



Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**BAŞARILI OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mehmet KIZILDENİZ

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2017

BAŞARILI OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

Mehmet KIZILDENİZ

Danışman
Yrd.Doç.Dr.Mustafa ERDEM

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

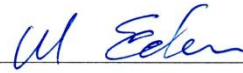
Yüksek Lisans Tezi

Van, 2017

KABUL VE ONAY

Mehmet KIZILDENİZ tarafından hazırlanan “Başarılı okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, 20.11.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]



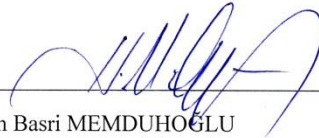
Yrd.Doç.Dr. Mustafa ERDEM (Başkan-Danışman)

[İ m z a]



Prof.Dr.Halil IŞIK

[İ m z a]



Doç.Dr.Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Fuat TANHAN

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[İmza]



Mehmet KIZILDAĞ

[Öğrencinin Adı Soyadı]

TEŞEKKÜR

Uzun süren bu çalışmam esnasında her türlü desteklerini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa ERDEM'e, değerli hocalarım Prof. Dr. Halil IŞIK'a ve Doç. Dr. Hasan Basri Memduhoğlu'na, ayrıca her zaman yanımda olan, bilgisi, birikimi ve dostluğuyla yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Dr. Şahin İDİN'e ve en önemlisi çalışma sürecinde her türlü desteği veren katılımcı okul müdürü arkadaşlarıma en içten dileklerle teşekkür ederim.



Mehmet KIZILDENİZ

ÖZET

KIZILDENİZ, Mehmet.*Başarılı Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2016

Başarılı okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi araştırmalarında başarılı okul müdürlerinin başarıyı elde etmek için hangi çalışma, faaliyet ve uygulamaları gerçekleştirdikleri irdelenmiştir. Çalışmanın amacı müdürlere başarıyı kazandıran temel olguları tespit etmektir. Çalışma Van İli Merkez İlçelerindeki ilköğretim kurumu müdürleri ile yapılmıştır. Araştırma 6 başarılı okul müdürü ile nitel araştırma yöntemlerinden görüşme (mülakat) ve gözlem tekniği kullanılarak yapılmıştır. Başarılı okul müdürleri; maarif müfettişleri teftiş raporları, öğretmenler, üst yöneticiler ve eğitimde örnek olabilecekleri faaliyetleri baz alınarak tespit edilmiştir. Veriler içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda okul müdürlerinin liderlik özelliklerini geliştirerek, girişimcilik, kararlılık, kendini yetiştirme, olumlu iletişim, etkili rehberlik, iyi planlama, sağlıklı denetim, başarılı kriz yönetimi, risk alma vb. gibi özellikleri ile durumlar ve problemler karşısında mevzuatla yetinmeyip, çözümler üretebilme yetileriyle başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Okul müdürü, yönetim uygulamaları, başarı,

ABSTRACT

KIZILDENİZ, Mehmet, *Evaluation of The Management Techniques of The Successful School masters*, Post Graduate Thesis, Van, 2016.

In there search of the Evaluation of The Management Techniques of The Successful Schoolmasters,it has been studied that in order to reach the success, what kind of different works, activities and techniques have been applied by the succesful school masters. The aim of this work is determining the main facts that provide the success to the school masters. The work has been done with the primary school masters in the central counties of Van. There search has been done with 6 successful school masters by using the observation tecnique and interview tecnique that are from qualitativere search tecniques. The successful school masters have been chosen by basing on audit reports of education inspectors, the teachers, the top managers and the activities that the school masters can be the models in education.The datum have been analyzed by using the content analysis and the descriptive analysis. As a result of this work, it has been reached that the school masters are successful by developing their leadership ability, the features such as; entrepreneurship, determination, developing their own skills, positive communication, effective guidance, good planning, good supervision, successful crisis management, taking risks, etc. And the school masters are also successful with their skills when they do not depend on only the regulations but they find some solutions for the problem sand the conditions.

Keywords:

Schoolmaster, administration implementation, success

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
BİLDİRİM.....	II
TEŞEKKÜR.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR VE SEMBOLER	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1. 1. Problem Durumu	3
1. 2. Araştırmanın Amacı.....	3
1. 3. Araştırmanın Önemi	3
1. 4. Sınırlılıklar	4
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2. 1. Başarı	5
2. 1.1. Başarının Gereklilikleri.....	6
2. 2. Yönetim.....	7
2. 3. Yönetici	8
2. 3. 1. Çağdaş Yönetici	11
2. 3. 2. Klasik Yönetici.....	11
2. 4. Yönetici ve Liderler Arasındaki Farklar.....	12
2. 5. Yönetimde Başarı	14
2. 5. 1. Yönetimde Başarının Önündeki Engeller	17
2. 6. Eğitim Yönetimi	18
2. 7. Okul Yönetimi.....	20
2. 7. 1. Okul	20
2. 7. 2. Etkili Okullar	22
2. 7. 3. Etkili Okul Yönetimi	24
2. 7. 4. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	27
2. 7. 5. Okul Müdürünün Yeterlikleri	32
2. 7. 6. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	34
2. 7. 7. Okul Yönetiminde Başarı	37
3. BÖLÜM: YÖNTEM	41
3. 1. Araştırmanın Modeli	41
3. 2. Çalışma Grubu.....	41
3. 3. Verilerin Toplanması	42
3. 4. Verilerin Analizi.....	42
3. 5. Araştırmanın Etik, İç ve Dış Geçerliliği ve Güvenirliği	43

4. BÖLÜM: BULGULAR.....	45
4. 1. Okulun Fiziki Yapısı	45
4. 1. 1. Fiziki Yapının Geliştirilmesine İlişkin Çalışma ve Faaliyetler ..	45
4. 1. 2. Gereken Kaynakların Temini	49
4. 1. 3. Okulda Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Arttırmak İçin Yapılan Fiziki Çalışmalar (Veli Görüşme Odası, Proje Odası, Etüt Sınıfı vb.).....	51
4. 2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri	54
4. 2. 1. Eğitim-Öğretim ve Yönetimde Verimliliğin ve Kalitenin Arttırılması İçin Yapılan Çalışma ve Faaliyetler	54
4. 2. 1.1. Planlama Faaliyetleri (Yetki Devri, Toplantılar, Stratejik Plan, TKY vb.):.....	54
4. 2. 1.2. Özel Eğitim ve Rehberlik Faaliyetleri.....	57
4. 2. 1.3. Sosyal-Kültürel ve Sportif Faaliyetler	60
4. 2. 1.4. Akademik Başarının Arttırılması İle İlgili Faaliyetler ...	67
4. 2. 1.5. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yetiştirilmesi.....	73
4. 2. 1.6. Denetim Faaliyetleri	77
4. 2. 2. Eğitim-Öğretimle İlgili Sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık, davranış sorunları vb.) Belirleme ve Giderme Çalışma ve Faaliyetleri.....	82
4. 2. 2.1. Öğrencilerin Devam-Devamsızlık Sorunları	83
4. 2. 2.2. Öğrencilerin Akademik Başarısızlıklarının Önlenmesi ..	86
4. 2. 2.3. Öğrencilerdeki Davranış Sorunları	90
4. 3. Çevre İlişkileri.....	96
4. 3. 1. Çevredeki Paydaşlar ve Bu Paydaşlarla Birlikte Yapılan Çalışmalar	96
4. 4. Mesleki ve Kişisel Gelişim.....	101
4. 4. 1. Mesleki Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	101
4. 4. 2. Kişisel Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	103
4. 5. Diğer.....	105
4. 5. 1. Okul İklimini Olumlu Bir Şekilde Geliştirebilmek İçin Müdürlerin Düşünceleri, Çalışma ve Faaliyetleri	105
4. 5. 2.Okul İmajının Yükseltilmesi İçin Yapılan Faaliyet ve Çalışmalar	112
4. 5. 3. Müdürlerin Boş Zamanlarını Değerlendirme Aktiviteleri.....	116
4. 5. 4. Mevcut Şartlarda Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Yapılması Gerekenler	120
4. 5. 4.1. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Okulların Fiziki Yapıları, Donanımları ve İşletme İle İlgili Yapılması Gerekenler	120
4. 5. 4.2. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde Yapılması Gerekenler	122
4. 5. 4.3. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Müdürlerde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri	126
4. 5. 5. Gelecekte Okullar Nasıl Olmalıdır?	129
5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE SONUÇ	132
5. 1. Okulların Fiziki Yapılarının Geliştirilmesine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	132
5. 1. 1.Okulun Fiziki Yapısının Geliştirilmesi.....	132

5. 1. 2. Gereken Kaynakların Temini	135
5. 1. 3. Okullarda Eğitim-Öğretimin Faaliyetlerinin Kalitesinin Arttırılması İçin Yapılan Fiziki Çalışmalar (veli görüşme odası, proje odası, etüt sınıfı vb.)	138
5. 2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İle İlgili Tartışma ve Sonuç.....	141
5. 2. 1. Eğitim-Öğretim ve Yönetimde Verimliliğin ve Kalitenin Arttırılması İçin Yapılan Faaliyet ve Çalışmalar	141
5.2.1.1. Planlama Faaliyetleri (yetki devri, toplantılar, stratejik planlar, tky vb.)	141
5.2.1.2. Özel Eğitim ve Rehberlik Faaliyetleri.....	145
5.2.1.3. Sosyal-Kültürel ve Sportif Faaliyetler	148
5.2.1.4. Akademik Başarının Arttırılması İle İlgili Faaliyetler ...	152
5.2.1.5. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yetiştirilmesi	155
5.2.1.6. Denetim Faaliyetleri	158
5. 2. 2. Eğitim-Öğretimle İlgili Sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık ve davranış sorunları vb) Belirleme Ve Giderme Çalışma Ve Faaliyetleri	164
5.2.2.1. Öğrencilerin Devam-Devamsızlık Sorunları	164
5.2.2.2. Öğrencilerin Akademik Başarısızlıklarının Önlenmesi ..	167
5.2.2.3. Davranış Sorunları	169
5. 3. Çevre İlişkileri İle İlgili Tartışma ve Sonuç	174
5. 3. 1. Çevredeki Paydaşlar, Bu Paydaşlarla Yapılan Çalışmalar	174
5. 4. Kişisel Gelişim Ve Mesleki Gelişim İle İlgili Tartışma Ve Sonuç	179
5. 4. 1. Mesleki Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar	179
5. 4. 2. Kişisel Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar	181
5. 5. Diğer Konularla İle İlgili Tartışma Ve Sonuç	183
5. 5. 1. Okul İklimini Olumlu Bir Şekilde Geliştirmek İçin Müdürlerin Düşünce, Çalışma Ve Faaliyetleri	184
5. 5. 2. Okul İmajının Yükseltilmesi İçin Yapılan Faaliyet Ve Çalışmalar	190
5. 5. 3. Müdürlerin Boş Zamanlarını Değerlendirme Aktiviteleri	194
5. 5. 4. Mevcut Şartlarda Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Yapılması Gerekenler	196
5.5.4.1. Etkili Müdür Olabilmek İçin Okulların Fiziki Yapıları, Donanımları Ve İşletme İle İlgili Yapılması Gerekenler	197
5.5.4.2. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde Yapılması Gerekenleri	197
5.5.4.3. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Müdürlerde Bulunması Gereken Kişilik Özellikler	198
5. 5. 5. Gelecekte Okullar Nasıl Olmalıdır	200
KAYNAKÇA	204
EKLER.....	221
EK 1: Mülakat Soruları	221
EK 2: Fotoğraflar	223

