, sınıf ve öğrencileri birbirlerine kıyaslamadan ve karşılaştırma yoluyla rencide etmeden, ... Yarışın önüne geçmeli...(M13).”*

*“...resmi çerçeveyi hissettirmeden...(M5).”*

*“Diyaloglar yoluyla yanlışı ifade ediyoruz...(M7).”*

Öğretmenlere akademik alanda rehberlik edilmesi, mesleki ve sosyal destek sağlanması, öğretmenlerin fikirlerine önem verilmesi, zorlayıcı güçten uzak, samimi ve sıcak iletişimle öğretmenleri sahiplenerek, rehberlik etmek ve destek sağlamak öğretmenin güven duygusunu, huzur ve mutluluğunu da etkileyeceğinden; okul müdürlülerinin, öğretmene mesleki rehberlik ve destek sağlayıcı stratejiler kullanarak bu stratejileri destekleyecek davranışlarda bulunmaları dolaylı olarak öğretmen üzerinden öğrencinin akademik başarısını da arttıracaktır.

#### **4.2.1.3. Samimi Sıcak İletişim ve Ortam Sağlanması**

Katılımcı okul müdürleri “Samimi Sıcak İletişim ve Ortam” konusunda, (M1), (M2), (M5), (M6), (M7), (M9), (M10), (M11), (M12), (M14) olmak üzere 10 okul müdürü, öğretmenlerin özel günlerinde sosyal ortamlarında yer aldıklarını, öğretmenler odasını sık sık ziyaret ederek sohbetlere katıldıklarını ve öğretmenlerin problemleri hakkında bilgi sahibi oldukları, yüz yüze sıcak iletişimle okul iklimine olumlu katkıda bulduklarını, öğretmenler arası rekabeti bitirdiklerini, siyasi ve ideolojik ortamlara fırsat vermeden okul olarak samimi sıcak ortamları oluşturduklarını ve tüm öğretmenlere kapsayıcı ve kucaklayıcı bir dil kullanarak katılım sağladıklarını, okulu öğretmenler odasından yönettiklerini, aile ortamı yaratarak her an ulaşılabilir olduklarını, emirler yağdıran davranış ve söylemlerden ziyade öğretmenlerin ailevi de olsa problemlerini çözdüklerini ve bu yolla öğretmenler arası ve idare olarak kaynaşmayı sağladıklarını, okul iklimine olumlu katkıda bulduklarını dile getirerek öğretmen üzerinden dolaylı olarak öğrenci akademik başarısını arttırmaya yönelik samimi sıcak iletişim ve ortamlarla okul sağlık bir okul havası ve iklimi yarattıklarını belirtmişlerdir.

*“Her fikirden öğretmenimiz var ama herkes birbiriyle yardımlaşma içinde ve güler yüzlüdür. Bunlar başarıyı artırıyor...(M9).”*

*“Ben sadece aile ortamı hazırlıyorum. Okul aile ve öğretmen iş birliğini sağlıyorum. Gönülden iletişim. Gönül köprüleri. Samimi ve sıcak ortamlar hazırlanması. Herkes sevgi ve saygı çerçevesince hakkını hukukunu arayacak ve cevabını alacak...(M4).”*

*“Bunu biz ne yapıyoruz okul ortamında hiçbir ideolojik ortama fırsat vermeden kapsayıcı ve kucaklayıcı bir dil kullanarak ve böyle bir yöntemle tüm öğretmen arkadaşlara huzurlu bir çalışma ortamı sağladığınızda, sevgi diliyle iletişimi kullanıyoruz. Şu anda ve öncesinde başardım. Çok sıkıcı toplantılar düzenlemiyorum. Resmi toplantılardan uzak seminer dönemlerinde sivil ortamda bir kahvaltı ile toplanıyorum. Resmiyetten uzak sonraki günlerde de seminer çalışmalarını daha etkili yaparak yılı etkili ve güzel bir şekilde planlıyorsunuz. Eskiden vatandaş devlet memuruna ulaşamıyordu şimdi de vatandaş memurun tepesinde. Öğretmeni, ezdirmediğinizde öğretmene sahip çıktığınızda öğretmen bunu hissediyor ve daha rahat çalışıyor...(M2).”*

*“Okul öğretmenler odasından yönetilir...(M5).”*

Okulda öğretmenlerle yapılan iletişimin resmi havadan uzak, samimi ve sıcak ortamlarda candan bir şekilde yapılmasının müdürün kapsayıcı bir yaklaşım ve davranış sergileyerek sevgi dili kullanılmasının öğretmende kuruma aidiyet duygularını geliştireceği ve bu bağlamda da öğrencilerin akademik başarısında daha etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.1.4. Öğretmenin Huzurunu, Güvenini Pekiştirecek ve Moral Durumunu Yükseltecek Davranışlarda Bulunmak**

Katılımcı okul müdürleri “Samimi Sıcak İletişim ve Ortam” konusunda, (M1), (M2), (M4), (M5), (M7), (M9), (M10), (M12), (M14) olmak üzere 9 okul müdürü 17 referans görüş bildirmiştir. (M1), öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını herşeyin üzerinde değerlendirmiş ve öğretmen tutumlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisine değinmiştir. (M10), öğretmen iş doyumunu ve başarısı açısından öğretmen moral ve motivasyonunu yüksek tuttıklarını, mutlu öğretmenlerin öğrencilerinin daha fazla faaliyetlere katıldığını ve başarılı olduklarını dile getirmiş, (M12) okul idaresinin istikrarlı bir şekilde davranarak ve verilen sözlerin gerçekleştirilmesiyle, güven telkin ettiklerini, okul müdürü olarak öğretmenin üzerinde zorlayıcı mevzuat gücünü kullanmadıklarını, (M4), (M14), öğretmen üzerinde bulunan sistem ve amir baskısını karşılıklı sevgi, saygı ve kardeşlik çerçevesince kaldırdıklarını, gerilim ve baskı yaratacak unsurları bu çerçevede azalttıklarını, (M5) öğretmenin okulda sudaki balık

kadar rahat hissetmesi gerektiğini, mevzuat, müfredat ve amir baskısı gibi öğretmen üzerinde gerilim yaratabilecek unsurları öğretmen ve çocuğun birlikte mutlu olarak derse girmeleri ve verim almaları açısından değerlendirmiş ve kendisini öğretmenlerin hadim ve hizmetkârı olarak değerlendirerek resmi çerçeveyi hizmet temelinde azalttığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin kusurlarından dolayı cezalandırılmasının, rencide edilmesinin çözüm olmayacağını ve öğretmenlerin özel problemlerinin de idarece anlayışla karşılanması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca emirler yağdıran bir müdürden ziyade öğretmenlere hizmet eden bir müdür olduğunu dile getirerek bu tür davranışların otoriteyi daha da arttıracaklarını ve öğretmen üzerinde daha olumlu bir etki yaratarak öğrencilerin akademik başarısına da katkıda bulunabileceğinin altını çizmiştir. (M7), öğretmenlerin yanında olduklarını hissettirdiklerini, güven tazelediklerini gerek olumlu gerekse de sınırlı olumsuz davranış ve hatalarında öğretmenlerin yanında yer aldığını, işin mutfağında olan öğretmenlerin okul müdürüne güveni ve desteği üzerinde durmuştur. (M9) öğretmenin ve öğrencinin başarılı olması için dersine gülyüzle girebilmesini vurgulamıştır.

Katılımcı okul müdürleri genellikle okul müdürü ve öğretmen arasındaki karşılıklı güven, sevgi, saygı ve anlayış üzerinde durmuşlardır. Okul müdürlerinin bu güveni tazeleyip telkin edebilmeleri için sistem baskısını öğretmene hissettirmedikleri, verdikleri sözlerde tutarlı olduklarını, öğretmenlerin hataları karşısında desteklediklerini ve tamamlayıcı davranışlarla bir arkadaş sıcaklığı hissettirdikleri, samimi ve sıcak oldukları, resmi çerçeveyi çok da hissettirmedikleri dolayısıyla öğretmenin okuldaki huzur ve güvenini temin ederek moral durumunu olumlu yönde pekiştirerek öğretmenlerin çalışma ortamında daha rahat olmasını sağlamışlardır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin huzurunu, güvenini pekiştirecek ve moral durumunu yükseltecek, mütevazı tavırlar sergiledikleri, karşılıklı sevgi, saygı ve kardeşlik gibi unsurları öne çıkaran olumlu davranışlarda bulunarak, öğretmenin mutlu olması ve dersine gülyüzle girmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Yukarıda sayılan sebeplerle, okul müdürü tarafından öğretmenin huzurunu, güvenini pekiştirecek ve moral durumunu yükseltecek davranışlarda bulunmak dolaylı olarak öğrenci başarısının artırılmasını da olumlu yönde etkilemektedir.

*“...Çocuğun mutlu olması için öğretmenin de mutlu olması gerekir. Herkesin ailevi ve ekonomik problemleri olabilir. Okul müdürleri hadim ve hizmetkar olacak. Emirler yağdıran bir kişi olmayacak. Bu davranış otoriteyi sarsmak*

*değildir, tam tersi otorite daha da artıyor. İnsanlara bir talimat verdiğinizde seve seve yapmaları lazım. Müdüre tam güven lazım ve bağlılık. Müdürlerin otoriter yaklaşımları başarıyı engeller. Emirler yağdıran müdürler olmak yerine, sorunları çözen müdür olmak lazım. Öğretmenin de bir insan olduğunu; ailevi , sosyal, kültürel problemleri olabileceğini düşünmeliyiz. Öğretmen kusurlarından dolayı cezalandırılmamalı, aşağılanmamalı, kırılmamalıdır...(M5).”*

*“...Öğretmenlerin okul idaresine güvenmeleri ve okul kültürüne uygun bir şekilde çalışmaları önemlidir. Ben veya okul idaresi öğretmendeki bu güveni tazeleyip geliştirebilmek adına, öğretmenlere yaptıkları hatalar karşısında yanında olduğumu hissettiriyorum. Okulda birşeyler gerçekleştirmek istiyorsanız mutlaka öğretmenleri yanınıza almalısınız. Çünkü işin mutfağında onlar var. Gerek olumlu gerekse de sınırlı olumsuzluklarında hep öğretmenlerin yanındayım. Hiçbirine soruşturma dahi açtırmadım. Öğretmenleri ve idarecilerimizi birlikte mutlaka işin içine katıyoruz...(M7).”*

Kararların öğretmenlerle ortak alınması ve uygulanması, öğretmene mesleki rehberlik ve destek sağlanması, samimi ve sıcak iletişim ve ortama yönelik davranışların sergilenmesi, öğretmenin huzur ve güven ve moral durumunu yükseltecek davranışlarda bulunmak, öğretim süreçlerine katılmak, rehberlik temelli denetim faaliyetlerini organize etmek ve denetlemek, öğretmen yeterliği ve yetiştirilmesi konusunda gerekli çalışmaları planlamak ve organize etmek, öğretmen ve veli ilişkilerinin düzenlenmesi ve desteklenmesine yönelik gerekli çalışmaları planlamak ve organize etmek, öğretmenlerde disiplin sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmak, öğretmenin kendisini rahat ifade etmesi için gerekli ortamın sağlanması, öğretmenlerle paylaşım toplantılarını planlamak ve yürütmek, öğretmen ve öğrenciler arasındaki akademik rekabetin önüne geçmek, öğretmenlerin kusurlarını şaka yollu iletmek, öğretmen çalışmalarının tanıtılması ve özendirilmesi, öğrencileri öğretmenlerden oluşan komisyonlarla proje ve yarışmalara teşvik ederek gerekli çalışmaları takip etmek gibi okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar ve kullanılan stratejilerin öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında olumlu yönde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.



#### 4.2.2. Öğrenciye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğrenciye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” başlığında 62 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 16: Öğrenciye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>14</b>	<b>62</b>
1	Öğrenciye Sevgi ve Anlayış Gösterilmesi, Değer Verilmesi ve Mutlu Olmasının Sağlanmasına Yönelik Çalışmalar	13	32
2	Öğrenci Beklentilerinin Gözetilerek Karşılanması İçin Gerekli Çalışmaların Yapılması	9	12
3	Öğrenciye Yaşam ve Eğitim Koçluğu Yapılması	4	4
4	Öğrencinin Kendini Rahatça ve Özgürce İfade Etmesini Teşvik Etmek, Zaman ve Ortam Sunmak	3	4
5	Öğrencilerle Öğretim Süreçlerinde Birebir İletişim İçerisinde Bulunmak	3	3
6	Problemlili Öğrencilerin Tespiti ve Rehabilitasyonu Çalışmalarını Planlamak ve Organize Etmek	2	2
7	Öğrencilere Sağlıklı ve Mutlu Bir Öğrenme İklimi Hazırlanması İçin Gerekli Çalışmaları ve Davranışları Düzenlemek	2	2
8	Öğrencilerin Güvenlik ve Beslenme Ortamlarının İyileştirilmesine Yönelik Çalışmaları Planlamak ve Gerekli Düzenlemelei Sağlamak	2	2
9	Mezun Öğrencileri Takip Etmek	1	1

##### 4.2.2.1. Öğrenciye Sevgi ve Anlayış Gösterilmesi, Değer Verilmesi ve Mutlu Olması

Katılımcı okul müdürleri “Öğrenciye Sevgi ve Anlayış Gösterilmesi, Değer Verilmesi ve Mutlu Olması” hususunda, 14 okul müdürünün tamamı görüş bildirmiştir. (M1), öğrencinin sevilmesi ve anlanması, (M10), öğrencilerle arkadaş olmanın ve güven oluşturmanın, (M11), öğretmenin öğrenciyi, öğrencinin de öğretmeni sevmesinin (M12), öğrencilerle iletişim içerisinde öğrencilerin tanınmasının (M13), zayıf öğrenciler dahil öğrencilerin ruhuna dokunulmasının, okul müdürünün öğrencilerle

birlikte zaman geçirmesinin, onlarla sohbet ederek beklentilerinin dinlemesinin onları mutlu ettiğini, (M14), öğrencilerin mutlu olmasının akademik başarısını da artırdığını belirtmişlerdir. (M14) ayrıca öğrencilerin tanınması, sevilmesi, etkinliklerde ön plana çıkarılması, mutlu edilmesi üzerinde durmuştur. (M2) bizzat kendisinin öğrenim ortamlarında bulunarak öğrencilerle sohbet ettiğini ve öğretim etkinliklerinde yer aldığını ifade etmiştir. (M3) öğrencilere koçluk ve mentörlük yaptığını ve bire bir iletişim ve ilgi ile tüm öğrencilere ulaştığını dile getirmiştir. (M4) öğrencilerin güveninin samimi olarak kazandırıldığı ve aile babası olarak davrandığını ifade etmiştir. (M5) öğrencilerle sıcak iletişim kurduğunu, öğrencilerin kendisine “müdür amca” diyerek hitap ettiğini belirtmiştir. Ayrıca öğrencileri uyarırken rencide edici davranış ve sözlerden kaçındığını, öğrenci mutluluğu için öğretmenin de mutlu edilmesinin üzerinde durmuştur. (M6) öğrencilere ödev ve sorumluluklar vererek onlarla sürekli iletişim halinde olduğunu, öğretmen dışında eğitimsel ve öğretimsel ödevler verdiğini, öğrencilerinin öğretmenlerini unutmadığı gibi kendisini de unutmamasını istediğini dile getirmiştir. Çocuklarla iç içe olduğunu ve bağı koparmadığını belirterek öğrenci ödev çalışmalarını her hafta sergileyerek onları ön plana çıkardığını vurgulamıştır. (M8), her sabah öğrencilere bizzat kendisinin “Günaydın” dediğini ve onların mutlu olduğunu gözlemlediğini belirtmiştir. (M9) ise öğrencilerle odasında ve sınıflarda sohbet ettiğini, onları ödüllendirdiği ve çalışmalarını sergilediğini bu yolla öğretmenin de öğrenci üzerindeki olumsuz söz ve davranışlarının önüne geçtiğini ve öğrenci mutluluğunun akademik başarıyı da artırdığını dile getirmiştir.

*“Öğrencilerim beni müdür amca olarak bilir. Öğrenciler ile sıcak iletişim kurmak onları tanımak ve kendini onların ortamında tutarak tanıtmak son derece önemli...(M5).”*

*“Bu vesile ile öğrencilerle iletişime geçerek gerek beden dillerinden gerekse de bizzat sohbet ederek beklentilerini elde ediyor ve gözlemliyoruz. Denetimden ziyade rehberlik çalışması yapıyoruz. Çocuklarla zaman geçiriyoruz. Amacımız onlarla sürekli iletişim halinde olmak...(M13).”*

Öğrencilere sevgi ve anlayış gösterilmesi, değer verilmesi ve mutlu olmasının öğrencilerin akademik başarılarını da artırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin bizzat kendileri tarafından öğrencilerle kurulan iletişim; sohbet, zaman geçirme, derslere katılma gibi davranışlarının ve öğrencileri ödev ve sorumluluklarla gerekirse derslerde ön plana çıkarmak ya da çalışmalarını sergilemek gibi

davranışların da öğrenci mutluluğu üzerinde olumlu etkileri olduğu ve akademik başarılarında olumlu katkıları olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.2.2.2. Öğrenci Beklentilerinin Karşlanması

Katılımcı okul müdürleri “Öğrenci Beklentilerinin Karşlanması” hususunda, 14 okul müdüründen (M1), (M6), (M7), (M8), (M9), (M11), (M12), (M13), (M14), okulda yapılacak çalışmalar ve etkinlikler konusunda öğrencilerin beklentilerini gözettileri ve bu doğrultuda hareket ettiklerini dile getirmişlerdir. Öğrencilerin ilgi alanlarına, istek ve ihtiyaçlarına göre çalışma yapılarak beklentilerinin karşılanması ile öğrencilerin akademik başarılarının arttığı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...Öğrenciler de bizlere okullarda yapılmasını istediklerini söyleyebilirler. Yani öğrenci beklentileri önemli. Geçen yıl bir sınıf temsilcisi 3 arkadaşıyla birlikte bana teşekkür mektubu yazmışlar, sevgili müdürüm; sizi içten çok seviyoruz, süslediniz demiş. İkinci neden siz bu okulu yaptırmasaydınız nerden öğrenirdik; özel okulda mı, asla. Biz bu okulu çok seviyoruz cennet gibi. Veliler bakınca annesine söylemiş Kanadalı annesi okulun ortamının yenilendiğini ve çocukları için güzel şeyler yapıldığı için babası da foto çekmiş gururlanmış, ... (M9).”*

*“Okul olarak öğrencilere veli ve öğrenci beklentileri çerçevesince 12-13 branşta spor ve sanat dallarında eğitim veriyoruz, ...Genel olarak okulun kendi sistemi içerisinde tüm öğrencileri hedef alarak her öğrenci öğrensin ve mutlu olsun istedik. Bu prensibe göre hedefler belirleyerek öğretmen ve velileri öğrencilerin beklentilerini de gözeterek kararlara ortak ettik. Bilgi verdik. Akademik başarıdan ziyade, başarıyı özendirici faaliyetlere girdik...(M14).”*

#### 4.2.2.3. Öğrenciye Yaşam ve Eğitim Koçluğu Yapılması

Katılımcı okul müdürleri “Öğrencinin Etkinliklerde Öne Çıkarılması” hususunda, 14 okul müdüründen (M3), (M6), (M7), (M13) görüş bildirmiş (M7), (M13), (M3) öğrencilere uzmanlar, akademisyenler, rol model olarak benimsenebilecek örnek kişiler tarafından seminerler ve eğitim düzenlediklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca (M6) haftanın pazartesi günlerinde gerçekleştirilen açılış töreninde öğrencilere negatif bildirimler, cuma günü gerçekleştirilen törenlerde ise pozitif bildirimler yaparak öğrencilerini kişisel anlamda geliştirmek istediğini söylemiştir. (M3) ise öğrencilerle birebir ilgilenilmesinin ve mentorlük yapılmasının öğrenci gelişimine oldukça önemli

katkılar yaptığını dile getirmiş ve öğrenci sayılarının da okul müdürünün bu davranışlarında etkili olduğunu ifade etmiştir.

Öğrencilerle birebir zaman geçirilmesi, onlara kişisel gelişimleri için ortamlar hazırlanması ve uzmanlarca ya da rol model olabilecek; öğretmenleri, okul müdürleri, rehber öğretmenleri, uzmanlar gibi kişilerce gelişimlerine ve ihtiyaçlarına yönelik, öğrenciler arası uyum ve senkronizasyon yaratılması ve farklılıkların en aza indirilmesi amacıyla eğitimler verilmesi ve öğrencinin kişisel olarak geliştirilmesi akademik başarısının artırılmasında kullanılan davranışlar ve stratejiler arasında olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...Akademisyenlere ve velilere, eğitim seminerleri verdiriyoruz...(M7).”*

*“Ben her haftanın kapanış ve açılış günlerinde; cuma pozitif, pazartesi negatif bildirimler yaparım müdür olarak...(M6).”*

*“...Neticede rol model olanlar , akademik alanda uzmanlar , dışardan takviye alınabilir sürekli olarak diri tutmalı eğitim ortamını, ...Sınıflara aksatmadan giriyoruz. Bu vesile ile öğrencilerle iletişime geçerek gerek beden dillerinden gerekse de bizzat sohbet ederek...(M3).”*

Öğrenciye sevgi ve anlayış gösterilmesi, değer verilmesi ve mutlu olmasının sağlanmasına yönelik çalışmalar, öğrenci beklentilerinin gözetilerek karşılanması için gerekli çalışmaların yapılması, öğrenciye yaşam ve eğitim koçluğu yapılması, öğrencinin kendini rahatça ve özgürce ifade etmesini teşvik etmek, zaman ve ortam sunmak, öğrencilerle öğretim süreçlerinde birebir iletişim içerisinde bulunmak, problemlili öğrencilerin tespiti ve rehabilitasyonu çalışmalarını planlamak ve organize etmek, öğrencilere sağlıklı ve mutlu bir öğrenme iklimi hazırlanması için gerekli çalışmaları ve davranışları düzenlemek, öğrencilerin güvenlik ve beslenme ortamlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmaları planlamak ve gerekli düzenlemelei sağlamak, mezun öğrencileri takip etmek gibi okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar ve kullanılan stratejilerin öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında olumlu yönde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.2.3. Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” başlığında 111 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 17: Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>13</b>	<b>111</b>
1	Velinin Okula Katılımı Maddi ve Manevi Destek Sağlanması	13	111

##### 4.2.3.1 Veliyi Eğitim-Öğretim ve Yönetim Süreçlerine Katmak Maddi ve Manevi Destek Sağlamak

Katılımcı okul müdürleri “Velinin Okula Katılımı Maddi ve Manevi Destek Sağlanması” hususunda, katılımcı okul müdürü (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M12), (M13), (M14) görüş bildirmiş “Velinin Okula Katılımı Maddi ve Manevi Destek Sağlanması” konusunda, çoğunlukla ve sırasıyla,

Velinin okula maddi manevi katılımını arttırmaya yönelik;

- Veli beklentilerinin gözetilerek karşılanması için gerekli çalışmaları yürütmek
- Vizyonun paylaşılması, velileri kararlara ortak ederek ortak hedeflerin belirlenmesi
- Veli eğitimleri ve olumlu diyaloglar geliştirilmesi; veli eğitimleri ve olumlu diyaloglar yoluyla velilerin eğitime bakış açılarını daha olumlu hale getirmeye çalışmak,
- Veli öğretmen iletişim ve iş birliğine ortam sağlamak,
- Veli okul arasında saydamlık oluşturulması, okulun hesap verebilir duruma getirilmesi,

- Velilere yönelik tanıma, kaynaşma ve dayanışma açısından ev ziyaretleri düzenlenmesini,
- Veli ile etkinlikler düzenlenmesi,
- Veli akademik potansiyelinden faydalanmak ve okul toplumuna eğitimler verdirilmesi,
- Veliler ile rol çatışmasına girilmemesi,

hususlarında teşvik edici rol oynayarak çalışmaların planlanması ve yönlendirilmesi gibi davranışları ve stratejileri benimsedikleri, veli ile okul arasında senkronizasyon sağladıkları ve veli katılımını arttırarak okula maddi ve manevi destek sağladıkları katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Görüşme yapılan okul müdürleri ayrıca, velilerin beklentileri doğrultusunda hareket ettiklerini ve velilerle toplantı ve yüz yüze görüşme yöntemleriyle, memnuniyet anketleri düzenleyerek, elde ettikleri veli istek ve taleplerini de gözeterek okulun hedeflerini veliler ile belirlediklerini belirtmişlerdir. (M12), veli beklentilerinin çevre ve okula göre değişebildiğini (M12), (M13), (M14) bazen aşırı veli beklentilerinin öğretmen üzerinde olumsuz etki yaratabildiğini; özellikle öğrencilerin ödevlendirilmesi konusunda öğretmenle çatışmalar yaşanabildiğini ifade etmiştir. Veli beklentilerinin akademik anlamda yüksek olduğunu belirten okul müdürleri maddi ve manevi desteklerin ise daha az olduğunu belirtmişlerdir. (M3) veli okul arasındaki çatışmalarda, okulun uygulamalarının geçerli olduğunu belirtmiştir. (M9) ve (M6) velilerinin eğitime destekleri konusunda memnun olduklarını bildirmişlerdir. Velilerle yapılan toplantılarda veliler ikna edilerek veli ve okul beklentileri dengelenmiştir. Zaman zaman rehberlik servisinin de bu konuda desteğine başvurulmuştur.

*“Velilerde katılımı ve memnuniyeti artırmak için memnuniyet anketleri düzenliyoruz. Okuldan beklentileri hakkında fikir ediniyoruz. Yani bu süreçte tüm paydaşları kullanmaya çalışıyoruz. Çünkü okulun dışından bakan biri, bizlere yol gösterici olabiliyor...(M7).”*

*“...Okulun hedeflerini velilere benimseterek, veli beklentisini dengeliyoruz ve hedeflerimize ortak ediyoruz, ...Rehber öğretmenler ile velileri yönlendiriyoruz. Veli beklentilerini dengeliyoruz, ...(M14).”*

Okulun vizyon ve hedefleri doğrultusunda velilerle senkronize olunması, alınacak ortak kararlarla öncelikli hedeflerin belirlenmesi, okula ait vizyonun veliler ile paylaşılarak geliştirilmesi ve vizyon doğrultusunda oluşturulan hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik velinin maddi ve manevi desteklerinin alınması, hedeflerin veliler ile gerçekleştirilmesi, okulun maddi ve manevi gücünü arttıracığından ve aynı zamanda okulun iç paydaşı durumunda olan velinin okula karşı beslediği duygu ve düşünceleri olumlu yönde etkileyeceğinden, velinin eğitime yönelik perspektifinin genişlemesine yardımcı olacağından, velinin okula katılımı ve maddi, manevi destek vermesi öğrencilerin akademik başarılarının artırılması konusunda olumlu katkı sağlayacağı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Velinin okula katılımı maddi ve manevi destek sağlanması boyutunda, veli beklentilerinin gözetilerek karşılanması için gerekli çalışmaları yürütmek, vizyonun paylaşılması, velileri kararlara ortak ederek ortak hedeflerin belirlenmesi, veli eğitimleri ve olumlu diyaloglar geliştirilmesi; veli eğitimleri ve olumlu diyaloglar yoluyla velilerin eğitime bakış açılarını daha olumlu hale getirmeye çalışmak, veli öğretmen iletişim ve iş birliğine ortam sağlamak, veli okul arasında saydamlık oluşturulması, okulun hesap verebilir duruma getirilmesi, velilere yönelik tanıma, kaynaşma ve dayanışma açısından ev ziyaretleri düzenlenmesi, veli ile etkinlikler düzenlenmesi, veli akademik potansiyelinden faydalanmak ve okul toplumuna eğitimler verdirilmesi, veliler ile rol çatışmasına girilmemesi, gibi okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar ve kullanılan stratejilerin öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında olumlu yönde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.4. Eğitimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Eğitimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” alt temasında 115 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 18: Eğitimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönelimsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>12</b>	<b>115</b>
1	Öğrencilerin Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Katılımını Teşvik Ederek Gerekli Düzenlemeleri Sağlamak	11	24
2	Öğrencinin Topluluk Önüne Çıkarılması ve Ödüllendirilmesini Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Düzenlemek	7	24
3	Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılmasına Yönelik Çalışmaları Teşvik Ederek Gerekli Planlama ve Çalışmalarını Organize Etmek	7	17
5	Öğrenciye Sosyal Sorumluluk ve Bilinci Kazandırmak (Milli Manevi Değerler) Kazandırmak İçin Gerekli Planlama ve Uygulama Süreçlerini Organize Etmek	5	23
6	Çağa Ugun Ders İçeriklerini Öğretmen ve Öğrencilere Teşvik ve Organize Etmek	5	12
7	Öğrencilere Deneyim Temelli Eğitimsel Çalışmalarını Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Düzenlemek	5	7
8	Öğrenci Yeteneklerinin Belirlenmesine Yönelik Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	4	4
9	Öğrenci Ürün ve Çalışmalarının Sergilenmesi İçin Gerekli Planlamanın ve Uygulamanın Yapılmasını Sağlamak	2	2
10	İfade ve Beceri Derslerine Öğretmenlerce Gereken Önemin Verilmesini Sağlamak	2	2

#### 4.2.4.1. Öğrencilerin Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Katılımını Teşvik Ederek Gerekli Düzenlemeleri Sağlamak

Katılımcı okul müdürleri “Öğrencilerin Zengin Kültürel Etkinliklere Katılımını Teşvik Ederek Gerekli Planlama ve Çalışmalarını Organize Etmek” hususunda, (M2), (M3), (M4), (M5), (M6), (M7), (M8), (M9), (M10), (M11), (M13), (M14);

(M10), “Çocuk Kulüpleri” adı altında ders takviye kurslarından ziyade; ebru çalışması, halk oyunları, enstrüman gibi kursların, hafta sonları bu alanlarda becerisi olan öğretmenlerce verildiğini, (M11) öğrencilerin sportif anlamda deşarj olduklarını, (M13) spor alanları oluşturduklarını ve bahçeyi etkin olarak kullandıklarını, (M6), (M14), çocukları ön plana çıkararak mutlu etmek amacıyla zengin içerikli etkinliklere yer verdiklerini, öğrenci ve veli beklentileri çerçevesince okulda 12-13 dalda spor ve



sanat eğitimleri verdiklerini, (M2), müfredata uygun içeriklerin tamamına; sosyal aktiviteler, kulüp çalışmaları, ve zengin içerikli etkinliklere yer verdiklerini, (M4), (M5), okulda sosyal sportif kültürel faaliyetlere aktif olarak yer verdiklerini, (M6), okulun çevresini ve içerisini süsleyerek, müzik korosu oluşturulması, bando takımı getirilmesi gibi çalışmalarla, okulda sosyal etkinlikler çerçevesince belirlenen “Belirli Gün ve Haftaları” velileri de işin içine katarak ciddi anlamda işlediklerini, öğrencilere “düğme dikme”, “tesisat tamiri” gibi gerçek hayatlarıyla ilgili ödevler verdiğini, sosyal kültürel ve sportif etkinliklerde öğrencilerin kıyafetlerine kadar önem verdiklerini, “Halk Oyunları” , “Görsel Sanatlar” etkinliklerinde okul dışından uzman öğretici istihdam ettiklerini ve müfredat dışı; örneğin Pablo Picasso stili resim gibi, farklı ve modern konularla veli ve öğrencilerin katılımlarını sağladıklarını, (M7), gerçek hayatla ilintili konuları okul dışında sosyal ortamlarda işlemeye çalıştıklarını ve bu anlamda öğrenci ve öğretmenleri teşvik edici davranışlarda bulunarak çalışmalarını planladıklarını, öğrencilerin okulu sevmesi ve okulda mutlu olmaları adına neredeyse hergün yeni bir etkinlik düzenleyerek öğrencilerde ilgi ve merak uyandırdıklarını, etkinliklerin gerçekleştirilmeden önce öğrencilere tanıttıklarını ve örnek uygulamalar yaptıklarını, (M8), çocukları spora yönlendirdiğini, okulunda öğrencilerin sıkılmaması ve sosyalleşmesi açısından halk oyunları kursu düzenlediğini, okulu öğrenci için bir görev değil bir faaliyet alanı olarak organize ettiklerini, (M9), deneysel eğitsel faaliyetlere yer verildiğini ifade etmiştir. Ayrıca öğrencilerin zengin kültürel etkinliklere katılımını teşvik ederek gerekli planlama ve çalışmalarını organize etmek hususunda, (M10), (M11) ve (M13), okulda düzenledikleri ders içi ve ders dışı etkinlikleri daha keyifli ve eğlenceli hale getirmeye gayret ettiklerini ifade etmiştir. (M11), (M14) ise öğrenciler arasında rekabet ortamları oluşturduklarını bu vesile ile (M11), (M14) ve (M13) diğer öğrencileri de özendirip işin içine kattıklarını, (M7), (M11), okuldaki öğretmenlerin öğrenmeyi oyun anlamında gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. (M14), (M5), (M7), (M8) okulda öğrencileri dinlendirici ve keyif verici etkinlikler düzenlediklerini ve öğrenci mutluluğuna önem verdiklerini açıklamışlardır. Aynı zamanda öğrencilerin dinlenmesi ve keyif almasını sağlayacak resim, beden eğitimi, müzik gibi dersleri sevdiklerini ve bu dersleri okullarında verimli bir şekilde işlediklerini ve gereken önemi verdiklerini dile getirmiştir. (M5) bilgi ve kültür yarışmaları ile daha eğlenceli ve heyecanlı bir öğretim (M8) “Hayal Atölyesi” kurarak içerisinde drama ve tiyatro etkinlikleri ile spor ve halk oyunları (M10) ebru çalışması, halk oyunları, enstrüman (M7), (M14), Harezmi, robotik kodlama gibi çağa

uygun etkinlik ve kursların yanısıra, koro, drama, tiyatro, jimnastik, satranç etkinlik ve kurslarla (M6) sistem dışı modern ve farklı içeriklere hitap eden kurs ve etkinliklerin yanı sıra halk oyunları, belirli gün ve haftalar, küçük yazarlar gibi (M11) ve (M8) öğrencilere yönelik ders dışında düzenledikleri spor ve halk oyunları etkinlik ve kurslarıyla daha keyifli bir eğitim öğretim ortamı sağladıklarını dile getirmişlerdir.