EK 3: Gözlem Formu234



KISALTMALAR VE SEMBOLLER

n	:Ortalama
f	: Frekans
B	: Başarılı Okul Müdürleri
%	: Yüzde
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
vb.	: Ve benzeri
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SODES	: Sosyal Destek Projeleri
VATSO	: Van Ticaret ve Sanayi Odası
OGYE	: Okul Gelişimi Yönetim Ekibi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
RAM	: Rehberlik Araştırma Merkezi
TEOG	: Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş
FATİH	: Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
TEFBİS	: Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri

- E-OKUL : Milli Eğitim Bakanlığı Öğrenci ve Kurum İşlemleri Sistemi
- EBA : Eğitim Bilişim Ağı
- KBS : Kamu Hesapları Bildirim Sistemi
- HİTAP : Hizmet Takip Programı



TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.Okulun fiziki yapısına ilişkin oluşturulan tema ve kodlar.....	45
Tablo 1.1.Okulun fiziki yapısının daha kaliteli hale getirilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.	46
Tablo 2.Çalışma ve faaliyetler için bulunan kaynaklarla ilgili tema ve kodlar	49
Tablo 2.1.Çalışma ve faaliyetler için bulunan kaynaklarla ilgili yapılan girişimlere ilişkin bulgular	50
Tablo 3.Okullarda eğitim-öğretim kalitesini arttırmak için açılan bölümlere ilgili tema ve kodlar	52
Tablo 3.1.Okullarda eğitim-öğretim kalitesini arttırmak için açılan bölümleriyle ilgili yapılan çalışmalara ilişkin bulgular	53
Tablo 4.Katılımcıların planlama faaliyetleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar	54
Tablo 4.1.Planlama faaliyetlerine ilişkin bulgular.	55
Tablo 5.Katılımcıların özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar.....	58
Tablo 5.1.Özel eğitim ve rehberlik faaliyetlerine ilişkin bulgular.....	58
Tablo 6.Katılımcıların okullarında uyguladıkları sosyal-kültürel ve sportif faaliyetleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar	61
Tablo 6.1.Katılımcıların okullarda uyguladıkları sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere ilişkin bulgular.	62
Tablo 6.2.Okul müdürlerinin uyguladıkları sosyal-kültürel ve sportif faaliyetler	65
Tablo 7. Akademik başarının artırılması ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar	67
Tablo 7.1.Akademik başarının artırılmasıyla ilişkin elde edilen çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular	68
Tablo 7.2.Okul müdürü bazında akademik başarının artırılması için yapılan faaliyet sayıları.....	73
Tablo 8. Öğretmenlerin eğitim sürecinde yetiştirilmesine ilişkin edilen bulgular	73
Tablo 8.1.Öğretmenlerin eğitim sürecinde yetiştirilmesine ilişkin edilen bulgular	74
Tablo 9.Okullarda yapılan denetim faaliyetleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar.....	77
Tablo 9.1.Okullarda yapılan denetim faaliyetlerine ilişkin elde edilen bulgular	78
Tablo 10.Öğrencilerin devam-devamsızlık sorunlarına ilişkin oluşturulan tema ve kodlar	83
Tablo 10.1.Devamsızlığı önlemek için okul müdürlerinin yapmış olduğu faaliyetlere ilişkin bulgular	84
Tablo 11.Akademik başarısızlığı önlemek için yapılan çalışmalarda ilgili oluşturulan tema ve kodlar.....	86

Tablo 11.1.Akademik başarısızlığı ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetlerle ilgili çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.....	87
Tablo 12.Davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetlerle ilgili oluşturulan tema ve kodlar	90
Tablo 12.1.Davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetlerle ilgili oluşturulan çalışma ve faaliyetlerle ilişkin bulgular	91
Tablo 13.Okulların çevredeki paydaşları ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar	96
Tablo 13.1.Okulların çevredeki paydaşları ile ilgili oluşturulan ve faaliyetlere ilişkin bulgular.....	97
Tablo 13.2.Okul müdürlerinin ilişki kurdukları paydaş sayıları	98
Tablo 13.3.Okul müdürlerinin paydaşlarıyla yaptıkları aktiviteler	99
Tablo 14.Okul ikliminin olumlu bir şekilde geliştirilebilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular	107
Tablo 14.1.Okul ikliminin olumlu bir şekilde geliştirilebilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular	109
Tablo 15.Okul imajını yükseltmek için yapılan faaliyet ve çalışmalarla ilgili oluşturulan tema ve kodlar	112
Tablo 15.1.Okul imajını yükseltmek için yapılan faaliyet ve çalışmalara ilişkin bulgular	113
Tablo 16.Katılımcı okul müdürlerinin boş zamanlarını değerlendirmek için yaptıkları aktiviteler ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar	116
Tablo 16.1.Katılımcı okul müdürlerinin boş zamanlar değerlendirmek için yaptıkları aktiviteler ile ilgili çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.....	117
Tablo 17.Okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için okullarının fiziki, yapıları donanımları ve işletme ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceleri ekseninde oluşturulan tema ve kodlar	120
Tablo 17.1.Okul müdürlerinin etkili okul müdürü olabilmek için okulların fiziki yapıları donanımları ve işletme ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceleri ekseninde oluşturulan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.....	121
Tablo 18.Okul müdürlerinin etkili okul müdürü olabilmek için eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapılması gerekenler ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşüncelerine ilişkin oluşturulan tema ve kodlar	122
Tablo 18.1.Okul müdürlerinin etkili okul müdürü olabilmek için eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapılması gerekenler ile ilgili öne sürdükleri görüşü ve düşüncelerine ilişkin oluşturulan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular	123
Tablo 19.Mevcut şartlarda etkili okul müdürü olabilmek için okul müdürlerinde bulunması gereken kişilik özellikleri	126
Tablo 19.1.Mevcut şartlarda etkili okul müdürü olabilmek için okul müdürlerinde bulunması gereken kişilik özellikleri ile ilgili oluşturulan uygulama ve faaliyetlere ilişkin bulgular	127

I.BÖLÜM

GİRİŞ

Okullar, toplumda hayati öneme sahip örgütlerdir. Eğitimin en önemli ayağını okullar oluşturmaktadır. Eğitimin birey ve toplum açısından gerekliliği göz önüne alındığında okulların eğitim döngüsü içindeki yerlerinin önemi de daha rasyonel bir şekilde görülebilmektedir.

Okulların işlevlerini, niteliklerini, çalışma ve faaliyet tarzlarını oluşturmalarında ve geliştirmelerinde de en etkili unsurlardan biri yöneticilerdir. Birçok eğitim yöneticisinin kullandığı “okul müdürü neyse okul odur” özdeyişi bu gerçekliği ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin yeterlikleri okulların, işleyişini, niteliğini, gelişmişliğini önemli ölçüde ortaya koyan etkenlerdir. Nitelikli bir okul müdürünün okulu hem fiziksel, hem akademik, hem de gelişmişlik açısından kolayca fark edilebilmektedir. Okul yönetiminde başarı konusunu kavrayabilmek için yönetimde başarı ile ilgili bazı hususları açığa kavuşturmak gerekmektedir.

Yönetimde başarı örgütteki herkesin birlikte ulaşabileceği bir sonuçtur. Herhangi birinin eksikliği istenilen sonucun sekteye uğramasına neden olmaktadır.

Yönetimde başarıyı tetikleyen en önemli özelliklerden biri yöneticilerin lider davranışları ve tutumlarını sergileyebilme potansiyelleridir (Pessler, 1998). Bu potansiyeli olan liderlerin iyi bir şekilde seçilip görevlendirilmeleri esastır veya hâlihazırdaki yöneticilerin bu konuda iyi yetiştirilmeleri önemli bir durumdur.

Yönetimde başarının önemli olarak sayılabilecek hususlarına bakıldığında; özel yaşama dikkat etme, planlı ve hedef odaklı çalışma, çalışanları yetiştirme ve takdir etme, örnek olma gibi olgular sayılabilir (Bulgan, 2012).

Genel olarak yönetimde başarıyı sağlayabilmek için katılımcı lider davranışları gösterebilmek, yüksek insani vasıflara sahip olmak, özel yaşantıya dikkat etmek, planlı ve hedefli çalışmak, çalışanlarla olumlu iletişim, rol-model davranışlar sergilemek, zamanı iyi yönetebilmek, risk alabilmek, krizleri

yönetebilmek, değişime ayak uydurabilmek, teknolojiyi iyi kullanabilmek vb. gerekmektedir. Yönetimde başarı konusu ile okul yönetiminde başarı konusu birlikte ele alınabilecek konulardır. Yönetimde başarıyı elde etmek için gereken hususlar okul yönetimi için de gereklidir.