Ayrıca öğrencilerin yaş ve seviyelerine uygun neredeyse her gün bir etkinlikle okul öğrenme ortamını diri ve dinamik tuttuklarını, öğrencilerde merak ve ilgi uyandırdıklarını, onları her geçen gün çok çeşitli fırsatlarla karşı karşıya getirdiklerini, çağa uygun modern derslere yer vermeye çalıştıklarını ve dinamik bir öğrenme merkezi yaratmaya çalıştıklarını bu anlamda öğrencileri keyifli, eğlenceli ve merak uyandırıcı eğitimsel etkinliklerle besledikleri ve öğrenmenin öğrenci de bir alışkanlık haline gelmesini sağlayarak okula karşı daha istekli bir tavır ve davranış içerisinde girmesini, okulda mutlu olmasını sağlayıcı çalışmalara imza attıklarını beyan etmişleridir.

*“Okul olarak öğrencilere veli ve öğrenci beklentileri çerçevesince 12-13 branşta spor ve sanat dallarında eğitim veriyoruz. Bu eğitimler arasında, Harezmi, robotik kodlama, koro, drama, tiyatro, jimnastik, satranç gibi alanlar var. Okulun mevcut öğrenci sayısının yarısından fazla çocuk bu alanlara devam ediyor ve öğrencilerin çoğuna ulaşıyoruz. Sadece derslerde sıkılmıyor ve farklı etkinliklerde yer alıyorlar. Öğretmenlere de yarışmanın mutlu edin dedik...(M14)”*

*“Sosyal Kültürel ve Sportif faaliyetlere aktif katılım sağladık...(M5).”*

*“...Öğrenciler derslere boğulmasın diye halkoyunları kursları düzenlendi. Öğrenci dersten sonra farklı bir uğraşla ilgilenerek dinleniyordu. Amaç yarışalım madalya alalım değil, farklı bir uğraş ile ilgilenmek, başka öğrencileri ve okullarını görmek, toplum önüne çıkmasını sağlamaktı. Öğrencileri yarışmalara katmak...(M8).”*

*“Öğrencilerim her belirli gün ve haftayı, ciddi olarak ele alır. Hatta bu günlerde velilerden destek ve katkı sağlarız. Bu günler için müzik korosu bile kurduk. Okulu, bugünlerde kırmızı ve beyaza süslerim. Bandosuna kadar getirtirim...(M6).”*

Okullarda öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik ve merak uyandıracak zengin içerikli etkinlikler düzenlenmesi ve öğrenim ortamının etkinlikler ve kurslar anlamında daha

dinamik tutulmasının yanı sıra ders içerisinde de öğretim kaynağı olarak okulun ve öğretmenlerin öğrenme sürecinde dinlendirici ve oyunlaştırıcı stratejilere yer vermesinin öğrencinin akademik başarısını artıracak katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.4.2. Öğrencinin Topluluk Önüne Çıkarılması ve Ödüllendirilmesini Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Düzenlemek**

Katılımcı okul müdürleri “Öğrencinin Sosyalleşmesine Yönelik Faaliyetler” hususunda, 14 okul müdüründen (M2), (M5), (M6), (M9), (M10), (M11), (M13), (M14), okul içinde ve dışında gerçekleştirilen yarışma ve projelere aktif katılım sağladıklarını, topluluk önünde kendini ifade etmesi, sahne alması alkışlanması ve olumlu sonuçlar doğuran rekabet ortamında öğretmenlerle kurdukları komisyonlarla yarışmalar düzenlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca (M6) “Mikrofonsuz Öğrenci Kalmasın” projesi kapsamında öğrencilerine derslerde kürsü ve mikrofonla ders anlattırıldığını ve törenlerde öğrencilerinden mikrofonla kendisini eleştirmesini istemiştir. Öğrencilere ödevler vererek sergileyen (M6) onları çalışmalarıyla okul ortamında ön plana çıkarmaya çalıştığını ifade etmiştir. (M14) ise öğrencilerin topluluk önünde alkış almasını ve hediyelerle desteklenerek başarıya özendirilmesini ve diğer öğrencilere örnek olmasını dile getirmiştir. Her fırsatta proje ve yarışmalara okul içi ve dışında öğrencilerle birlikte katıldıklarını, (M11), okul dışındaki projelere ise başarı odaklı ve takım ruhu taşıyan öğretmenlerden oluşan komisyonlarla öğrencileri kademeli olarak eleyerek en iyi öğrenci takımını ya da öğrencileri birkaç ay içerisinde seçtiklerini, bu yöntemle seçtikleri öğrencileri ilçe-il-ülke proje ve yarışmalarına hazırlayarak hem okullarının hem de öğrencilerinin ön plana çıkmasını sağlayarak diğer öğrencileri de bu yöntemle özendirdiklerini ve motive ettiklerini dile getirmiştir.

*“Topluluk önünde alkış ödül alsınlar çok önem verdik. Hediyeler verdik. Diğer çocuklara da örnek oluyor. Genel olarak okulun yapısında her öğrenci öğrencinin ve her öğrenci mutlu olsun amacıyla akademik başarıdan ziyade buna özendirici faaliyetlere girdik, ... (M14).”*

*“Öğrenciler mikrofonla beni ve okulu eleştirirler, ...Öğrencilerin çalışmalarını da bu yolla sergilerim... (M6).”*

*“Akademik başarı da olsa, sosyal başarı da olsa mutlaka komisyonlarla takip edilmeli ve rekabet ortamları oluşturularak öğrencileri eleme yöntemi ile seçmeli. Bu tür taktikleri kullanıyorum...(M11).”*

*“Okul içinde ve dışında gerçekleştirilen projelere aktif olarak katılıyoruz...(M10).”*

Öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında, olumlu sonuçlar doğuracak rekabet ortamlarının hazırlanmasının, öğrencilerin proje ve yarışma gibi sosyal etkinliklerle topluluk önüne çıkarılmasının; alkışlanarak, hediye verilmesinin akademik başarılarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğrencilerin topluluk önünde kendilerini ifade etmelerinin, çalışmalarıyla ön plana çıkarılmalarının akademik başarıları açısından hem kendileri hem de diğer öğrenciler için özendirici ve motive edici bir rol oynadığı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.4.3. Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılmasına Yönelik Çalışmaları Teşvik Ederek Gerekli Planlama ve Çalışmalarını Organize Etmek**

Katılımcı okul müdürleri “Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılması” hususunda, (M10), (M11), (M13), (M5), (M6), (M7) ve (M9), okullarında okuma alışkanlığı kazandırılmasına yönelik stratejiler kullanmakta iken, (M10) haftada 3 gün süreyle belirli derslerde kitap okuma çalışmaları yaptıklarını ve okul kütüphanelerine 1000 adet kitap kattıklarını, (M11) öğrenciler arası okuma yarışmaları düzenlediklerini ve düzenlenen okuma yarışmalarına katıldıklarını, (M5) her sabah kitap okuyarak işe başladıklarını ve (M5) ile (M6) okullarında öğrencilerine kitap yazdırdıklarını ve küçük yazar projeleri düzenlediklerini ve imza günleriyle tanıttıklarını, (M7) ve (M6) okul dergisi ve gazetelerinde öğrenci yazılarına yer verdiklerini (M9) öğrencilere kitap hediye ettiklerini dile getirmişler ve öğrencileri okuma yazma konusunda alışkanlık sahibi olabilmeleri açısından desteklerini ortaya koymuşlardır.

*“...Okuma ve yazma son derece önemli bu anlamda okulda bir gazete oluşturduk aylık yayına çıkıyor. Geçenlerde 80 yazar çıkardık. Gazetesi olan bir okuluz sürekli bir aktivite var. Çıkardığımız gazetede okula ait her türlü birimin çalışmalarına yer verilir bu anlamda okulda iletişim ve koordinasyon sağlanır. Her birim kendi sayfasını kendi hazırlar. Gazetenin hazırlanmasında bütün birimler sayfalarını en güzel şekilde hazırlama gayretindedir. Herkes ister istemez sayfasını hazırlarken işin teknik boyutlarına da hâkim oluyor, ...Okuma-yazma kültürünü aşılmalı ve yaygınlaştırmalıyız. İşin profesyonelce*

*yapılması lazım. Öğrencilerimize kitap yazdırmak için okula bu konuda rol model olacak yazarları getirttik, ... Okuma ve yazma ile ilgili olarak öğretmenler kurulunda süreci kararlaştırdık. Bu anlamda ilkokulda yaşça daha büyük olan 3. ve 4. sınıfları bu kültürün içine aldık. İster istemez 1. ve 2. sınıflarda da konuyla ilgili merak ve ilgi uyandırıldı, ... Öğrencilere imza günü düzenledik ve basın yayın organları ile üst birimleri diğer tüm paydaşları imza gününe çağırdık (M6).”*

*“...En önemlisi de 8 yılda basılmış 7 kitap, öğrenci kitabı. Kitap okumak üzerinde durulmalı. 1. sınıftan son sınıfa değin bardağın taşması için dolması lazım. Öğrencilerin yıl içinde yazdıkları kitapları basarak karne hediyesi olarak verirdik. Okuma çok önemli bir faktör...(M5).*

*“...Öğrencilerimize kitap okuma yönünde teşvik ediyoruz ve etkinliklerle alışkanlık sağlamalarına gayret gösteriyoruz. Zihinsel olarak dinç kalmalarını sağlıyoruz, ... (M13).”*

Okuma ve yazma alışkanlıklarının öğrencinin akademik başarısında olumlu katkıları olduğu ve okul müdürleri tarafından bu alışkanlıkların kazandırılmasının önemli olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Katılımcılar, öğrencilerin akademik başarısının artırılmasında, öğrencilerde ve okul toplumunda okuma yazma kültürünün yerleştirilmesi üzerinde durmuştur. Okuma yazma aktivitelerinin öğrencilerin zihinsel faaliyetlerini artırdığı ve bu yüzden bu çalışmaların akademik başarı için etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.4.4. Öğrenciye Sosyal Sorumluluk ve Bilinci Kazandırmak (Milli Manevi Değerler) Kazandırmak İçin Gerekli Planlama ve Uygulama Süreçlerini Organize Etmek**

Katılımcı okul müdürleri “Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılması” hususunda, (M3), (M4), (M6), (M9) ve (M10), öğrencilere sosyal sorumluluk ve milli manevi değerlerin öğretilerek yaşatılmasının öğrencilerin akademik başarılarına etkisi olacağı yönünde ifadelerde bulunmuşlardır.

Belirli Gün ve Haftalar ile Milli Bayramların daha ciddi olarak ele alınıp kutlandığını belirten okul müdürleri, ahlaklı terbiyeli ve vatansever bireyler yetiştirmek istediklerini açıklamıştır. Örneğin bir okulda Afrin ve Suriye’ye öğrencilerin “Oyuncak Projesi” yaptığı, her sınıfın bir yetime baktığı, Ramazan aylarında öğrencilerce yardıma muhtaçlara koliler hazırlandığı ve Çad’da su kuyusu yaptırdıklarını belirten (M9) milli manevi değerlerin benimsetilmesinin yanı sıra

yaşatılmasının önemi üzerinde durmuştur. Örneğin Çanakkale Şehitleri Haftası'nda okul bahçesinde kurdukları kamp ve çadırlarla , sedye ve sağlanan ortamla savaşı yaşatarak öğrencilere o anı yaşattığını belirtmiştir. Ayrıca öğrencilere sosyal sorumluluk ve bireysel sorumluluk bilincinin aşılmasının da önemli olduğu ifade edilmiştir. (M6) okulda zil sesini kaldırdığını ve öğrencilere güven duymanın yanı sıra bir sorumluluk aşıladığını ifade etmiştir.

*“Milli ve manevi değerleri yüksek çocuklar yetiştirmek istiyoruz. Tüm enerjimizi bu yönde kullanmak istiyoruz. Ama başış olayı bizi yıpratıyor, Öncelikle ahlaklı terbiyeli vatansever ve öğrenci arkadaşlarına saygılı bireyler yetiştirmek, sosyal yönden güçlü çocuklar yetiştirmek istiyoruz. Daha sonra akademik başarı geliyor (M9).”*

*“...Bir kere milli ve manevi tüm değerleri, ciddi şekilde öğrencilere aşılama gayretindeyim, ...öğrencilerim her belirli gün ve haftayı, ciddi olarak ele alır. Hatta bu günlerde velilerden destek ve katkı sağlarız. Bu günler için müzik korosu bile kurduk. Okulu, bugünlerde kırmızı ve beyaza süslerim. Bandosuna kadar getirtirim...(M6).”*

*“Sosyal yönden gerçekleşmesi gereken eğitimleri okul dışında sosyal ortamlarda gerçekleştiriyoruz. Bu benim önemli bir eğitim politikam. Bir diğer politikam ise, çocuklar, okula isteyerek ve mutlu bir şekilde gelmelidir. O gün okulda yapılacak etkinlikler hakkında merak ve heyecan uyandırmaktayız...(M7).”*

Milli ve manevi değerleri benimseyen öğrencilerin toplumla daha kolay intibak edecekleri düşünüldüğünde eğitimin amaçlarından biri olan bireylerin topluma intibakları konusunda yardımcı bir unsur olarak karşımıza çıkacaktır. Bu durumda milli ve manevi değerlerin benimsetilmesi hatta ciddiye alınarak öğrencilere yaşatılması, onların akademik başarılarını da arttıracaktır. Sorumluluk sahibi olarak sorumluluklarına dikkat eden bireylerin diğerlerine oranla daha başarılı olabileceği de düşünülebilir.

Öğrencilerin toplumsal beklentilerin karşılanmasında rol almaları sosyal olarak daha duyarlı hale gelmelerine neden olacağından ileriki hayatlarında da toplumun ihtiyaç duyduğu bireylerin gerektirdiği değerleri ve bilgiyi taşımaları gerekeceğinden, milli ve manevi değerlerin benimsetilmesi öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında kullanılan bir strateji olarak ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerince, öğrencilerin sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını teşvik ederek gerekli düzenlemeleri sağlamak, öğrencinin topluluk önüne çıkarılması ve ödüllendirilmesini teşvik ederek gerekli çalışmaları düzenlemek, öğrenciye okuma yazma alışkanlığı kazandırılmasına yönelik çalışmaları teşvik ederek gerekli planlama ve çalışmalarını organize etmek, öğrenciye milli manevi değerleri benimsetmek, sosyal sorumluluk ve bilinci kazandırmak için gerekli planlama ve uygulama süreçlerini organize etmek, çağa uygun ders içeriklerini ğretmen ve öğrencilere teşvik ve organize etmek, öğrencilere deneyim temelli eğitimsel çalışmalarını teşvik ederek gerekli çalışmaları düzenlemek, ğrenci yeteneklerinin belirlenmesine yönelik çalışmaları planlamak ve organize etmek gibi davranış ve stratejileri benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Öğrencilerin akademik yükün altında kalmaması için onların gerçek hayatlarına ve toplumla intibaklarına katkısı olacak zengin içerikli eğitimsel faaliyetlere yer verilmesi, öğrencileri topluluk önünde onurlandırmanın ve teşvik edici çalışmalar, öğrencinin okuma yazma alışkanlığı, öğrencinin birey olarak yaşadığı toplumun değerlerini benimsemesi, eğitimsel etkinlikler anlamında, çağa uygun nitelikte; farklı ve modern içeriklere yer verilmesi, deneyimsel ve yetenek temelli eğitimsel etkinliklerin, öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında olumlu etkisi olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.5. ğrenim Ortamlarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan ‘‘ğrenim Ortamlarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler’’ başlığında 34 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 19: Öğrenim Ortamlarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>12</b>	<b>34</b>
1	Fiziksel Alanların İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesi	10	27
2	Ders Araç Gereçlerini Tamamlamak ve Yardımcı Kaynak Kullanmasını Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Organize Etmek	3	4
3	Özel Okulların İmkanlarından Faydalanılması İçin Gerekli Planlama ve Yürütme Çalışmalarını Organize Etmek	2	3

#### 4.2.5.1. Fiziksel Alanların İyileştirilmesi ve Artırılması

Katılımcı okul müdürleri “Fiziksel Alanların İyileştirilmesi ve Artırılması” hususunda, katılımcı okul müdürü (M10), (M11), (M13), (M14), (M7), (M9) fiziksel alanları iyileştirdikleri ve fiziksel alanların sayılarını imkanları doğrultusunda arttırdıklarını dile getirmişlerdir. Bu konuda (M10), okullarına kütüphane kurarak kütüphaneye 1000 adet kitap bağışlattığını, “Hobi Bahçesi” yapıldığını, (M11) rehberlik servisi için klinik bir ortam oluşturduklarını, (M13) ve (M9), muhakeme ve analitik düşünceyi geliştirici atölyeler kurulduğunu, (M9), öğrenci ve öğretmenlerin yaşam alanlarına yönelik fiziksel alanları iyileştirdiklerini ve arttırdıklarını bu bağlamda öğretmenler odası, yemekhane, dinlenme odaları, balkon gibi ortamlar sağladıklarını, okulun tük aydınlatma sistemini yenilediğini, okul bahçesine barfiks gibi spor amaçlı alanlar inşa edildiğini ve öğrenmeye yönelik köşeler hazırlandığını belirtmişlerdir.

*“...350 takım lamba değiştirdim. LED tipi hem 1/3 ışık kullanılmış hem de tasarruf olmuş, ... Ben şimdi Osmanlı padişahlarını giriş koridora yaptırды. Masraflarını velimiz karşıladı. Atatürk Köşesi ve Osmanlı Tarihi Köşesi yenildi, ... Spor salonum yok. Barfiks yaptım, hepsi koşturuyor. Ya müdür bey size çok kızgınız, bunu biz varken neden yapmadınız diyor öğrenciler, ... Öğretmenlere ve öğrencilere; yemekhane, öğretmenler odası, dinlenme odaları yapıyoruz. Balkon dahil, ... Alçakgönüllülük yapmak istemiyorum. Şu anda okulumuzda robotik kodlama atölyesi ve STEM atölyesi ve zekâ atölyelerimiz mevcut...(M9).”*



*“...Kendi ölçüğümüzde okul dışındaki alanı çoğaltmaya çalışıyoruz, ...Muhakeme ve analitik düşünceyi okullarda verimli olarak yönlendiremiyoruz. Biz bu anlamda beceri atölyeleri oluşturuyoruz, satranç gibi STEM, verimli kütüphane ortamı, İngilizce akıl oyunları gibi uygulama atölye ve sınıfları açıyoruz, bunun yanı sıra spor alanları oluşturuyor ve bahçeyi etkin kullanıyoruz...(M13).”*”

Okula ait fiziksel alanların iyileştirilmesi ve imkanlar dahilinde genişletilmesi yoluyla okul toplumu açısından çalışma ortamlarının ve eğitim öğretim ortamlarının daha ergonomik bir yapıya kavuşturulması çalışma ve öğrenim sürecini de olumlu etkileyeceğinden fiziksel alanların iyileştirilmesi ve sayılarının imkanlar dahilinde arttırılarak okul toplumunun hizmetine sunulmasının öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasına da olumlu katkıları bulunduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.5.2. Ders Araç Gereçlerini Tamamlamak ve Yardımcı Kaynak Kullanmak**

Katılımcı okul müdürleri “Ders Araç Gereçlerini Tamamlamak ve Yardımcı Kaynak Kullanmak” hususunda, katılımcı okul müdürü (M2), (M4), (M5) ders araç ve gereçlerinin tamamlanması ve mevzuat açısından MEB (Millî Eğitim Bakanlığı) tarafından yasaklayıcı yöntemlerle öğretmenin ders aracı olarak yardımcı kaynak kullanamamasının öğrencinin akademik başarısını da olumsuz etkileyeceğini belirterek müdürlerin ve kendilerinin bu konularda mevzuatı delerek ve öğretmenlerle ortak hareket ederek velinin de alım gücünü zorlamadan sürece ve karara ortak ederek öğretmen ve öğrencilere yardımcı kaynak kullanımı konusunda inisiyatif tanıdıklarını ve öğretim kaynağı olarak kullanılan bu yardımcı kaynakların da zengin bir içerikle öğretimi kolaylaştırdığı ve kalıcı hale getireceği inancıyla hareket ettiklerini dile getirmişlerdir. (M5), ders araçları ve gereçlerini ilk önce tamamladığını ifade etmiştir. Okul müdürlerinin ders araç ve gereçlerini tamamlamaya yönelik çabalarının yanı sıra kullanım inisiyatifi Millî Eğitim Bakanlığı’na veliye bırakılarak yasaklanan yardımcı kaynak kitapların okul müdürlerince risk alınarak öğretim ortamlarında kullanılmasına müsaade etmeleri ders araç ve gereçlerinin ve yardımcı kaynakların tamamlanarak zenginleştirilmesi öğrenci akademik başarısı üzerinde olumlu katkıda bulunduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...İnteraktif uygulamaya fatih projesinden önce başladım. Ders araçları ve gereçlerini ilk önce tamamlar ve karşılanmasını öncelikli görev olarak kabul ederim...(M5).”*

*“...Ortası öğretmen ihtiyaç halinde öğrenciyi bir adım ileri atabileceğine inandığı yardımcı ders kitaplarını kullanabilmelidir, temin edebilmelidir...(M2).”*

Ders araç ve gereçlerinin tamamlanarak, yardımcı ders kaynaklarının kullanımına esneklik sağlayan okul müdürü davranışları öğrenci akademik başarısı üzerinde etkili olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

#### **4.2.5.3. Özel Okulların İmkanlarından Faydalanılması, Okulun Kaynaklarının ve Öğrenim Ortamlarının Kapsam ve Niteliğinin Diğer Kurumların İmkanlarıyla Genişletilmesi**

Katılımcı okul müdürleri “Özel Okulların İmkanlarından Faydalanılması” hususunda, katılımcı okul müdürü (M10) ve (M6), özel okullarla iletişim ve iş birliği içerisinde hareket ettiklerini ifade ederek (M6), haftanın belirli günlerinde öğrencileri gruplar halinde özel okulların atölye, laboratuvar ve diğer imkanlarından faydalanmaları için okul servis araçlarıyla özel okullara yönlendirdiğini ve özel okullarla “Hami Projesi” yaptıklarının altını çizerek, özel okullarla iletişim ve iş birliğini geliştirmek için özel okullara ait tüm reklamları kendi okulunda yaptığını vurgulamıştır. (M10), özel okullarla iletişim ve iş birliği içerisinde okuluna 1000 adet kitap kazandırdığını ve bu şekilde bir kütüphane oluşturduklarını beyan etmiştir.

Okul müdürleri öğrenim ortamlarının iyileştirilmesi ve sayılarının artırılması anlamında kendi okulları dışındaki kurumları da işin içine katarak ve bu ortamların sayısını ve niteliğini daha da arttırmışlardır. Farklı ve nitelikli bir şekilde diğer kurumların da imkanları dahil edilerek öğrencilere zengin öğrenim ortamlarında öğretim görmeleri sağlanmıştır. Okulun kaynakları da diğer kurumların imkanlarıyla genişletilmiş ve öğrenim ortamlarının sayı ve niteliklerinin de öğrencilerin başarısı üzerinde olumlu katkılar sağladığı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...Özel okullarla hamı projesi yapıyorum. Bu kapsamda özel okulların atölyelerinden faydalanyorum. İç ve dış paydaşları etkili kullanıyorum, ... Özel okullarla iletişimim çok iyi ve bizim okulun Türkiye TEOG dereceleri var. Özel okullarla örnek 30 kişilik bir sınıfi 3'e bölerek, 10'ar kişilik gruplar halinde çocukları servisle öğretmenle özel okulların atölyelerine ve farklı*

*kullanım alanlarına gönderiyoruz. Bütün kolejlerle farklı şekilde çalışıyoruz. Onlar da bizim çocukları ortaokula almak için yarışıyor. Öğlene kadar o okullarda haftanın belirli günlerinde, robotik kodlama, drama ve bilim uygulamaları dersleri görüyorlar. Yemeklerini de orada yiyorlar...(M6).”*

*“...Diğer özel okullarla iş birliğine yönelik ortak çalışmalar yapıyoruz. Örneğin, Irmak Okulları okul kütüphanemize 1000 adet kitap bağışlamıştır bu yolla...(M10).”*

Okul müdürlerince, öğrenim ortamlarının iyileştirilmesi ve zenginleştirilmesi yönünde; okulun fiziksel alanlarının iyileştirilerek zenginleştirilmesi, ders araç gereçlerinin tamamlanarak, yardımcı kaynak kullanılmasına kolaylık sağlaması, özel okullar, üniversite ve halk eğitim merkezleri gibi diğer kurumların imkan ve olanaklarından, işbirlikçi iletişim içerisinde faydalanarak gerekli planlama ve yürütme çalışmalarını organize etmesi, öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında olumlu katkılar sağladığı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### **4.2.6. Öğretimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Öğretimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” alt temasında 68 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 20: Öğretimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>11</b>	<b>68</b>
1	Telafi ve Destek Eğitimlerine Yönelik Gerekli Atıyapı ve Planlama Çalışmalarını Organize Etmek	8	20
2	Akademik Kazanımların Ölçülmesine Yönelik Gerekli Atıyapı ve Planlama Çalışmalarını Organize Etmek	4	14
3	Uygulamalı Öğretime Yönelik Deneyim Temelli Çalışmaların Teşvik Edilmesi Gerekli Altyapının Sağlanması ve Organize Edilmesi	4	7

4	Öğrencilere Yönelik Öğretici Geziler Düzenlenmesini Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Yürütmek	4	6
5	Öğrenme İhtiyacını Tetikleyen Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	4	6
6	Oyunla Öğretim Yöntemlerini Teşvik Etmesi ve Gerekli Desteği Vermesi	4	5
7	Akademik Rekabetin Kontrol Altında Tutulması	2	2
8	Öğrencilere Yönelik Eğitim Seminerlerini Planlamak ve Organize Etmek	2	2
9	Öğretimsel Pano ve Köşelerin Hazırlanmasını Teşvik Ederek Gerekli Altyapı ve Çalışmaları Organize Etmek	2	2
10	Mevzuat ve Müfredatı Usulüne Göre Uygulamak ve Uygulanmasını Takip Etmek	1	4

#### 4.2.6.1. Telafi ve Destek Eğitimleri:

Katılımcı okul müdürleri “Telafi ve Destek Eğitimleri” hususunda, katılımcı okul müdürlerinden (M10), (M11), (M14), (M2), (M9) okulunda öğrenme gücünden dolayı akademik yönden geride kalan öğrenciler için aynı zamanda özel eğitim öğrencilerinin de eğitimi için “Destek Eğitim Odası” açtıklarını belirtmiştir. (M10) ayrıca daha da zorluk çeken öğrenciler için ise öğretmenlerin ders dışı zamanlardaki özverileri çalışmalarıyla bu çocukları okulun genel seviyesine ulaştırmeye çalıştıklarını dile getirmiştir. Yine ders dışı zamanlarda öğrencilere yönelik öğretmen becerilerine dayalı sanatsal kulüp faaliyetlerine önem verdiklerini bu anlamda öğrencileri rahatlattıkları ve dinlendirdiklerini aynı zamanda sanatsal beceri de kazandırdıklarını beyan etmiştir. (M14) ise okulunda bulunan öğrencilerin yarısından fazlasının ders dışı zamanlarda düzenlenen çocuk kulüpleri faaliyetlerine katıldıklarını belirtmiştir. (M2), öğrencilere yönelik çocuk kulüpleri faaliyetleri, sosyal aktiviteleri ve çocuğun yaş ve seviyesine uygun diğer tüm faaliyetleri müfredat kazanımları doğrultusunda aynen uyguladıklarını ve olumlu sonuçlar aldıkları belirtmiş. (M2) ve (M6), öğrencilerin okulda akademik yükü yeteri kadar çektikleri ve okul sonrasında öğrencinin ihtiyacı olan oyun ve dinlenme zamanından alınarak okul hayatına takviye amaçlı kurs ve etüt merkezleri gibi başka eğitim ve öğretim merkezlerine devam etmesinin öğrencinin akademik başarısı üzerinde olumsuz etki yaratacağını dile getirmişlerdir. (M4) ise velilerin eğitime ilgili olduğunu, velilerin öğrencilerin okul hayatına önem verdiklerini dile getirerek, okulunda bulunan öğrencilerin çoğunluğunun okul dışında bulunan okul hayatına takviye amaçlı kurs ve etüt

merkezleri gibi başka eğitim ve öğretim merkezlerine devam ettiklerinin altına çizmiştir. (M6) okulunda risk alarak müfredat dışı ve çağa uygun içeriklere yer vererek öğrenci ve velilerin beğenisini topladığını, ilgilerini çektiğini ve öğrenmeyi farklılaştırdığını belirtmiştir. Halk oyunları ve görsel sanatlar adı altında düzenlenen ders ve etkinliklerle mevzuat dışında , mevzuatı delerek konuya ve alana hâkim öğretmen veya uzman istihdam ettiğini ve mevzuat dışında müfredatta yer almayan örneğin, Pablo Picasso tarzında resim çalışmalarını uzmanlarla yaparak bazı modern içeriklere yer verdiğini ifade etmiştir.

Yukardaki açıklamalar ışığında, öğrencilerin öğretimsel yönden karşılaştığı güçlükler veya altyapı/hazırbulunmuşlukları sebebiyle akranları ile aralarında oluşan akademik kazanımlar ile ilgili farkların geniş ölçekte bir farklılığa dönüşmemesi için okul müdürlerinin özel eğitim öğrencilerine dönük açılan destek eğitim odalarında bu tür öğrencilere ders dışı zamanlarda öğretmenlerin özverili çalışmaları aracılığıyla eğitim verildiğini ve mümkün olduğunca aradaki farkı kapatmaya çalıştıkları dolayısıyla okulda, öğretimsel anlamda bu tür destekleyici çalışmaların yapılmasının ve hiçbir öğrencinin kaybedilmeden genel düzeyde bir başarının hedeflenmesinin öğrenciler arası farklılıkların kapanmasına ve öğrencilerin akademik başarıları üzerinde katkısı olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Sınıf içerisinde geride kalmış ve akademik alan dışına itilmiş her öğrenci kendi içerisinde ve sınıf ortamında, sınıfın genel huzuru, çalışmaları ve mevcut ortamında da birtakım sıkıntılar yaşanmasına neden olabilecektir. Bu bağlamda okul müdürlerinin bu öğrenciler üzerine öğretmenlerin özverili çalışmaları ile giderek çözüme kavuşturma çabaları öğrencilerin akademik başarılarına katkı sağlamaları anlamında da etkilidir.

(M2 ve M6) eğitim ve öğretim faaliyetlerinin aile dışında sadece okul ortamında yapılmasını gerektiğini vurgulayarak, öğrencilere yönelik düzenlenen kurs, etüt vesaire verilmemesi gerektiğini vurgularken öğrencilerin oyun ve dinlenme zamanlarının önemine dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla öğrencilerin oyun oynama ihtiyaçlarının ve dinlenme zamanlarının da dikkate alınarak sadece okul ortamında etkili bir şekilde gerçekleştirilecek eğitim öğretim uygulamalarının öğrencinin akademik başarısı üzerinde olumlu etkisi olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

(M2), (M4), (M6), (M10), (M14) ise farklı ders dışı etkinliklerle öğretim ortamını kulüp, kurs ya da sürekli aktivitelerle daha dinamik tutmaya çalıştıklarını ifade etmişler ve okulun geniş ölçekte etkili bir öğretim kaynağı olarak her öğrenciye hitap edebilecek şekilde öğrencilerin ilgi alanlarına girecek bu tür çalışmalarla, öğrencinin öğrenmeden ve okuldan keyif almasının öğrencinin öğrenmeye ve okula karşı olumlu tutum ve davranışlara girmesine de neden olacağı üzerinde durmuşlardır. (M4) ise velilerin okul dışında da öğrencileriyle ilgili çeşitli kurs etüt faaliyetlerine başkaca kurumların çatısı ya da ismi altında destek verdiklerini açıklarken (M2) müfredatı birebir uygulamanın ve etkinliklerin müfredat doğrultusunda, kazanımlara hitap etmesi şeklinde düzenlenmesinin önemine dikkat çekmiştir. (M6) ise mevzuat ve müfredat dışında risk alarak daha modern bulduğu ve öğrenimi ilgi çekici hae getirmek isteğiyle çok farklı içeriklere ve kurslara okul ortamında yer verdiğini açıklamıştır.