Okul yönetiminde başarı mevcut eğitim sistemi içinde oldukça güç bir şekilde elde edilebilmektedir. Zira mevcut sistem içinde birçok sorun bulunmaktadır. Fiziksel sorunlar, müfredatla ilgili sorunlar, okul müdürlerinin yetiştirilmeleri ile ilgili sorunlar vb (Cemaloğlu, 2005; Özdemir, 2014; Gül, 2008). Bu sorunlarla başa çıkabilmek için okul müdürlerinin birçok alanda donanım sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin teknik, iletişim, kavramsal, analitik, karar verme ve duygusal becerilerinin (Can, 1999) üst düzeyde olması veya liderlik özelliklerini edinip çok etkili şekilde kullanmaları şarttır.

Türü ve kademesi ne olursa olsun, bir okulun başarısında en büyük pay okul müdürünüdür (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme sürecidir. Bir başka ifadeyle okul müdürleri, görev yaptıkları okulların amaçlarını gerçekleştirmek ve okulun etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için gerekli kaynakları sağlamaya çalışan, işgörenlerini geliştirmeye yönelik faaliyetler düzenleyen lider kişilerdir (Bursalıoğlu, 2000; Karip, 2004; Karlı, 2004; Hoy ve Miskel, 2010). Okul müdürleri, okullarını geliştirme iyileştirme sürecinde anahtar rol üstlenirler. Buna dayalı olarak katalizör ve koordinatör olma durumları söz konusudur. Katalizörlük, okul müdürünün insan ilişkileri yetilerini sembolize ederken, koordinatörlük, yönetim alanındaki nitelikleri temsil etmektedir (Balcı, 2005).

Okul müdürünün başarılı olabilmesi için öğrenci başarısını arttırmaya çalışması, okula kaynak sağlaması, planlama, örgütleme, eş güdüm gibi önemli görevleri üstlenmesi gerekmektedir (Fullan, 2002). Ayrıca etkili okul müdürleri, gösterdikleri çaba, sergiledikleri girişimci ruh ve etik değerleri ile oluşturdukları vizyonu tüm topluma göstermeli ve toplumu etkileyebilmelidir.

Okulları başarılı bir şekilde yönetebilmek için gereken şartlar alan yazında yukarıdaki gibi özetlenebilir. Bu çalışmada ise genelde Türkiye, özeldde Van İlinde, mevcut eğitim sistemi içinde, hali hazırdaki zorluklar göz önüne alınarak, başarılı okul müdürlerinin başarı için neler yaptıkları sorunsalı irdelenmiştir.

1.1. Problem Durumu

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün eğitim kurumları içinde yer alan okul ve kurumlar aynı yasalarla yönetilmektedir. Sadece özel okulların işleyişinde bir takım esneklikler söz konusudur. Örneğin bütün temel eğitim kurumları MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ile idare edilmektedirler(www.mevzuat.meb.gov.tr). Temel eğitim kurumu müdürleri de okullarını bu yönetmelikle yönetmek zorundadırlar. Yönetmelik irdelendiğinde genel olduğu görülmektedir. Yani Türkiye'deki bütün temel eğitim kurumlarının yönetilme çerçevesini sunmaktadır. Aynı yasalarla yönetilen, aynı iş ve işlemleri yürüten bazı okul müdürlerinin başarılı olduğu görülebilirken bazı okul müdürlerinin de başarılı olanlar kadar etkili olamadıkları görülmektedir. Araştırmada temel olarak başarılı okul müdürlerine başarıyı getiren etkenlerin neler olduğu problem durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Yani başarılı okul müdürlerinin fark yaratan çalışmaları irdelenmiştir. Araştırmada genel olarak problem “başarılı okul müdürlerinin çalışmalarının değerlendirilerek, başarıyı ortaya çıkaran çalışma, faaliyet, uygulama ve düşüncelerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile başarılı okul müdürlerinin çalışma ve faaliyetlerinin belirlenip değerlendirilerek; Başarılı okul müdürlerinin başarıyı ne tür çalışmalar ve uygulamalarla elde ettiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul müdürleri ile ilgili alan yazında birçok araştırma bulunmaktadır. Fakat araştırmaların birçoğu, okul müdürlerinde bulunması gereken özellikleri tespit etmeye yönelik olan çalışmalardır. Ancak, mevcut şartlar içinde okul

müdürlerinin yapmış olduğu çalışmaları değerlendiren araştırma sayısı azdır. Bu tez çalışmasında başarılı okul müdürlerinin başarıyı elde etmeleri noktasında var olan bir durumun değerlendirilmesi söz konusudur. Ayrıca başarılı olan okul müdürlerinin çalışmalarının diğer okul müdürlerine örnek olabilmesi çalışmanın önemini arttırmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma grubunun azlığı, başarılı okul müdürlerinin tespiti, sınırlılık olarak ortaya çıkmıştır.



2.BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Etkili yönetimin sonucunda başarı mutlaka beklenen bir durumdur. “Her işlev sonuç ister” özdeyişi ile yönetimin işlev olduğu düşünülürse mutlak suretle sonuç istemesi veya doğurması da kaçınılmazdır. Burada önemli olan, sonuçların olumlu olmasıdır. Yani yönetimin başarı arzusudur. Yönetim görevini yerine getiren bir yöneticide başarı, olması beklenen ve gereken önemli bir ölçüttür. Başarılı olamayan yönetim veya yöneticiler, toplum tarafından benimsenmemektedirler. Tabii ki bu noktada başarıdan kastedilen olgu ve başarının derecesi de önemlidir.

2.1. Başarı

Genel olarak başarı, istenen sonuca ulaşma, amaca erişme, arzu edileni elde etme ve başlanan bir işi tamamlama, sona erdirme olarak tanımlanmıştır. Ayrıca başarı, verimlilik ve üretkenlikle eş anlamlı olarak da düşünülebilmektedir(Balcı, 2005). Dudu (2014) başarının; kişiden kişiye, zamana ve mekâna göre değişebilen, en temelde insanın kendisini tanıması ve kendisine söz geçirebilmesi olarak tanımlamaktadır. Başarının kişinin hayat amacını bilmesi, sosyal rollerini tanıması, rol çatışmalarına girmeden öncelikli görevlerinin ve hedeflerinin hakkını verebilmesi olduğunu da sözlerine eklemektedir.

Hekim (2007) başarının, sahip olunabilecek kaynak ve yeteneklerle gelinebilecek en iyi nokta olduğunu ifade etmektedir.Bu anlamda doğru stratejileri uygulayabilmek başarılı olmada büyük önem taşımaktadır. Çünkü stratejiler, günlük kararlar gibi sürekli değiştirebilecek unsurlar olmadığını vurgulamaktadır. Başarıyı yakalamada doğru zamanda doğru kararları alabilmenin, disiplinli ve programlı çalışmanın, zamanı etkin şekilde kullanmanın önemi büyüktür. Başarı stratejisinin temelinde hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, istenilenin ortaya konulması ve kaynakların bu doğrultuda harekete geçirilmesi gerekmektedir (Hekim, 2007).

Bunun yanında McClelland (1985) başarıyı, bireyin doğuştan sahip olduğu bir nitelik olarak ele almakta ve bu niteliklere sahip bireylerin hedeflere ulaşma noktasında istekli ve gayretli çalışma ile zorlukları aşabilme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Başarı sürekli olarak her türlü organizasyonun ve örgütün hedeflediği bir olgudur. Eğitim örgütlerinde, özellikle okullarda başarının yakalanabilmesi en önemli amaçtır. Özellikle öğretimin daha anlamlı ve kalıcı olmasında başarı, büyük önem taşımaktadır (Yılmaz, 2001). Yine Yılmaz (2001) eğitimde başarıyı, öğretmeni destekleyen ve eğiten bir süreç olarak görmektedir. Bunu sağlayabilecek kişilerin başında da şüphesiz okul müdürlerinin geldiğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin hedefledikleri başarıya ulaşmak için çeşitli başarı ölçütleri kullanmaları gerektiğini de vurgulamaktadır.

2.1.1. Başarının Gereklilikleri

Başarı, yapılan işin yapılabilme derecesiyle orantılıdır. Griffin (1993)'e göre, işi üst düzeyde yapabilmek başarı derecesini yükseltecektir. Bunu sağlayabilmek için bir takım etkenlere ihtiyaç vardır. Bu etkenler; bireyin bu noktada aktive olabilecek güdülerini harekete geçirecektir. Şener (2004), bu etkenlerden birinin, kişinin veya örgütün zorluklarla mücadele edebilecek bir yapıya ve donanımına sahip olması olduğunu söylemektedir. Diğer bir etkeni Çelikten (2004), kişinin etkili iletişim becerilerine sahip olması şeklinde belirtmektedir. Hallinger ve Murphy (1986), kişinin gerekli her türlü teknik bilgi ve becerilerle donanmış olması şeklinde ifade ederken, Griffin (1993), kişi veya örgütlerin plânlama ve programlama yapabilmesi yönünde yorum yapmaktadır. En önemli etkenin de; işin başarılacağına olan inancın tam olması şeklinde nitelendirilmektedir (Canbazoğlu ve arkadaşları, 2010; Reçepoğlu, 2008; Yılmaz, 2011; Hallinger ve Murphy, 1986; Çelikten, 2004). Sungur (2013) ise insanların başarılı olabilmelerini; üzerinde çalıştıkları konuda sabır göstermelerine ve o konuya olan inançlarına bağlamaktadır.

Yine Sungur (2013)'a göre başarı için çalışmak, sabretmek, her zaman inanmak ve hiçbir zaman geri dönmek ve hatta asla vazgeçmemek gerekmektedir.

2.2. Yönetim

Yönetim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütteki madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, rehberlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünüdür (Balcı, 2005).