*“...Örnek verecek olursam, sınıf içerisinde öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler var. Aradaki yüzde 10'luk farkı kapatmak ve özel eğitim öğrencilerini de aynı zamanda yetiştirmek amacıyla destek odaları açtık, ...Daha da zorluk çeken öğrenciler, öğretmenler tarafından öğretmenler odasında ayrı bir zamanda yetiştirildi... (M10).”*

*“...Akranlarından şu ya da bu şekilde geride olan yavrular için destek eğitimi ve özel eğitim çalışması gibi çalışmalarla onlara yetiştirmeniz yetiyor. Diğer arkadaşlarına yetiştirmeniz yetiyor. Diğer öğrenciler müfredatta almaları gerekenleri alıyorlar...(M2).”*

*“Sosyal ekonomik ve kültürel farklılıklar veli arasında çok ama okulöncesi eğitimine öğrencinin devam ederek ilkokula hazırbulunuşluk bakımından diğer öğrencilerle aralarındaki farklarını kapatmaktadır. Sadece 20 öğrencimize haftanın belli günlerinde destek vermekteyiz, ...eğer öğrenci kazanımlar konusunda geride ise telafi eğitimleri ile destekleyerek geride kalmasının önüne geçtik... (M14).”*

Buradan hareketle okul ve öğrenme ortamlarında sürekli bir aktivite olmasının, okul müdürlerinin, risk alarak sistemin talimatları dışında daha modern, çağa uygun içeriklerle farklı öğretim olanakları sunmalarının veya “Çocuk Kulüpleri” adı altında sisteme uygun çalışmalarla, mevzuat ve müfredatı birebir uygun bir şekilde kullanarak öğrencilere ders dışında da bir öğretim kaynağı olarak farklı aktiviteler, etkinlikler, kurs ve kulüp faaliyetleri ve takviye kurslar sunmasının, öğrenci akademik başarısı üzerinde olumlu katkı sağladığı ve ilkokul müdürlerinin bu tür stratejilere başvurarak

öğrencilerin akademik başarılarına yönelik olumlu katkı sağladığı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.2.6.2. Akademik Kazanımlara Ait İlerlemenin Belirli Aralıklarla Ölçülmesi

Katılımcı okul müdürleri “Akademik Kazanımlara Ait İlerlemenin Belirli Aralıklarla Ölçülmesi” hususunda, katılımcı okul müdürlerinden (M12), (M14) ve (M10), öğrencive sınıf bazlı değerlendirmeler yaptıklarını, deneme sınavları düzenlediklerini ve akademik kazanımları öğretmenlerle birlikte yakından takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

*“...Benim kriterim, öğrencilerin daha önce kazanamadıkları kazanımları bir sonraki sınavda kazanmış mı ona bakarım...(M14).”*

*“...Uygulama ve bununla beraber sınav gerçeği konusunda, zümre öğretmenleriyle diğer zümrelere de ulaşılarak özgün ve ortak bir şekilde karar alarak, o günkü kazanıma uygun soruları havuza atıyor ve oradan seçeceğimiz sorularla da deneme sınavı yaparak öğretmen sınıf bazlı değerlendirme yapıyoruz...(M10).”*

Bu ifadelerle dayanarak, okulda düzenlenen ortak sınavlar aracılığıyla ya da amacı akademik kazanımları ölçmeye yönelik diğer değerlendirme sistemleri neticesinde öğrencilerin bireysel anlamda aldıkları puanlamanın dışında daha önemli olarak görülen öğrenci genel başarısı ve kazanımları konusunda gerek bireysel anlamda gerekse de genel anlamda öğrenciler tarafından edinilemeyen kazanımların yığılma noktaları ile ilgili öğretmenin öğretimsel anlayış ve yaklaşımı, okul yöneticisinin öğretimsel anlayış ve yaklaşımları, kullanılan idari ve öğretim ilke yöntem ve tekniklerinin bir anlamda belirli aralıklarla sorgulanarak güncellenmesi ve okulun etkili bir öğretimsel model ortaya çıkarmasında rehberlik sağlaması yönünde katkılar sunacağından, okullarda belirli aralıklarla öğretmen ve okul yönetimi işbirliği ile kazanımlara yönelik edinimlerin ölçülmesi ve elde edilecek geri dönütler ile de okulun etkili bir öğretimsel model ortaya çıkarması öğrencilerin akademik başarılarını da arttıracığı, katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

#### 4.2.6.3. Uygulamalı Öğretimsel Faaliyetler

Katılımcı okul müdürleri “Uygulamalı Öğretimsel Faaliyetler” hususunda, katılımcı okul müdürü (M9), (M10), (M11) ve (M13) teorik ve pratik bilgiyi bir arada ve iç içe verdiklerini, örnek olarak (M10), matematik ve fen bilgisi gibi mihver derslerde “İskelet Güzellik Yarışması”, “Hobi Bahçesi” gibi uygulamalarla teorik ve uygulamalı eğitimi bir arada verdiklerini, (M2) örnek olarak yabancı dil öğretiminde istek ve ilgi uyandırmak adına öğrencilerini turistlerle diyalog kurmaları için okul dışı ortamlara götürmüş ya da derslerine yabancı öğretmenler sokmuşlardır. Bu vesile ile de öğrencinin bilgiye olan ihtiyacını anlamasını ve gerçek hayata uyarlayarak bu ihtiyacına cevap vermesini sağlayıcı bilginin gerçek hayatla intibakı anlamında çalışmalara yer vermiştir. (M6) örnek olarak okulunda öğrenci meclisi çalışmaları yaparken ortamı gerçek hayata uyarlamış ve seçim sandık havası yaratmıştır. (M9), Milli bir anma gününü okul bahçesinde çadırlarla bir savaş ortamı inşa ederek gerçekleştirmiştir.

*“...Öncelikle teorik ve pratik bilgiyi bir araya getiriyoruz ve öğrenciler bu becerileri hayata geçirebiliyorlar. Örnek verecek olursam, iskelet güzellik yarışması gibi ve buna benzer eğitimleri heyecanlı hale getiriyoruz. Öğrencileri öğrenmeye karşı daha heyecanlı bir tutuma sokmaya çalışıyoruz...(M10).”*

*“...turistlerle diyaloga geçiriyoruz. Çocuk onunla diyalog kuramadığında bunu kendine dert edinmiş oluyor. Bir turist veya yabancı dili çok iyi olan bir insanı sınıfa alıyorum ya da işte dilde ileri düzeydeki öğrencilerin karşına hadi bakalım bu vatandaşıla İngilizce olarak konuşun diyalog kurun bana derdini dinleyerek anlatın şeklinde...(M2).”*

*“...Ders konusunda yaşayarak öğrenmesi lazım. Belediye burada bir bilim merkezi açtı. Çocuk saç telininin kalktığını görünce şaşırıyor. Ya da “Çanakkale Şehitlerini Anma Günü”nde de kocaman bir anıt yaptırıp, yanlarına sedyeler ve çadır koyup, o anı yaşattıyoruz. Çocuk yaşayınca, Çanakkale’yi unutmuyor...(M9).”*

Öğrencinin bilgiyi kalıcı hale getirebilmesi açısından o bilgiyi gerçek hayata uyarlaması ve yaşaması gerekmektedir. Gerçek hayatla ya da teorik bilgiyi uygulamalı olarak öğrencilerine veren, gerekli ortam ve imkânı sağlayan okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarısına olumlu katkılar sağladığı katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.



Kısaca öğrenciye oyunla, eğlenceli ve heyecanlı öğretim ortamı sundukları ve dinlenmelerini sağladıkları, çağa uygun merak uyandırıcı kurslar düzenlenmesi, telafi ve destek eğitimleri ile asgari ve üst düzey başarı hedeflerini gerçekleştirdikleri ve öğretimsel anlamda öğrenciler arasındaki farklılıkları en aza indirmeye çalıştıkları, akademik kazanımların üzerine gidilmesi ölçülmesi ve hedeflerin yeniden değerlendirilmesi, gerekirse müfredat ve mevzuatı delerek ya da müfredatı usulüne göre bire bir uygulayarak öğrenci verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalara girilmesi, öğretmenlerle ortak soru hazırlanması ve ortak değerlendirme çalışmaları yapılması, öğrencilere yönelik geziler düzenlenmesi, öğrenme ihtiyacı yaratılması, uygulamalı öğretim ortamlarının artırılması, öğrencilere yönelik eğitim öğretim seminerleri, öğretimsel pano ve köşelerin hazırlanması, akademik rekabetin önlenmesi, akademik rekabet sağlanarak özendirici bilgi ve kültür yarışmaları düzenlenmesi, gibi stratejiler kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerinin öğretimsel uygulamalara yönelik, telafi ve destek eğitimleri, akademik kazanımların ölçülmesi, uygulamalı öğretime yönelik deneyim temelli çalışmalar, öğrencilere yönelik öğretici geziler düzenlenmesi, öğrenme ihtiyacını tetikleyen gerekli çalışmalar, oyunla öğretim yöntemleri, akademik rekabetin kontrol altında tutulması, öğrencilere yönelik eğitim seminerleri, öğrencilere yönelik eğitim seminerleri, öğretimsel pano ve köşelerin hazırlanması, mevzuat ve müfredatı usulüne göre uygulama gibi stratejileri benimsediği ve bu stratejileri destekleyen tamamlayıcı davranışlarda bulunduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

#### **4.2.7. Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” başlığında 16 referans görüş sağlanmıştır.

**Tablo 21: Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

Sayılar	
Müdür	Referans

<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>8</b>	<b>16</b>
1	Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Gerektiğinde Risk Alarak Mevzuat ve Müfredatın Dışına Çıkması	5	9
2	Öğretmenlerin Mevzuat ve Müfredatı Esnek Olarak Kullanılması İçin Okul Müdürünün Risk Alması	3	5
3	Mevzuat ve Müfredatın Usulüne Göre Aynı Şekilde Uygulanması	1	2

#### 4.2.7.1. Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Gerektiğinde Risk Alarak Mevzuat ve Müfredatın Dışına Çıkması

Katılımcı okul müdürleri “Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” hususunda, katılımcı okul müdürü (M10), (M11), (M13), (M2), (M6), (M7), (M8), genel olarak var olan kuralları bazen delebildiklerini ve okullarda beklentilere yönelik işlere imza attıklarını ifade etmişlerdir. Bu kurallar arasında ağırlıklı olarak yasak mevzuat ve müfredatta yer alan yardımcı kaynak kullanımına müsaade ettikleri, okullarında uzman istihdamı sağladıkları ve bu yolla (M10), okulundaki öğretmenlere eğitim verdirerek özellikle beden eğitimi derslerinde yetiştirdiği ve resim dersinde müfredat dışı konulara yer vererek uzman istihdam ettiğini ifade etmişlerdir.

*“Beden eğitimi salonumuz yok. Ne yazık ki ilkokullarda branş öğretmeni yok. Resim ve müzikte de aynı şekilde. Yani beceri derslerinde uzmanlaşmış kadronun eksikliği de akademik başarıyı olumsuz etkiliyor. Çocuklar kendilerini müzik ve spor alanında da yetiştirse keşke. İsteriz ki çocuklar müzikle, robotikle, yabancı dille meşgul olsunlar. Bu alanlardaki eksikliği kendini geliştirmiş öğretmen ve idareci arkadaşlarla tamamlamaya çalışıyoruz. Ve gerekirse dışardan destek alıyoruz...(M9).”*

*“Okul müdürleri ve bizler bu tür çağa yakın uygulamaları risk alarak yapıyoruz...(M7).”*

*“...okul kültürü ve havasında müfredat ve mevzuata uygun olarak yapmalıyız. Bizlere bu anlamda yetkiler verilmeli. Dışardan getirilen her uzman risk. Tiyatro hocası sapık çıktı. Şikayetçi de olmadık. Hadi adam suç işledi al başına belayı. Din kültürü gibi diğer derslerde uzmanlık alanı olarak görülmeli ve öğretmenleri de uzmanlar bazında gönderilmeli, ... Halkoyunları ve görsel sanatlarda da dışardan öğretmen alıyoruz. Mevzuat dışında müfredatta yer almayan bazı modern içeriklere yer veriyoruz. Örneğin, Pablo Picasso tarzında çalışmaları uzmanlarla yapıyoruz. Uzman desteği önemli, ... Okulumuzda bulunan öğretmenleri risk alarak istihdamını sağladığımız*

*uzmanlarla önce yetiştirdik sonra öğretmenler derslerini uzmanlardan edindikleri bilgi ve deneyim ile işlediler... (M6).*

#### **4.2.7.2. Öğretmenlerin Mevzuat ve Müfredatı Esnek Olarak Kullanılması İçin Okul Müdürünün Risk Alması**

Katılımcı okul müdürleri “Mevzuat ve Müfredatın Esnek Olarak Kullanılması” hususunda, katılımcı okul müdürü (M5), (M6), müfredatın zorlayıcı olması karşısında kendilerinin risk alarak esnek davrandıklarını ve müfredat doğrultusunda ve müfredat dışında modern içeriklere yer verdiklerini ve gerek mevzuat gerekse de müfredatın risk almadan esnek kullanıma uygun olarak yapılandırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin sadece mevzuat ve müfredata bağlı kalmaları birçok bakımından öğrenciyi, veliyi ve okulun gerçekleştirmek istediklerini engelleyebilmektedir. Okula ve çevreye göre değişen öğrenim ihtiyaçlarının okul müdürlerinin inisiyatifine bırakılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bazı bölgelerde okuma ve yazmaya erken geçildiği ya da bazı bölgelerde öğrencilerin enstrüman çalabildiği düşünüldüğünde okulun sunması gereken hizmetlerin de belirli standartlardan çok daha esnek bir öğretim yapısının önemi ortaya çıkmaktadır.

*“...Beceri dersi öğretmen ihtiyacı bulunduğunuz okula göre değişir. Benim okulumda gerekli. Çocuk özel kurs ve kulüplere giderek kendini geliştiriyor; öğrenciye baktığınızda nota bilgisi dahi var iken öğretmen bu alanda yetersiz kalabiliyor. Bana göre öğrencinin daha üst bir seviyeye geçmesi için beceri dersi öğretmenleri şart. Ancak okul dışında, ailede eğitim almamış çocuk için, gerekli değil bu tür derslerde uzman yardımı. Burada öğrencinin ve velinin okuldan beklentileri ihtiyacı belirler, ... Mesela burada (Kadıköy) öğrenciler, okuma yazmaya Sultanbeyli ilçesine nazaran daha önce geçiyorlar... (M12).”*

*“Bazen mevzuatı esnek olarak kullanmalı ve mevzuatı gerekli zamanlarda delebilmeli... (M5).”*

#### **4.2.7.3. Mevzuat ve Müfredatın Usulüne Göre Aynı Şekilde Uygulanması**

Katılımcı okul müdürleri “Mevzuat ve Müfredatın Esnek Olarak Kullanılması” hususunda, katılımcı okul müdürü (M2), okullarında düzenlenen tüm etkinliklerde,

kurs, kulüp ve diğer faaliyetlerde mevzuatı aynen uyguladıklarını ve başarılı olduklarını dile getirmişlerdir.

Risk alan okul müdürlerinin aksine müfredatı belirlenen usul ve gerekleri doğrultusunda kullanan (M2) tüm öğretim alanlarında başarılı olduklarını dile getirmişlerdir.

*“Okulumuzda müfredatı yerli yerinde uyguluyoruz, ... Diğer kulüp çalışmalarını , sosyal aktiviteleri; çocukların yaşına ve seviyesine uygun tüm çalışmaları uzmanlarca hazırlanmış müfredat doğrultusunda yerli yerinde uyguluyoruz. Ve şu ana kadar da olumlu sonuçlar aldık. Bunu özel ve resmi okullarda gördüm...(M2).”*

Mevzuat ve müfredat uygulamalarının sağladığı imkan ve sınırlılıklar nedeniyle öğrenci başarısında etkili oldukları ancak okul müdürlerinin mevzuat ve müfredat uygulamalarında belirlenen usul ve esasları öğrenim ortamlarında karşılaştıkları, yaşadıkları güçlük ve sınırlılıklarda mevzuat ve müfredatı esneterek ya da okullarında istihdam ettikleri uzmanlar, müfredat dışı konular gibi alanlarda usul ve esasları tamamen ortadan kaldırarak; kısacası risk alarak, öğrencilerine, sorumluluk kendilerinde olmak kaydıyla, yepyeni öğrenim imkanları sunan okul müdürlerinin bu davranış ve stratejileri ile öğrencilerinin akademik başarılarına katkı sağladıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Ancak bir okul müdürünün ise mevzuat ve müfredatın belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda aynen uygulanması sonucunda başarı elde etmesi ve risk almaması ancak yine de başarıyı arttırıcı bulduğu ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerle gerektiğinde risk alarak mevzuat ve müfredatın dışına çıkması, öğretmenlerin mevzuat ve müfredatı esnek olarak kullanılması için okul müdürünün esneklik sağlaması, mevzuat ve müfredatın usulüne göre aynı şekilde uygulanmasına yönelik olarak ya da tersi durumlarda destekleyici davranış ve stratejileri benimseyerek sistemin yarattığı engel ve güçlüklerle başa çıkmaya çalıştıkları ve öğrencilerinin akademik başarılarına olumlu yönde katkılar katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

#### 4.2.8. Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” başlığında 10 referans görüş sağlanmıştır. Referanslara göre hazırlanan kodlar sırasıyla;

**Tablo 22: Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler Alt Teması ile İlgili Ortaya Çıkan Kodlar**

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>8</b>	<b>10</b>
1	Rehberlik Servis ve Hizmetleri İzlenim ve Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Öğretim Sürecini Planlamak ve Çalışmaları Organize Etmek	5	5
2	Veli Eğitim Seminerleri ile Velileri Bilinçlendirici Çalışmaları Rehberlik Servisi ile Planlamak ve Organize Etmek	4	5

##### 4.2.8.1. Rehberlik Servis ve Hizmetleri İzlenim ve Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Öğretim Sürecini Planlamak ve Çalışmaları Organize Etmek

Katılımcı okul müdürleri “Rehberlik Servis ve Hizmetleri İzlenim ve Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Öğretim Sürecini Planlamak ve Çalışmaları Organize Etmek” hususunda, katılımcı okul müdürü (M1), (M2), (M6), (M14), (M3), okul rehber öğretmenlerinin ve dolayısıyla rehberlik servisinin faal çalıştığını ve rehber öğretmenin izlenim ve görüşleriyle hareket eden bir yönetimin ise öğrencilerin akademik başarılarını artıracığı konusunda açıklamalarda bulunmuşlardır. Ancak . (M3), okul rehberlik servislerinin yeterince çalışmadığını dile getirmiştir. (M14) ise bu konuda rehberlik servisinden farklı öğrencilerin problemlerini çözerken yararlandığını dile getirmiştir.

Rehberlik servis ve hizmetlerini faal olarak çalıştıran okul müdürleri, rehber öğretmenlerin izlenim ve görüşlerini de dikkate alarak öğrencilerinin akademik başarılarına katkı sağladığı katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

*“...Öğretmenlerim de çok yeterli. Rehber öğretmeniz de çok etkili...(M6).”*

*“...Okul rehberlik servisinin izlenim ve görüşlerinin dikkate alınması gerekiyor...(M1).”*

*“...Yavrularımın rehberlik servisleri tarafından dikkatle izlenerek, yönlendirilmesi...(M2).”*

Rehberlik Servis ve Hizmetleri İzlenim ve Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Öğretim Sürecini Planlamak ve Çalışmaları Organize Etmek, Veli Eğitim Seminerleri ile Velileri Bilinçlendirici Çalışmaları Rehberlik Servisi ile Planlamak ve Organize Etmek gibi davranışların öğrenci akademik başarısı üzerinde olumlu katkıları olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

#### **4.2.8.2. Veli Eğitim Seminerleri ile Velileri Bilinçlendirici Çalışmaları Rehberlik Servisi ile Planlamak ve Organize Etmek**

Katılımcı okul müdürleri “Veli Eğitim Seminerleri ile Velileri Bilinçlendirici Çalışmaları Rehberlik Servisi ile Planlamak ve Organize Etmek” hususunda, katılımcı okul müdürü (M11), (M14), (M7), (M5), rehber öğretmenlerle birlikte anne ve babayı okulun eğitim ve öğretim süreçlerine katmak ve davranışlarını yönlendirmek için aynı zamanda veli problemlerinin çözümünde rehberlik servisini kullandıklarını ve rehberlik servisi ile düzenledikleri eğitim seminerlerinin dolaylı olarak öğrencinin akademik başarısının artırılmasında da olumlu katkılar sağlayacağı belirtilmiştir.

*“...Aynı zamanda rehberlik servislerimiz de çok faal. Rehber öğretmenlere rahat ve özgür çalışabilecekleri bir klinik ortam sağladım. Onlar, sınıf içinde ruhsal ve zihnen anne ve babayı işin içine çekiyorlar, ... Örneğin öğrencinin babası doktor. Biz okulda bunları yapıyoruz. Siz de evde bunları uygulayın diyerek ödevlendirebiliyoruz veliyi. (M11).”*

*“...Rehber öğretmenler ile velileri yönlendiriyoruz. Veli beklentilerini dengeliyoruz, ...(M14).”*

*“...rehber öğretmenle yapılan 58 haftalık eğitimlerde ilk eğitimde 20 ikinci de 14 kişi kadardı, ...(M7).”*

Okul müdürlerinin, öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okul rehberlik servisi ve öğretmeninin izlenim ve görüşleri doğrultusunda eğitim öğretim sürecini, veli eğitim seminerleri ile velileri bilinçlendirici çalışmaları planladığı ve organize ettiği katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

#### 4.2.9. Çevre ve Paydaşlara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler

Bu temada alt temalardan biri olarak ortaya çıkan “Çevre ve Paydaşlara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” başlığında 9 referans görüş sağlanmıştır.

SN	KODLAR	Sayılar	
		Müdür (14/14)	Referans
<b>Görüş Bildiren Müdür (14/14) ve Referans Toplamı:</b>		<b>5</b>	<b>9</b>
1	Çevresel İmkân ve Olanakların İşbirlikçi İletişim ile Zenginleştirilmesi	3	5
2	Dış Paydaşlarla Vizyonun Paylaşarak Okul ve Çalışmalarının Tanıtılması ve Maddi Manevi Katılım Sağlanmasına Yönelik Çalışmaları Yürütmek	3	4

##### 4.2.9.1. Çevresel İmkân ve Olanakların İşbirlikçi İletişim ile Zenginleştirmek

Katılımcı okul müdürleri “Çevresel İmkân ve Olanakların İşbirlikçi İletişim ile Zenginleştirmek” hususunda, katılımcı okul müdürü (M6), (M8), (M10) çevresel imkanların etkin olarak kullanılmasının ve okulun imkanlarının dış kaynaklarla arttırılmasının aynı zamanda öğrenim ortamlarının kalitesini arttırdığından öğrencinin akademik başarısını da arttırdığını ifade etmişlerdir.

Bu konuda (M10) okulun çevresinin güçlü olmadığını bu yüzden özel okullarla işbirliği içerisinde “Hami Projesi” gibi okuluna katkılar sağladığını, (M6), okul ve çevresinin ayrıca paydaşların gücünden faydalandığını bu anlamda özellikle özel

okullarla işbirliği yaptığını, okulun bulunduğu askeri kampüsün imkanlarından yararlandığını, özel okulların da reklamlarını kendi öğrenci velilerine yaparak özel okullarla karşılıklı işbirliği yaptığı(M8) ise okulun bulunduğu kültürel yönden zayıf çevrede velileri sürece ortak edebilmek adına okulunda velilere yönelik halk eğitim merkezi müdürlüğü ile iş birliği çerçevesinde yetişkinlere yönelik kurslar düzenlediğini ifade etmiştir.

Genel olarak okul müdürleri kültürel anlamda zengin bir çevrenin ve paydaşların okula sağlayacağı maddi ve manevi katkılar sebebiyle okulun işlevselleşmesinde rol oynayacağını ve bu bağlamda öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında da olumlu katkılar sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

*“Diğer özel okullarla iş birliğine yönelik ortak çalışmalar yapıyoruz. Örneğin, Irmak Okulları okul kütüphanemize 1000 adet kitap bağışlamıştır bu yolla...(M10).*

*“Özel okullarla hamî projesi yapıyorum. Bu kapsamda özel okulların atölyelerinden faydalanıyorum. İç ve dış paydaşları etkili kullanıyorum, ...Her türlü özel okul reklamlarını burada kendi okulumda yaparak özel okullardan fırsatlar sağlıyorum...(M6).”*

*“...Tabii ki veliyi dışlamamak için okulda halk eğitim merkezi iş birliği ile biçki dikiş, okuma yazma kursları açıldı...(M8).”*

Okul müdürlerinin öğrencilerinin akademik başarılarını arttırabilmek adına iç ve dış paydaşlarla çalıştıkları bu anlamda paydaşlara okullarındaki çalışmalar hakkında bilgi verdikleri ve destek sağladıkları, okulun çevresel gücünü daha da arttırabilmek adına özel okullarla karşılıklı işbirliği sağladıkları ve özel okulların imkanlarından faydalandıkları, üniversitelerle işbirliği yaparak okulun eğitim ve öğretim ortamını taze bilgilerle donattıkları, veli ve öğrencilere yönelik “Halk eğitim Merkezleri” ile işbirliği yaptıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

#### **4.2.9.2. Paydaşlara Okulu Tanıtmak ve Paydaşlarca Okula Destek Sağlanması**

Katılımcı okul müdürleri “Paydaşlara Okulu Tanıtmak ve Paydaşlarca Okula Destek Sağlanması” hususunda, katılımcı okul müdürü (M2), (M6), (M7), okulun çevresel ve



paydaş gücünü ve okula katkısının öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

(M13) tüm paydaşların önemli olduğunu belirtirken özellikle öğrenci öğretmen ve velinin okula katılması için çalışmalar yaptıklarını ve sürece ortak ettiklerini, (M2), okulun çevresinin, STK (Sivil Toplum Kuruluşları), muhtar, imam, üniversite, ailelere karşılıklı olarak ziyaretler düzenlediğini sohbet ettiğini, bu yöntemle okulundaki çalışmaları tanıttığı ve ihtiyaçları konusunda yardım aldığını beyan etmiştir. (M7) ise çevrede bulunan esnafları ziyaret ettiğini onlara okuldaki çalışmaları tanıtmak ve ihtiyaçlarına ortak edebilmek adına yemek organizasyonları düzenlediğini samimi ve sıcak bir iletişimle karşılıklı ziyaretlerde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda okul dergisine reklam aldığını ve okuluna maddi kaynak sağladığını örnek olarak vermiştir. Ayrıca tüm paydaşlarla vizyonun paylaşılması ve benimsetilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Vizyonun ise özellikle velilerle paylaşılmasını vurgulamıştır. (M6) ise iç ve dış paydaşlara basın ve okul gazetesi yardımıyla okulda yapılan faaliyetler ve projeler hakkında bilgi verebilmek ve tanıtılabilmek amacıyla proje ya da faaliyetleri tanıtıcı etkinlikler düzenlediğini, basın ve üst birimler dahil iç ve dış paydaşları okulun proje ve etkinlik günlerinde çağırarak okula ait çalışmaları tanıttığını örneğin “Küçük Yazarlar” projesi ile ilgili “İmza Günü” düzenlediklerini ve tüm paydaşları sürece dahil ederek çalışmaları tanıttığını dile getirmiştir.

*“...STK kanaat önderleri , muhtar, imam, aile ile çok güzel bürokrasi ile güzel iletişimin duyarlı olmalarında önemli olduğunu; ziyaret ve çay kahve sohbetleri eşliğinde okulu gezdirdiğinizde, okulu tanıttığınızda onlar kendisine verilen bu değer karşılığını boş bırakmıyorlar. Mevcut okulumda muhtar, STK siyasi ve sivil toplum kanaat önderleri ile bu iletişim ve etkiyi sağladık...(M2).”*

*“...Okullar sosyal çevre ile bütünleşik çalışmalı ama okullar bazı yerlerde sosyal olurken bazı yerlerde paydaşlar yeterince destek olmuyorlar. İlk geldiğimde çevremde iş yerlerini gezdik. Ve şaşırdılar. Bize ilk defa okula karşı sıcaklık hissettirdiniz dediler. Onlara yemek ikram ettim mesela ilişkileri güçlendirmek adına. Bu sayede okul dergisi yaparken çok fazla reklam aldım dergide örneğin. Ancak bu sorunların çözümünde; idareci, müdür, öğretmen, veli ve hizmetliler arası iletişim ve yaklaşım önemli...(M7).”*

*“...İmza günü yaptık. Basın ve üst birimlerimizi, okulun iç ve dış paydaşlarını bu tür etkinliklere çağırdık. İmza günü düzenledik...(M6).”*

Okul müdürlerinin, öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için evre ve paydaşlara yönelik stratejiler ortaya koyduğu, çevresel imkân ve olanaklarını işbirlikçi iletişim ile zenginleştirdikleri, dış paydaşlarla vizyonun paylaşılıp okul ve çalışmalarının tanıtılarak, paydaşların maddi manevi katılımını sağladıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri

Katılımcı 14 okul müdürüne göre, 1114 referans ve 14 okul müdürünün görüşü ile, öğrenci akademik başarısını etkileyen faktörlerin başında “Öğretmen”, “Aile”, “Öğrenci”, “Müfredat”, “Öğretim Ortamları”, “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalar”, “Mevzuat”, “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalar”, “Çevre ve Dış Paydaşlar”, “Rehberlik Servisi ve Faaliyetleri” gelmektedir.

Liderler; okullarda belli amaçlar etrafında okul çalışanlarını toplayan, bu amaçların gerçekleştirilmesi için okul toplumunu ve öğretmen ve çalışanları örgütleyen gerekli motivasyonu sağlayan ,okulda bu ortak amaçların oluşması için çalışanları ile birlikte ortak bir misyon ve vizyon geliştirmeye katkı sağlayan, okulda üretken ve yaratıcı olarak düşünsel faaliyetleri teşvik eden, kendi dahil okulun tüm paydaşlarına rehberlik eden, gerektiğinde risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen davranışları içermektedir (Balyer; Gündüz 2013: 110).

Araştırmamız bulguları ile uyumlu “Bilge, B. (2013). *Öğrenci başarısını arttırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri*. Anadolu. Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 1(2), 12-23.” Araştırmasında aşağıdaki sonuçlara yer vermiş ve araştırma sonuçlarımızla örtüşmüştür.

2015-2016 yılları arasında Mersin ili merkez ilçelerinde görevli 35 ilkokul müdürü, 35 öğretmen ve 35 veli ile gerçekleştirilen araştırmada, okul müdürleri tarafından öğrenci başarısını arttırmada öne çıkan kavramları; fiziksel iyileştirmeler ve ders araç gereçlerinin tamamlanmasını, bireysel eğitimler yapılması ve öğrenci farklılıkların azaltılması, ailenin eğitilmesi, okul müdürü ve çalışanlarının okul iklimine olumlu katkıları, öğretmen ve öğrencinin ödüllendirilmesi, okul öğrenci veli arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, hedeflerin konularak benimsenilmesi, altyapı eksikliklerinin giderilmesi, eğitim öğretim işlerinin koordine edilmesi, teknoloji kullanımı, kişisel

gelişim, proje ve yarışmalar düzenlenmesi, değerlerin milli ve manevi unsurların benimsetilmesi, denetim ve rehberlik ile kitap okuma faaliyetleri, sosyal sportif kültürel faaliyetler düzenlenmesi, personel motivasyonunun sağlanması, takviye kurslar, bireysel eğitim, okul içi iletişim, okul aile ilişkisinin sıcak ve canlı tutulması, ödüllendirme, ders araç gereçlerinin zenginleştirilmesi, derslerin daha çok uygulamaya dönük işlenmesi, iç ve dış paydaşlarla sıcak ve canlı iletişim, sevgi iklimi, veli katılımı, öğrencinin tanınması, öğrencinin kendini ifade edebilmesi, öğrenci yeteneklerine göre hareket edilmesi, öğrenci sorumluluk ve disiplin anlayışının geliştirilmesi, kazanımların değerlendirilmesi, destek eğitimleri, çağa uygun öğrenim imkanları, etkili okul kültürünü öğrenci başarısı ile ilişkilendirmiştir. Ayrıca, velilerin, konferanslar, toplantılar, ev ziyaretleri, sosyal etkinlikler gibi yöntemlerle işin içine çekilmesi, veli ve öğretmen beklentilerinin uyumlu olması, öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Literatürde ve alanyazında yapılan araştırmalar doğrultusunda, edinilen ortak kanı; etkili okulları, öğretim liderliği güçlü olan etkili liderlerin yönettiği yönündedir (Lipham, 1981; Griffin, 1993; Balcı, 2001; Gümüşeli, 2001). Etkili okullarda başlıca misyon olan eğitim ve öğretimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesini birtakım değişkenlere bağlarlar. Bu değişkenler arasında; okulun sahip olduğu altyapı, personel sayısının yeterli olması, sınıflarda gerekli araç-gereç ve eğitim donanımlarının bulunması, sayılabilmektedir. Ayrıca ülkemizde, okullarda standart sağlanamamasına rağmen okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ve öğretmenlerin fedakâr yaklaşımlarıyla eğitim ve öğretim ortamları oluşturabileceğine vurgu yaparlar.

### **5.1.1. Öğretmen Kaynaklı Faktörler**

Öğretmen Davranışları, Eğitim öğretim süreci olarak değerlendirildiğinde; bu sürecin mihenk taşlarında en önemli rolü üstlenen öğretmenler, akademik başarı da son derece etkilidir (Şevik, 2014; Şişman, 2014).

Öğretmen tarafından öğrencinin sevilmesi, okul içinde ve dışında tanınması, veli ve öğretmenin iyi anlaşması ve çatışma yaratacak konularda uzlaşım sağlanması, öğretmen ve velinin ilgi ve gayretleri, öğretmen tarafından sınıftaki her öğrenciyi ihtimam gösterilerek öğrenciler arası farklılıklara ödün verilmemesi; velinin okulun

eğitim ğretim süreçlerine katılması için ev ziyaretleri, yüz yüze iletişim ya da toplantılar aracılığıyla zaman zaman okul idaresinin de bu konuda destekleri alınarak öğrencinin gelişmesi için veli ile eğitim ğretim süreçlerinin planlanarak, yol haritası çizilmesi ayrıca ğretmen ve veli arasında geliştirilen diyalogların sağlayacağı katkılar ile öğretmenin ğrenci ve veli ile iletişimi, sevgisi ve uyumunun öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkili olduğu katılımcı okul mdrlерince ifade edilmiştir.

Öğretmenin ğrenci ve akademik başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu, öğrencinin akademik başarısını olumsuz yönde etkileyen ya da tamamen engelleyen bir diğer faktör ise yönetici yani bunlar arasında okul müdürü de sayılabilir ve eğitim kadrosu yani ğretmen faktörleridir (Dane, Kudu ve Balkı, 2009).

Öğretmen, bir ğrenci için aileden dahi üstün bir role bürünen kişi haline gelebilmektedir. Bu yüzden öğretmenin öğrencinin akademik hayatını etkilemedeki rolü bazen ailenin daha üzerinde olabilmektedir. Aileden stn olabildiği gibi de birçok faktörün de üzerine geçebilmektedir. Erdoğdu (2006), ğretmenin yansız bir tutum sergilemesi, demokratik olması, sevgi ve şefkat duyguları ile insancıl yaklaşımlar göstermesi, öğrencinin kendi akademik yaşantısını geliştirme, üretkenlik becerilerini kendi potansiyeli dahilinde st düzeylere çıkarması açısından öğretmenin yaklaşım ve davranışları önemlidir. Bu bağlamda öğrencinin yaratıcılık ve üretkenlik boyutunu ileriye taşıyan öğretmenler akademik başarısında da önemli bir yere sahip olmaktadır (Erdoğdu, 2006; Gökalp, 2006).

Öğretmenin yeterliliği, verimi, idealleri, özverisi, teknolojik bilgisi, başarı odaklı olması ve takım ruhu taşması, çağın ve öğrencinin ihtiyaçlarını gözetmesi ve bu konularda çaba sarf etmesi, kendisini sürekli olarak taze bilgilerle güncellemesi, kişisel ve mesleki gelişimine önem vermesi aynı zamanda ğretmen üzerinden öğrencilerin akademik başarılarında etkili olduğu katılımcı okul mdrlерince ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin sahip olduğu mesleki bilgileri ve bunları kullanabilme becerileri ile eğitim ve öğretime karşı besledikleri tutumun öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu yönünde birtakım faktörlerden bahseder (zdemir, 2016: 17).

Cerit ve Yıldırım (2017), Literatürde daha çok okulun başarısının ve etkililiğinin öğrenci başarı seviyeleri ile ilgili olduğunu değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda öğretim etkinliklerinin başlıca unsuru, öğretmenlere iş doyumları açısından sağlanacak gerekli güdüleme ve moral ile öğrenci başarılarına, okul müdürlerinin dolaylı yönde etki edebileceği düşünülebilir. Aynı zamanda bu dolaylı etki öğretmenlere sağlanacak her türlü mesleki gelişim, mesleğe bağlılık ve destekleyici davranışlarla kendini gösterdiği katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir. Bu konuda, Cerit ve Yıldırım (2017). Bilge (2013: 12-23), okulda öğrenci ve öğretmenleri maddi yönlerden yani kaynak sağlanması ve manevi yönlerden yani etik ve moral yönden desteklenmesi gerektiğini ifade ederken; liderin önemli özelliklerini ve başlıca görevlerini vurgular. Aynı zamanda okul müdürlerinin; okulun iç ve dış paydaşları arasında bağlayıcı ve teşvik edici olması yönünde açıklamalarda bulunur.

Öğretmenin okul idaresine güvenmesi, çalışma ortamında moral ve motivasyonu için huzurlu olmasının, çalışmalarının desteklenmesi ve takdir görmesinin, hatalarında rencide edilmeden rehberlik edilmesinin ve okul müdürü tarafından yapıcı davranılmasının, öğretmenin problemlerine sahip çıkılarak çözüme kavuşturulması ve kendini güven içerisinde görmesinin öğretmenin tutum ve davranışlarına olumlu katkılar sağlayacağı ve dolayısıyla bu tutum ve davranışların öğrencilerin akademik başarısının üzerinde de etkili olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Çelik (2012), okul müdürlerinin okullarında, etik ve moral yönden; etkili liderlik davranışlarını sergileyerek, okul toplumunun morallerini yüksek tutması ve bu bağlamda güven duygusunun okul genelinde oluşturulması gerektiğini ifade eder.

Öğretmenlerin okulun hedeflerine yönelik kararlara ve süreçlere katılımı, hedefleri benimsemesi ve gerçekleştirilmesinde rol almalarının dolaylı olarak öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Ayrıca okul müdürleri, yardımlaşan, güler yüzlü davranan ve gönülden iletişimle okulun havasına iklim ve atmosferine katkı sağlayarak okulun hedeflerine uyum sağlayan öğretmenlerin de öğrencilerin akademik başarılarına olumlu katkı sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Yukardaki özellikleri taşıyan öğretmenlerin aynı zamanda okul atmosferi ve ortamına olumlu ya da tersi katkılar sağlaması nedeniyle

öğrencilerin akademik başarılarında da etkili oldukları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Durukan, (2003), etkili bir okul yöneticisini tanımlarken, yöneticinin insan ilişkileri boyutunda son derece uzman olmasına vurgu yapar. İnsan ilişkilerinde başarılı olan bir okul yöneticisinin sahip olduğu insan kaynaklarını, okulun önceden belirlenmiş hedeflerine yönlendirmesi daha kolaydır. Okul müdürü, insan ilişkileri konusundaki bilgisi ile okul toplumunu tanımakta ve bu toplum ile birlikte okulun çalışmalarında verimlilik elde etme gayretindedir. Etkili bir okul yöneticisinin sergilediği davranış, okulun verimliliğine yönelik, insan ilişkileri boyutunda yürütülen davranışlardır. Burada hem okul toplumu okul müdürünü tanımakta hem de okul müdürü yönetmiş olduğu okul toplumunu tanımaktadır. Birbirlerini tanıyan çalışanlar; okulun hedeflere ulaşmasında daha etkin ve verimli bir çalışma içerisine gireceklerdir (Durukan, 2003).

Akademik başarıda her yönüyle öğretmen faktörü konusunda, öğretmenin, öğrenci ve veli ile iletişimi sevgisi ve uyumu, mesleki sevgisi; yeterlilik durumu, gelişim konusundaki isteği, öğretmenin huzur güven mutluluğu; moral ve motivasyonu, öğretmenin katılımcı olması, eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı, okul kültürü ve çalışma ortamına uyumu, alan bilgisi ve kullandığı öğretim yöntem ve teknikleri, öğretmenin deneyimi, öğretmenin idari siyasi ideolojik tutum ve davranışları, öğretmenin özel hayatı ve özel problemleri, öğretmenin baskıcı olması ve disipline aşırı önem vermesi, öğretmen tarafından öğrencinin etiketlenerek kategorize edilmesi gibi özelliklerin öğrencilerin akademik başarılarında etkili birer faktör oldukları katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir ve yukardaki araştırmalarla örtüşmüştür.

### **5.1.2. Aileden Kaynaklanan Faktörler**

Okul ile etkili bir iletişim ve iş birliği içerisinde kararlara ve hedeflere ortak olan ve eğitim öğretim süreçlerinde üzerine düşeni maddi ve manevi anlamda yapan velilerin, öğrencileri üzerinde de akademik başarının artırılması hususunda daha olumlu etki sağladığı konusunda etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Öğrencinin akademik başarısındaki bir diğer etken ise aile faktörüdür. Çocuğun sahip olduğu anne ve babanın eğitime karşı yaklaşımları, sergiledikleri davranışlar, bu

konuda besledikleri tutum ayrıca ailenin sahip olmuş olduğu ekonomik şartlar ve sosyal imkanları, okulun eğitim süreçlerine katılma oranlarının, ailenin eğitim seviyesinin ve sahip olduğu kültürün; öğrencinin akademik başarısında etkili olduğunu araştırmacılar belirtmektedir (Koutsoulis ve Campbell, 2001; Özer ve Anıl, 2011; Özkan ve Yıldırım, 2013; Şevik, 2014).

Konu okul ve aile bağlamda değerlendirildiğinde, iş birliğinin yeterli olmaması başarıyı etkileyen olumsuz etmenlerden ya da doğrudan engelleyen etmenlerden biri olarak sayılabilir (Erdoğan, 2010). Şişman'ın (2002) araştırmasında aile faktörü katılım boyutunda değerlendirir. Aslında ailenin eğitime katılmasının başarıda temel belirleyici olduğuna vurgu yapar. Ailenin okul eğitim süreçlerine olan ilgisizliğinden dolayı katılım sağlamaması, okul yönetim kadrosu tarafından bir bahane olarak öne sürülmemeli; tam tersine velilere ilgi uyandırmak ve bilinç sağlamak adına her türlü desteği vermelidirler. Günümüzde bu destek sahip olunan teknolojik imkanlarla daha kolay bir hal almıştır. Aileler okul yönetimlerinin alacağı kararlara ortak edilmeli, aradıkları ve eğitimle ilgili her soruya okullarından cevap bulabilmesi için teşvik edilerek özendirilmelidir. Okulda sağlanacak sıcak bir ortam, velilerin okula katılmaması ile ilgili birçok engelle mücadeleye katkıda bulunacaktır (Ünal, Yıldırım ve Çelik, 2010). Şama ve Tarım (2007) araştırmasında, eğitimde öğrencinin başarısız olmasının başlıca nedenleri arasında; ailenin katılıma olan ve eğitime olan ilgisizliği olarak ortaya çıkmıştır.

Öğrenci velileri ile ortak beklentilere yönelik hedefler koyulması, velileri ve dolayısıyla öğrencileri istedikleri imkân ve sonuçlara ulaştırabilecek işleri gerçekleştirmek ve veli beklentisini de gözeterek hedeflerin belirlenmesi, velinin okulun stratejik ve ekonomik bir ortağı olarak görülmesi neticesinde veli maddi desteğinin ve okulun ekonomik imkanlarının artacağı dolayısıyla okulda akademik başarıyı arttırıcı diğer parametrelere yatırım yapılabileceğinden, veli beklentilerinin gerçekleştirilmesi sonucunda veli maddi desteği artarak okulun ekonomik imkanları da olumlu bir şekilde gelişeceğinden, veli beklentilerinin ve maddi desteklerinin öğrenci akademik başarısında etkili olacağı konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.



Ailelerin sahip oldukları eğitim kültür seviyesi ve sosyo-ekonomik imkanları ile öğrencilerin akademik başarıları arasında doğru orantılı bir gelişim olduğu, eğitim kültür seviyesi yüksek ve sosyo ekonomik imkanları geniş ailelerde eğitim anlayışının ve ilginin daha olumlu olduğu, öğrenciye ayrılan zaman ve sağlanan ortam ile imkanların daha geniş yer tuttuğu bu yüzden aile profili, sosyo ekonomik imkanları ve eğitim kültür düzeyi öğrencinin akademik başarısı ile yakından ilgili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Ailenin eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı, ailenin beklentileri ve okulu maddi olarak desteklemesi, aile profili, sosyo ekonomik imkanları ve eğitim kültür düzeyi, ailenin genel yapısı, ortamı ve aile içi huzur, aşırı korumacı ailelerin olumsuz tutumları, aileler arası farklılıkların yarattığı olumsuzluklar öğrenci başarısı üzerinde etkili faktörler olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Öğrencilerin akademik başarısını olumsuz yönde etkileyen veyahut engelleyen etmenler arasında ailenin taşıdığı ekonomik ve sosyal şartlar ile eğitim seviyeleri ve kültürel özelliklerinden kaynaklı durumlar başı çekmektedir (Akbaba, Altun, 2009; Arıcı, 2007). Öğrencinin akademik başarısındaki bir diğer etken ise aile faktörüdür. Çocuğun sahip olduğu anne ve babanın eğitime karşı yaklaşımları, sergiledikleri davranışlar, bu konuda besledikleri tutum ayrıca ailenin sahip olduğu ekonomik şartlar ve sosyal imkanları, okulun eğitim süreçlerine katılma oranlarının, ailenin eğitim seviyesinin ve sahip olduğu kültürün; öğrencinin akademik başarısında etkili olduğunu araştırmacılar belirtmektedir. (Koutsoulis ve Campbell, 2001; Özer ve Anıl, 2011; Özkan ve Yıldırım, 2013; Şevik, 2014).

Sarier (2016), yapmış olduğu meta analiz çalışmasında, öğrencilerin akademik başarısında etkili olan faktörleri sırasıyla; öğrenci, aile ve okul kaynaklı olarak belirtmiş ve sayılan bu üç faktörün, akademik başarıyı etkileme konusunda önemli bir yere sahip olduklarını, özellikle okul kaynaklı faktörlerin, etkililik bakımından, öğrenci ve aile kaynaklı faktörlere yakın oranlarda bulunduğunu tespit etmiştir (Sarier, 2016: 618).

Ailenin öğretmen ile ilişkileri, iletişim ve iş birliğinin niteliği, eğitim öğretim ve öğrenci konusunda karşılıklı anlayış ve ilginin, velinin okulun ve öğretmenlerin istek

ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesi, okulun ve öğretmenin hedeflerini benimsemesi ve süreçlere katılması dolaylı olarak öğrencinin akademik başarısının artırılmasında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Ailenin öğretmen ile ilişkileri, iletişim ve iş birliğinin niteliği, eğitim öğretim ve öğrenci konusunda karşılıklı anlayış ve ilginin, velinin okulun ve öğretmenlerin istek ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesi, okulun ve öğretmenin hedeflerini benimsemesi ve süreçlere katılması dolaylı olarak öğrencinin akademik başarısının artırılmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitime Katılım Sağlanması, ailelerin okuldaki eğitim ve öğretim süreçlerine olan ilgilerinin, öğrencinin evde bulunduğu zamanlarda okul ile ilgili yapılan sohbet ve değerlendirmelerin, okulda düzenlenen etkinlik ve toplantılara katılımın, öğrenciye evde ödevleri konusunda sergilenen destekleyici davranışların, öğrencinin akademik yaşantısındaki başarı ile pozitif bir ilişki oluşturduğunu belirtir (Şad, 2012). Ailenin okula karşı tutumunun, çocuğun eğitimdeki başarısı üzerinde son derece etkili olduğu ve ailenin okula öğretmene karşı beslediği olumlu ya da olumsuz tutumlarının yine bunun yanında çocuğun okulda yaşadığı sorunlara karşı göstermiş olduğu duyarlılığın, okulda gerçekleşen etkinlik ve derslere karşı ilgisizliğinin, çocuğun başarısı üzerinde etkili olduğunu dile getirirler (Ada ve Baysal, 2010).

### **5.1.3. Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler**

Öğrencinin ailedeki huzur ve mutluluğu, okulda değer görmesi, huzuru ve mutluluğu, okula severek ve isteyerek gelmesi, okula karşı beslediği duygu ve düşünceler öğrencinin akademik başarısında da etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Çınkır (2006), etkili okulları öğrencilerin isteyerek ve mutlu bir şekilde gittikleri okul olarak tanımlarlar. Huzur ortamlarında, okullardaki faaliyetler artabilmekte ve yine destekleyici davranışlar oluşabilmektedir. Bu bağlamda okul iklimleri, öğrencideki akademik başarıyı etkilemektedir (Demir, 2009).

Şama ve Tarım (2007) araştırmasında, eğitimde öğrencinin başarısız olmasının başlıca nedenleri arasında; ailenin katılıma olan ve eğitime olan ilgisizliği olarak ortaya

çıkılmıştır. Çocuk aile içerisinde yaşadığı hayatta, huzursuz ise ya da ailede kalan bireyler eğitim yönünden düşük seviyede ise, ailenin ekonomik olarak mali sıkıntısı var ise, öğrenci zihinsel olarak sınıf seviyesinin gerisinde ise eğitimde başarıyı yakalamak son derece zor olacaktır. Bunun yanında aile öğrencinin kendisinden beklenen düzeyin üzerinde bir beklentiye girmiş ise öğrenci ile öğretmen arasında iletişim, bağ kurulamamış olması, öğrencinin içerisinde bulunduğu akran grubu ile arkadaşları ile yaşadığı olumsuz tutumlar yine öğrencinin konsantre olamaması, aceleci ve dikkatsiz davranması gibi bir takım bireysel nitelikler ile öğrencinin bedensel problemleri, psikolojik durumu, öğrencinin yaşadığı hanenin okula uzaklığı ve öğrencinin arkadaşları ile bir iletişim bağı kuramaması son olarak da mevcut disiplin kurallarına uymaması veya yönergelerini uygulamaması olarak değerlendirilmiştir.

Öğrenciler arasında bulunan ekonomik, sosyal, kültürel farklılıklarının seviyesinin öğrencilerin akademik başarılarında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Gökalp'e (2006) göre yine başarıda etkili olan bazı faktörleri; çocuğun zihinsel özellikleri, kaygı düzeyi, çocuğun kendisi ile ilgili benlik algısı, duygusal durumu, cinsiyeti, anne ve babanın tutumları, kardeşleri ile arasında oluşan tutumlar, okuldan kaynaklı ve öğretmenden kaynaklı nedenler ile dersle ilgili çalışma yöntemleri gibi birtakım boyutlarda ele almıştır.

Sarıer (2016), yapmış olduğu meta analiz çalışmasında, öğrencilerin akademik başarısında etkili olan faktörleri sırasıyla; öğrenci, aile ve okul kaynaklı olarak belirtmiş ve sayılan bu üç faktörün, akademik başarıyı etkileme konusunda önemli bir yere sahip olduklarını, özellikle okul kaynaklı faktörlerin, etkililik bakımından, öğrenci ve aile kaynaklı faktörlere yakın oranlarda bulunduğunu tespit etmiştir (Sarıer, 2016: 618).

Özdemir (2016: 17), öğrenci başarısının bağlı olduğu değişkenler ve bunların seviyeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin akademik başarı sağlanması hususunda yön verecektir. Bu konuda öğrencinin kendinden kaynaklı birtakım beklentileri motivasyonu ve bilgi becerileri, akademik başarısına yön verebileceği gibi

ailesinden kaynaklanan ailesinin sergilediği yaklaşımlar ve sağladıkları desteklerin, öğrencinin akademik başarısına etkilemekte olduğunu açıklar.

Öğrencinin huzur ve mutluluğu, sosyal kültürel ailevi farklılıkları, öğrencilerin istek ve beklentileri, öğrencinin altyapısı ve hazırbulunuşluğu, öğrencinin sorumluluk anlayışı, öğrencinin akademik yükü, öğrencinin sahip olduğu hastalık, bağımlılık ve alışkanlıkları, öğrencinin kendini rahatça ve özgürce ifade etmesi, öğrencinin özgüveni, öğrencinin yetenekleri ve berlirlenmesi çalışmaları, öğrenciden beklenen ev ve okul davranışları, öğrencinin sınıf ve akran iletişim ile ilişkileri, öğrencilerin güvenlik beslenme ihtiyaçlarının karşılanması gibi faktörlerin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiş ve kuramsal çerçevede verilen araştırmalarla da sonuçlarımız örtüşmüştür.

#### **5.1.4. Müfredattan Kaynaklanan Faktörler:**

İfade ve beceri derslerine (resim,müzik,beden eğitimi) önem verilmemesi ve öğretmen ataması yapılmaması, müfredatın yetersiz ve zorlayıcı olması, derslerde yardımcı kaynak kullanma konusunda yasaklayıcı tutumlar sergilenmemesi, çağa uygun derslere yer verilmemesi, müfredatın öğrenci yeteneklerini dikkate almaması, müfredatın usulüne göre aynı şekilde uygulanmaması gibi faktörlerin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu ve olumsuz olarak etkilediği katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Başaran (1996), eğitim programlarında bulunabilecek gerekli olmayan etkinliklere ve bu bağlamda kazanılacak zamana dikkat çekmiştir. Eğitimin amacı en kısa zamanda en çok öğrenci ile en etkili programı gerçekleştirmektir (Başaran, 1996).

Mutlu ve Aydoğdu (2003), öğrenci başarısızlığında, var olan mevcut sisteme atıfta bulunurlar.

Sahip olunan akademik başarıları birtakım değişkenleri vardır; bunlar arasında politika koyucular, genelde öğrencilerin aldıkları notlarla ilgilenirken birtakım değişkenleri de gözden kaçırabilmektedirler. Örneğin; her okulun öğrenci sayısı ve dezavantajları ve avantaj durumları farklıdır. Bunların göz ardı edilmesi de okulların hesap verebilirlik bakımından ayrı ayrı değerlendirilmesi tartışmalarına önderlik etmektedir (Özdemir, 2016).

Özdemir (2016), öğrencilerin testlerden aldıkları sonuçlar üzerinde birçok değişkeni sorgulamıştır. Okula girdi olarak değerlendirilen konular arasında; okulda yürütülen müfredat programını bu değişkenler arasında saymıştır.

#### **5.1.5. Öğretim Ortamlarının Nitelik ve Niceliğinden Kaynaklanan Faktörler**

Öğrenim ortamlarının nicelik ve niteliklerinin öğrenci akademik başarısında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Baştepe'ye (2009) göre, öğrencilerin içinde bulunduğu fiziksel çevrenin, öğrencilerin akademik yaşantısını etkilediğini dile getirmektedir. Okul binasının ve binanın olanaklarından bahsederken; okulun sahip olduğu atölye, laboratuvar, spor salonu, teknoloji ile donatılmış sınıflar, kütüphane ve dolayısıyla kitap sayılarının önemi üzerinde durur. Tüm bu sayılanların yeterli olması durumunda akademik başarıda olumlu bir katkı sağlanacağı ve yine sınıf ortamlarının; temizliğinden, ısı ve ışığından panolarına, görsellerine ve renklerine vurgu yaparak; sınıfta bulunan öğrenci sayısının dahi bu başarıda etkili olduğunu dile getirir.

Öğretim ortamlarının nicelik ve nitelikleri (kapasite ve donanımı, ders araç ve gereç ve öğretim kaynaklarının zenginliği, temizlik ve düzeni gibi öğrenim ortamları ile ilgili faktörlerin öğrencilerin akademik başarılarında etkili olduğu Öğrenim ortamlarının nicelik ve niteliklerinin öğrenci akademik başarısında etkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

“Ders Araç ve Gereç ve Öğretim Kaynaklarının Zenginliği” nin öğrenci akademik başarısında etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Okul Müdürünün Sergilediği Liderlik Davranışı, okulun tüm yönetim süreçlerine ve eğitim süreçlerine gözleyerek

ve denetleyerek katılan ve kararlar alan, öğretmenlerin gelişimleri için mesleki destek ve ders kaynakları araç ve gereçleri sağlayarak bu süreçlere katkısı bulunan okul müdürü, sergilediği bu liderlik davranışları ile kurum kültürü arasında önemli bir köprü olmaktadır. Yukarıdaki davranışları yapan okul müdürünün, öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu değerlendirilmektedir (Şişman, 2014).

Bilge (2013), araştırmasında, fiziksel iyileştirmeler ve ders araç gereçlerinin tamamlanmasını vurgulamıştır.

#### **5.1.6. Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalar:**

Öğrencilerin okul ortamında öğretim süreçlerinde keyif alması, heyecan duyması, eğlenceli bir şekilde sıkılmadan öğretim süreçlerinde öğretim görmesi, merak ve ilgi uyandırıcı etkinliklerle öğretim ortamının dinamik tutulması halinde müfredat kazanımlarını alarak daha etkin bir öğretim aldıkları ve okulun, öğretmenlerin öğretimsel anlayış ve yaklaşımlarının öğrencinin akademik başarısı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Okulda bulunan yöneticilerin, okulda yürütülen tüm faaliyetlerin; özellikle eğitim ve öğretimin başı olduğunu, en önemli görevlerinden birinin ise okulda bir düzen sağlamak ya da var olan düzeni korumaktan ziyade etkili bir öğretim lideri olarak öğrencilerin başarısını temin etme, onları yenilikler ile buluşturarak eğitim ve öğretim ortamlarından zevk almalarını sağlamak olduğunu, duyulan bu zevk neticesinde de öğrencilere yeni keşif ortamları sunması gerekmektedir. Bir okul müdürü için en önemli görev öğrencinin başarı işini öğretmenlere bırakmadan onlarla birlikte öğrencileri yeni bilgilere ulaştırmak ve başarılarını sürekli olarak takip edebilmek olduğunu belirtir (Erdem ve Şişek, 2009).

Oyun temelli öğretimsel yöntemlerin kullanılması, telafi ve destek eğitimleri düzenlenmesi, akademik kazanımların ölçülmesi, deneyim merkezli öğretimin merkeze alınması, öğrenme ihtiyacını tetikleyen çalışmalar yapılması, çağa uygun merak uyandırıcı kursların düzenlenmesi, öğrencilere yönelik öğretici geziler düzenlenmesi, öğrencilere yönelik eğitim seminerleri düzenlenmesi, öğretimsel pano ve köşelerin hazırlanması, akademik rekabetin önlenmesi öğrencilerin akademik başarılarında etkili faktörler arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

### **5.1.7. Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler:**

Mevzuatla ilgili faktörlerden, atamaların liyakata ve performansa göre yapılmaması, okullara finansman sağlanmaması, tüm sınıflarda başarının not (puan) ile değerlendirilmemesi, müdürlere tanınan yetkilerin yetersiz olması, sürekli öğrenme etkinliklerini yeterince desteklenmemesi, uzman istihdamının zorlaştırması ve müdürlere inisiyatif verilmemesi, okul kayıtlarının öğrenci ve aile tercihinine göre yapılmaması, başarı belgelerinin kolaylıkla verilmesi, ciddi olunmaması ve tüm sınıflarda verilmemesi, eğitim ve öğretim işleri dışında iş verilmesi, mevzuatın branş temelli olmaması, davranış eğitimlerine önem verilmemesi, öğretmen stajyerlik eğitimlerinin yönetim temelli verilmemesi, öğrencilere dinlenme zamanı verilmemesi öğrencilerin akademik başarıları üzerinde olumsuz etkileri olduğu konusu Öğrencilerin okul ortamında öğretim süreçlerinde keyif alması, heyecan duyması, eğlenceli bir şekilde sıkılmadan öğretim süreçlerinde öğretim görmesi, merak ve ilgi uyandırıcı etkinliklerle öğretim ortamının dinamik tutulması halinde müfredat kazanımlarını alarak daha etkin bir öğretim aldıkları ve okulun, öğretmenlerin öğretimsel anlayış ve yaklaşımlarının öğrencinin akademik başarısı ile ilişkili olduğu konusu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Sahip olunan akademik başarıları birtakım değişkenleri vardır; bunlar arasında politika koyucular, genelde öğrencilerin aldıkları notlarla ilgilenirken birtakım değişkenleri de gözden kaçırabilmektedirler. Örneğin; her okulun öğrenci sayısı ve dezavantajları ve avantaj durumları farklıdır. Bunların göz ardı edilmesi de okulların hesap verebilirlik bakımından ayrı ayrı değerlendirilmesi tartışmalarına önderlik etmektedir (Özdemir, 2016).

### **5.1.8. Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalar:**

Okulda düzenlenen eğitimsel etkinliklerin niteliği, öğrencilerin ön plana çıkarılması, öğrencinin milli ve manevi değerleri benimsemesi, sosyalleşerek hayata intibak etmesi, okuma ve yazma alışkanlığının olması ve başarıyı tadarak eğitimsel etkinliklerden keyif almasının akademik başarıları açısından etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Altıntaş ve Altıntaş (2008), göre öğrencilerin, özellikle ilkokulda aldığı eğitimde, başarının tattırılmasının önemi ve gerekliliğinin yanı sıra çocuklarda ilgi ve merak uyandırılması gerektiğini yine bu konuda, ileride alacakları eğitim ve öğretim hayatı boyunca, ilkokulda alacakları başarının, önemli olduğunu, öğretmenlerin de öğrenciler için, gerek sınıf ortamına, gerek ders materyallerini renklendirmesi gerektiğini; geliştirmeleri gerektiğini ve çeşitlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu şekilde yapılacak bir eğitim ile öğrenme hem kalıcı hale gelecek hem de anlamlı bir öğrenmenin oluşması sağlanacaktır.

Oyuna dönük ve öğrenci ilgisine yönelik eğitici çalışmalar, öğrenciye okuma yazma alışkanlığı kazandırılması, öğrenciye proje ve yarışmalara katarak başarının tattırılması, öğrenciye milli manevi değerler ile sosyal sorumluluk ve bilinci kazandırmak, öğrencinin sosyalleşmesi ve çevreye uyumu, öğrencileri ön plana çıkaracak çalışmalar, öğrenci yeteneklerine göre etkinlikler düzenlenmesi öğrencilerin akademik başarıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Kumandaş, Bilican, Yıldırım, Kutlu'da (2011), Öğrencilerdeki okuma alışkanlığı ve okuma becerileri üzerine değerlendirmelerde bulunurlar. Okuma alışkanlığı olan öğrencilerin özellikle mihver dersler de yani daha karmaşık bir içeriğe sahip olan derslerde daha başarılı olacağı yönünde değerlendirmeler yapmaktadırlar.

Sarı'ya (2006) göre, Öğrencilerin okulda tatmin olmaları yani doyum sağlayabilmeleri öğrencilerin akademik hayatındaki başarı anlamında önemli bir etkidir. Doyum sağlayarak mutlu olmaları son derece önemlidir.

Liderler; okullarda belli amaçlar etrafında okul çalışanlarını toplayan, bu amaçların gerçekleştirilmesi için okul toplumunu ve öğretmen ve çalışanları örgütleyen gerekli motivasyonu sağlayan ,okulda bu ortak amaçların oluşması için çalışanları ile birlikte ortak bir misyon ve vizyon geliştirmeye katkı sağlayan, okulda üretken ve yaratıcı olarak düşünsel faaliyetleri teşvik eden, kendi dahil okulun tüm paydaşlarına rehberlik eden, gerektiğinde risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen davranışları içermektedir (Balyer; Gündüz 2013: 110).



### 5.1.9. Çevre ve Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler

Aile-okul çevre ilişkisi ,kültürel uyum ve etkileşimi, dış paydaşların okulun eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Aile, öğretmen ve çevre faktörlerinin uyumlu olmamasının, okul ve çevresinin eğitim ortamlarına uygun olmayışının, çevre farklılıklarının, çevresel faktörlerin, kozmopolit çevre yapısının ve çevresel farklılıkların öğrenci başarısı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduklarını açıklamışlardır. Kültürel anlamda zengin bir çevrenin hem okula hem de öğrencinin içinde yaşadığı ailede öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. “Aile-Okul Çevre İlişkisi ve Kültürel Uyum ve Etkileşimi” nin öğrenci akademik başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu ve çevrenin önemli olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir. İç ve dış paydaşların okulun hedeflerini benimsemesi ve desteklemesinin, iç ve dış paydaşlarla sürdürülen iletişim ve iş birliği neticesinde okulun desteklenmesinin, iç ve dış paydaşlarının sahip oldukları imkanların okulun hedefleri çerçevesince kullanılmasının, okulun sahip olduğu imkanları ve hedeflerini gerçekleştirme gücünü etkileyeceğinden aynı zamanda öğrenci akademik başarısı üzerinde de etkili bir güce sahip olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir. “Paydaşların Okulun Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı” nın öğrencilerin akademik başarılarının üzerinde etkili bir faktör olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Okulun en büyük özellikleri arasında; çevresindeki resmi ya da gayri resmi örgütlere rehberlik eder ya da etkiler. Okullar kültürel alanlarda farklılık sağlarlar, değerleri vardır ve bu değerler çatışma halindedir (Bursalıoğlu, 2002).

(Hallinger, 2005: 3-4; Supovitz vd., 2010: 34-35). Persell ve Cookson (1982), 80’ne yakın araştırmayı gözden geçirerek, başarılı okul müdürlerinden beklenen davranışları 9 basamakta incelemiştir. Bunlardan bir tanesi de okulun iç ve dış paydaşlarına bilgi aktarmasıdır.

Bilge (2013:12-23), 2015-2016 yılları arasında Mersin ili merkez ilçelerinde görevli 35 ilköğretim müdürü, 35 öğretmen ve 35 veli ile gerçekleştirilen araştırmada iç ve dış paydaşlarla sıcak ve canlı iletişim olması gerektiğini açıklamıştır.