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010) yönetimi, insanlığın varoluşundan beri süregelen bir olgu olduğunu belirterek, bu olgunun geçmişten günümüze hep değişerek gelen bir seyir izlediğini vurgulamışlardır. Yine Memduhoğlu ve Yılmaz (2010) bu değişmelerin, yönetimin gelişmesinde önemli rol oynadığını da eklemiştir. Bu değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için insanların sürekli yeni yönetim teorileri ve yaklaşımları ürettiklerini, günümüzde insanlardan beklenenin artık pasif bir biçimde kendisine verilen görevleri yerine getirmek olmadığını, yaratıcılık, aktif bir yurttaşlık ve sorumluluk olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetilen ve yöneten ilişkisinin var olduğu her dönemde yönetim de var olmuştur. Bu nedenle yönetim insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanlık tarihi incelendiğinde, milletlerin başarılı olduğu işlerin, organize edilmiş gayretlerin ürünü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iyi bir örgüt, iyi bir yönetim kavramını da beraberinde getirmektedir (Deniz, 2004). Bu bağlamda yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Deniz 2004).

Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarıyla gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep bir birine benzemektedir. Bu nedenle yönetim, evrensel bir süreçtir (Akat ve Budak, 1994). Yönetimin bu özelliğinden dolayı tüm dünyada yaşanan yönetim süreçleri ve sorunları da birbiriyle paralellik göstermektedir.

Örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların gereksinmelerinin karşılanması arasında denge kurmaktır. Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin işte karşılanmaması, çalışanın işine yabancılaşmasına, işinden mutluluk duymamasına ve moralinin bozulmasına neden olur (Balcı, 2004). Klasik anlamda yönetimin temel görevi, insanları ortak

amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Ancak, yönetimin bu temel görevinin anlamı iki binli yıllarda değişmiştir. Yönetimin görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıf yanlarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Özden, 2005). Bursalıoğlu'na (2002) göre yönetimin görevi, örgütü amaçları yaşatmaktır. Yönetim süreci artık yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda bir örgüt üyesi olarak işgörenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması görevini de üstlenmek durumundadır (Pehlivan, 2002).

Yönetimin genel amacı, kaynak israfı yapmadan, mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, 2007). Yönetimde başarı sağlayabilmek ve örgütü yaşatabilmek için şu yönetsel amaçları gerçekleştirmek gerekmektedir (Başaran, 1996).

- *Örgütün amaçladığı ürünün niceliğini artırmak: Örgütün amacı ürünleri üretmektir. Yönetimin amacı ise, bu ürünlerin plânlanan nicelikte üretilmesini sağlamaktır.*
- *Örgütün amaçları ürünün niteliğini yükseltmek: Bir örgütün ürettiği ürünün plânlanan ve müşterilerin istediği nitelikte üretiminin yapılması yönetimin işidir.*
- *İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak: Örgütün yaşaması işgörenlerin varlığı ile mümkündür. İşgörenlerin örgütte çalışmaları örgütten memnun olmalarına bağlıdır.*

Yönetim bu amaçları gerçekleştirdiği zaman örgüt işlevsel bir nitelik kazanacak, varlığını sağlıklı ve başarılı bir şekilde sürdürebilecektir.

2.3. Yönetici

Belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişiye yönetici denilmektedir (Erdoğan, 2002). Yine Erdoğan (2002)' a göre; yönetici, geniş bir şekilde insanları tanıyabilen, etkili iletişim becerisine sahip, anadilini güzel ve doğru kullanabilen, iletişim teknolojilerine hakim, beden ve ruh yönünden sağlıklı eğitime inanmış kişidir.

Farklı yönetici tanımları dâbulunmaktadır. Eren (1998)'e göre yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir. Yönetici başkaları aracılığı ile iş yaptıran kimsedir ve en önemli görevi, emrindeki insanları en iyi biçimde çalıştırmak, etkin ve verimli bir örgüt oluşturmaktır (Balçık, 2002).

Yöneticilerin başarıları, başkalarının işlerini iyi yapmalarına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların ellerinden gelen en iyiyi yapabilmelerini sağlayacak olan iş ortamını oluşturmak zorundadırlar. Yöneticiler çeşitli yönetim modellerini kullanarak, çalışanlarına etkin ve verimli bir iş ortamı oluşturmaya çalışmalıdırlar (Gümüştekin, 1998).

Yönetici, insan kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için hem davranış bilimleri alanındaki son gelişmelerden haberdar olmalı, hem de örgütte insancıl ilişkileri en iyi şekilde yürütebilecek önderlik kapasitesi veya yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici ancak önderlik yetenekleri sayesinde örgütte işbirliğini sağlayabilir. Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğine bağlıdır (Şimşek, 2002).

Yöneticiler aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmalıdırlar: ((Tortop, İşbir ve Aykaç, 2007).

- Yönetici başkalarıyla çalışan ve onlar vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir.
- Yönetici rekabet halindeki amaçları dengeler.
- Yönetici her şeyden önce sorumluluk yüklenen kişidir.
- Yönetici kavramsal(fikri) bir düşündürdür.
- Yönetici örgütte arabuluculuk işlevini yerine getirir.
- Yönetici aynı zamanda bir politikacıdır.
- Yönetici bir diplomattır.

İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için, iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Onlara ilgili oldukları konularda bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması yöneticinin gücünü artırır.

Yöneticinin örgütle ve çalışanlarıyla sağlıklı ilişkisinin devamı, onların sorunlarıyla ilgilenmek şeklinde olabilir. Yönetici, başarılı ve iyi işlerde olduğu kadar, güç ve can sıkıcı işlerde de daima personelinin yanında olmalıdır (Tortop, İşbir ve Aykaç, 2007).

Yönetici özellikle şu üç niteliğe sahip olmalıdır (Tortop, İşbir ve Aykaç, 2007) .

- Hazır olmasını bilmelidir.
- Personelini anlamasını bilmelidir.
- Görüşlerini personeline açıklamalıdır.

Yönetim bilimlerine ilişkin kaynaklar, bir yöneticide bulunması gereken pek çok özellik sayarlar. Bu özelliklerden en önemlileri şunlardır (Drucker, 2014; Schermerhorn ve arkadaşları 1989).

- Yönetici zorlanmaya dayanıklı olmalı; zorlandığında, zorlama kaynakları ile başa çıkabilmelidir.
- Yönetici kendine özgü çalışma ölçütleri geliştirebilmeli; ama sorunların, olayların, ortamın, çevrenin ve insanların niteliğine göre, çalışma ölçünlerini, belli sınırlar içinde esneterek, uyarlayabilmelidir.
- Yönetici, okulun zor koşullarına ve yönetimin çalışma zorluklarına dayanabilmeli; değiştiremediği zorluklara ve koşullara uyarlanabilmelidir.

Küçükahmetoğlu (2012); bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi için hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi, akıl ile duygu arasındaki dengeyi yakalayabilmesi, değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmesi, dikkatlilik, ihtiyatlılık, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, azim ve sebatkârlık, tertiplik ve düzenlik, yöntemlilik, süratlilik ve ciddilik gibi özelliklere sahip olması koşullarını öne sürmektedir.

Yukarı da anlatılan yöneticilik özelliklerine bağlı olarak yöneticiler kişilik özelliklerine ve ulaşmak istedikleri hedeflere göre klasik ve modern yöneticilik rollerini üstlenirler.

2.3.1. Çağdaş Yönetici

Katılımcı ve paylaşımcı bir yapıya sahip, ekip çalışmasına inanan, hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaçlarını dikkate alan yönetici modelidir. Modern yönetici denilince akla katılıma önem veren, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan, esnek olan, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler gelmektedir. Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır (Açıkalın, 1995).

Örgütleri sağlıklı ve işlevsel bir şekilde yönetebilmek için çağdaş bir yöneticinin sahip olması gereken birtakım becerileri Can (1999), şu şekilde belirtmektedir:

- Teknik Beceriler
- İletişim Becerileri
- İnsan İlişkileri Becerileri
- Kavramsal Beceriler
- Analitik Beceriler
- Karar Verme Becerileri
- Duygusal Beceriler

Başarılı yöneticiler; yeni bilgiler kazanmalı, değişik davranışlara sahip olmalıdır, yönetim fonksiyonlarını, yönetim tekniklerini uygulayarak icra etmeli, sosyal bilimlerde meydana gelen ilerlemelerle, matematik ve teknolojiyi bir araya getirerek çağdaş bir idareciden beklenen bilgi ve hünere ulaşmalıdır. Ayrıca uzmanlaşmış bilgi ile genel sevk ve idare bilgisine sahip olmalıdır.

2.3.2. Klasik Yönetici

Günümüzde pek çok okulda ve kurumda görmeye alıştığımız gücünü bulunduğu makamdan ve sahip olduğu yetkiden alan yönetici tipidir. Klasik yönetici denince akla emirler veren, itaat isteyen, otoriter olan yönetici gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otoriter olmaya dayalıdır. Klasik yöneticiler statükocu olmakla birlikte bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar (Taymaz 2011).

Eğitim yöneticileri anlatılan bu özellikler bağlı olarak belirledikleri hedeflere göre kendilerini geliştirmekte, özeleştiri yapabilmekte ve çalışanlarına daha iyi bir ortam hazırlayabilmek için çaba göstermektedirler.

Günümüzde eğitim yöneticisi, hem iyi bir yönetici hem de donanımlı bir eğitim lideri olmak, yenilikleri takip etmek ve değişen şartlara ayak uydurmak zorundadır.

Eğitim sistemi, temel ürününün insan olması sebebiyle diğer sistemlerden farklılık gösterir. Dolayısıyla bu farklılık yönetim alanında da kendini gösterecektir. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlarken kendi bağlamı içinde değerlendirilmelidir(Taymaz, 2011).

2.4. Yönetici ve Liderler Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik genel olarak eş anlamlı sözcükler olarak kullanılmaktadır. Fakat aralarında fark vardır. Her liderin yönetici olması gerekmemektedir. Yönetici belirli durumlarda harekete geçebilmekte ve daha çok kısa dönemli sorunların çözümüne ilgi göstermektedir. Örgüt dışındaki kişiler için yönetici, liderlik rolünü oynayan bir kişi gibi görünmeyebilir. Liderlik, örgütün hiyerarjik düzeni ve yapısı içerisinde zorunlu olarak yer almaz, alması gerekmez. Birçok kişi rolleri çok açık bir şekilde oluşturulmamış, tanımlanmamış bile olsa lider gibi hareket ederler (Mullins, 1994).

Harvard İşletme Fakültesinden John Kotter (2001) yönetimi karmaşa ile başa çıkabilmek olarak tanımlamıştır. İyi yönetim resmi planlar tarafından çizilen yöntem ile tutarlık sağlarken, katı organizasyon yapılarını tasarlar ve planlara göre sonuçları karşılaştırır. Bunun aksine liderlik değişim ile başa ıkabilmedir. Liderlik gelecek vizyonu geliştirerek yn çizer: sonra çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasını ve engelleri aşabilmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2013).

Tüm yöneticiler lider olmadığı gibi yöneticilerin grup yeleri tarafından tamamen benimsenmesi ve davranışsal olarak da izlenmesi gerekmez. Tüm liderler de yöneticilik vasıflarına sahip olmayabilir. Ancak lider, grubu oluşturan üyelerin tamamı veya büyük çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu anlamda, organizasyonlarda biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak

yöneticisi değildir. Yönetici hiyerarşi, mevkii ve görevin kendisine verdiği yetkiye dayanarak diğer insanları emir komuta eden kişidir. Liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir (Öğretici, 2006).

Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir (Erçetin, 1997). Bunun dışında bu iki kavram eylemsel olarak ciddi farklılıklar da içermektedir. Bu farklar genel olarak (Şişman, 2002);

<i>LİDER</i>	<i>YÖNETİCİ</i>
Yönlendirir	Yönetir
Yenilik peşinde, mevcudu geliştirir	Mevcut düzeni sürdürür
Otoritesi kendisindedir	Otoritesi statüsünden kaynaklanır
Astlarını yetkilendirir	Yetkileri kendisinde toplar
Katılımı vurgular	İtaati vurgular
Alternatif yaklaşımlara açıktır	Plânlara aşırı bağlıdır
Yeni amaçlar ortaya atar	Belirlenmiş amaçlara hizmet eder
Doğru işi yapar	İşi doğru yapar
Güveni esas alır	Kontrolü vurgular
Ne? ve Niçin? Sorularını sorar	Nasıl ?ve Ne Zaman? Sorularını sorar

Yukarıdaki verilerden anlaşılacağı üzere liderler mevcut yapıyı korumaktan çok yaratıcılık ve üreticilikle ilgili işlevselliğe sahiptirler ve akıllıdırlar. Zaleznik (1999)'e göre ise liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları amaçlara yönelik tutumlarda farklılıklar, çalışma konseptlerinde farklılıklar, diğerleri ile ilişkiler, kendini algılama, gelişim farklılıkları olarak sınıflamaktadır.

- Yöneticiler amaçlara yönelik daha pasif bir tutum sergilerler, liderler ise daha kişisel ve aktif bir tutum sergilerler.
- Yönetici çatışan değerleri uzlaştırmak için koordine eder ve denge kurar, lider ise işte heyecan yaratır ve çalışanlara anlamlı gelen heyecan veren seçenekler geliştirir.
- Diğer insanlarla ilişkilerinde yöneticiler düşük düzeyde duygusal katılım sürdürürler. Liderler ise empati kurarak olayların ve eylemlerin ne anlama geldiğine dikkat ederler.
- Yöneticiler, kendilerini tanımladıkları sorunlar karşısında daha muhafazakar ve düzenleyici olarak görürler. Liderler örgütte çalışırlar

fakat örgüte ait değildir. Kimlik duyguları üyelik veya iş rolleri ile ilgili değildir ve değişim için fırsat ararlar (Mullins, 1994).

Pessler (1998)'in belirlediği aşağıdaki altı özellik, liderlerin yöneticilere nazaran daha baskın olduklarını göstermektedir.

- Liderler harekete geçirir.
- Liderler liderlik yapmayı ister.
- Liderler dürüştür.
- Liderler kendine güvenir.
- Liderler doğru kararlar alır.
- Liderler işe hakimdir (Pessler, 1998).
- Liderler risk alır (İzgören, 2013).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıklar bir takım kavramlarla örgütsel bir çerçeve oluşturularak ortaya konmuştur: Bu kavramlar strateji, yapı, sistem, stil, ekip, beceriler, ve paylaşılmış amaçlardır. Yöneticiler strateji, yapı ve sistemlere bel bağlarken; liderler stil, ekip ve paylaşılmış amaçlara önem verirler (Pessler, 1998).

Liderlik bugün bütün organizasyonlarda varlığını ve yokluğunu hissettiren önemli bir kavramdır. Bu karakterin ortaya çıkması için resmi yetkilerle donatılmış olmak yeterli değildir. Herhangi bir yetkisi olmadan grubu peşinden sürükleyebilecek liderler olabileceği gibi çok geniş yetkileri olduğu halde hiçbir iş yapamayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olan, yöneticilerin hem liderlik özelliklerine sahip olmaları hem de liderlerin yaptıkları işleri yapabilmeleridir (Öğretici, 2006).

2.5. Yönetimde Başarı

Yönetimde başarı yönetici-yönetilen ve yönetim sistemi üçgeninin uyumlu, etkin ve süratli çalışmasıyla doğru orantılıdır. Yeni yönetim yaklaşımlarında insan odaklı yönetim anlayışı ön plâna çıkmaktadır. Çünkü insan duyguları olan bir varlıktır ve çoğu zaman manevi teşvik ve tatmin maddiyatin

önüne geçebilmektedir. Bu nedenledir ki yönetimde başarının yolu aynı zamanda yönetenlerin genel kabul gören yüksek insani vasıflarla donanmış olmasından geçmektedir (Bulgan, 2012).

Kişinin yönetimde başarıyı artırması yöneticiye itibar kazandırır. İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır, ancak çok kısa sürede yitirilebilir. İtibar kazanmanın özü Mevlana'nın şu sözleriyle özetlenebilir: "Olduğun gibi görün, görüldüğün gibi ol." Bir başka ifade ile, eylemlerin, söylemlerle tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur (Argüden, 2003). Yöneticideki itibarın en önemli doğurgusu da başarıdır. İtibarlı olan yöneticilere karşı toplumda her zaman bir güven vardır ve toplum bu insanların başarılı olabileceklerine daha çok inanmaktadır.

Yönetimde başarının önemli olarak sayılabilecek kriterlerine bakıldığında; özel yaşama dikkat etme, planlı ve hedef odaklı çalışma, çalışanları yetiştirme ve takdir etme, örnek olma gibi durumlar sayılabilir (Bulgan, 2012). Bu olgular kısaca açıklanacak olunursa;

- *Özel Yaşama Dikkat Etme:* Sağlığına, sporuna, sunumuna dikkat eden ve aile içi iletişimi iyi olan yöneticilerin lider olma potansiyelleri diğerlerine göre daha fazladır.
- *Plânlı ve Hedef Odaklı Çalışma:* Başarılı bir yöneticinin hayatında tesadüflere yer yoktur. Onların hayatlarının her alanına yönelik olarak kısa-orta ve uzun vadeli hedefleri ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik plânları olmalıdır.
- *Çalışanları Yetiştirme ve Takdir Etme:* Ekibi takdir etme, başarıdan bir şey eksiltmeyeceği gibi bir sonraki başarının da ilk basamağını teşkil edecektir.
- *Örnek Olma:* Personelin dürüst, çalışkan ve özverili olması isteniyor ise öncelikle yöneticinin bu nitelikleri yaşayarak temsil etmesi gerekir. Çünkü

insanların duyduklarına göre değil de gördüklerine göre hareket ettikleri bilinen bir gerçekliktir.

Gümüş (2012)'e göre; yönetimde başarı için altın kurallar şunlardır:

- Adaletli davranmak.
- Alçakgönüllü olmak.
- Amaç, plân ve hedefe yönelik olma.
- Araştırma ve geliştirme.
- Başarıyı değerlendirme.
- Başkalarının işini yapmamak.
- Bilgiye açık olma.
- Cesaretli olmak.
- Motivasyonu sağlama.
- Çalışkanlık.
- Çevrenin analiz edilmesi.
- Dürüstlük, şeffaflık, esnek ve girişimci olma.
- İşbirliği, ekip çalışması, takım ruhu.
- İletişim, imaj ve insanları anlamak.
- Kararlı, samimi ve heyecanlı olma.
- Koordinasyonu sağlamalı ve kriz anında etkili olmalı.
- Zamanı iyi değerlendirmeli .

Yukarıda sayılanların yöneticiler tarafından yerine getirilmesi başarıyı şüphesiz ki arttıracaktır. Özellikle sayılan hususlardan örnek olma, model olma vb.gibi kriterler tarihten bugüne kadar çalışanları güdülemek için kullanılmış en etkili yollardan biridir. Tabii bunun yanı sıra iletişim de çok önemli konulardan biridir.

Yönetimde başarıyı artırıcı etkenlerden biri de zaman yönetimidir. Başarılı zaman yönetimi için, örgütlerin ve çalışanların amaçlarını belirlemek, amaca ulaşmak için plânlar yapmak, belirlenen ilk plânı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek ve amaca ulaşıncaya kadar çalışmaya devam etmek gerekmektedir (Güney, 2001).

Zaman yönetimi bir anlamda öz yönetim demektir. Yani, başkalarına ve kendinize zarar veren duyguları kontrol altında tutabilme, devamlı güven ve

dürüstlük örneği olabilme, sorumlulukları yönetebilme, değişen koşullara uyarak engelleri aşabilme, iç mükemmellik standardını oluşturabilme ve fırsatları yakalayabilmeyi gerektirir (Bayramlı, 2006).

Yönetimde başarıyı artırmak için katılımcı lidere ihtiyaç vardır. Katılımcı lideri kısaca iş görenleriyle birlikte işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde sorumluluk üstlenebilen, iş süreçlerinin her anı ve ortamında iş görenleriyle birlikte bilgi alışverişinde bulunan bir önder olarak tanımlamak mümkündür (Öğretici, 2006). Yönetimden destek görmeyen girişim başarıya ulaşmamaktadır. Bu nedenle yönetici yapıyı kurarken, astlarının kendisine ulaşmasını engelleyen sosyal ve bürokratik engellerin yanı sıra psikolojik engelleri de kaldırması gerekmektedir. Örgüt yapısına yeterli ilgiyi göstermeyen personelle amaçlara ulaşmak olası değildir. Personel kanıksamadığı, gerçekleşebilir görmediği hedeflere motive olamamaktadır. Buna karşın personelin (amaçlara, misyona) ilgisi yüksek ama örgüt yapısının işlevsel olmadığı durumlarda da öngörülen hedeflere ulaşılmada güçlük çekilecektir (Aydoğan, 2002).