Özer ve Sarı'nın (2009) ileri sürdükleri gibi klasik bakımdan değerlendirildiğinde; aslında okulda sağlanan başarının, öğrenciden kaynaklanan faktörlere bağlı olduğu düşüncesi son yıllarda yapılan eğitim konusundaki araştırmalarda yerini bireyin yanı sıra çevresel imkanlara, kültürel duruma, sağlık şartlarına, ekonomik imkanlara, ailenin gelir seviyesine, anne ve babanın ya da veli veya vasisinin eğitim düzeyleri gibi birçok faktöre bırakmıştır.

Şişman'a (2002) göre, okul müdürlerinin aldıkları her türlü kararlar ile yine okulun iç ve dış paydaşları ile yapacakları çalışmalar ve bu doğrultuda atılan adımlar bağlamında, diğer insanlarla birlikte okulun tüm süreçlerini etkileme güçleri ve kurumlarında sağladıkları çıktılar gerek pozitif gerekse de negatif anlamda doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenci akademik başarısını da etkileyebilmektedirler (Şişman, 2002).

#### **5.1.10. Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler**

“Öğrencilere Yönelik Rehberlik Faaliyetleri” nin öğrenci başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Rehberlik servislerinin aktif olarak eğitim ve öğretim süreçlerine katılımı ve aktif olarak rol almasının öğrencilerin akademik başarısında etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

“Öğrenci Velilerine Yönelik Rehberlik Faaliyetleri” nin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde etkili bir faktör olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Avcı ve Nazlı (2006), öğrencilerin akademik yaşantılarında başarılı olabilmelerini, öğrencilerin verimli ders çalışma yöntem ve tekniklerini bilmelerine, bununla ilgili olarak; zamanı etkin kullanmalarına, öğrencilerin dersleri not alarak ,okuyarak-yazarak ve sınavlarına hazırlanarak verimli bir şekilde ders çalışmasına ve nasıl ders çalışacağını bilmelerine bağlı olarak akademik başarısında olumlu etkileri olduğunu

belirtmişlerdir Ayrıca bu konuyla ilgili rehberlik çalışmalarının yapılması gerektiğini vurgularlar.

Öğrencilere yönelik rehberlik faaliyetleri, rehberlik servis ve öğretmenlerinin aktif olarak eğitim ve öğretim süreçlerine katılımı, öğrenci velilerine yönelik rehberlik ve eğitim faaliyetleri öğrenci başarısı üzerinde olumlu katkılara sahiptir ve öğrenci akademik başarısında etkili faktörler olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

## **5.2. İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yöneltil Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Katılımcı 14 okul müdürü, 605 referans ve 14 okul müdürünün görüşü ile, öğrenci akademik başarısını arttırmak için sergiledikleri davranış, kullandıkları strateji ve uyguladıkları taktiklerin başında, “Öğretmene Yönelik”, “Öğrenciye Yönelik”, “Aileye Yönelik”, “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik”, “Öğrenim Ortamlarının İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesine Yönelik”, “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik”, “Mevzuat ve Müfredat Yönelik”, “Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik”, “Çevre ve Dış Paydaşlara Yönelik” davranışlar ve stratejiler gelmektedir.

Özdemir (2016), öğrencilerin testlerden aldıkları sonuçlar üzerinde birçok değişken sorgulanmıştır. Okula girdi olarak değerlendirilen konular arasında; fiziksel imkanlar, çalışanların nitelikleri, sınıf mevcutları, okulda yürütülen müfredat program ile aile okul ve akranların niteliklerinin yanında öğrencinin kendisi ile ilgili özellikleri saymıştır.

Sarıer (2015), kurum kültürünün oluşmasına etki eden okul müdürünün; liderlik davranışlarının sergilerken “demokratik, destekleyici, kültürel, dönüşümcü, öğrenen, öğretimsel ve etik liderlik” davranışlarını sergilemesi gerektiğini dile getirirler. Okul müdürleri; okulu, öğrenen bir örgüt haline getirmeli ve okulu geliştirirken öğrencilerin akademik başarısında etkili olduklarını unutmamalıdır şeklinde değerlendirmelerde bulunmuştur.

### 5.2.1 Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler

Öğrencilerin akademik başarılarının arttırılması için, okul müdürlerinin daha çok öğretimsel liderlik üzerinde yoğunlaşarak, akademik alanda dergi ve makalelerin takip edilmesi, bu alandaki birikimlerin öğretmenlerle olağan ve diğer toplantılar ile görüşmelerde paylaşılması, okulun zümre öğretmenleri ile etkili bir iletişim içerisinde süreci değerlendirip hedefler koyarak devam edilmesi, ayrıca öğretim sürecindeki olumsuz durumlarda (öğretmenin derse geç kalması gibi) okul müdürünün rol model davranışlar içerisinde öğretmeni rencide edici ve uyarıcı bir dilden çok yardımsever bir tutum ve davranışla öğretmene desteğini hissettirmesinin öğretmen üzerinde ve öğretim süreçlerinde olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir.

Okul müdürleri sadece okullarda yönetsel işleri bitiren kişiler değildir. Onların öğrenci başarısı üzerinde etkili oldukları yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Bir okul müdürü, okulunda öğretim liderliği davranışlarında bulunarak ya da kendine bağlı görev yapan personellerini bu yönde etkileyerek akademik başarıya dolaylı yönde bir katkıda bulunmakta ve okulda akademik başarının arttırılmasında etkili bir rol oynamaktadır (Balyer; Gündüz, 2013: 107).

Okul müdürleri; okullardaki liderler olarak, okula ait bir vizyon oluşturulması çalışanlarına ve çevresini etkilemesi öğretmenlerin mesleki yönden gelişmesi için, gerekli özendirici faaliyetlerin sağlanarak, öğretmenlerde şevk uyandırılması ve isteklerinin bu yönde arttırılması, son olarak ödüllendirici faaliyetlerde bulunarak etkili bir okul yaratılmasında önemli bir role sahiptir (Boonla ve Treputtharat, 2014). Etkili okullar ile sergilenen liderlik özellikleri arasında doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki yönde bulgular ortaya çıkarılmıştır (Hallinger ve Heck, 2010; Sammons v.d., 2011; Tatlah ve Iqbal, 2012).

Ayrıca öğretmenlerin fikirlerine önem verilmesi, onlara zaman ayrılması ve özellikle ilk kez uygulayacakları stratejilere de içtenlikle destek verilmesi gerektiğini, bu desteğin öğretmeni çok iyi tanımakla birlikte öğretmene rehberlik şeklinde olması gerektiğini belirterek öğretmenler arası rekabetin önlenmesi ve çalışmaların okulun hedeflerine yönelik bütünlük arz etmesi açısından her öğretmene zaman ayrılarak

mesleki anlamda yol gösterici olmanın öğrencinin akademik başarısı üzerinde de etkili olduğunu açıklamışlardır. Zorlayıcı gücün ve resmi çerçevenin hissettirilmeden toplantıların ya da görüşmelerin organize edilmesini ve sohbet havasında herkesin fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar yaratılmasının öğretmen üzerindeki olumlu etkilerinden bahsederek denetimden uzak rehberlik temelli bir yaklaşımın dolaylı olarak öğretmenden öğrenciye olumlu katkılarla geçeceğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlere akademik alanda rehberlik edilmesi, mesleki ve sosyal destek sağlanması, öğretmenlerin fikirlerine önem verilmesi, zorlayıcı güçten uzak, samimi ve sıcak iletişimle öğretmenleri sahiplenerek, rehberlik etmek ve destek sağlamak öğretmenin güven duygusunu, huzur ve mutluluğunu da etkileyeceğinden; okul müdürlülerinin, öğretmene mesleki rehberlik ve destek sağlayıcı stratejiler kullanarak bu stratejileri destekleyecek davranışlarda bulunmaları dolaylı olarak öğretmen üzerinden öğrencinin akademik başarısını da arttıracığı katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

(Şişman, 2002). Balyer ve Gündüz (2013: 108), tespitlerinde akademik başarıda güçlü bir katkıda bulunabilmek için okul müdürlerinin öğretmenlerine mesleki gelişimlerini destekleyici ve bu konuda onlara şevk veren rolünde olması, eğitim ve öğretimde karşılaşılan güçlüklerle her an başvurulacak ortamları sağlaması öğretmen çalışmalarını okulun hedefleri ile uyumlu hale getirmesi yine aynı zamanda öğretmenlerin öğretim ortamlarında ihtiyaç duydukları kaynak ve materyalleri sunarak okulun akademik hedeflerini öğretmenlerine benimsetmesi ve bu yönde davranışlar sergilenmesini konusunda beklentilerden bahseder.

Okulda öğretmenlerle yapılan iletişimin resmi havadan uzak, samimi ve sıcak ortamlarda candan bir şekilde yapılmasının müdürün kapsayıcı bir yaklaşım ve davranış sergileyerek sevgi dili kullanılmasının öğretimde kuruma aidiyet duygularını geliştireceği ve bu bağlamda da öğrencilerin akademik başarısında daha etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Korkmaz (2005), daha çok candan, samimi, içten, destekleyen ve her daim mükemmelliğe inanmış okul yöneticilerinin okullarda öğrencinin başarısında çok daha olumlu bir iklim yarattığı ileri sürmüştür. Aynı şekilde öğretmenler de bu havadan alacakları güdülenme ile sahip olacakları enerjiyi öğrencilerinin başarılarına harcayarak okul iklimine olumlu yönde katkıda bulunacaklardır. Şişman ve Turan (2005), okulda oluşacak iklime, ilişkiler boyutunda değinmektedir. Okul müdürü ve öğretmenlerin arasındaki ilişki ve iletişimin aynı zamanda öğretmenlerin kendi aralarında kuracağı ilişki ve iletişim seviyelerinin, okulda oluşacak olumlu iklime katkısından bahseder.

Kararların öğretmenlerle ortak alınması ve uygulanması, öğretmene mesleki rehberlik ve destek sağlanması, samimi ve sıcak iletişim ve ortama yönelik davranışların sergilenmesi, öğretmenin huzur ve güven ve moral durumunu yükseltecek davranışlarda bulunmak, öğretim süreçlerine katılmak, rehberlik temelli denetim faaliyetlerini organize etmek ve denetlemek, öğretmen yeterliği ve yetiştirilmesi konusunda gerekli çalışmaları planlamak ve organize etmek, öğretmen ve veli ilişkilerinin düzenlenmesi ve desteklenmesine yönelik gerekli çalışmaları planlamak ve organize etmek, öğretmenlerde disiplin sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmak, öğretmenin kendisini rahat ifade etmesi için gerekli ortamın sağlanması, öğretmenlerle paylaşım toplantılarını planlamak ve yürütmek, öğretmen ve öğrenciler arasındaki akademik rekabetin önüne geçmek, öğretmenlerin kusurlarını şaka yollu iletmek, öğretmen çalışmalarının tanıtılması ve özendirilmesi, öğrencileri öğretmenlerden oluşan komisyonlarla proje ve yarışmalara teşvik ederek gerekli çalışmaları takip etmek gibi okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar ve kullanılan stratejilerin öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında olumlu yönde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Şevik'e (2014) göre, günümüze dek yapılan araştırma çalışmalarında öğrencilerin sahip oldukları akademik başarı seviyesi ve okul müdürü yani yönetici ilişkisi arasında bir bağlantı olduğu ve okul müdürlerini öğrencilerin başarılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkiledikleri dolayısıyla bu başarının arttırılmasında da önemli bir role sahip oldukları vurgularken , okullarda yönetici rolü üstlenen müdürler, yönetimin en önemli süreçlerinden biri olan, karar alma ya da karara ortak etme gibi eylemlerin yer

aldığı; karar aşamasında, önemli bir yere sahiptirler; alacakları kararlar, aynı zamanda akademik başarıyı da etkileyen okul iç ve dış etmenlerini etkilemektedir.

### **5.2.2. Öğrencilere Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Öğrencilere sevgi ve anlayış gösterilmesi, değer verilmesi ve mutlu olmasının öğrencilerin akademik başarılarını da arttırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin bizzat kendileri tarafından öğrencilerle kurulan iletişim; sohbet, zaman geçirme, derslere katılma gibi davranışlarının ve öğrencileri ödev ve sorumluluklarla gerekirse derslerde ön plana çıkarmak ya da çalışmalarını sergilemek gibi davranışların da öğrenci mutluluğu üzerinde olumlu etkileri olduğu ve akademik başarılarında olumlu katkıları olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Öğrencilerin ilgi alanlarına, istek ve ihtiyaçlarına göre çalışma yapılarak beklentilerinin karşılanması ile öğrencilerin akademik başarılarının arttırılacağı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Sarı'ya (2006) göre, Öğrencilerin okulda tatmin olmaları yani doyum sağlayabilmeleri öğrencilerin akademik hayatındaki başarı anlamında önemli bir etkidir. Doyum sağlayarak mutlu olmaları son derece önemlidir. Okulda tatmin olan, doyum sağlayan öğrenci okula karşı beslemiş olduğu bu hissin peşinden giderek kendi yaşantısında birtakım farklılıklar yaratabilecektir. Ve okulun misyonu gereği bu fark, akademik başarı ile doğru orantılı olacaktır. *K-12 Teachers Alliance*, (2018), bir okulun kalitesinin güler yüzlü ve mutlu çocuklar olduğunu vurgulamaktadır. Kaliteli bir okulun yaptığı çalışmalar ve standart derslere verdiği emeğin, öğrencilerini mutlu etmek adına verdiği emek ile ters orantılı olduğunu ifade etmektedir. Öğretim stratejileri başlığında öğrencilere daha okula gelmeden kucak açılması gerektiğini ve bunu onlara mektup yazarak dahi belirtmenin, öğrencilerde motivasyonu arttıracak düşüncesine vurgu yapmaktadır.

Öğrencilerle birebir zaman geçirilmesi, onlara kişisel gelişimleri için ortamlar hazırlanması ve uzmanlarca ya da rol model olabilecek; öğretmenleri, okul müdürleri, rehber öğretmenleri, uzmanlar gibi kişilerce gelişimlerine ve ihtiyaçlarına yönelik,

öğrenciler arası uyum ve senkronizasyon yaratılması ve farklılıkların en aza indirilmesi amacıyla eğitimler verilmesi ve öğrencinin kişisel olarak geliştirilmesi akademik başarısının artırılmasında kullanılan davranışlar ve stratejiler arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

Açıklan ve Turan'a (2011) göre, etkili okullarda çalışanların okul yöneticisi ve öğretmenler dahil akademik başarıya önem vermeleri ve başarıya inanmalarına bağlıdır. Her çocuğun başarabileceğine inanmaları ve onları inandırmaları, bunu gerek öğrenci gerekse de okul toplumu ile paylaşmaları, etkili ve başarılı bir okuldan beklenen davranışlardır.

Akademik başarıda öğrenci kaynaklı değişkenleri veya faktörleri değerlendirdiğimizde ise, öğrencinin bizzat kendisinden kaynaklanan, sahip olduğu ailesinin sosyal ve ekonomik özellikleri, öğrenme faaliyetlerindeki hızı, benlik saygısı, özellikle ders çalışma ile ilgili verimli alışkanlıkları, çocuğun anne ve babası tarafından sergilenen yaklaşım ve tutumlar, okulunda bulunan öğretmen ve idari kadronun mesleki yeterlilikleri, öğrencilerin kendi karakter ve kişilik yapıları, ayrıca zeka unsurlarının etkili olduğu yapılan araştırmalar; kapsamında değerlendirilmiştir (Arıcı, 2007; Polat, 2009; Özer ve Anıl, 2011; Dağdelen, 2013; Şevik, 2014).

### **5.2.3. Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Velinin okula katılımı maddi ve manevi destek sağlanması boyutunda, veli beklentilerinin gözetilerek karşılanması için gerekli çalışmaları yürütmek, vizyonun paylaşılması, velileri kararlara ortak ederek ortak hedeflerin belirlenmesi, veli eğitimleri ve olumlu diyaloglar geliştirilmesi; veli eğitimleri ve olumlu diyaloglar yoluyla velilerin eğitime bakış açılarını daha olumlu hale getirmeye çalışmak, veli öğretmen iletişim ve iş birliğine ortam sağlamak, veli okul arasında saydamlık oluşturulması, okulun hesap verebilir duruma getirilmesi, velilere yönelik tanıtım, kaynaşma ve dayanışma açısından ev ziyaretleri düzenlenmesi, veli ile etkinlikler düzenlenmesi, veli akademik potansiyelinden faydalanmak ve okul toplumuna eğitimler verdirilmesi, veliler ile rol çatışmasına girilmemesi, gibi okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar ve kullanılan stratejilerin öğrencilerin akademik



başarılarının arttırılmasında olumlu yönde etkili olduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Velilerin maddi ve manevi katılımlarıyla ve memnuiyetleriyle beslenecek eğitim öğretim ortamlarındaki öğrencilerin de akademik ve sosyal yönden daha başarılı olabileceği sonucuna varılmıştır. Aileler okul yönetimlerinin alacağı kararlara ortak edilmeli, aradıkları ve eğitimle ilgili her soruya okullarından cevap bulabilmesi için teşvik edilerek özendirilmelidir. Okulda sağlanacak sıcak bir ortam, velilerin okula katılmaması ile ilgili birçok engelle mücadeleye katkıda bulunacaktır (Ünal, Yıldırım ve Çelik, 2010).

Şevik'e (2014) göre, aile ve okul arasındaki bağın kurulmasında bir diğer yöntemde ev ziyaretleridir. Gülcan ve Taner'e (2012) göre ev ziyaretlerinin çocuğun akademik yaşantısı ve başarısı üzerinde pozitif etki yarattığı; ev ziyaretlerinde okul yönetimine ve öğretmene çocuğun evdeki yaşantısı hakkında, ailenin çocuğa yaklaşımı, sosyal ve ekonomik imkanları, yaşadığı çevre, eğitim seviyesi, değerleri, eğitime olan yaklaşımları ve tutumları ve varsa diğer konular hakkında birtakım fikirler verecekleri değerlendirilmiştir. Ev ziyaretlerinin yapıyor olması bu anlamda önemlidir. Gülcan ve Taner (2012), özellikle öğretmenler tarafından yapılan ev ziyaretlerinin, akabinde öğrencinin akademik yaşantısında ve başarısında; olumlu yönde gelişme olduğu bulgularına yer vermiştir. Bu bulgular arasında öğrencinin okula karşı daha ilgili olduğu anlamı çıkarılabilir. Öğrenci; çevresine, arkadaşlarına öğretmenlerine daha saygılı bir tutum içerisine girmiş, derslere ve akademik etkinliklere ilgisi daha artmış ve bu doğrultuda da etkinliklere katılımı derslere katılımı ve verimliliği üzerinde olumlu gelişmeler olduğu belirtilmiştir.

Hallinger & Murphy (1986), yaptıkları bir araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel davranışları arasında; iletişimi güçlendiren, sahip olduğu yetki ve gücü aynı zamanda vizyonu paylaşan, herkes tarafından anlaşılabilir bir disiplin yönergesi ve politikasının oluşumu ve öğrencilerdeki akademik başarının arttırılması için olumlu yönde çaba sarf eden, okul müdürlerinin daha etkili olduklarını değerlendirmişlerdir.

#### **5.2.4. Eğitimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Okullarda öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik ve merak uyandıracak zengin içerikli etkinlikler düzenlenmesi ve öğrenim ortamının etkinlikler ve kurslar anlamında daha dinamik tutulmasının yanı sıra ders içerisinde de öğretim kaynağı olarak okulun ve öğretmenlerin öğrenme sürecinde dinlendirici ve oyunlaştırıcı stratejilere yer vermesinin öğrencinin akademik başarısını artıracığı sonucuna varılmıştır. Akademik başarıda okul değişkenleri incelendiğinde bu faktörler arasında öğrencilerin derslere karşı beslediği tutumun, öğretmenler tarafından sergilenen öğretmenlik davranışları, okulun sahip olduğu kurum kültürü ve okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları değerlendirilmiştir (Bulduklu, 2014).

Öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında, olumlu sonuçlar doğuracak rekabet ortamlarının hazırlanmasının, öğrencilerin proje ve yarışma gibi sosyal etkinliklerle topluluk önüne çıkarılmasının; alkışlanarak, hediye verilmesinin akademik başarılarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğrencilerin topluluk önünde kendilerini ifade etmelerinin, çalışmalarıyla ön plana çıkarılmalarının akademik başarıları açısından hem kendileri hem de diğer öğrenciler için özendirici ve motive edici bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Sarı'ya (2006) göre, okullar sadece öğrencilerin akademik başarılarından değil; bunun yanında sosyal gelişmelerinden de sorumludur. Okullara yüklenen akademik ve sosyal gelişim misyonları doğrultusunda, okulların, eğitim süresince çocuklara ya da öğrencilere hem akademik hem de sosyal yönden desteklenen eğitim ortamları sunması gerekmektedir. Okullar mevcut hükümetlerin politikaları doğrultusunda, kendilerine tanınan yetkilere istinaden; öğrencilerine temel bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra, sosyal beceriler de kazandırmalıdır.

Okuma ve yazma alışkanlıklarının öğrencinin akademik başarısında olumlu katkıları olduğu ve okul müdürleri tarafından bu alışkanlıkların kazandırılmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kumandaş, Bilican, Yıldırım, Kutlu'da (2011), Öğrencilerdeki okuma alışkanlığı ve okuma becerileri üzerine değerlendirmelerde bulunurlar. Okuma alışkanlığı olan öğrencilerin özellikle mihver dersler de yani daha

karmaşık bir içeriğe sahip olan derslerde daha başarılı olacağı yönünde değerlendirmeler yapmaktadırlar.

Okul müdürlerince, öğrencilerin sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını teşvik ederek gerekli düzenlemeleri sağlamak, öğrencinin topluluk önüne çıkarılması ve ödüllendirilmesini teşvik ederek gerekli çalışmaları düzenlemek, öğrenciye okuma yazma alışkanlığı kazandırılmasına yönelik çalışmaları teşvik ederek gerekli planlama ve çalışmalarını organize etmek, öğrenciye milli manevi değerleri benimsetmek, sosyal sorumluluk ve bilinci kazandırmak için gerekli planlama ve uygulama süreçlerini organize etmek, çağa uygun ders içeriklerini öğretmen ve öğrencilere teşvik ve organize etmek, öğrencilere deneyim temelli eğitimsel çalışmalarını teşvik ederek gerekli çalışmaları düzenlemek, öğrenci yeteneklerinin belirlenmesine yönelik çalışmaları planlamak ve organize etmek gibi davranış ve stratejileri benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Öğrencilerin akademik yükün altında kalmaması için onların gerçek hayatlarına ve toplumla intibaklarına katkısı olacak zengin içerikli eğitimsel faaliyetlere yer verilmesi, öğrencileri topluluk önünde onurlandırmanın ve teşvik edici çalışmalar, öğrencinin okuma yazma alışkanlığı, öğrencinin birey olarak yaşadığı toplumun değerlerini benimsemesi, eğitimsel etkinlikler anlamında, çağa uygun nitelikte; farklı ve modern içeriklere yer verilmesi, deneysel ve yetenek temelli eğitimsel etkinliklerin, öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **5.2.5. Öğrenim Ortamlarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

14 okulda yapılan incelemerde elde ettiğimiz gözlemler neticesinde tüm okul müdürlerinin fiziksel çalışmalara ve öğrenim ortamlarının niteliklerinin geliştirilmesine önem verdikleri; 13 okul müdürünün, okullarının bahçeleri dahil duvar ve zeminlerine öğretimsel içerikli semboller ve kavramları resmettiği, her okulun giriş ve koridorlarında görsel yönden etkili; eğitimsel ve öğretimsel köşelerle donattıkları, okullarda atıl bir alan bırakılmadığı, dersliklerden arda kalan alanlara da ders dışı etkinlikler için kullanılmak üzere atölyeler halinde donattıkları tespit edilmiştir. Ancak bir okul müdürünün (M10), fiziksel işlerin, okul müdürünün öğretimsel işlere ayıracağı zamandan alabileceği gerekçesiyle çok fazla ilgilenmediği ifade etmiştir.

Araştırmamızda, okul müdürlerinin okulun genel yapısı ve eğitim öğretim anlayışı, okul toplumunun da beklentileri doğrultusunda, öğretim ortamlarının geliştirilmesi, iyileştirilip zenginleştirilmesi açısından çeşitli davranışlar içerisinde stratejiler uyguladıkları, katılımcı okul müdürlerinin ifadelerinden ve araştırmacı tarafından okullarında yapılan gözlem neticesinde; öğrenci akademik başarısının artırılmasında öğretim ortamlarının geliştirilmesi, iyileştirilip zenginleştirilmesi öğrenci başarısı için etkili bir faktör olduğu ve katılımcı müdürlerce bu yönde çalışmalar yapıldığı ifadeler ve gözlemler neticesinde ortaya çıkarılmıştır.

*“...Fiziksel işler ve yapı işleri okullarda müdürlerin zamanını çalmakta ve eğitim öğretimi geliştirmeye zaman ayıramamaktadırlar. Okul müdürü, bütün varoluşunu çocuğun gelişimine eğitime vermeli. Ben fiziksel ortamlardaki görüntülere; süse önem vermedim. Ben öğrencilerimle arkadaş olmak istedim. Güven oluşturmak istedim...(M10).”*

Akademik başarıyı etkileyen okul kaynaklı unsurlara bakılacak olursa; okulun sahip olduğu fiziksel nitelikler ki bunlar arasında sınıfların ölçüleri, okuldaki yönetimin sahip olduğu anlayış ve okulun iklimi önemli yer tutar (Şerefli, 2003; Çalık ve Kurt, 2010; Özdemir ve arkadaşları, 2010).

Okula ait fiziksel alanların iyileştirilmesi ve imkanlar dahilinde genişletilmesi yoluyla okul toplumu açısından çalışma ortamlarının ve eğitim öğretim ortamlarının daha ergonomik bir yapıya kavuşturulması çalışma ve öğrenim sürecini de olumlu etkileyeceğinden fiziksel alanların iyileştirilmesi ve sayılarının imkanlar dahilinde artırılarak okul toplumunun hizmetine sunulmasının öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasına da olumlu katkıları bulunduğu katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Ders araç ve gereçlerinin tamamlanarak, yardımcı ders kaynaklarının kullanımına esneklik sağlayan okul müdürü davranışları öğrenci akademik başarısı üzerinde de etkili olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Quinn (2002), okul müdürlerinin, öğrencilerle iletişim halinde bulunması, onlara ders araç gereçleri konusunda kaynak sağlaması ve okuldaki müfredat unsurlarını

desteklemesi yönündeki davranışlarının öğretimsel liderlik bağlamında akademik başarıyı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Okullar, bir öğrenme ve öğretme ortamı olarak; farklı şekilde motive olan, farklı ilgileri bulunan ve farklı yetenekleri söz konusu olan öğrencilere bu çerçevelerde her türlü fiziksel çevre ve donanımın ayrıca imkânın tanınması yönünde değerlendirmeler yapmaktadır. Buradan hareketle fiziksel çevrenin de yani gerek sınıfın içinde bulunduğu şartlar ve imkanları gerek okulun içinde bulunduğu şartlar ve imkanların, öğrencilerin akademik yaşantısında ve bunun başarıya uyarlamasında önemli bir yere sahip olduğuna atıfta bulunur (Baştepe, 2009).

Okula ait fiziksel alanların iyileştirilmesi ve imkanlar dahilinde genişletilmesi yoluyla okul toplumu açısından çalışma ortamlarının ve eğitim öğretim ortamlarının daha ergonomik bir yapıya kavuşturulması çalışma ve öğrenim sürecini de olumlu etkileyeceğinden fiziksel alanların iyileştirilmesi ve sayılarının imkanlar dahilinde artırılarak okul toplumunun hizmetine sunulmasının öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasına da olumlu katkılar sağlayacağı katılımcı okul müdrlerinmce ifade edilmiştir. Baştepe'ye (2009) göre, öğrencilerin içinde bulunduğu fiziksel çevrenin, öğrencilerin akademik yaşantısını etkilediğini dile getirmektedir. Okul binasının ve binanın olanaklarından bahsederken; okulun sahip olduğu atölye, laboratuvar, spor salonu, teknoloji ile donatılmış sınıflar, kütüphane ve dolayısıyla kitap sayılarının önemi üzerinde durur. Tüm bu sayılanların yeterli olması durumunda akademik başarıda olumlu bir katkı sağlanacağı ve yine sınıf ortamlarının; temizliğinden, ısı ve ışığından panolarına, görsellerine ve renklerine vurgu yaparak; sınıfta bulunan öğrenci sayısının dahi bu başarıda etkili olduğunu dile getirir.

Okul müdürlerinin ders araç ve gereçlerini tamamlamaya yönelik çabalarının yanı sıra kullanım insiyatifi Millî Eğitim Bakanlığı'nca veliye bırakılarak yasaklanan yardımcı kaynak kitapların okul müdürlerince risk alınarak öğretim ortamlarında kullanılmasına müsaade etmeleri ders araç ve gereçlerinin ve yardımcı kaynakların tamamlanarak zenginleştirilmesi öğrenci akademik başarısı üzerinde olumlu katkıda bulunacağı sonucuna varılmıştır. Öğrenmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak birçok faktör etki etmektedir. Öğrencinin öğrenme ortamı ve öğrenimin gerçekleştiği ortamlarda kullanılan; yöntem, ders araç gereçleri ve materyalleri gibi birçok faktörden

bahsedilmektedir (Bacanlı, 2005; Demirtaş, 2010).

Okul müdürleri öğrenim ortamlarının iyileştirilmesi ve sayılarının artırılması anlamında kendi okulları dışındaki kurumları da işin içine katarak ve bu ortamların sayısını ve niteliğini daha da arttırmışlardır. Farklı ve nitelikli bir şekilde diğer kurumların da imkanları dahil edilerek öğrencilere zengin öğrenim ortamlarında öğretim görmeleri sağlanmıştır. Okulun kaynakları da diğer kurumların imkanlarıyla genişletilmiş ve öğrenim ortamlarının sayı ve niteliklerinin de öğrencilerin başarısı üzerinde olumlu katkılar sağladığı katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Her açıdan yoksun bir okulda başarıdan söz edilemeyeceğini dile getiren (Gürbüz; Erdem, Yıldırım, 2013), burada bütün işin okul müdürüne ve etkili davranışlarına bağlı olduğunu vurgularlar.

Bilge (2013), ders araç gereçlerinin öğrenci akademik başarısı üzerinde etkili olduğunu belirtmiş ve okul müdürleri tarafından ders araç gereçlerinin zenginleştirilmesi gerektiğini dile getirmiştir.

#### **5.2.6. Öğretimsel Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Özdemir, (2016:IV) yapmış olduğu araştırmada, bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler arasında, ilk sırada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında bulunması gerektiğini, bunun akademik başarı üzerinde daha fazla etkisi olduğunu yine okulda bulunan mesleki topluluğa ve eğitim öğretim süreçleri ile eğitime daha fazla konsantre olması gerektiğine değinmiştir. İkinci husus ise yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışların öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkileri ile ilgili araştırmaların ülkemizde bulunan çeşitli okullar üzerinde artırılması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürü, okuldaki yaşamın kalitesini ve dolayısıyla okulun eğitim kalitesini etkileyen kilit bir role sahiptir (Branch, Hanushek & Rivkin,2013: 63).

Okullarında akademik başarıyı öğretimsel liderlik davranışlarıyla desteklerler (Acar, 2002; Ada ve Akan,2007; Balcı, 1993, 2002; Hesapçıoğlu, 1991; Pehlivan, 1997; Şişman, 2004; Turan, 2006).

Okul ve öğrenme ortamlarında sürekli bir aktivite olmasının, okul müdürlerinin, risk olarak sistemin talimatları dışında daha modern, çağa uygun içeriklerle farklı öğretim olanakları sunmalarının veya “Çocuk Kulüpleri” adı altında sisteme uygun çalışmalarla, mevzuat ve müfredatı birebir uygun bir şekilde kullanarak öğrencilere ders dışında da bir öğretim kaynağı olarak farklı aktiviteler, etkinlikler, kurs ve kulüp faaliyetleri ve takviye kurslar sunmasının, öğrenci akademik başarısı üzerinde olumlu katkı sağladığı ve ilkokul müdürlerinin bu tür stratejilere başvurarak öğrencilerin akademik başarılarına yönelik olumlu katkı sağladığı katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir. Okulda düzenlenen ortak sınavlar aracılığıyla ya da amacı akademik kazanımları ölçmeye yönelik diğer değerlendirme sistemleri neticesinde öğrencilerin bireysel anlamda aldıkları puanlamanın dışında daha önemli olarak görülen öğrenci genel başarısı ve kazanımları konusunda gerek bireysel anlamda gerekse de genel anlamda öğrenciler tarafından edinilemeyen kazanımların yığılma noktaları ile ilgili öğretmenin öğretimsel anlayış ve yaklaşımı, okul yöneticisinin öğretimsel anlayış ve yaklaşımları, kullanılan idari ve öğretim ilke yöntem ve tekniklerinin bir anlamda belirli aralıklarla sorgulanarak güncellenmesi ve okulun etkili bir öğretimsel model ortaya çıkarmasında rehberlik sağlaması yönünde katkılar sunacağından, okullarda belirli aralıklarla öğretmen ve okul yönetimi işbirliği ile kazanımlara yönelik edinimlerin ölçülmesi ve elde edilecek geri dönütler ile de okulun etkili bir öğretimsel model ortaya çıkarması öğrencilerin akademik başarılarını da arttıracığı, katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

Bilge (2013), araştırmasında öğrenci başarısının sağlanmasında kazanımların değerlendirilmesi, destek eğitimleri, çağa uygun öğrenim imkanları ile etkili okul kültürünü başarı ile ilişkilendirmiştir.

Öğrencinin bilgiyi kalıcı hale getirebilmesi açısından o bilgiyi gerçek hayata uyarlaması ve yaşaması gerekmektedir. Gerçek hayatla ya da teorik bilgiyi uygulamalı olarak öğrencilerine veren, gerekli ortam ve imkânı sağlayan okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarısına olumlu katkılar sağladığı katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Olçay ve Döş'e (2009) göre, okulda temel başarının akademik başarı olduğu, okul başarısı denilirken akademik başarının ima edildiği ve akademik başarıya önem

verildiğini vurgulamaktadırlar. Okullarda genellikle bilişsel gelişimin desteklendiğini ve bu hususta ortamlar hazırlanması gerektiğini bunun sonucunda da akademik başarı anlamında bir üstünlük oluşacağını vurgulamaktadırlar.

Okulda bulunan yöneticilerin, okulda yürütülen tüm faaliyetlerin; özellikle eğitim ve öğretimin başı olduğunu, en önemli görevlerinden birinin ise okulda bir düzen sağlamak ya da var olan düzeni korumaktan ziyade etkili bir öğretim lideri olarak öğrencilerin başarısını temin etme, onları yenilikler ile buluşturarak eğitim ve öğretim ortamlarından zevk almalarını sağlamak olduğunu, duyulan bu zevk neticesinde de öğrencilere yeni keşif ortamları sunması gerekmektedir. Bir okul müdürü için en önemli görev öğrencinin başarı işini öğretmenlere bırakmadan onlarla birlikte öğrencileri yeni bilgilere ulaştırmak ve başarılarını sürekli olarak takip edebilmek olduğunu belirtir (Erdem ve Şişek, 2009).

Kısaca öğrenciye oyunla, eğlenceli ve heyecanlı öğretim ortamı sundukları ve dinlenmelerini sağladıkları, çağa uygun merak uyandırıcı kurslar düzenlenmesi, telafi ve destek eğitimleri ile asgari ve üst düzey başarı hedeflerini gerçekleştirdikleri ve öğretimsel anlamda öğrenciler arasındaki farklılıkları en aza indirmeye çalıştıkları, akademik kazanımların üzerine gidilmesi ölçülmesi ve hedeflerin yeniden değerlendirilmesi, gerekirse müfredat ve mevzuatı delerek ya da müfredatı usulüne göre bire bir uygulayarak öğrenci verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalara girilmesi, öğretmenlerle ortak soru hazırlanması ve ortak değerlendirme çalışmaları yapılması, öğrencilere yönelik geziler düzenlenmesi, öğrenme ihtiyacı yaratılması, uygulamalı öğretim ortamlarının artırılması, öğrencilere yönelik eğitim öğretim seminerleri, öğretimsel pano ve köşelerin hazırlanması, akademik rekabetin önlenmesi, akademik rekabet sağlanarak özendirici bilgi ve kültür yarışmaları düzenlenmesi, gibi stratejiler kullandıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin öğretimsel uygulamalara yönelik, telafi ve destek eğitimleri, akademik kazanımların ölçülmesi, uygulamalı öğretime yönelik deneyim temelli çalışmalar, öğrencilere yönelik öğretici geziler düzenlenmesi, öğrenme ihtiyacını tetikleyen gerekli çalışmalar, oyunla öğretim yöntemleri, akademik rekabetin kontrol altında tutulması, öğrencilere yönelik eğitim seminerleri, öğrencilere yönelik eğitim



seminerleri, öğretimsel pano ve köşelerin hazırlanması, mevzuat ve müfredatı usulüne göre uygulama gibi stratejileri benimsediği ve bu stratejileri destekleyen tamamlayıcı davranışlarda bulunduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Literatürde ve alanyazında yapılan araştırmalar doğrultusunda, edinilen ortak kanı; etkili okulları, öğretim liderliği güçlü olan etkili liderlerin yönettiği yönündedir (Lipham, 1981; Griffin, 1993; Balcı, 2001; Gümüşeli, 2001).

### **5.2.7. Mevzuat ve Müfredat Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Quinn (2002), okul müdürlerinin, öğrencilerle iletişim halinde bulunması, onlara ders araç gereçleri konusunda kaynak sağlaması ve okuldaki müfredat unsurlarını desteklemesi yönündeki davranışlarının öğretimsel liderlik bağlamında akademik başarıyı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Mevzuat ve müfredat uygulamalarının sağladığı imkan ve sınırlılıklar nedeniyle öğrenci başarısında etkili oldukları ancak okul müdürlerinin mevzuat ve müfredat uygulamalarında belirlenen usul ve esasları öğrenim ortamlarında karşılaştıkları, yaşadıkları güçlük ve sınırlılıklarda mevzuat ve müfredatı esneterek ya da okullarında istihdam ettikleri uzmanlar, müfredat dışı konular gibi alanlarda usul ve esasları tamamen ortadan kaldırarak; kısacası risk alarak, öğrencilerine, sorumluluk kendilerinde olmak kaydıyla, yepyeni öğrenim imkanları sunan okul müdürlerinin bu davranış ve stratejileri ile öğrencilerinin akademik başarılarına katkı sağladıkları katılımcı okul müdürlerinin ifadelerinde belirtilmiştir. Araştırmamızda okul müdürlerinin okulu ve personeli mevzuat yetkilerini ve zorlayıcı güçlerini öğretmenlere hissettirmeden daha çok insani ilişkiler boyutunda yönettiği anlaşılmaktadır. Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi; Okutan (2000: 225), araştırmasında, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının klasik yönetimden ziyade modern yönetime daha yatkın olduğunu bulmuştur. Okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar içerisinde; çalışan ve personellere ayrıca öğrencilere güven vermesi, sorunların araştırılarak çözüme kavuşturulması, deneysel faaliyetlerin yanı sıra rehberlik faaliyetlerinin de gerçekleştirildiği ve son olarak çalışanlarla iş birliği davranışlarını saymaktadır. Geleneksel ya da klasik yönetsel davranışlar

arasında ders planlarının işlevsellikten ziyade daha çok şekil olarak ele alınması, okul müdürünün kullandığı gücü mevzuattan alarak yetkisini kullanması, mevzuatı her alanda ve her daim uygulamak, öğretmenlere nadiren danışmak ve güç kullanımlarında karizmatik yaklaşımla değil mevzuat yoluyla kullanmak olarak saptamıştır. Aynı zamanda okul müdürlüğü veya yöneticilik atamalarında liyakatin ve eğitimin önemine öneri anlamında vurgu yapmaktadır. Öğrenen örgütler gerek yöneticiler gerekse de öğretmenler arası kurulacak etkileşim neticesinde okulda var olan iklimi geliştirildiği gibi, öğretmenin mesleki yeterlik hislerini de pozitif yönde etkileyerek okulun üretkenlik ve verimlilik konusunda artış sağlamasının temel görevler olarak bilinmesini öğrenmekle sorumludurlar (Balcı, 2009: 128).

Eğitim sürelerinin gereksiz yere uzatılmaması en kısa zamanda en çok faaliyetle öğrenci ile eğitim yapılması gerektiğini ve eğitim müfredatında bulunan; bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeyen, beklentilerini karşılamayan, etkinliklerin programlardan çıkartılması yönünde değerlendirmeler yapmıştır. Eğitim programlarında bulunabilecek gerekli olmayan etkinliklere ve bu bağlamda kazanılacak zamana dikkat çekmiştir. Eğitimin amacı en kısa zamanda en çok öğrenci ile en etkili programı gerçekleştirmektir (Başaran, 1996). Liderler; okullarda belli amaçlar etrafında okul çalışanlarını toplayan, bu amaçların gerçekleştirilmesi için okul toplumunu ve öğretmen ve çalışanları örgütleyen gerekli motivasyonu sağlayan ,okulda bu ortak amaçların oluşması için çalışanları ile birlikte ortak bir misyon ve vizyon geliştirmeye katkı sağlayan, okulda üretken ve yaratıcı olarak düşünsel faaliyetleri teşvik eden, kendi dahil okulun tüm paydaşlarına rehberlik eden, gerektiğinde risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen davranışları içermektedir (Balyer; Gündüz 2013: 110).

Okul müdürlerinin sadece mevzuat ve müfredata bağlı kalmaları birçok bakımından öğrenciyi, veliyi ve okulun gerçekleştirmek istediklerini engelleyebilmektedir. Okula ve çevreye göre değişen öğrenim ihtiyaçlarının okul müdürlerinin inisiyatifine bırakılması gerektiği katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir. Bazı bölgelerde okuma ve yazmaya erken geçildiği ya da bazı bölgelerde öğrencilerin enstrüman çalabildiği düşünüldüğünde okulun sunması gereken hizmetlerin de belirli standartlardan çok daha esnek bir öğretim yapısının önemi ortaya çıkmaktadır. Sistem Faktörü; Mutlu ve Aydoğdu (2003), öğrenci başarısızlığında, var olan mevcut sisteme atıfta bulunurlar.

Öğrencinin sahip olduğu öğrenme stiline uygun ortam, bu sistem tarafından sağlanamadığından, sistem eleştirisi getirir.

Mevzuat ve müfredat uygulamalarının sağladığı imkan ve sınırlılıklar nedeniyle öğrenci başarısında etkili oldukları ancak okul müdürlerinin mevzuat ve müfredat uygulamalarında belirlenen usul ve esasları öğrenim ortamlarında karşılaştıkları, yaşadıkları güçlük ve sınırlılıklarda mevzuat ve müfredatı esneterek ya da okullarında istihdam ettikleri uzmanlar, müfredat dışı konular gibi alanlarda usul ve esasları tamamen ortadan kaldırarak; kısacası risk alarak, öğrencilerine, sorumluluk kendilerinde olmak kaydıyla, yepyeni öğrenim imkanları sunan okul müdürlerinin bu davranış ve stratejileri ile öğrencilerinin akademik başarılarına katkı sağladıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Ancak 14 okul müdüründen, 1 okul müdürünün ise mevzuat ve müfredatı belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda aynen uygulaması ve öğrenci başarısında olumlu sonuçlar alması dikkat çekicidir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerle gerektiğinde risk alarak mevzuat ve müfredatın dışına çıkması, öğretmenlerin mevzuat ve müfredatı esnek olarak kullanılması için okul müdürünün esneklik sağlaması, mevzuat ve müfredatın usulüne göre aynı şekilde uygulanmasına yönelik olarak ya da tersi durumlarda destekleyici davranış ve stratejileri benimseyerek sistemin yarattığı engel ve güçlüklerle başa çıkmaya çalıştıkları ve öğrencilerinin akademik başarılarına olumlu yönde katkılar katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Hem eğitim sisteminin hem de okulun başlıca görevi; yönetimdeki kalitenin artırılması ve dolayısıyla eğitimdeki kaliteye etkili bir yön vermesi ihtiyacıdır (Özdemir 2016: 22). Aksi uygulamalar klasik yönetim anlayışını uygulatarak insan faktörünü işin dışına atacaktır. Klasik yönetim anlayışında, insan faktöründen ziyade sistem önemlidir bu kuramda işlerin bir düzen içerisinde gerçekleşmesine önem verilir. Bu kuramda iş görenlerin, ihtiyaç ve istekleri, örgütün sahip olduğu çevre ve değişimleri göz önüne alınmadığı için bu anlayışa sahip kuramcılar “insansız örgüt” düşünürleri olarak anılmaktadır (Kaya, 1996: 65).

### **5.2.8. Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler**

Rehberlik Servis ve Hizmetleri İzlenim ve Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Öğretim Sürecini Planlamak ve Çalışmaları Organize Etmek, Veli Eğitim Seminerleri ile Velileri Bilinçlendirici Çalışmaları Rehberlik Servisi ile Planlamak ve Organize Etmek gibi davranışların öğrenci akademik başarısı üzerinde olumlu katkıları olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Rehberlik servis ve hizmetlerini faal olarak çalıştıran okul müdürleri, rehber öğretmenlerin izlenim ve görüşlerini de dikkate alarak öğrencilerinin akademik başarılarına katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Kendilerini güvende hisseden, rahat ve sürekli desteklendiğini farkında olan öğrenciler, karşılaştıkları problemleri çözebileceklerine inanırlar ve akademik yönden daha başarılı olurlar (Cohen, Pickeral ve McCloskey, 2009).

### **5.2.9 Çevre ve Paydaşlara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler:**

Okul müdürlerinin öğrencilerinin akademik başarılarını arttırabilmek adına iç ve dış paydaşlarla çalıştıkları bu anlamda paydaşlara okullarındaki çalışmalar hakkında bilgi verdikleri ve destek sağladıkları, okulun çevresel gücünü daha da arttırabilmek adına özel okullarla karşılıklı işbirliği sağladıkları ve özel okulların imkanlarından faydalandıkları, üniversitelerle işbirliği yaparak okulun eğitim ve öğretim ortamını taze bilgilerle donattıkları, veli ve öğrencilere yönelik “Halk eğitim Merkezleri” ile işbirliği yaptıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için çevre ve paydaşlara yönelik stratejiler ortaya koyduğu, çevresel imkân ve olanaklarını işbirlikçi iletişim ile zenginleştirdikleri, dış paydaşlarla vizyonun paylaşılıp okul ve çalışmalarının tanıtılarak, paydaşların maddi manevi katılımını sağladıkları katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Liderler, kendi dahil okulun tüm paydaşlarına rehberlik eden, gerektiğinde risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen davranışları içermektedir (Balyer; Gündüz 2013: 110).

Persell ve Cookson (1982), okulun iç ve dış paydaşlarına bilgi aktarılmasına araştırmasında yer vermiştir.

### **5.3 Okul Kültürü ve İklimi ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki:**

Okul kültürlerinin öğrenci başarısı ile ilişkisi incelendiğinde; olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin okula bağlanmasında yine öğretmenlerin öğretme ve öğrenme süreçlerinde daha etkili olmasına ve motivasyon sağlamalarında etkili olan okul kültürünün, yaratıcı bir öğrenme ortamı sağlayabileceği belirtilmektedir (Fiore, 2000). Sarier (2015), kurum kültürünün oluşmasına etki eden okul müdürünün; liderlik davranışlarının sergilerken “demokratik, destekleyici, kültürel, dönüşümcü, öğrenen, öğretimsel ve etik liderlik” davranışlarını sergilemesi gerektiğini dile getirirler. Okul müdürleri; okulu, öğrenen bir örgüt haline getirmeli ve okulu geliştirirken öğrencilerin akademik başarısında etkili olduklarını unutmamalıdır şeklinde değerlendirmelerde bulunmuştur. Yapılan bir başka araştırmada Hallinger (2011), 1983-2010 öğretim liderliği üzerine yazılan 130 doktora tezini incelenmiş ve okullarda sergilenen liderlik davranışları ile öğrencilerin akademik yaşantısındaki akademik başarı arasında pozitif bir ilişki kurmuştur. Başarılı ve etkili okullarda sürekli öğrenen ve öğrenmeyi destekleyici bir kültürün oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Aynı zamanda yaratıcı düşünceleri destekleyecek bir okul kültürünün öğrencilerin akademik başarısında olumlu bir yol çizeceği hususları dile getirilmiştir.

Okul müdürleri genel olarak buraya kadar yaptıkları çalışmalarda, “Öğretmen”, “Aile”, “Öğrenci”, “Müfredat”, “Öğretim Ortamları”, “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalar”, “Mevzuat”, “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalar”, “Çevre ve Dış Paydaşlar”, “Rehberlik Servisi ve Faaliyetleri” gibi başarı faktörleri üzerinde “Öğretmene Yönelik”, “Öğrenciye Yönelik”, “Aileye Yönelik”, “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik”, “Öğrenim Ortamlarının İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesine Yönelik”, “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik”,

“Mevzuat ve Müfredat Yönelik”, “Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik”, “Çevre ve Dış Paydaşlara Yönelik” stratejiler benimsemişler ve davranışlarda bulunmuşlardır.

Katılımcı okul müdürleri “Kurum Kültürüne Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler” hususunda, katılımcı okul müdürü (M12), öğrencilere yüz yüze iletişimle severek gelebilecekleri sıcak bir okul iklimi oluşturduklarını, (M14) sistemsel baskıları sevgi, kardeşlik gibi öğretmen üzerinde etkili duygularla sıcak bir okul iklimi yarattıklarını, (M2) sağladıkları huzurlu çalışma ortamı ile, (M5) okul içinde yaratılan atmosferin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak tüm okul müdürleri dolaylı olarak da kullandıkları stratejiler bakımından okul kültürüne, atmosfer iklim ve havasına olumlu katkılar sağlamıştır.

Ancak (M2), (M5), (M12), (M14) okul müdürleri doğrudan okul atmosferi iklim ve havası gibi kavramları öne çıkardıkları için burada ayrıca yer verilmiştir.

*“...Okul içerisinde yaratılan atmosfer önemlidir. Okul öğretmenler odasından yönetilir. Etkili okul olmak istiyorsanız atmosfere olumlu katkılar sağlamalı ve kararları öğretmenler ile almalısınız, ... Bir okulda hava olumlu ise okul içerisinde gerçekleşen olumsuz davranışlar dahi, olumlu enerji verir. Okulda olumlu sinerji, okul ve öğrenci havası bakımından başarıda önemlidir. Örneğin il birincisi olduk. Öyle bir hava oluştu ki herkes bir bütündü...(M5).”*

Katılımcı okul müdürleri, (M10), (M6), genel olarak tüm okul müdürleri dolaylı olarak da kullandıkları stratejiler bakımından okul kültürüne, atmosfer iklim ve havasına olumlu katkılar sağlamıştır. Ancak (M6) ve (M10) okul müdürleri doğrudan okul kültürü kavramını öne çıkardıkları için burada ayrıca yer verilmiştir. (M2) ve (M6) okullarında sürekli öğrenen organizasyonlar yaratarak bir okul kültürü oluşturma çabasını dile getirmişlerdir. Ortak hedefler ve kararlar doğrultusunda demokratik katılımı sağlayarak, okul toplumunu sürüklemenin ve dönüşüm sağlamanın okulda etkili bir kültür oluşmasına sebep olacağını ifade etmişlerdir.

Etkili bir kurum kültürüne sahip okullarda; dönüşen değişen ve sürekli kendini güncelleyerek mevcut yapısına ve misyonuna bağlı olarak öğrenci akademik başarısı üzerinde de etkili olabileceği katılımcı müdürlerce ifade edilmiştir.

*“...okul kültürü olarak çok şey vermek isteyen bir yapı oluşturmak, ...Okulumuzda sürekli öğrenen bir organizasyon düzenleme var...(M6).”*

*“Ortak hedefler ve kararlar, demokratik katılım, sürüklemek ve dönüşüm sağlamak önemli, ... Örnek projeleri ortaya koyduğunuzda öğretmen arkadaşlar da olumlu karşılıyorlar ve onlar da katılıyor. Örnek, öğrencimiz kitap yazdı. Bu konuda gereken liderliği, önderliği yapınca iş doyumunu sağlıyoruz... (M10).”*

Kurum kültürüne ve okul atmosferine; iklim ve havasına olumlu katkılar sağlamış bunun için çaba sarf etmişlerdir. Okul ortamının sıcak ve samimi tutulması, huzur ve güvenin temin edilmesi, güven telkin edilmesi ile daha çok okul iklimine katkı söz konusu iken, sürekli öğrenen ve yenilikçi kurum olunması, okula ait kararların ve hedeflerin birlikte alınması, demokratik havanın hüküm sürdüğü ve herkesin kendini kurumun bir parçası olarak görürken kurumun dönüşmesine katkı yapabilecekleri etkili bir okul kültürü de öne çıkmıştır. Genel olarak alt temalarda kurum kültürü ve atmosferine atıfta bulunmuşlar ve gerek yönetsel davranışları gerekse de kullandıkları stratejiler olarak olumlu yönde de desteklemişlerdir. Etkili bir okulda etkili bir kurum kültürü ve atmosferinin oluşması aynı zamanda okul müdürlerinin de yönetsel davranışlarına ve kullanacağı stratejilere bağlı olarak gelişecektir. Dolayısıyla öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında bu etkili ortamın oluşmasında katkılar sağlayabilecek okul müdürlerinin yönetsel davranışları ve kullandıkları stratejilerin önemli olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

Bakay ve Kalem (2008), araştırmasında etkili olarak belirlenen 23 okul arasında okulda bulunan iklimin etkili okullarda 4. seviyede bir gösterge olarak ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin sahip olduğu kültür ve bu kültürün içerisinde yer alan iklimler de aynı zamanda, planlama, kontrol ve denetim altında tutulabilmekte ve değiştirilebilmektedir (Erdoğan, 2006).

Okul müdürleri genel olarak buraya kadar yaptıkları çalışmalarda kurum kültürüne ve okul atmosferine; iklim ve havasına olumlu katkılar sağlamış bunun için çaba sarf etmişlerdir. Okul ortamının sıcak ve samimi tutulması, güven telkin edilmesi ile daha çok okul iklimine katkı söz konusu iken, sürekli öğrenen ve yenilikçi kurum olunması, Huzur ortamlarında, okullardaki faaliyetler artabilmekte ve yine destekleyici davranışlar oluşabilmektedir. Bu bağlamda okul iklimleri, öğrencideki akademik

başarılı etkilemektedir (Demir, 2009). Macneil, Prater ve Bucsh (2009), iklimin olumlu bir havada olması öğretmenler ve öğrenme ortamları açısından sağlıklı bir başarının gelişmesine katkıda bulunarak, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili tatmin oldukları ve bu doğrultuda; örgütlerine aidiyet, bağlılık, adanmışlık duygularını geliştirdiği, konusunda araştırma sonuçlarına ulaşmışlardır. Aksi yönde bir iklimde okul içinde yeterli seviyede iletişim kurulamamakta ve bu doğrultuda bir etkileşim yaşanmamaktadır. Yönetim daha serttir ve yönetilenler kendilerine değer verilmediğini hissederler Böylece okulda çalışanların mutlu olması ve yaptıkları işlerden tatmin olmaları yok denecek kadar azdır (Çalık ve Kurt, 2010).

Etkili bir kurum kültürüne sahip okullarda; dönüşen değişen ve sürekli kendini güncelleyerek mevcut yapısına ve misyonuna bağlı olarak öğrenci akademik başarısı üzerinde de etkili olabileceği kanaatine varılmıştır.

#### **5.4 Sonuç**

Okullarında öğrenci başarısını arttırmak isteyen okul müdürlerinin öğretmen faktörü üzerinde durmaları gerekmektedir. Öğretmenin öğrenci ve veli ile iletişimi, sevgisi ve uyumu, mesleki sevgi yeterlik ve gelişimi, öğretmenin huzur güven mutluluğu; moral ve motivasyonu, öğretmenin katılımcı olması, eğitim ve yönetim süreçlerine katılımı öğrenci akademik başarısında en etkili faktörlerdir. Bu bağlamda öğrencinin akademik başarısında en etkili faktörü öğretmen olarak değerlendirebiliriz. Okul müdürü tarafından öğretmenler karara ortak edilmeli, iletişim samimi ve sıcak olmalıdır. Öğretmenin okuldaki huzur, güven ve mutluluğu temin edilmeli, morali ve motivasyonu yükseltilmeli, mesleki olarak gelişimi teşvik edilmeli ve eksiklikleri okul müdürü tarafından işbirlikçi iletişim içerisinde rehberlik davranışlarıyla giderilmelidir. Okul müdürleri öğretmenlerin veli ile iletişimini desteklemeli ve gerekli ortamları sağlayabilmelidir.

Okul müdürleri öğrencilerinin akademik başarılarının artırılmasına yönelik daha çok okul içi faktörleri; “Öğretmen”, “Aile”, “Öğrenci”, “Müfredat”, “Öğretim Ortamları”, “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalar”, “Mevzuat”, “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalar”, “Çevre ve Dış Paydaşlar”, “Rehberlik Servisi ve Faaliyetleri” etkili



görmüşler ve bu faktörlere ilişkin “Öğretmene Yönelik”, “Öğrenciye Yönelik”, “Aileye Yönelik”, “Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik”, “Öğrenim Ortamlarının İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesine Yönelik”, “Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik”, “Mevzuat ve Müfredata Yönelik”, “Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik”, “Çevre ve Dış Paydaşlara Yönelik” stratejiler ile öğrenci akademik başarısını arttırmaya yönelik yönetsel davranışlar içerisinde buldukları sonucuna ulaşmıştır.

Öğrenci akademik başarısında etkili faktörler üzerinde katılımcı müdürlerin strateji geliştirerek çeşitli davranışlar sergiledikleri, okul müdürünün eğitim ve öğretim anlayışı, okul içi faktörler, okulun genel yapısı ve işleyişi ile okul dinamikleri doğrultusunda bu stratejilerin başarıya etki eden faktörlere göre farklı sıralamalarda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **5.5. Öneriler**

Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

### **5.5.1. Eğitim Konusunda Uygulayıcılara Öneriler**

1. Okulda alınan karar ve uygulamaların öğretmenlerle birlikte ortak olarak alınmalı ve uygulanmalı.
2. Öğretmen iletişimde candan ve sıcak olunmalı
3. Öğretmen moral ve motivasyonu yüksek tutulmalı
4. Öğretmen veli ve öğrenci iç içe olmalı, eğitim süreçlerine katılmalı
5. Öğretmenler mesleki olarak desteklenmeli, ders araç gereçleri sağlanmalı
6. Maddi destekler öğretmen ve veli beklentileri dahilinde hizmete çevrilmeli
7. Veliye okulu benimsetmek adına kararlara ortak etmeli ve beklentileri karşılanmalı
8. Okulda okuma kültürüne önem verilmeli
9. Öğrenciler okul içinde ve dışında gerçekleşecek tüm etkinlik yarışma, proje gibi uygulamalara özendirilmeli ve katılmalı.
10. Öğrencileri sürekli olarak farklı ortam ve fırsatlarla karşılaştırmalı.
11. Öğrenci sevilmeli, dinlenip anlanmalı ve değer görmelidir.

12. Öğrencinin okulda mutlu olmasını sağlayacak etkinliklere ve ortamlara fırsat verilmeli.
13. Öğrenim ortamları zenginleştirilmeli. Bu bağlamda öncelikli olarak ders araç ve gereçleri temin edilmeli ve sınıf altyapısı ile teknik donanım sağlanmalıdır.
14. Öğrencilerin akademik başarısının artırılmasında okul rehberlik servisi ve rehberlik hizmetlerinin eğitim öğretim süreçlerinde aktif olarak çalışmalıdır.
15. Öğretimsel liderlik davranışları öne çıkmalıdır.
16. Öğretmenlerin kullandıkları yöntem ve teknikler başarı açısından son derece önemli. Bu yüzden doğru ve güncel olmalıdır.
17. Sosyal öğrenme ortamlarında, eğlen öğren yaklaşımına ağırlık verilmelidir.
18. Veli vesayet ve manipülasyonuna girmeden, beklentileri okul hedefleriyle dengelemeli
19. Öğretmenin otokontrollü ve empatik yaklaşımlarının, disiplin dozajının bir ölçüğü olmalıdır.
20. Velinin beklentileri karşılanmalı ve sürekli güncellenmeli
21. Mevzuat ve müfredat bir araçtır. Amaç değil; o yüzden esnetilmeli.
22. Ailenin yapısı ve evde sağladığı imkanların kontrolü, okulun alışkanlıkları düzenlemesi ve davranışları değiştirmesi okul müdürünce takip edilmeli
23. Öğrenci başarılarının artırılmasında; öğrencinin, ailenin ve çevrenin özellikleri dikkate alınmalıdır.
24. Öğretmenlere gerekli eğitimsel rehberlik yapılmalı ve desteklenmelidir. Bu anlamda kullandığı stratejiler desteklenmeli ve okul idarecilerince geliştirilmelidir.
25. Öğretmen üzerindeki her baskının kontrol altında tutulması ve öğretmene hissettirilmemesi gerektiği, öğretmenlerin değişime ve yeniliğe açık hale getirilmeli
26. Öğretmenler öğrencisinin yanında velisini de çok iyi tanımalıdır.
27. Öğretmenler kendilerini güncellemeli; çağa ve günümüze ayak uydurmalı, yeniliğe açık olmalıdır.
28. Öğrencilerin ilgi duyacağı etkinlikler düzenlenmeli, yetenek haritaları çıkarılmalı ve bu ilgi alanlarına göre heyecan verici eğlendirici etkinlikler düzenlenmelidir. Öğrenci mutluluğu açısından zevk verici eğitsel ve öğretimsel uygulamalar okul ortamlarında öğrencilere sunulmalıdır.

### 5.5.2. Sistem ve Programa Yönelik Öneriler

1. Okulların fiziksel imkân ev kapasiteleri genişletilmeli
2. Sınıf öğrenci mevcutları azaltılmalı, yeni okullar inşa edilmelidir.
3. Adrese dayalı öğrenci kaydı yapılmamalı, etkili okullar öne çıkmalıdır.
4. Öğrenciler arası özellikle aile ve çevreden kaynaklanan farklılıkları en aza indirmek için okulöncesi eğitim zorunlu hale getirilmelidir.
5. Eğitime karşı ilgisini yitirmiş ve öğretmen diyalogu geliştirememiş olan velilere ev ziyaretleri yapılmalı, alım gücü olmayan ve yeterli ders araç ve gereçlerine ulaşamayan velilere okul aile birliklerinin yardımıyla bulunması ve bakanlığımız genel bütçesinden okullara bu anlamda ödenek ayırılmalıdır.
6. Öğretmen ve müdürler performansları doğrultusunda ödüllendirilmeli
7. Mesleğinde belirli yeterliliğe sahip olmayan öğretmenlerin, gerekli desteklemeler yapıldığında dahi aynı davranış ve becerileri sergileyenlerin sistem dışında bırakılması ve cezai yaptırımlar konusunda ciddi olunması gerekmektedir
8. Öğretmenler ihtiyaç duydukları yardımcı ders araç gereç ve kaynaklarına kullandığı strateji doğrultusunda ulaşabilmeli
9. 1.2.3. sınıflarında akademik başarıya öğrenci velinin özendirilmesi açısından notla değerlendirme sistemi ve takdir teşekkür belgelerinin verilmeli
10. Öğrencilerin resim, müzik, beden eğitimi gibi dersleri almalı, bu derslere yönelik öğretim ortamlarının yerel ve merkezi idare ile oluşturulup donatılarak alanlarında uzman kişilerin istihdamı sağlanmalıdır.
11. Öğrencilerin sosyal gelişimlerine; karnenin sağ tarafına gerekli önemin verilmeli, bakanlığın öğrencinin sosyal gelişimine de önem vermesi, ölçmesi ve izlemesi gerekmektedir.
12. Bakanlığımızın esneklik konusunda vereceği yetkiye, öğretmenlerin bu konularda sürekli güncellenmesine ve takip edilmesine, yoğunlaştırılmış müfredat konularının ise tüm sınıfların geneline yayılmalı ve gerekirse konu çıkarılmalı
13. Üst düzey yönetimler sahadaki çalışmalara ortak olmalı ve sahip çıkmalı,
14. Okulların öğrenim ortamları ve fiziksel alanları; kapasite ve imkanları konusunda belirli bir standardizasyon olmadığından güçlükler yaşanmaktadır. Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması için okulların en asgari; ifade ve beceri

dersleri için atölyeler ve dersliklere sahip olması gerekmektedir. Sınıf mevcutları azaltılmalı ve bu tür atölyelerin dersliğe çevrilmesinin önüne geçilmelidir.

15. Merkezi idare genel bütçeden okullara destek vermeli ve bağış alınması konularına netlik kazandırmalıdır.
16. Okul müdürlerine eğitim ve öğretim görevi dışında, verilecek vazifelerin, isteğe bağlı ve ücret karşılığı olması gerekmektedir.
17. Okul müdürleri yönetim ekiplerini kendilerinin inhası ile seçmeli ve yetiştirmelidir.
18. Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki maaş farkları düzenlenmelidir.
19. Öğretmenin kaynaştırma dahilinde özel eğitime muhtaç öğrencileri desteklemek ve geliştirmek konusunda aldığı eğitimler ile beceri dersleri (resim, müzik, beden eğitimi) alan bilgisi yetersizdir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yetiştirme programları da bir yerde ortak hareket etmelidir. Öğretmenleri yetiştiren programların yeniden revize edilerek bu yönde güncellenmeli.
20. Öğretim ortamlarının nicelik ve nitelik yönünden desteklenmesi gerekmektedir.
21. Okulun genel teknolojik donanımları ile ilgili teknik ve özellikle beceri dersleri alanında, konusuna hâkim, uzman veya öğretmen atanmalıdır.
22. Çalışanların performanslarının değerlendirilmeli ve taltif sistemi liyakate dayalı hale getirilmelidir.
23. İlk ve orta kademe öğrencilerinin öğretmenlerine yönelik yetiştirme programlarında öğretmenler bütünlük içerisinde yetiştirilmeli ve programlar birbirlerinden farklı olmamalıdır.
24. Rehberlik hizmetlerinin görüş ve önerilerinin, rehberlik hizmetlerinin görüş ve izlemlerinin öğrencinin akademik ilerlemesinde rol sahibi olmalıdır.