2.5.1. Yönetimde Başarının Önündeki Engeller

Yönetimde başarıyı etkileyebilecek birçok engel bulunabilir. Görmezden gelme, her şeyi bildiğini sanma, değişime ayak uyduramama, şevk ve isteğin ortadan kalkması vb. gibi bir çok engel hali hazırda yöneticilerin performansını düşürebilecek boyuttadır. Başarıyı etkileyebilecek engellere kısaca bakılacak olursa;

- *Kurumdaki Sorunları Görmezden Gelme:* Sorunları çözenin en kolay yolu, sorunlara başlangıçta müdahale etme ve büyümelerine fırsat vermemedir.
- *Kurumdaki Her şeyi Bildiğini Sanma:* Bir yöneticinin kurumunun işleyişi-personeli ve mevzuatı ile ilgili her şeyi bilmesi mümkün değildir. Ancak bazen aşırı özgüven veyahut da çeşitli çevrelerden gelen aşırı iltifatlar yöneticilerin başını döndürebilir ve onları hata yapmaya sevk edebilir.

- *Değişimin Gerisinde Kalma:* Günümüzde teknoloji ve yönetim tarzları hızlı ve gerektiğinde radikal bir biçimde değişebilmekte ve kendisine ayak uyduramayanları kolaylıkla saf dışı edebilmektedir.
- *Yönetim Heyecanını Kaybetme:* Heyecanı olmayan bir yöneticinin gerek kendisine gerekmesi arkadaşlarına gerekse yönettiği kuruma katacağı çok fazla birşey olmayacağından değiştirilmesinin kaçınılmaz olacaktır (Bulgan, 2012).

Bu engellerin oluşmasını önlemek elbette asılolandır ancak oldukça güçtür. Engeller ortaya çıktıktan sonra engelleri hızlı ve akılcı bir şekilde ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu da yöneticinin sahip olduğu beceriler ile orantılıdır.

2.6. Eğitim Yönetimi

Eğitim, insana yönelik bir hizmet; okul, eğitim hizmeti üreten bir örgüt, eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve aynı zamanda insani bir çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır. Eğitim ve okul yönetimi alanında gündeme gelen çoğu kavram ve teoriler, işletme yönetimi ve kamu yönetimi gibi diğer alanlardan uyarlanmıştır. Eğitim yönetimi, okul yönetimini de kapsayan bir alandır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Eğitim yönetimi bir bilim dalı olarak başlangıç tarihi çok yeni olan, kamu yönetimi ve genel yönetim bilimlerinden de çok sonra gelişmeye başlamıştır. Eğitimde bilimleşme çağının, 19.yy sonları ile 20.yy'da başladığı söylenebilir” Bilimsel yönetimin eğitime girişi, 20.yy başlarında işletme ilkelerinin okullara uygulanması ile gerçekleşti. Bu uygulamadaki amaç eğitimin kalitesini arttırmak ve toplumların gelişmesine hız kazandırmaktı (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1993).

Eğitim yönetiminin görev alanlarını ise Aydın (2005), 5 başlıkta topladığı görülmektedir. Bunlar;

- İnsanlarla etkili biçimde çalışma.
- Etkili bir işletme yönetimi.

- Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
- Eğitim programının geliştirilmesi
- Mesleğe hizmet

Görüldüğü gibi, eğitim yönetiminin görevleri insanlar, fiziki ortam ve program konularında toplanmaktadır. Yönetimin işlevsel hale gelmesi için iyi bir eğitim yöneticisine ihtiyaç vardır.

Eğitim yöneticisi, değişik sistem kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır. Eğitim yöneticileri, değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim, bina, araç ve araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir. Yönettiği kurum, okul veya kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin bir şekilde işletmektedirler (Deniz, 2004).

Eğitim yöneticileri, kararların alınması, kararların uygulanış planlarının hazırlanması ve planların yürütülebilmesi için gerekli düzenlemeyi yapabilmelidirler. Eğitim öğretim faaliyetlerini organize edip değerlendirebilmelidirler (Deniz, 2004).

Ülkemizdeki eğitim sisteminin yönetimi şu şekilde açıklanabilir:

Ülkemizde eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Merkezden yönetim bir ülkede merkez memurların daha geniş yetkilere sahip olduğu ve alt kademelerin yetkilerinin ve takdir haklarının azaldığı bir yönetim biçimidir (Tortop, 1982). Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı Yasa (www.meb.gov.tr, 2006)'ya göre MEB bugün; Merkez Örgüt, Taşra Örgüt, Yurt Dışı Örgütü ve Bağlı Kuruluşlar olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu örgütte her düzeydeki yöneticiler, yapmakta sorumlu oldukları görevleri Bakanlığın emir ve direktifleri yönünde, yasalara ve yönetmeliklere, plân ve programlara uygun olarak düzenlemek ve yürütmek için bir üst eğitim yöneticisine karşı sorumludurlar.

Merkezden yönetimde yetkinin en üst mercide toplanmasının, işlerin yavaş yürümesi, sorunlara anında müdahale edilememesi, aşırı kırtasiyecilik gibi sorunları beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Yerinden yönetim ise, kamu

hizmetlerinin yönetiminin, merkezi yönetimden ayrı özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesidir (Tortop, 1982).

Okulların yerinden yönetilmesine başlandığında, okul gelişimini sağlamak için müdürler yetkilerini aileler ve okuldaki öğretmenlerle paylaşmak zorunda kalmaktadırlar.

Yerinden yönetim uygulamasında bütçe konusunda daha fazla takdir hakkına sahip olan müdürler, eğitim programların hazırlanmasında da daha esnek davranabilmektedirler. Ancak uzun çalışma saatleri, iş güvenliğindeki eksiklikler, daha fazla kişiye karşı sorumlu olma yerinden yönetimin olumsuz tarafları arasında gösterilmektedir (Chapman, 1990). Bu uygulama okul yönetiminde karşılaşılan birçok sorunu çözebilmekte, buna karşın yöneticiler üzerine daha büyük bir yük yüklemektedir. Bu tür bir uygulamanın ülkemiz eğitim sisteminde uygulanması için okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

Eğitim hizmetlerinin verildiği yerler okullardır. Okulların dışındaki tüm eğitim örgütlerinin varlık nedeni, okulun işlevini daha etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır (Kaya, 2005). İyi yönetilemeyen okulların belirtilen eğitim hedeflerine ulaşması pek mümkün olmamakla beraber mevcut şartları etkin bir biçimde kullanan yönetimler başarıya ulaşabilmektedirler. Bu bağlamda okul yönetimi “Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatma süreci olarak tanımlanabilir” (Kaya, 2005).

2.7. Okul Yönetimi

Bu bölümde okul, okul yönetimi, okul müdürü, okul müdürünün görev yetki ve sorumlulukları, okul müdürünün yeterlilikleri, okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve okul yönetiminde başarı konuları üzerinde durulacaktır.

2.7.1. Okul

Toplumlar, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kurumlar ve örgütler oluşturmuştur. Bunlar toplumun ihtiyacı olan mal ya da hizmetlerin üretilmesi amacıyla oluşturulmuş yapılardır. Okullar, genel olarak hizmet üreten

örgütler olarak tanımlanır. Eğitim sistemi ve okullar, toplumsal ihtiyaçlardan biri olan eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuştur (Şişman, 2013).

Okul, eğitimin belli bir grubun, belli bir zamanda zekâ, moral, teknik bilgi ve beceri bakımından kasıtlı ve plânlı olarak yeni davranışlar kazanmasını sağlayacak şekilde düzenlendiği kurumdur. Okul aynı zamanda yönetim, öğretmen, eğitim, öğretim, öğrenci ve ilgili başka görevlilerin, içinde gerekli çalışmaları sürdürdükleri yapı ve düzendir (Şişman, 2013).

Bir başka tanıma göre, türlü bilgi, beceri ve alışkanlıkların belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumu okuldur (Keskinkılıç, 2011).

Sistemlerin temel özelliği amaçları gerçekleştirmek için girdi alıp işledikten ve dönüştürdükten sonra çıktı vermeleridir. Okul denilen örgüt de girdi olarak öğrencileri almakta, hedeflere uygun olarak davranış değişimi için çabalar sunmakta ve değişmiş ürün olarak öğrenciyi sistemin dışına çıkarmaktadır. Eğitim sistemi içinde bu işleyişi en belirgin şekilde okul denilen kurum yapmaktadır (Keskinkılıç, 2011).

Temel işlevi eğitim olan ve çıktısı insan olan okullardan eğitim işlevini en iyi gerçekleştiren okullar etkili okullardır. Bir başka deyişle etkili okul, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını plânlanan düzeyde gerçekleştiren okuldur. Okulun örgütsel amacı, var olmak ve yaşamını sürdürmektir. Yönetsel amaç, okul yönetiminin eğitilenlerin sayısını artırması ve eğitimin niteliğini yükseltmesidir. Eğitsel amaç ise, eğitilen kişide oluşturulması düşünülen davranışları ona kazandırmaktır (Uluğ, 1999).

Uluğ (1999), okulun toplumdaki eğitim gereksinimini karşılamak üzere eğitim hizmeti üretiminde bulunan temel birim olduğunu vurgularken; Taymaz (2007), insanın çevresinde oluşan sürekli değişimi karşılamak üzere birey davranışını değiştirmek ve sürekli yeni davranışlar kazandırmak yükümlülüğünü okulun üstlendiğini belirtmektedir.

Okul, çatışan değerlerin tam ortasında bulunur. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler bir araya getirilmiştir. Okullarda her bireye kendi değer yargılarını ve inançlarını oluşturma, netleştirme, bütünleştirme ve gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır (Aydın, 2005).