### **5.5.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- 1- Araştırmacılar okullarda öğrencilerin akademik başarılarının geliştirilmesi konusunda son dönem ülkemizde yaşanan gelişmeler ışığında başarıya etki eden parametreler konusunda daha geniş incelemelere yer verebilir.

- 2- Öğrencilerin akademik başarıları ve geliştirilmesinin temeli bilim olmalıdır. Başka bir deyişle, öğrencilerin akademik başarılarının geliştirilmesi bilimsel basamak ve adımlara göre düzenlenerek mevcut müfredat ve mevzuata katkıda bulunabilmelidir. Araştırmacılar öğrencilerin akademik başarılarının geliştirilmesi konusunda, hedefleri, bütçeyi, uygulanabilirlik ve ulaşılabilirlik konularına yer verebilirler.
- 3- Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması konularında, yapılacak çalışmalara vakıf ve devlet üniversitelerinin yanı sıra STK (Sivil Toplum Örgütleri), öğrenci çıktılarını barındıran kurumlarla iş birliği yönünde hareket edilmelidir. Akademik başarının geliştirilmesinde rol sahibi olanlar ile paydaşların bu anlamda gireceği iş birliğini destekleyip güçlendirerek motivasyon hususunda süreklilik sağlamalıdır.
- 4- Öğrencilerin akademik başarı konusunda yapılacak araştırmalar, yenilikçi, sürdürülebilir ve uygulanabilir olmalıdır. Araştırmalar etik ve ahlak standartlarına uygun, tamamen öğrenci ve ülke menfaatine yönelik olabilir.
- 5- Öğrencilerin akademik başarılarının geliştirilmesinde, araştırmanın; eylem planı doğrultusunda bir programa sahip olması ve uzmanların, paydaşlar ile oluşturacakları iş birliğine dayalı görüşleri başvurularak araştırma yapılabilir ve hazırlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002). 21. Yüzyıla Girerken Millî Eğitim Bakanlığı'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Açıkalın A. (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Pegem Yayıncılık No.10, Ankara.
- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2011). Okullarda etkili iletişim. (1.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ada, S. Ve Baysal, Z. N. (2010). Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde etkili okullar. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), 1-31.
- Akbaba Altun, S. (2009). İlköğretim öğrencilerinin akademik başarısızlıklarına ilişkin veli, öğretmen, öğrenci görüşleri. İlköğretim Online, 8(2), 567-586.
- Akbaba-Altun, S. ve Çakan, M. (2008). Öğrencilerin sınav başarılarına etki eden faktörler: LGS/ÖSS sınavlarındaki başarılı iller örneği. İlköğretim Online, 7(1), 157-173. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. Milli Eğitim, 172, 55-71.
- Aktan, C. C. (2007). Yüksek Öğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar. Değişim çağında yüksek öğretim, Yaşar Üniversitesi Yayını, 1(43).
- Alamdar, S. (2015). Akademik başarıyı etkileyen faktörlerin etkili okul bağlamında incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Alıcıgüzel, İ. (2003), Çağdaş okulda eğitim ve öğretim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri ile İlgili Bir Çözümleme, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:23.
- Altıntaş, G. ve Altıntaş, S. (2008). İlköğretim 5. sınıf sosyal bilgiler dersinde “kavram haritası” kullanımının öğrenci akademik başarıları üzerindeki etkisi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(1), 61-66.
- Anıl, D. (2009). Uluslararası Öğrenci Başarılarını Değerlendirme Programı (PISA)'nda Türkiye'deki öğrencilerin fen bilimleri başarılarını etkileyen faktörler. Eğitim ve Bilim, 34(152), 15-34.

- Arı, A. (2007). Öğrencilerin okul başarılarını etkileyen çeşitli faktörlerin incelenmesi.
- Arıcı, İ. (2007a). İlköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi dersinde öğrenci başarısını etkileyen faktörler (Ankara örneği). Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Arıcı, İ. (2007b). İlköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi dersinde öğrenci başarısını etkileyen faktörler (Ankara Örneği). Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi
- Arıcı, İ. (2008). Öğrencilerin cinsiyetlerinin ilköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi dersindeki başarı düzeylerine etkisi. İlahiyat Fakültesi Dergisi, 13(1), 143-159.
- Arslan, H. (2002). Okul müdürlüğünü geliştirme programları. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Arslantaş, H. İ., Özkan, M. ve Külekçi, E. (2012). Eğitim fakültesi öğrencilerinin akademik başarı düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (39), 395-407.
- Arvasi, S. (1995). Eğitim Sosyolojisi. Burak Yayınevi, İstanbul.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), 349-368.
- Atılğan, M. (1998). Üniversite öğrencilerinin ders çalışma alışkanlıkları ile akademik başarılarının karşılaştırılması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Avcı, Y. ve Nazlı S. (2006). Sınıf rehberliği etkinliklerinin öğrencilerin verimli ders çalışma alışkanlıkları, akademik başarıları ve sınav kaygıları üzerindeki etkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 22-41.
- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2007). Çağdaş eğitim denetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2010). Eğitim yönetimi. Hatiboğlu, Ankara.
- Aydın, M. (2011). Çağdaş Eğitim Denetimi. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aytürk, N. (1999). Yönetim Sanatı-Başaralı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri. Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (1), 119-136.
- Bacanlı, H. (2005). Gelişim ve Öğrenme. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- BAHÇETEPE, Ü., & GİORGETTİ, F. M. (2015). Akademik başarı ile okul iklimi arasındaki ilişki. İstanbul Eğitimde Yenilikçilik Dergisi, 1(3), 83-101.

- Bainbridge, W. L., & Lasley, T. J. (2002). Demographics, Diversity, and K-12 Accountability: The Challenge of Closing the Achievement Gap. *Education and Urban Society*, 34(4), 422-437.
- Bakay, E. ve Kalem, G. (2008). Ulusal araştırma raporu (Türkiye): Türk Eğitim Sistemi ve etkili okul göstergeleri projesi, PROject Based SCHOOL Management, (Çevrimiçi) <http://www.pro-school.eu>, 28 Kasım 2012.
- Baker, C., Wuest, J. & Stern, P.N. (1992). Method slurring: the grounded theory/phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- Bakioğlu, A. Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Balcı, A. (1993). Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, (24), 495-508.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). Etkili okul ve okul geliştirme. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Tekagaç Basım.
- Balcı, A. (2007). Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Pegem Akademi, Ankara.
- Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M., Duru, S. (2006). Üniversite öğrencilerinde akademik erteleme eğiliminin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (2), 57-73.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 13(2).



- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2013). Öğretim lideri okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 107-129.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (7th Edition). New York: Free Press.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan ilişkileri*. Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Başaran, S. ve Koç, F. (2000). *Ailenin Çocuğun Okuldaki Eğitimine Katılım Sorunları ve Katılımın Sağlanması için Alternatif Bir Model*. MEB Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.
- Bell, L., Bolam, R., & Cubillo, L. (2003). *A systematic review of the impact of school headteachers and principals on student outcomes*. London: EPPI-Centre, University of London.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci başarısını arttırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri. *Anadolu. Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 12-23.
- Boonla, D. ve Treputtharat, S. (2014). The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the Office of secondary education area 20. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 991-996.
- Boozer, M. ve Rouse, C. (2001). *Intraschool Variation in Class Size: Patterns and Implications*. *Journal of Urban Economics*, 50 (1), 163-189.
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Bozkurt, A. İ., Gürçay, D., Kaptan, F. ve Berberoğlu, G. (2000). Öğretmen Adaylarının Fen Derslerindeki Başarılarını Etkileyen Faktörler. IV. Fen Bilimleri Eğitimi Kongresi. 6-8 Eylül-2000 Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Bildiriler Kitabı. 197-200.

- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2013). School Leaders Matter: Measuring the impact of effective principals. *Education Next*, 13(1), 62-69.
- Bridges, E. M. (1967). Instructional leadership: A concept re-examined. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136-147.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979). Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement. East Lansing, Michigan: Michigan State University, College of Urban Development.
- Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. (1979). School social systems and student achievement: Schools can make a difference. New York: Praeger.
- Brown, K. M., Anfara, V. A., Hartman, K. J., Mahar, R. J., & Mills, R. (2002). Professional development of middle level principals: Pushing the reform forward. *Leadership and Policy in Schools*, 1(2), 107-143.
- Bulduklu, E. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği, öğretmen öz-yeterliği ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi, Mevlâna Üniversitesi, Konya.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Pegem Yayınları, Ankara Fakültesi Yayınları. Ankara. No:108.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (13. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Busher, H. & Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning, *Educational Management Administration Leadership*, 31 (1), 51- 65.
- Büyük Türkçe Sözlük- Türk Dil Kurumu, (2012). Başarı. <http://tdkterim.gov.tr/bts/nedir/basari> adresinden 20 Aralık 2012 tarihinde alınmıştır.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çamak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.

- Cankara, Ş. (2008). Meslek liselerinde görev yapan müdürlerin etkili liderlik düzeylerinin araştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Carlson, E. (1999). Early environment support ve elementary school adjustment in middle adolescence. *Journal of Adolescent Research*. 14(1), 72-94.
- Carneiro, P. (2008). Equality of opportunity and educational achievement in Portugal. *Portuguese Economic Journal*, 7(1), 17-41.
- Carneiro, P. ve Heckman, J. (2003). *Human Capital Policy. Inequality in America: What Role for Human Capital Policies*. Cambridge: MIT Press.
- Cavanagh, F.R. & Romanoski, J.T. (2006). *Development Of A Model Of School Principal*
- Cem, C. (1971). Yönetim Biçimleri. *TODAYE Dergisi*, 4, 10-17
- Cerit, Yusuf & Yildirim, Bilal. (2017). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 902-914. 10.14686/buefad.312405.
- Cerit, Y. (2005). Okul ve öğretmenlik. İçinde M. D. Karlı (Ed.), *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Pegem.
- Chapman, J. D. (2005). Recruitment, retention and development of school principals, international institute for educational planning. *Educational Policy Series*, 2, 1-37.
- Choi, N. (2005). Self-Efficacy and self-concept as predictors of college students' academic performance. *Psychology in The Schools*, 42(2), 197-205.
- Clark, D.L. (1980). In *Why Do Some Urban Schools Succeed? An Analysis Of Research Development, And Evaluative Reports On Exceptional Urban Elementary Schools*. Phi Delta Kappan.
- Cohen J., Pickeral T., and McCloskey M. (2009). Assessing school climate, *Educational Leadership*, 66, 45-48.
- Coleman, J. S., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfeld, F., & York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington DC: US Government Printing Office.
- Coleman, N. J., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfeld, F., et al. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: Department of Health, Education and Welfare.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement*. Melbourne: Hawker Brownlow Education.

- Cotton, K. (2003). Principals and student achievement: What the research says. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Creemers, B. P.M. ve Reezigt, G. (1997). School effectiveness and improvement: Sustaining links. *School Effectiveness and Improvement*, 8 (4), 96-429.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeği'nin (OiÖ) geliştirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 35 (157), 167-180.
- Çelenk, S. (2003), Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması, *İlköğretim Online E-dergi*, 2(2); S:28-34.
- Çelenk, S. (2003). Okul-Aile İş birliği ile Okuduğunu Anlama Başarısı Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 33-39.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1-17.
- Çınkır, Ş. (2006). Okul müdürlüğünü anlamak, okul yönetimlerini geliştirme programı ders notları. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Çitil, M., İspir, E., Söğüt, Ö. ve Büyükkasap, E. (2006). Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin profilleri ve başarılarını etkilediğine inandıkları faktörler, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 69-81.
- Çivitci, A. (2009). İlköğretim öğrencilerinde yaşam doyumu: Bazı kişisel ve ailesel özelliklerin rolü. *Uludağ üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 29-52.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 121-136.
- Dağdelen, S. (2013). Biyoloji derslerinde öğretmenlerin kişilerarası davranışı, sınıf öğrenme ortamı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dane, A., Kudu, M. ve Balkı, N. (2009). Lise öğrencilerinin algılarına göre, matematik başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler. *EÜFBED- Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 17-34.
- Demir, C. E. (2009). Factors influencing the academic achievement of The Turkish urban poor, *International Journal of Educational Development*, 29, 17–29.
- Demircioğlu Memiş, A. (2007). Öğrencilerin çalışma oryantasyonlarını etkileyen demografik faktörler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 291-321.
- Demirel, Ö. (2000). *Karşılaştırmalı Eğitim*. Ankara: Pegem Yayınevi.

- Demirtaş, H. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. R. Sarpkaya. (Ed.). Okul Örgütü ve Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık, ss. 111-115.
- Demirtaş, H. ve Çınar. İ. (2004). Yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilerin başarı algısı ve eğitime ilişkin görüşleri (Malatya İli Örneği). (XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü. Ankara: Anı yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. Eğitim ve Bilim, 35, 158-169.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişki. Eğitim ve Bilim, 35(35), 3-13.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dinham, S. (2004). Principal leadership for outstanding educational outcomes. Journal of Educational Administration, 43(4), 338-356.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. Kastamonu Eğitim Dergisi, 11(2),277-284.
- Dinçer, Ömer (2004), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. Educational Leadership, 37 (1), 15-24.
- Ekmekyermezoğlu, N. (2010). İlköğretim sekizinci sınıf öğrencilerinin İngilizce dersindeki akademik başarı durumlarına etki eden sosyo-kültürel faktörler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Elmore, R. (2002). Bridging the gap between standards and achievement: the imperative for professional development in education. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- English, F.W. and Hill, J. C. (1990). Restructuring: The Principal and Curriculum Change. A report of the NASSP curriculum council. National Association of Secondary School.

- Erbe, B. (2000). Correlates Of School Achivement İn Chicago Elementary Schools. Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, A.R. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, R. Sarpkaya. (Ed.) Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık, ss. 242,243,249.
- Erdem, A.R. ve Şişek, N. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretime katkı sağlamada öğrenci velilerini okula çekme başarısı. İlköğretim Online,8(2), 357-378.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2006). Eğitim ve okul yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve okul yönetimi. (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Edmonds, R. (1981). Making public schools effective. Social Policy, 12(2), 56-60.
- Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık ile öğretmen davranışları ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(17), 95-106.
- Eren E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertuğrul, Ş. (2009). İstanbul İli İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eymur, G. ve Geban, Ö. (2011). Kimya öğretmen adaylarının motivasyon ve akademik başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi, Eğitim ve Bilim, 36 (161).
- Fazlıoğlu, A. (1998). Yöneticilik ve Liderlik; Anahtar Verimlilik. MPM Yayınları Ankara.
- Fetler, M. (2001). Student Mathematics Achivement Test Scores, Dropout Rates, And Teacher Characteristics. Techer Education Quartely, 28, 151-168.
- Fidan, N. (1996). Okulda Öğrenme ve Öğretme. Ankara: Alkım Yayınevi
- Fiore, D. (2000). Positive school cultures: The importance of visible leaders, Contemporary Education, 71, 2-11.
- Firestone, W. A., & Wilson, B. L. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution. Educational Administration Quarterly, 20(2), 7-30.
- Fisher, D., & Cresswell, J. (1998). Actual and ideal principal interpersonal behaviour. Learning Environment Research, (1), 231-247.

- Flockton, L. (2001). *Tomorrow's schools: A world of difference*. 5th International Confederation of Principals' Conference. Kyongju, South Korea, 17th – 20th July, 17-30.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. (4th Edition). New York: Teachers College Press.
- Fuller, B., & Clarke, P. (1994). Raising school effects while ignoring culture- local conditions and the influence of classroom tools, rules, and pedagogy. *Review Of Educational Research*, 64, 119-57.
- Gamage, D. T. (2001). British reforms in school management: a decade of experience with LMS. *Studies in International Relations*, 22(2), 23-54.
- Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep
- Gelbal, S. (2008). Sekizinci sınıf öğrencilerinin sosyoekonomik özelliklerinin Türkçe başarıları üzerinde etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 1-13.
- Gentilucci, J. L., & Muto, C. C. (2007). Principals' influence on academic achievement: the student perspective. *The National Association of Secondary School Principals, Bulletin Sep 2007*. Retrieved on October 18, 2007 from ProQuest Education Journal, <http://ProQuest.umi.-com.library.newcastle.edu.au/>
- Glasser, W. (1999). *Okulda Kaliteli Eğitim, Çeviri: Ulaş Kaplan*. Beyaz Yayınları, Ankara.
- Gökarp, M. (2006). Üniversite öğrencilerinin başarılarını etkileyen okul içi faktörler. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 72-81.
- Gökçe, E. (2000), İlköğretimde Okul Aile İşbirliğinin Geliştirilmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7.
- Gökçe, E. (2002). İlköğretim öğrencilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin etkiliği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 111-119.
- Grant, Robert M. (2001), *Contemporary Strategy Analysis*, 4th edition, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals*. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Gross, N., & Herriot, R. (1965). *Staff leadership in schools*. New York, NY: Wiley.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement, *NASSP Bulletin*, 89(645), 43-55.

- Gülcan, M. G. ve Taner, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretimde ev ziyaretinin okul başarısına etkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 129-144.
- Güleç, S. ve Alkış, S. (2003). İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin derslerdeki başarı düzeylerinin birbiriyle ilişkisi. İlköğretim Online, 2(2), 19-27.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28, 531-548.
- Günel, Y. (2014). Etkili okul değişkenlerinin öğrenci başarısı ile ilişkisi ve okul hesap verebilirliği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (Haziran 2013). Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(29), 107-128. Geliş tarihi gönderen <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c16s29/makale/107-128.pdf>
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 167-179.
- Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Mikro Basım, Yayım ve Dağıtım, Konya.
- Haberman, M. (2003, October 23). Creating effective schools in failed urban districts. EducationNews.org. Retrieved March 22, 2019, from <http://www.educationnews.org/creating-effective-schools-in-failed.htm>
- Hale, E. L.& Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations, Institute for Educational Leadership, 1-28.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1991). Developing leaders for tomorrow's schools. Phi Delta Kappan, 72(7), 514-520.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 1-20.
- Hallinger, P. (2010). Making education reform happen: is there an 'Asian' way? SchoolLeadership and Management, 30(5), 401-418.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. Educational Administration Quarterly, 47(2), 271-306.



- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996'a). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996b). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980–1995. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Hart (Eds.). *International handbook of educational leadership and administration*, vol. 1, 723-783. The Netherlands: Springer
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010b). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38, 654-678.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(1), 1-27.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328-355.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hanushek, E. A. ve Welch, F. (2006). *School Resources. Handbook of the Economics of Education*. Amsterdam: North Holland.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24. (Hale ve Moorman, 2003; Foster, 2007; Fullan, 2003).
- Hausman, C., Crow, G., & Speery, D. (2000). Portrait of the ideal principal: context and self. *NASSP Bulletin*, 84(617), 5-14.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.

- Heim Pat. Chapman, N. Elwood (1997). Liderliği Öğrenmek. Tülay S. (Çev), 1. Baskı Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi 01.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 41-60.
- Hesapçıoğlu, M. (1991). Etkin okul araştırmaları. Eğitimde Arayışlar 1.Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme, İstanbul.
- Hopkins, D. (2008). Realising the potential of system leadership. In B. Pont, Nusche, D. and Hopkins, D. (eds.). Improving school leadership, vol. 2: Case studies on system leadership, 21-35. Paris: OECD.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Hoy, A. W. (2006). Academic optimism of schools. Contemporary Issues in Educational Policy and School Outcomes, Greenwich, CT: Information Age, 135–156.
- Ilgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. Beta Basım, Ankara.
- Janerrette, D., & Sherretz, K. (2007). School leadership and student achievement. Education policy brief. Retrieved on October 17, 2007, from <http://www.rdc.udel.edu/>.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in phenomenology for researchers of nursing. Journal of Advanced Nursing, 19, 309-314.
- Johnson, J. F. (2011). Expert noticing and principals of high-performing, Urban schools. The Johnson, J. F., Jr. (1997). Whatever it takes! IDRA Newsletter, 24(6). Retrieved January 28, 2019, from <http://www.idra.org/Newsltr/1997/Jun/Joseph.htm>
- Journal For The Education of Students Placed At Risk, 1-33.
- Johnston, W. S. (2003). Faculty governance and effective academic administrative leadership, new directions for higher education. Wiley Periodicals, 124, 57-63.
- K-12 Teachers Alliance. (2018, June 7). 10 ways we made our school happier. Retrieved March 5, 2019, from <https://www.eschoolnews.com/2018/06/07/10-ways-we-made-our-school-happier/>
- Kaplan, D. S., Liu, X. ve Kaplan, H. B. (2001). Influence Of Parents' Selffeelings And Expectations On Children's Academic Performance. Journal of Educational Research, 94, 360-370.
- Kaya, Y. K. (1979). Eğitim Yönetimi. Doğan Basımevi, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1996). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Bilim Yayınları, Ankara.

- Keskin, G. ve Sezgin, B. (2009). Bir grup ergende akademik başarı durumuna etki eden etmenlerin belirlenmesi, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 4 (9).
- Kısakürek, M. A. (1985). Sınıf atmosferinin öğrenci başarısına etkisi. Eğitim fakülteleri üzerine bir araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:144.
- Klomegah, R. Y. (2007). Predictors of academic performance of university students: an application of the goal efficacy model. *College Student Journal*, 41(2), 407-415.
- Kocaman, A. (2008). Ailenin sosyokültürel ve sosyoekonomik durumunun öğrencinin okul başarısına etkisi: İnönü EML örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Koç H. Topaloğlu M. (2010). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yönetimi. Bilim Yayınları, Ankara.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 529-548.
- Koutsoulis, M. K., & Campbell, J. R. (2001). Family processes affect students' motivation, and science and math achievement in Cypriot high schools. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 8, 108–127.
- Krüger, M. L., Witziers, B., & Sleegers, P. (2007). The impact of school leadership on school level factors: Validation of a causal model. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1), 1-20.
- Kumandaş, H. ve Kutlu, Ö. (2011). İlköğretim beşinci sınıf öğrencilerinin performans görevlerine yönelik tutumlarının akademik başarılarına ve dersleri sevme durumlarına göre incelenmesi. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2(2), 172-181.
- Kurul Tural, N. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 40-54.
- Kutlu, Ö., Doğan, C.D. ve Karakaya, İ. (2010). Öğrenci başarısının belirlenmesi; performansa ve portfolyoya dayalı durum belirleme (Ölçme ve değerlendirme uygulamaları), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kutlu, Ö., Yıldırım, Ö., Bilican, S. ve Kumandaş, H. (2011). İlköğretim 5. Sınıf öğrencilerinin okuduğunu anlamada başarılı olup-olmama durumlarının

kestirilmesinde etkili olan değişkenlerin incelenmesi. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2(1), 132-139.

Laila, A. (2015). The effective school: The role of the leaders in school effectiveness. *Educational Research and Reviews*, 10(6), 695-721.

Larson, J. C. (2000). The Role Of Teacher Background And Preparation In Students' Algebra Success. Research Report. Rockville, MD: Montgomery County Public Schools.

Leithwood K., Day C, Sammons P, Harris A., & Hopkins D. (2006) Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: National College of School Leadership.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. (Tech Rep. RR800).

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning. New York: The Wallace Foundation.

Lezotte, L. (1991). Correlates of effective schools: The first and second generation. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.

Lipham, J. (1961). Effective principal, effective school. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

Lipham, J. (1981). Effective principal, effective school. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

Liu, X., & Koirala, H. (2009). The effect of mathematics self-efficacy on mathematics achievement of high school students. Paper presented at the annual conference of the Northeastern Educational Research Association, University of Connecticut, Connecticut.

Lombardo, M. M., & McCall, M. W. Jr. (1978). Leadership. In M. W. McCall Jr. & M. M. Lombardo (Eds.), *Leadership: where else can we go?* (pp. ?-?). Durham, NC: Duke University.

Lopez, C. M. (2008). School management in multicultural contexts. *The International Journal Of Leadership In Education*, 11(1), 63-82.

- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532-575.
- Luyten, H., Visscher, A., & Witziers, B. (2005). School effectiveness research: from a review of the criticism to recommendations for further development. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(3), 249–279.
- Macneil, A., Prater, D. and Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement, *International Journal of Leadership in Education*, 12 (1), 73–84.
- Maden, M. (Eds.) (2001). *Success against the odds, five years on: Revisiting effective schools in disadvantaged areas*. London: Routledge Falmer.
- Manges, C. & Wilcox, D. (1997). The role of the principal in rural school reform. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 545106)
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marzano, R. J., Pickering, D. J. ve Pollock J. E. (2008). *Öğrenci başarısını artıran öğretim stratejileri*. İstanbul: Redhouse Eğitim Kitapları.
- Matters, P. (2005). Future school leaders: who are they and what are they doing? expect the unexpected, Australian AARE Conference, Center For Educational Studies, Sydney Australia
- McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: how successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCoy P. ve Leah, P. (2005). Effect Of Demographic And Personal Variables On Achievement In Eighth-Grade Algebra. *Journal of Educational Research*, 98, 3-131.
- MEB (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli*. (4. Baskı). MEB EARGED Yayını, Ankara.
- MEB (2012). *Okul-Aile Birliği Yönetmeliği*, Resmî Gazete, Sayı: 28199.
- MEB, (2001). *Millî eğitim bakanlığı taşra teşkilatı toplam kalite yönetimi uygulama projesi kılavuzu*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- MEB. (2007). *ÖBBS 2005-İlköğretim Öğrencilerinin Başarılarının Belirlenmesi: Türkçe Raporu*, Ankara: MEB Basımevi.
- MEB. (2006). *ÖBBS 2004-İlköğretim Öğrencilerinin Başarılarının Belirlenmesi: İngilizce Bilgisayar Okuryazarlığı*. Ankara: MEB Basımevi.

- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.
- Milli Eğitim, 176, 169-180.
- Milstein, M. (1993). Changing the way we prepare educational leaders. New York: Teachers College Press.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper and Row.
- Moos, L., & Huber, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: Democratic and integrative leadership. In T. Townsend (Eds.). *International handbook of school effectiveness and improvement*, 579-596. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Morrison, H. (2007). Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 77-88.
- Mutlu, M. ve Aydoğdu, M. (2003). Fen bilgisi eğitiminde Kolb'un yaşantısal öğrenme yaklaşımı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (13), 15-29.
- NASSP Bulletin, 89(645), 43-55.
- Okutan, M. (2000). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (7), 162-167. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/pauefd/issue/11136/133217>
- Olçay, A. ve Döş, İ. (2009). Ortaöğretimde başarıyı olumsuz etkileyen unsurların öğrenci boyutuyla tespitine yönelik bir uygulama. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 131-155.
- Onuk, Ö. (2007). Müzik öğretmenliği lisans programı öğrencilerinin öğretmenliğe güdülenmeleri ile akademik başarıları arasındaki ilişki (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öksüz, S. (2008). Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde Çalışan Yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, A. (2002). Sağlıklı okul ikliminin çeşitli görünüşleri ve öğrenci başarısı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 10(1), 39-46.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4).

- Özdemir, N. (2016). Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi (Doctoral dissertation, Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara).
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme (5. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38, 213-224.
- ÖZDEN, Yüksel (1998). Eğitimde Dönüşüm Ankara PEGEM
- Özer, H. ve Sarı, A. (2009). Kovaryans analizi modelleriyle üniversite öğrencilerinin başarılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Atatürk Üniversitesi İİBF. Öğrencileri için bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(2), 105-126.
- Özer, Y., ve Anıl, D. (2011). Öğrencilerin fen ve matematik başarılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, 313-324.
- Özer, Z. ve Burgaz, B. (2002). Kalabalık sınıf nitelikli öğretmen. Bilim ve Teknik, 420, 76.
- Özkan, E., ve Yıldırım, S. (2013). Geometri başarısı, geometri öz-yeterliği, ebeveyn eğitim durumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 46(2), 249-261.
- Öztekin, A. (2002). Yönetim Bilimi. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Palas Aktaş, İ. ve Mirzeoğlu, D. (2009). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin öğrenme stillerinin okul başarılarına ve beden eğitimi dersine yönelik tutumlarına etkisi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 7(1), 1-8.
- Patterson, M., Perry, E., Decker, C., Eckert, R., Klaus, S., & Wendling, L. (2003). Factors Associated With High School mathematics performance in the United States. Studies in Educational Evaluation, 29, 91-108.
- Pehlivan, İ. (1997). Cincinnati üniversitesi yönetici yetiştirme akademisi: okul müdürü yetiştirmede farklı bir yaklaşım. Eğitim Yönetimi, (9), 83-96.
- Peker, M. ve Mirasyedioğlu, Ş. (2003). Lise 2. sınıf öğrencilerinin matematik dersine yönelik tutumları ve başarıları arasındaki ilişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(14), 157-166.

- Persell, C. H., & Cookson, P. W. J. (1982). The effective principal in action. In National Association of Secondary School Principals (Eds.). The effective principal, 22-29. Reston, VA: Editor.
- Peterson, K. D. & Deal, T. E. (2002). The shaping school culture fieldbook. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pichón, C., Sr., & Ed.D. (2010). The Effects Of Elementary School Principals' Leadership And The Preferred Managerial Styles Of Teachers On Student Achievement. Dissertation-Yüksek Lisans Tezi Texas Southern University, 4. 12 06, 2017 tarihinde <https://search.proquest.com/openview/43f822cd9bddd5744700fe97eb7245ae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> adresinden alındı
- Polat, S. (2009). Akademik başarısızlığın toplumsal eşitsizlik temelinde çözümlenmesi. Eğitim Bilim Toplum Dergisi, 7 (25), 46-61.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. Paris: OECD publishing.
- Poore, P. (2005). School culture: The space between the bars; The silence between the notes, Journal of Research in International Education, 4(3), 351-361.
- Purdue, N., & Hattie, J. (1999). The relationship between study skills and learning outcomes: A meta-analysis. Australian Journal of Education, 43(1), 72-86.
- Quinn, D. M. (2002). The impact of principal leadership on behaviours on instructional practice and student engagement. Journal of Educational Administration, 40(5), 447-467.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Razi, S. (2003). İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri (Van ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Razon, N. (1987). Öğrenme olgusu ve okul başarısını etkileyen faktörler, Eğitim Bilimleri Dergisi, 11 (63), 17.
- Robinson, V. (2011). Student-Centered leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership type. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674.



- Rose, P., Beeby, J. & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 1123-1129.
- Rowan, B. (1985). *The Assessment of School Effectiveness*. DC: National Institute of Education. Washington.
- Sadık, F. (2002). Sınıf İçindeki Problem Davranışların Nedenleri. *Eğitim Araştırmaları*, 9, 106-115.
- Salazar, P. (2007). The Role Of The Secondary School Leader —The Current Reality, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 5-17.
- Salazar, S. P. (2007). Professional development needs of rural principals: a seven state-study. *The Rural Educator*, 29(3), 20-27.
- Sama, E. ve Tarım, K. (2007). Öğretmenlerin başarısız olarak algıladıkları öğrencilere yönelik tutum ve davranışları, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 135-154.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C. ve Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: results from a study of academically improved and effective schools in England. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83-101.
- Sarı, M. (2006). Okul yaşam kalitesi: Tanımı, değişkenleri ve ölçülmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 139-151
- Sarı, M., ve Cenkseven, F. (2008). İlköğretim öğrencilerinde okul yaşam kalitesi ve benlik kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 3-16.
- Sarier, Y. (2016). Türkiye’de Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörler. *MetaAnaliz Çalışması Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 611-618. [http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/makale\\_goster.php?id=2182](http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/makale_goster.php?id=2182) adresinden alındı
- Sarier, Y. (2015). 2182- published.pdf. (T.y.). <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/2182-published.pdf> adresinden erişildi.
- Savaşçı, H. (2010). Sosyoekonomik değişkenlerin ve okulun eğitim kaynaklarının ilköğretim 7. sınıf öğrencilerinin akademik başarı düzeyleri ile ilişki durumu (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Burdur.

- Scheurich, J. J. (1998). Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low-SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics. *Urban Education*, 33(4), 451-491.
- Schneider, M. (2002). *Do school facilities affect academic outcomes?* Washington, DC: National Clearinghouse for Educational Facilities.
- Schogen, I. (2004). Multilevel analysis of PIRLS data for England. NFER Center. England.
- Schoen, L. T. ve Teddie, C. (2008). A New Model Of Culture: A Response To Call For Conceptual Clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: mediation analyses. *International Association of Applied Psychology, Applied Psychology: An International Review*, 57, 152–171
- Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The Influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626-663.
- Senge, M. (2002). *Beşinci Disiplin, Çevirenler: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589.
- Silva, J. P., White, G. P., & Yoshida, R. K. (2011). The direct effects of principal-student discussions on eighth grade students' gains in reading achievement: An experimental study. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 772-793.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education* 26, 1059-1069.
- Stoll, L., Bolam, R. & Collarbone, P. (2002). Leading for change: Building capacity for learning. In K. Leithwood and P. Hallinger. *Second international handbook of educational leadership and administration*, 41-74. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Strang, D. K. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviours. *Computers in Human Behaviours*, 23, 424-462.
- Strang, K. D. (2003). Achieving organizational learning across projects. Paper presented at the PMI North America Global Congress, Baltimore, MD, USA.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.