Okullar, toplumun ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak, iyi vatandaş yetiştirmek için fertlerdeki başarı güdüsünü harekete geçirmeye ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine çalışan bir kurumdur (Elmacıoğlu, 1998). Okul, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bireyler yetiştiren bir kurum olmakla birlikte içinde yaşadığı toplumun kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal yapısından da etkilenen bir kurumdur. Okulun görevleri arasında ekonomik görevler, çevresel görevler ve politik görevleri bulunmaktadır. Bu görevler şu şekilde açıklanabilir:

Okulun ekonomik görevi toplumsal kalkınmayı sağlamak ve ekonominin insan gücü ve beyin gücü ihtiyacını karşılamaktır. Ülkelerin kalkınmışlık düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Ekonomik büyüme; doğal kaynakların ve sermayenin akılcı bir şekilde kullanılması, üretimi sağlayacak teknoloji geliştirilmesi ile gerçekleşir. Bunu sağlayan ise eğitilmiş insan gücüdür.

Okulun çevre ile etkili bir ilişki kurmasını gerekli kılan pek çok neden vardır: okulun toplum içindeki konumunun, başarı ve başarısızlıklarının tanınması kolaylaşır. Çevredeki değişmelerin farkına varılır. Okulun topluma yönelik görevlerini yerine getirebilir, okul topluma tanıtılabilir, çevrenin insan gücünden eğitim için yararlanılabilir, halkın okula olan güvenini artırabilir, halktan daha çok yardım sağlanabilir, böylece okul ile çevre bütünleşebilir. Ayrıca okulun çeşitli değerlerinin olduğunu, amaçlarının karmaşık ve birbirleri ile çatıştığını, çevresinden yoğun şekilde etkilendiğini, toplumda kültürel değişimler meydana getirdiğini de Bursalıoğlu (2002) ifade etmektedir.

Okulun politik görevi, okullar toplumda egemen olan mevcut siyasal düzeni korur ve devamını sağlamaya çalışırlar. Ülkeler eğitim sistemleri aracılığıyla ülkenin mevcut siyasal rejimine bağlı vatandaşlar yetiştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 2002).

2.7.2. Etkili Okullar

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). Balcı (2011)'ya göre etkili

okul ise, her tür ve yetenekteki öğrencinin öğrenme imkanı bulabildiği okuldur. Etkili okul çok boyutlu bir kavram olmakla beraber, araştırmacıların üzerinde birleştiği birtakım temel belirleyicileri bulunmaktadır. Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, program, öğrenme süreci, okul iklimi ve kültürü, çevre ve aile bunlar arasında sıralanmaktadır. Etkili okulun en önemli faktörü ise öğretimsel lideridir (Balcı, 2011; Özdemir, 2000; Cheng, 1996; Katz ve Kahn, 1978; Hoy ve Ferguson, 1985)

Etkili okul çalışmalarındaki belirleyici kriter başarıdır. Okullardaki eğitimin niteliğini artırmaya yönelik çabalar etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır. Etkili okul araştırmalarının çıkış noktası; bazı okulların, diğerlerine göre daha başarılı olmasıdır. Başarılı okullar ve daha az başarılı olan okullarla ilgili yapılan araştırma sonuçlarında ortak bulguların saptanmış olması okullarda verimin, başarının artırılabilmesi için gerekli olan adımların atılmasına yol açmıştır (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Okulların etkililiğine ilişkin araştırmalar, etkili okulların genellikle şu ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996; Bamberg ve Andrews, 1990):

- Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır.
- Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir.
- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler.
- Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir.
- Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi mevcuttur.
- Veli/toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir.
- Temel becerilerin kazanılmasına önem verilir.

Edmonds (1979), etkili okulların beş özelliği olduğunu vurgulamaktadır.

- Etkili okullar, açık bir şekilde eğitim öğretimle ilgili hedeflerini ortaya koymalıdır.

- Etkili okullar, özel ve genel boyutlarda sistematikdeğerlendirme yapmalıdır,
- Etkili okullarda tüm öğrencilerin iyi öğrenebileceği beklentisivardır,
- Etkili okul, öğretime ve öğrenmeye teşvik eden güvenli bir iklime sahiptir,
- Etkili okullar, ilkeli eğitimcilerle sahiptir.

Balcı'nın (2011) yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye'de etkili okulların oluşabilmesi için genel sistem değişikliklerine ihtiyaç vardır. Ayrıca okuldaki tüm paydaşların hizmet içinde yada dışında çok iyi yetiştirilmesi gerekmektedir. Ailenin farkındalığının artırılması önemli bir etkidir ve en önemlisi liderin seçimi ve liderin geliştirilmesidir.

2.7.3. Etkili Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. “Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir” (Özdemir, 1996)

Okul yönetiminin eğitim yönetiminden farkı şu şekilde açıklanabilir:

Eğitim Yönetimi sistem ile ilgilenirken Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani Eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır. Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal açıdan birbirinden farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitimi yenileştirme, etkililiği ve verimliliği artırma yaklaşımları çerçevesindeki yöntemlerden biri okulu merkeze alan “Okula Dayalı Yönetim”dir. Geiger, Okula Dayalı Yönetimi “Eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması” olarak tanımlamakta ve okula dayalı yönetimi benimseyen okullarda yapılan değişikliklerin öğrenciler için yararlı ve ölçülebilir olmasını istemektedir. Bu

okullarda örgüt ve öğretim yapısı öğrencilerin ihtiyaç ve yetenekleri üzerine odaklaşmaktadır. Okula dayalı yönetim karara katılmadığıdır. Kararlar en alt düzeyde alınacak, değişme konusunda iç dinamikler etkili olacaktır. Yenileşmeler sahiplenilecek, yetki paylaşımına gidilecek program, bütçe, personel seçimi konusunda okul tam yetkili olacaktır” (Özdemir, 1996).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetim görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi; okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin bu önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtmektedir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye de çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Okul yönetimi bir okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarını örgütler, eşgüdüm ve yönlendirir (Balcı, 2005).

Okul yönetiminin kendine özgü yönleri vardır(Küçükahmetoğlu, 2012).

Bunlar:

- Eğitim öğretim kurumlarını amaçları açık ve kesin değildir.
- Eğitim-öğretim ve öğrenme çok karmaşık bir iştir.
- Eğitim örgütleri çok sayıda kişi ve kurumun ilgilendiği bir alandır.
- Okul yöneticisi sahip olduğu personel açısından da diğer kurumlara göre farklıdır.
- Okul, kalitesini belirli bir çizgide tutmak daha yükseklerle taşımak gibi üzerinde bir baskı hissetmemektedir.
- Okulun çalışma alanının sınırları kesin bir ifadeyle çizilmemiştir.

Okulların öğrenciler için ve nihayetinde ülke geleceği için önemli olması bir anlamda okulların nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Okul yönetimine deneyim elbette önemlidir ancak eğitimle birleşen deneyim hatayı en aza indirir. Bu açıdan düşünüldüğünde eğitim yönetiminde ilk sorumlu tutulacak kişinin okul yöneticisi olduğu söylenebilmektedir.

Okuldaki tüm insanların kabul ettiği değerleri, kabul ve inançları anlamındaki okul kültürü ve okuldaki insanların arasındaki ilişkilerin yapısı ve

şeklinin belirlediği okul ikliminin oluşmasında en önemli etken okul müdürünün kendisidir (Işık, 2013).

Müdür, seçilmiş yönetici olarak okula dayalı yönetimin temel ögesidir (Keskinkılıç, 2011). Okul müdürü okulu yöneten kimsedir. Yani okulun amaçlarını gerçekleştirecek, amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli plânlama organizasyon kontrol ve denetimi sağlayan, okulun kaynaklarını kullanan, karşılaşılan sorunları çözen veya çözmesi beklenen kişidir (Gürsel, 2012). Başka bir sosyal bilimci Gürsel (2012) ise okul müdürünü; “Bir okulda, amaçları gerçekleştirmek için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir “ şeklinde tanımlamıştır. Şişman (2011) da okul müdürünü; okul için gerekli insani, finanssal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir, olarak tanımlamıştır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde genel olarak okul müdürü şu şekilde tarif edilmektedir:

Müdür, Türk milli eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda, okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu; bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir (www.resmigazete.gov.tr).

Okul yöneticileri her şeyi önceden bilen ve öğretmenleri sürekli denetleyen değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan, öğretmenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaran, öğretmenlere rehberlik eden, öğretmenlerle birlikte öğrenen ve öğretmenlerin yaratıcılıklarını, okulun amaçlarının gerçekleşmesi yönünde destekleyen kişidir. (Küçükahmetoğlu, 2012). Önceleri bürokratik bir yönetici olan okul müdürü zamanla çalışanların isini kolaylaştıran bir kişi ve son yıllarda ise eğitimsel bir lider olarak tanımlanabilmektedir (Beck ve Murphy, 1993).

Müdür, öğrencinin başarısını artırıcı ortam hazırlamaktan; öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlamak, personeli motive etmek, onlarla haberleşme

kurmak, önderlik yapmak, plânlama, değerlendirme ve eşgüdüm fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar, yönetimin oluşturan etkinlikler, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilere bağlıdır Aynı örgütte işgörenler birbirleriyle ve çevresiyle etkileşim içindedirler. Bu karmaşık etkileşimin ortasında bulunan okul müdürü; sorunları tanımlamadaki farklılıkları, kişiler arasındaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları yönetmek zorunda olan kişilerdir (Yakut, 2006).

Eğitim ve okul liderleri öncelikle yeni gerçeklikleri sağlıklı bir şekilde tanımlayabilmelidir. Gerçekliği tanımlayamayanlar ne yapmaları gerektiğini, neden yapmaları gerektiğini ve nasıl yapacaklarını doğru bir şekilde tanımlayamazlar. Türkiye'de bu sorun hem sistem düzeyinde hem de okul düzeyinde çok yoğun olarak yaşanmaktadır. Eğitim liderliğini üstlenenler yeni gerçekleri tanımlayamadıkları ve yükselen yeni değerleri resimleyemedikleri için neyi, neden yaptıklarını bilememektedirler (Kabadayı, 2001).