- Şad, S.N. (2012). Investigation of parental involvement tasks as predictors of primary students' turkish, math, and science & technology achievement. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 49, 173-196.
- Şahin, R. (2012). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Çalışanların Davranışlarına Bakış Açısına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şama, E. ve Tarım, K. (2007). Öğretmelerin başarısız olarak algıladıkları öğrencilere yönelik tutum ve davranışları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 135-154.
- Şen, S. (2012). Okul Yöneticilerinin Çalışanları ile İlişki ve Görev Davranışlarına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şerefli, A. (2003). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin akademik başarılarını etkileyen zihinsel olmayan faktörler (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Şevik, Y. (2014). İlköğretim müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri ile akademik başarısına katkıları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Üniversitesi, Burdur.
- Şişman, M. (1996). Etkili okul yönetimi, ilkokullarda bir araştırma. Eskişehir: Yayınlanmamış Araştırma Raporu
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmel/ik arayışı (Etkili Okullar). (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2012). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Pegem Akademi, Ankara.
- Şişman, M. (2014). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Eğitim ve okul yönetimi. Bölüm 4. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri (Burdur-Isparta İlleri Örneği). Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tatlah, I.A. ve Iqbal, M.Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: Empirical evidence from secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 790-797.
- Tay, B. (2007). Öğrenme stratejilerinin hayat bilgisi ve sosyal bilgiler öğretimi dersinde akademik başarıya etkisi. *Milli Eğitim*, 173, 87-102.

- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 19(1), 123-135.
- Taymaz, H. (2009). Okul Yönetimi. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, H. (2011). Teftiş kavramlar ilkeler ve yöntemler. Ankara: Pegem A.
- TDK. (2017). İlkokul Tanımı. Ankara: Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a278342ada896.56656293](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a278342ada896.56656293) adresinden alındı
- TDK. Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim Tarihi:26/04/2013.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (Eds.) (2000). The international handbook of school effectiveness research. London: Falmer Press.
- ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: How can school leaders make a difference? Educational Administration Quarterly, 48(4), 699-732.
- The Center for Comprehensive School Reform and Improvement. (2009). Developing a positive school climate. Learning Point Associates. (Çevrimiçi) <http://www.centerforcsri.org>, 20 Temmuz 2011.
- The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. Educational Management Administration Leadership, 31(1), 51- 65.
- Thomas, M. & Bainbridge, W. (2002). Sharing the glory: educational leadership in the future will emanate not from positions, but from knowledge, wisdom, the ability to persuade and a personal commitment to fairness and justice. Leadership, 31(3), 12-16.
- Tirozzi, G. (2000, February 23). Our time has come: principals my get a share of the federal pie. Education Week, (February 23).
- Toker, T. (2007). Sınıf öğretmenlerin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. TDK 2017
- Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi. TODAİE Yayınları, Ankara. No:245.
- Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi. TODAİE Yayınları, Ankara. No:245.
- Townsend, T. (Eds.) (2007). International handbook of school effectiveness and improvement. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Trail, K. (2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform, Connections, 1(4), 1-8.

- Turan, S. (2006). Eğitim liderliği, okul yönetimlerini geliştirme programı ders notları. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Uhls, H. (1962). What's important Mr. Principal? NASSP Bulletin, 46(273), 108-111.
- Usdan, M. (2000). Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship, Institute For Educational Leadership, 1 24.
- Uygulamada Eğitim Yönetimi. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Ünal, A., Yıldırım, A. ve Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 261-272.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44 (1); s:195-222.
- Wagner, P., Schober, B., & Spiel, C. (2008). Time investment and time management: An analysis of time students spend working at home for school. Educational Research and Evaluation, 14(2), 139-153.
- Wahlstrom, K., & K. Seashore L. (2008). How teachers experience principal leadership: the roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. Educational Administration Quarterly, 44(4), 458-495.
- Wallin, J. (2003). Improving school effectiveness. ABAC Journal, 23(1), 61-72.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on pupil achievement. A working paper. Denver, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- West, J., Denton, K. ve Germino, E. (2000). America's Kindergartners U.S. Department of Education. NCES. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. Educational Administration Quarterly, 39(3), 398-425.
- Yapıcı, Ş. ve Keskin, K. (2008). İlköğretim ikinci kademesindeki başarılı ve başarısız öğrencilerin kişilik özellikleri, <http://www.birbilenedanisin.com> 08 Eylül 2012.
- Yavuzer, H. (1996). Anne – baba ve çocuk. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yenilmez, K., ve Özabacı, N. Ş. (2003). Yatılı öğretmen okulu öğrencilerinin matematik ile ilgili tutumları ve matematik kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 132–146.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

- Yıldırım, İ. (2000). Akademik başarının yordayıcısı olarak yalnızlık, sınav kaygısı ve sosyal destek, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18, 167-176.
- Yıldırım, İ. (2006). Akademik başarının yordayıcısı olarak gündelik sıkıntılar ve sosyal destek. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 258-267.
- Yıldırım, S. (2011). Öz-yeterlik, içe yönelik motivasyon, kaygı ve matematik başarısı: Türkiye, Japonya ve Finlandiya'dan Bulgular. Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi, 5(1), 277-291.
- Yılmaz, E. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yörük, S. ve Akalın Akdağ, G (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. Kuramsal Eğitimbilim, 3(1), 66-92.

## EKLER

### EK-1: “NVIVO 12” Programı ile Toplanan Verilerin Analizleri Sonucunda Elde Edilen Kod-Alt Tema ve Temalar

#### NVIVO 12 PROGRAMI İLE TOPLANAN VERİLERİN ANALİZLERİ SONUCUNDA ELDE EDİLEN KOD-ALT TEMA VE TEMALAR

##### 1. TEMA

1		<b>İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri</b>	<b>14</b>	<b>1114</b>
1	1	<b>Öğretmenden Kaynaklanan Faktörler</b>	<b>14</b>	<b>271</b>
1	1	1 Öğretmenin Öğrenci ve Veli ile İletişimi Sevgisi ve Uyumu	14	46
1	1	2 Mesleki Sevgi Yeterlik ve Gelişim	13	35
1	1	3 Öğretmenin Huzur Güven Mutluluğu; Moral ve Motivasyonu	12	66
1	1	4 Öğretmenin Katılımcı Olması, Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı	12	35
1	1	5 Okul Kültürü ve Çalışma Ortamına Uyumu	11	43
1	1	6 Alan Bilgisi ve Kullandığı Öğretim Yöntem ve Teknikleri	8	22
1	1	7 Öğretmenin Deneyimi	5	7
1	1	8 Öğretmenin İdari Siyasi İdeolojik Tutum ve Davranışları	4	6
1	1	9 Öğretmenin Öz Disiplini ve Sorumluluk Anlayışı	3	4
1	1	10 Öğretmene Tanınan Hak ve Yetkiler	2	3
1	1	11 Öğretmenin Özel Hayatı ve Özel Problemleri	1	2
1	1	12 Öğretmenin Baskıcı ve Disipline Aşırı Önem Vermesi	1	1
1	1	13 Öğretmen Tarafından Öğrencinin Etiketlenerek Kategorize Edilmesi	1	1
1	2	<b>Aileden Kaynaklanan Faktörler</b>	<b>14</b>	<b>233</b>
1	2	1 Ailenin Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı	14	136
1	2	2 Ailenin Beklentileri ve Okulu Maddi Olarak Desteklemesi	11	34
1	2	3 Aile Profili, Sosyo Ekonomik İmkanları ve Eğitim Kültür Düzeyi	9	19
1	2	4 Aile Öğretmen İlişkisi ve Uyumu	9	17

1	2	5	Ailenin Genel Yapısı, Ortamı ve Aile İçi Huzur	5	13
1	2	6	Aşırı Korumacı Aileler	5	7
1	2	7	Aileler Arası Farklılıklar	3	7
1	3	<b>Öğrenciden Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>14</b>	<b>116</b>
1	3	1	Öğrencinin Huzur ve Mutluluğu	11	31
1	3	2	Sosyal Kültürel Ailevi Farklılıklar	10	21
	3	3	Öğrencilerin İstek ve Beklentileri	7	8
1	3	4	Öğrencinin Altyapısı ve Hazırbulunuşluğu	6	17
1	3	5	Öğrencinin Sorumluluk Anlayışı	5	11
1	3	6	Öğrencinin Akademik Yükü	4	6
1	3	7	Öğrencinin Sahip Olduğu Hastalık, Bağımlılık ve Alışkanlıklar	5	5
1	3	8	Öğrencinin Kendini Rahatça ve Özgürce İfade Etmesi	3	4
1	3	9	Öğrencinin Özgüveni	3	3
1	3	10	Öğrencinin Yetenekleri ve Berlirlenmesi Çalışmaları	3	3
1	3	11	Öğrenciden Beklenen Ev ve Okul Davranışları	1	3
1	3	12	Öğrencinin Sınıf ve Akran İletişim İle İlişkileri	2	2
1	3	13	Öğrencilerin Güvenlik Beslenme İhtiyaçlarının Karşılanması	2	2
1	4	<b>Müfredattan Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>14</b>	<b>57</b>
1	4	1	İfade ve Beceri Derslerine (Resim,Müzik,Beden Eğitimi) Önem Verilmemesi ve Öğretmen Ataması Yapılmaması	10	24
1	4	2	Müfredatın Yetersiz ve Zorlayıcı Olması	8	14
1	4	3	Derslerde Yardımcı Kaynak Kullanma Konusunda Yasaklayıcı Tutumlar Sergilenmemesi	6	7
1	4	4	Çağa Uygun Derslere Yer Verilmemesi	4	7
1	4	5	Müfredatın Öğrenci Yeteneklerini Dikkate Almaması	1	3
1	4	6	Müfredatın Usulüne Göre Aynı Şekilde Uygulanmaması	1	2
1	5	<b>Öğretim Ortamlarının Nitelik ve Niceliğinden Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>13</b>	<b>84</b>
1	5	1	Öğretim Ortamlarının Nicelik ve Nitelikleri (Kapasite ve Donanım)	12	65
1	5	2	Ders Araç ve Gereç ve Öğretim Kaynaklarının Zenginliği	6	18
1	5	3	Temizlik ve Düzen	1	1
1	6	<b>Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>12</b>	<b>107</b>
1	6	1	Oyun Temelli Öğretimsel Yöntemlerin Kullanılması	10	29
1	6	2	Telafi ve Destek Eğitimleri Düzenlenmesi	8	21
1	6	3	Akademik Kazanımların Ölçülmesi	4	14
1	6	4	Deneyim Merkezli Öğretimin Merkeze Alınması	5	14
1	6	5	Öğrenme İhtiyacını Tetikleyen Çalışmalar Yapılması	4	9



1	6	6	Çağa Uygun Merak Uyandırıcı Kursların Düzenlenmesi	4	8
1	6	7	Öğrencilere Yönelik Öğretici Geziler Düzenlenmesi	4	6
1	6	8	Öğrencilere Yönelik Eğitim Seminerleri Düzenlenmesi	2	2
1	6	9	Öğretimsel Pano ve Köşelerin Hazırlanması	2	2
1	6	10	Akademik Rekabetin Önlenmesi	2	2
1	7	<b>Mevzuattan Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>12</b>	<b>97</b>
1	7	1	Atamaların Liyakata ve Performansa Göre Yapılmaması	8	38
1	7	2	Okullara Finansman Sağlanmaması	8	13
1	7	3	Tüm Sınıflarda Başarının Not (Puan) İle Değerlendirilmemesi	4	9
1	7	4	Müdürlere Tanınan Yetkilerin Yetersiz Olması	4	9
1	7	5	Sürekli Öğrenme Etkinliklerini Yeterince Desteklenmemesi	4	5
1	7	6	Uzman İstihdamının Zorlaştırması ve Müdürlere İnsiyatif Verilmemesi	3	5
1	7	7	Okul Kayıtlarının Öğrenci ve Aile Tercihine Göre Yapılmaması	2	6
1	7	8	Başarı Belgelerinin Kolaylıkla Verilmesi, Ciddi Olunmaması ve Tüm Sınıflarda Verilmemesi	2	3
1	7	9	Eğitim ve Öğretim İşleri Dışında İş Verilmemesi	2	3
1	7	10	Mevzuatın Branş Temelli Olmaması	2	3
1	7	11	Davranış Eğitimlerine Önem Verilmemesi	1	1
1	7	12	Öğretmen Stajyerlik Eğitimlerinin Yönetim Temelli Verilmemesi	1	1
1	7	13	Öğrencilere Dinlenme Zamanı Verilmemesi	1	1
1	8	<b>Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>12</b>	<b>84</b>
1	8	1	Oyuna Dönük ve Öğrenci İlgisine Yönelik Eğitici Çalışmalar	8	17
1	8	2	Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılması	7	17
1	8	3	Öğrenciye Proje ve Yarışmalara Katarak Başarının Tattırılması	6	12
1	8	4	Öğrenciye Milli Manevi Değerler İle Sosyal Sorumluluk ve Bilinci Kazandırmak	5	19
1	8	5	Öğrencinin Sosyalleşmesi ve Çevreye Uyumu	4	6
1	8	6	Öğrencileri Ön Plana Çıkaracak Çalışmalar	3	10
1	8	7	Öğrenci Yeteneklerine Göre Etkinlikler Düzenlenmesi	2	3
1	9	<b>Çevre ve Dış Paydaşlardan Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>11</b>	<b>45</b>
1	9	1	Aile-Okul Çevre İlişkisi ,Kültürel Uyum ve Etkileşim	10	21
1	9	2	Dış Paydaşların Okulun Eğitim ve Yönetim Süreçlerine Katılımı	8	24
1	10	<b>Rehberlik Servisi ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörler</b>		<b>8</b>	<b>20</b>

1	10	1	Öğrencilere Yönelik Rehberlik Faaliyetleri	6	11
1	10	2	Rehberlik Servis ve Öğretmenlerinin Aktif Olarak Eğitim ve Öğretim Süreçlerine Katılımı	3	5
1	10	3	Öğrenci Velilerine Yönelik Rehberlik Faaliyetleri	3	4
<b>2. TEMA</b>					
2	<b>İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>			<b>14</b>	<b>605</b>
2	1	<b>Öğretmene Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>		<b>14</b>	<b>183</b>
2	1	1	Kararların Öğretmenlerle Ortak Alınması ve Uygulanması	11	35
2	1	2	Öğretmene Mesleki Rehberlik ve Destek Sağlanması	10	31
2	1	3	Samimi ve Sıcak İletişim ve Ortama Yönelik Davranışların Sergilenmesi	9	26
2	1	4	Öğretmenin Huzurunu, Güvenini Pekiştirecek ve Moral Durumunu Yükseltecek Davranışlarda Bulunmak	9	17
2	1	5	Öğretim Süreçlerine Katılmak	8	10
2	1	6	Rehberlik Temelli Denetim Faaliyetlerini Organize Etmek ve Denetlemek	6	14
2	1	7	Öğretmen Yeterliği ve Yetiştirilmesi Konusunda Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	5	11
2	1	8	Öğretmen ve Veli İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Desteklenmesine Yönelik Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	5	7
2	1	9	Öğretmenlerde Disiplin Sağlamaya Yönelik Davranışlarda Bulunmak	3	6
2	1	10	Öğretmenin Kendisini Rahat İfade Etmesi İçin Gerekli Ortamın Sağlanması	3	5
2	1	11	Öğretmenlerle Paylaşım Toplantılarını Planlamak ve Yürütmek	3	4
2	1	12	Öğretmen ve Öğrenciler Arasındaki Akademik Rekabetin Önüne Geçmek	2	4
2	1	13	Öğretmenlerin Kusurlarını Şaka Yollu İletmek	2	3
2	1	14	Öğretmen Çalışmalarının Tanıtılması ve Özendirilmesi	1	6
2	1	15	Öğrencileri Öğretmenlerden Oluşan Komisyonlarla Proje ve Yarışmalara Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Takip Etmek	1	4

2	2	<b>Öğrenciye Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>		<b>14</b>	<b>62</b>
2	2	1	Öğrenciye Sevgi ve Anlayış Gösterilmesi, Değer Verilmesi ve Mutlu Olmasının Sağlanması Yönelik Çalışmalar	13	32
2	2	2	Öğrenci Beklentilerinin Gözetilerek Karşlanması İçin Gerekli Çalışmaların Yapılması	9	12
		3	Öğrenciye Yaşam ve Eğitim Koçluğu Yapılması	4	4
2	2	4	Öğrencinin Kendini Rahatça ve Özgürce İfade Etmesini Teşvik Etmek, Zaman ve Ortam Sunmak	3	4
2	2	5	Öğrencilerle Öğretim Süreçlerinde Birebir İletişim İçerisinde Bulunmak	3	3
2	2	6	Problemlili Öğrencilerin Tespiti ve Rehabilitasyonu Çalışmalarını Planlamak ve Organize Etmek	2	2
2	2	7	Öğrencilere Sağlıklı ve Mutlu Bir Öğrenme İklimi Hazırlanması İçin Gerekli Çalışmaları ve Davranışları Düzenlemek	2	2
2	2	8	Öğrencilerin Güvenlik ve Beslenme Ortamlarının İyileştirilmesine Yönelik Çalışmaları Planlamak ve Gerekli Düzenlemelei Sağlamak	2	2
2	2	9	Mezun Öğrencileri Takip Etmek	1	1
2	3	<b>Aileye Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>		<b>13</b>	<b>111</b>
2	3	1	Velinin Okula Katılımı Maddi ve Manevi Destek Sağlanması	13	111
2	4	<b>Eğitimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>		<b>12</b>	<b>130</b>
2	4	1	Öğrencilerin Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Katılımını Teşvik Ederek Gerekli Düzenlemeleri Sağlamak	11	39
2	4	2	Öğrencinin Topluluk Önüne Çıkarılması ve Ödüllendirilmesini Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Düzenlemek	7	24
2	4	3	Öğrenciye Okuma Yazma Alışkanlığı Kazandırılmasına Yönelik Çalışmaları Teşvik Ederek Gerekli Planlama ve Çalışmalarını Organize Etmek	7	17

2	4	5	Öğrenciye Sosyal Sorumluluk ve Bilinci Kazandırmak (Milli Manevi Değerler) Kazandırmak İçin Gerekli Planlama ve Uygulama Süreçlerini Organize Etmek	5	23
2	4	6	Çağa Ugun Ders İçeriklerini Öğretmen ve Öğrencilere Teşvik ve Organize Etmek	5	12
2	4	7	Öğrencilere Deneyim Temelli Eğitimsel Çalışmalarını Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Düzenlemek	5	7
2	4	8	Öğrenci Yeteneklerinin Belirlenmesine Yönelik Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	4	4
2	4	9	Öğrenci Ürün ve Çalışmalarının Sergilenmesi İçin Gerekli Planlamanın ve Uygulamanın Yapılmasını Sağlamak	2	2
2	4	10	İfade ve Beceri Derslerine Öğretmenlerce Gereken Önemin Verilmesini Sağlamak	2	2
2	5	<b>Öğrenim Ortamlarının İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesine Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>		<b>12</b>	<b>34</b>
2	5	1	Fiziksel Alanların İyileştirilmesi ve Zenginleştirilmesi	10	27
2	5	2	Ders Araç Gereçlerini Tamamlamak ve Yardımcı Kaynak Kullanmasını Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Organize Etmek	3	4
2	5	3	Özel Okulların İmkanlarından Faydalanılmas İçin Gerekli Planlama ve Yürütme Çalışmalarını Organize Etmek	2	3
2	6	<b>Öğretimsel Anlayış ve Uygulamalara Yönelik Sergiledikleri Yönetsel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>		<b>11</b>	<b>68</b>
2	6	1	Telafi ve Destek Eğitimlerine Yönelik Gerekli Atyapı ve Planlama Çalışmalarını Organize Etmek	8	20
2	6	2	Akademik Kazanımların Ölçülmesine Yönelik Gerekli Atyapı ve Planlama Çalışmalarını Organize Etmek	4	14
2	6	3	Uygulamalı Öğretime Yönelik Deneyim Temelli Çalışmaların Teşvik Edilmesi Gerekli Altyapının Sağlanması ve Organize Edilmesi	4	7
2	6	4	Öğrencilere Yönelik Öğretici Geziler Düzenlenmesini Teşvik Ederek Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Yürütmek	4	6
2	6	5	Öğrenme İhtiyacını Tetikleyen Gerekli Çalışmaları Planlamak ve Organize Etmek	4	6

2	6	6	Oyunla Öğretim Yöntemlerini Teşvik Etmesi ve Gerekli Desteği Vermesi	4	5
2	6	7	Akademik Rekabetin Kontrol Altında Tutulması	2	2
2	6	8	Öğrencilere Yönelik Eğitim Seminerlerini Planlamak ve Organize Etmek	2	2
2	6	9	Öğretimsel Pano ve Köşelerin Hazırlanmasını Teşvik Ederak Gerekli Altyapı ve Çalışmaları Organize Etmek	2	2
2	6	10	Mevzuat ve Müfredatı Usulüne Göre Uygulamak ve Uygulanmasını Takip Etmek	1	4
2	7		<b>Mevzuat ve Müfredata Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
2	7	1	Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Gerekğinde Risk Alarak Mevzuat ve Müfredatın Dışına Çıkması	5	9
2	7	2	Öğretmenlerin Mevzuat ve Müfredatı Esnek Olarak Kullanılması İçin Okul Müdürünün Risk Alması	3	5
2	7	3	Mevzuat ve Müfredatın Usulüne Göre Aynı Şekilde Uygulanması	1	2
2	8		<b>Rehberlik Servisi Çalışmalarına Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
2	8	1	Rehberlik Servis ve Hizmetleri Öğretmen İzlenim ve Görüşlerinin Dikkate Alınması	5	5
2	8	2	Anne Babayı Okula Katmak İçin Rehberlik Servisi ile Yapılacak Çalışmaları Planlamak ve Gerekli Çalışmaları Düzenlemek	4	5
2	9		<b>Çevre ve Dış Paydaşlara Yönelik Sergiledikleri Yönetmel Davranışlar, Kullandıkları Stratejiler ve Taktikler</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
2	9	1	Çevresel İmkân ve Olanakları İşbirlikçi İletişim ile Arttırmak	3	5
2	9	2	Dış Paydaşlarla Vizyonun Paylaşılarak Okul ve Çalışmalarının Tanıtılması ve Maddi Manevi Katılım Sağlanmasına Yönelik Çalışmaları Yürütmek	3	4

## EK-2: Araştırma İzin Onayı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.11024536  
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

06.06.2018

Sayın: Kürşat KÜLTÜR

İlgi: a) 30.05.2018 tarihli ve 10557595 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.  
b) Valilik Makamının 01.06.2018 tarih ve 10904233 sayılı oluru.

**"İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Kullandıkları Yönetsel Davranışlar ve Stratejiler"** konulu araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1c55-3262-3856-b517-838e kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.10904233  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

05/06/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 30.05.2018 tarihli ve 10557595 Gelen Evrak No'lu dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.  
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 01.06.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Kürşad KÜLTÜR'ün "İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Artırmada Kullandıkları Yönetsel Davranışlar ve Stratejiler" konulu tezi kapsamında, ilimiz Anadolu Yakasında bulunan ilçelerdeki ilkokullarda görev yapan ilkokul müdürlerine; görüşme soru formu uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
05/06/2018

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4ec9-651b-37a5-af65-fd67 kodu ile teyit edilebilir.

## EKLER

1. Görüşme Formu

## GÖRÜŞME FORMU

**Değerli Okul Yöneticisi;**

Bu görüşme formu sizlerin öğrencilerin akademik başarılarına katkılarınızı belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde ise öğrencilerin akademik başarısını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin neler olduğu ve sizlerin öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için yaptığınız uygulamalar ile yapmayı planladığınız uygulamaların neler olduğunu öğrenmeye amaçlayan sorular yer almaktadır. Bu görüşme **onaylamanız ve izniniz dahilinde ses kaydı ile** gerçekleştirilebilecektir. Aksi hallerde yine izninize bağlı olarak sadece not alma yolu ile gerçekleştirilecektir.

Saygılarımla.

Kürşad KÜLTÜR

Sabahattin Zaim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi





**1. Bölüm**

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

**2. Bölüm**

Cevaplamanızı İstedğimiz Sorular

1. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için neler yapılabilir?

2. Okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için kendilerinin sergilediği yönetsel davranışları, kullandıkları strateji ve uyguladığı taktikler dışında neleri etken olarak görmektedir?



3. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarsının arttırılmasında karşılaşılan glkler ve çözüm yolları nelerdir?

4. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarsını engelleyen faktörler nelerdir?



## EK-3 Görüşme Formu

### GÖRÜŞME FORMU

Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Değerli Okul Müdürüm;

Bu görüşme formu sizlerin yani okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarına katkılarınızı belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme formu iki ana bölümden oluşmaktadır. **Birinci bölümde** kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, **ikinci bölümde** ise öğrencilerin akademik başarısını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin neler olduğu ve sizlerin öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için yaptığınız uygulamalar ile yapmayı planladığınız uygulamaların neler olduğunu öğrenmeye amaçlayan sorular yer almaktadır. Bu görüşme onaylamanız ve izniniz dahilinde ses kaydı ile gerçekleştirilebilecektir. Aksi hallerde yine iznimize bağlı olarak sadece not alma yolu ile gerçekleştirilecektir. Akademik İzin ve Onayı EK 1'dedir.

Bu araştırmada sizlerin görüşlerine başvurma nedenimiz müdürlüğünü yaptığımız okulunuzun; öğrencilere akademik performans analizleri yapan bir kuruluştan elde edilen veriler doğrultusunda 2016 – 2017 eğitim ve öğretim yılı içerisinde **OKULUNUZ İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan devlete ait ilkokullardan akademik başarı sıralamalarında ilk 30'a dahil olmuş ve akademik yönden başarılı okullar arasında değerlendirilmiştir.**

İsteğiniz ve izniniz olursa kişisel bilgileriniz ya da okulunuzun bilgileri tez de yayınlanabilir. İzin işlerinde imza ve onayınız şarttır.

#### 1. Bölüm

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

- Adınız Soyadınız
- Meslekte kaçınıcı yılınız
- Yaş
- Eğitim Durumu

#### 2. Bölüm

Cevaplamanızı İstedığımız Sorular

1. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını **arttırmak** için neler yapılabilir? (Burada kendinizin sergilediği yönetsel davranışlara ve kullandığınız stratejilere yer verebilirsiniz)

2. Okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için kendilerinin sergilediği yönetsel davranışları, kullandıkları strateji ve uyguladığı taktikler **dışında** neleri etken olarak görmektedir?

3.Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısının artırılmasında karşılaşılan **güçlükler ve çözüm yolları** nelerdir?

4.Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarısını **engelleyen faktörler** nelerdir?

## EK-4 Kişisel Bilgiler ve CV (Özgeçmiş)

### Kişisel Bilgiler / İletişim Bilgileri

Kürşad KÜLTÜR / [epostabildir@gmail.com](mailto:epostabildir@gmail.com) / 00905325766399

Adı ve Soyadı: Kürşad KÜLTÜR

Doğum Yılı: 1977

Doğum Yeri: Adana

### EĞİTİM

2016-2019 Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomi Bölümü Yüksek Lisans Eğitimi

1995-1999 Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı

1991-1995 Bayburt Hoca Ahmet Yesevi Anadolu Öğretmen Lisesi

1988-1991 Adana Orhan Çobanoğlu Orta Okulu

1983-1988 Adana Malazgirt İlkokulu

### DENEYİM

2000	İstanbul	Esenler	İsmet Paşa İlköğretim Okulu	Öğretmen
2001	İstanbul	Ataşehir	Yeditepe İşitme Engelliler İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Meslek Lisesi	Öğretmen
2002	İstanbul	Ataşehir	Yeditepe İşitme Engelliler İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Meslek Lisesi	Müdür Yardımcısı
2010	İstanbul	Maltepe	İsmet İnönü İlköğretim Okulu	Müdür
2012	İstanbul	Şişli	Mahmut Şevket Paşa Ortaokulu	Özel Eğitim Öğretmeni
2013-2016	İstanbul	Maltepe	İsmet İnönü İlköğretim Okulu	Müdür
2016-2018	İstanbul	Pendik	Yıldırım Beyazıt Ortaokulu	İngilizce Öğretmeni
2018-2019	İstanbul	Maltepe	Albay Niyazi Esen İlk ve Orta Okulu	Müdür

### Yabancı Dil Bilgisi

İyi Derecede İngilizce

## Katıldığı Kurs, Seminer ve Programlar

- 1- Sınıf Rehberlik Programı Uygulamaları / 14-15.03.2007/12 Saat
- 2- 1.Türk İşaret Dili Çalıştayı \_ 08/06/2007
- 3- Okul TKY Sorumluları Eğitim Programı/28.02.2007-02.03.2007/18 Saat
- 4- Özel Eğitim Kursu / 18-29.2001
- 5- Fen Bilimleri Araçları tanıma ve kullanma / 10-14.05.1999
- 6- İnceleme ve soruşturma teknikleri eğitimi/ 23-27.01.2012/30 Saat
- 7- İngilizce Eğitimi/ 06.01.2007-26.05.2007/120 Saat
- 8- Türk İşaret Dili 2.Düzey kursu/19.03-16.04.2007/48Saat
- 9- Oryantasyon Eğitimi/02-06.02.2010/ 24 saat
- 10- Okul müdürleri rehberlik uygulamaları/31.01-01.02.2011  
AB uyum sürecine eğitim kurumlarımızı hazırlama/03-05.04.2006/9 saat
- 11- Program Geliştirme/16-20.08.2004
- 12- Türk İşaret Dili/19-12.04.2007
- 13- 5.Erguvan Çevre ödülleri yarışması/01.04.2010

## Aldığı Ödüller

SN	ÖDÜLÜN KONUSU	MAHİYETİ
1	2008-2009 Eğitim öğretim yılı Uluslararası Gastronomi festivali Dünya 1.olmasından dolayı	<b>Teşekkür Belgesi</b> 11.05.2009
2	İstanbul İşitme Engelliler İlköğretim Okulları 1.Bölge Bilgi Yarışmasındaki katkılarında dolayı	<b>Teşekkür Belgesi</b> 10.05.2005
3	2004-2015 Eğitim öğretim yılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Milli Eğitim Amaç ve ilkeleri ile Atatürk ve İnkılapları doğrultusunda, gösterdiği başarıdan dolayı-	<b>Teşekkür Belgesi</b> 10.06.2005
4	Kadıköy Kaymakamlığı ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Web Sayfasının amblem tasarlaması çalışmalarından dolayı-	<b>Takdir Belgesi</b> 23.012.2005
5	2005-2006 Eğitim öğretim yılı İstanbul İşitme Engelliler İlköğretim Okulları Bölge ve Türkiye Finali Bilgi Yarışmalarındaki özverili katkılarında dolayı	<b>Takdir Belgesi</b> 08.06.2006
6	TKY İyileştirme Takım çalışmalarında gösterdiği başarı nedeniyle	<b>Teşekkür Belgesi</b> 02.12.2005
7	2006-2007 Eğitim öğretim yılı Yönetici İngilizce kursundaki başarısından dolayı	<b>Teşekkür Belgesi</b> 15.06.2007
8	2007-2008 Eğitim öğretim yılı Puanlı Atletizm Yarışmalarında Türkiye 1. si olmasından dolayı	<b>Takdir Belgesi</b> 29.07.2008
9	TKY İyileştirme Takım çalışmalarında gösterdiği başarı nedeniyle	<b>Taktir Belgesi</b> 02.12.2005
10	Görevinde göstermiş olduğu olağanüstü gayret ve çalışmalarınız ile emsallerinize göre üstün başarılarından dolayı	<b>Ödül Belgesi</b> 12.11.2015
11	2008-2009 Eğitim öğretim yılı Spor faaliyetlerinde gösterdiği gayret ve çalışmalardan dolayı	<b>Teşekkür Belgesi</b> 23.07.2009
12	677 sayılı kanununun 123. Maddesi gereğince görevinde göstermiş olduğu gayret ve çalışmalardan dolayı	<b>Aylıkla Ödüllendirme Belgesi</b> 06.11.2009
13	2009-2010 Eğitim öğretim yılı okulundaki başarılı çalışmalardan dolayı	<b>Teşekkür Belgesi</b> 04.06.2010

14	2010-2011 Eğitim öğretim yılı okulunda spor ve sosyal kültürel faaliyetlerinde gösterdiği başarılı ve özverili çalışmalarından dolayı	<b>Takdir Belgesi</b>
15	Yeni yapılan okulunda eksikliklerin giderilmesindeki önemli katkılarından dolayı	<b>Başarı Belgesi</b> 21.05.2014
16	Maltepe İlçe MEM in Cambridge Üniversitesiyle birlikte yürüttüğü Öğretmen Liderliği projesine katılarak yapmış olduğu katkılardan dolayı	<b>Başarı Belgesi</b> 17.06.2014
17	Görevi esnasında 3(üç) defa Başarı Belgesi ile ödüllendirilmesi sebebiyle	<b>Üstün Başarı Belgesi</b> 10.07.2015
18	Okulu bölgesindeki okuma yazma bilmeyen velileri tespit ederek, Halk Eğitim Merkezi ile irtibata geçip, okuma yazma kursu açtırması ve bu kişilere okuma yazma öğretmek sertifikalarını sağlaması nedeniyle	<b>Başarı Belgesi</b> 09.04.2015
19	Okulunun fiziki eksiklerini giderme de gösterdiği gayret ve başarı sebebiyle	<b>Başarı Belgesi</b> 13.01.2016
20	Maltepe İlçesi Kitap Fuarı Organizasyonu	<b>Başarı Belgesi</b> <b>2018</b>
21	Millî Eğitim Bakanlığı “Yabancı Dil Öğretim Modeli” Geliştirilmesi Pilot Proje Uygulamaları	<b>Başarı Belgesi</b> <b>2019</b>