Eğitim sistemimiz içinde okulun yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri (Kabadayı, 2001) yapılan araştırmalar sonucu sınavla ve seçilerek atansalar dabüyük bir kısmının “siyasal ve ideolojik” tercihlerle atandığını göstermektedir(Dinçer, 1997). Okul müdürleri yönettikleri grup tarafından seçilmiş değil atanmış yöneticilerdir. Atanmış olmalarından dolayı resmi yetkilerden güç alan liderler olarak görülmektedirler (Gürsel, 2003).

Tanımlarda görüldüğü gibi okulun her türlü iş ve işlemlerini yapmak, çevreyle etkileşimini sağlamak ve sürekli yenileşmesini sağlayarak, ortaya çıkabilecek sorunları çözüme kavuşturmak, birinci derecede okul müdürünün görevidir.

2.7.4. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul müdürü genel olarak, okulla ilgili her türlü işleyleştenden sorumludur. MEB Okulöncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 60. Maddede (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. www.mevzuat.meb.gov.tr), okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluklarını şu şekilde belirtmektedir.

İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü ders okutmanın

yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.

Okul yönetiminin asıl görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Bir okulun amaçlarına ulaşması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur. Okulun daha önce de açıklandığı üzere sosyal, politik, bireysel ve toplumsal görevleri bulunmaktadır .

Okul müdürünün en önemli görevi şüphesiz öğretim liderliğidir. Bugün okul yöneticilerinin rolünün değiştiği, okulların etkili ve başarılı olmaları için okul yöneticilerinin öğretim lideri olmaları gerekliliği sürekli vurgulanmaktadır (Demir, 2013). Öğretim liderliğinin yeni tanımlarında yöneticinin, okulun tüm kapasitesinin öğretim programları ve öğretmene odaklanması üzerinde durduğu görülmektedir (Trodden, 1995). Genel olarak öğretim liderliği; öğretmen, öğrenci ve velilerle birlikte ortak amaçlar doğrultusunda okulda öğretimin niteliğini arttırmak için yol gösteren lider olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2013).

Çelik (1999), okul yöneticisinin sahip olması gereken temel rolleri dört şekilde sınıflandırmıştır.

- Kaynak sağlama rolü: Yönetici, okulu amacına ulaştırmak için gerekli olan her türlü kaynağı sağlar.
- Öğretimsel olarak kaynaklık etme rolü: Yönetici, öğrenme ortamını doğrudan geliştirmeye çalışarak yerine getirir.
- İletişim sağlama rolü: Okulda bulunan öğretim kadrosu arasındaki iletişimi güçlendirir.
- Görünür bir kişi olma: Yönetici, okulun her yerinde kendisini hissettirmeli ve okulun sahip olduğu değerleri sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirmelidir (Çelik, 1999).

Öğretim liderinin rollerine genel olarak bakıldığında (Hallinger ve Murphy, 1986) roller, aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- Okul misyonunu tanımlama

- Okulun amaçlarını belirlemek
- Okulun amaçlarını iletmek
- Eğitim programları ve öğretimi yönetme
 - Rehberlik ve öğretimi değerlendirmek
 - Ders programını eşgüdümlemek
 - Öğrenci gelişimini incelemek
- Öğrenme iklimini geliştirme
 - Öğretim zamanını etkili kullanma
 - Öğrencileri öğrenmeye özendirmek
 - Yöneticinin görünür olması
 - Çalışanların başarılarını ödüllendirme
 - Yüksek akademik standartlar geliştirmek
 - Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak

Bütün bu rollerle okul müdürleri etkili öğretim liderliği hüviyeti kazanabilmektedir.

Okul müdürünün yasa gereği yapmak zorunda olduğu görevlerinin yanı sıra, toplumun beklentilerine cevap verecek, astlarının işlerini yürütmesini kolaylaştıracak, okul kalitesini, eğitim seviyesini yükseltecek, dengi okullarla her konuda rekabet edebilecek etkinliklerde bulunmalıdır. Taymaz (2003), okul müdürlerinin görevlerini beş başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- Personel Hizmetleri,
- Öğrenci Hizmetleri,
- Öğretimle ilgili Hizmetler,
- Eğitimle ilgili Hizmetler,
- Okul işletmesidir

Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Ağustos 2000 tarihinde yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde (Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, 2000) ilköğretim okul müdürlerinin görevleri ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Yöneticinin görevlerine ilişkin başka bir çalışmada da, yöneticinin 8 kritik görev alanından söz edilmiştir (Aydın, 1998). Bunlar;

- Öğretim ve program geliştirme.
- Öğrenci işleri.
- Çevre-okul liderliği.
- Öğretmen personel hizmeti.
- Okul binası ve alanı.
- Ulaşım.
- Örgüt ve yapı.
- Okul bütçesi ve işletme yönetimi.

İlköğretim okulu müdürlüğünde görevler iki grupta incelenebilir. Birincisi, “destek görevler” organizasyonu mevcut haliyle devam ettirmektir. Bu görevlerin ikincisi, “gelişmeci görevler” daha çok zaman alan ve yenilik getiren görevlerdir.” (Allan, 1999). Okullarda destek görev; sistemin şimdiki haliyle çalıştırılmasıdır. Müdürün yetki ve sorumluluk alanı içinde bulunmaktadır. Yönetim işleri bu görevler içinde yer alır. Gelişmeci görev ise etkiliği ve verimi artırmak üzere geleceğe donuk yeni projeler üretmektir. Gelişmeci görevler müdürün sorumluluk alanı yanında liderliği, rehberliği ve yetki alanını öne çıkarmaktadır. Destek görevlerin yapılmasında zamanı ekonomik kullanabilen okul müdürleri, gelişmeli görevler için araştırma ve uygulamalara zaman bulabilirler. Böylece çağın hızlı gelişimine paralel olarak okul yönetirken, sürekli gelişim ailesini benimseyebilir (Allan, 1999).

Okul müdürü yukarıda sayılan görevleri yerine getirebilmek için bazı yetkiler kullanır. Yetki, örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür (Taymaz, 2007). Bir başka ifade ile yetki yöneticinin önceden saptanmış amaçlara ulaşmak için gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır (Taymaz, 2007). Okul müdürü, okulu yönetirken üç tür yetki kullanır. Bu yetki türleri;

- Formal Yetki: Okul müdürünün yasalardan kaynaklanan iş yaptırma gücüdür.
- Sosyal Yetki: Yöneticinin çevresinden aldığı şartlandırıcılarla (sevgi, saygı, değer, beğenilme) edindiği güçtür.
- Teknik Yetki: Müdürün bilgi ve becerisi ile ilgilidir (Taymaz, 2007).

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluklar alanına giren mevcut işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanılmalıdır (Sakızlı, 2007).

Resmi mevzuatta okul müdürünün yetkisi, Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim Kurumları Yönetmeliğince belirlenmiştir. Yönetmelikte “ilköğretim okulu demokratik eğitim ve öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir” (www.mevzuat.meb.gov.tr). Okul müdürü ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir.

Okul müdürü, astlarından; bir işin yapılmasını isteme, talepte bulunma, emir verebilme, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekenin yapılmasını başkalarından isteme, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkına sahiptir. Okul müdürünün sahip olduğu bu haklar aslında onun yetkileridir. Yetki kendisiyle beraber sorumlulukta getirir hangi yöneticiye verilmişse o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur (Yakut, 2006).

Sürekli büyümeyi başaran örgütlerde sorumluluklar artar ve bu sorumluluklar dengeli bir şekilde paylaşılması ise örgütün başarısındaki devamlılığı sağlayacaktır. Çünkü yetki ve sorumluluklar bir ya da birkaç kişide toplanan işyerlerinde yönetim kadrosunun bu yük altından kalkması zor olacaktır. Bu tür durumlarda yöneticiler iş yüklerini astlarıyla dengeli bir şekilde paylaşmalı ve bu aşağıya doğru bir yetki dağılımı olarak gerçekleştirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Sorumluluk yöneticinin örgütte belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için görevlerin yapılmasını sağlamak üzere yetkilerin kullanılması zorunluluğudur

(Efil, 1993). Belirli görevleri başarmak için sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Sorumlulukların belirlenmesinde yetki ve sorumluluğun denk olması önemlidir (Efil, 1993). Kısaca yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Okul yöneticisi ilgili yasaların ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevinin başlıca sorumlusudur (Kaya 1993). Taymaz (2007) Okul yöneticilerinin sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

- Okulun amaçlarını açıklamak.
- Okulunu politikasını belirlemek.
- Okulun fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak.
- Okulda demokratik yönetimi oluşturup geliştirmek.
- Olumlu iletişim kurmak.
- Okuldaki her türlü iş ve işlemleri plânlamak.
- Çevre ile ilişki kurmak.
- Yapılan çalışmalarını sürekli değerlendirmek ve denetlemek.

Görüldüğü üzere yönetim biliminin gelişmesi ile birlikte okul müdürleri oldukça yoğun ve kompleks iş ve işlemleri başarı ile organize etmek ve değerlendirmekle yükümlüdürler. Bütün bu iş yükünü omuzlayabilmek için birçok liderlik özelliğine sahip olması gereken okul müdürü, kendisini sürekli yenileyip geliştirmek zorundadır.

2.7.5. Okul Müdürünün Yeterlikleri

Yeterlik çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir (Kaya, 1993). Ayrıca Bursalıoğlu (1994) yeterliği; “ Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı” olarak tanımlamaktadır. Kuşkusuz yönetici yeterliği, yönetici eğitimi ile belirli nitelik, bilgi ve becerileri elde ederek kazanabilir.

Çağdaş okul yöneticisi aşağıdaki yeterliliklere sahip olmalıdır(Açıkalin, 1998);

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,

- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış, yöneticidir.

Gürsel (2003) araştırmasında, okul yöneticisi için gerekli yeterlik alanlarını şöyle sıralamaktadır;

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, korunması ve bakımı,
- Liderlik davranışları,
- Yetki ve sorumluluk,
- Okul iklimini oluşturma,
- İletişim ve haberleşme,
- Personel yönetimi,

Tortop (1982)'a göre okul yöneticilerinin şu yeterliliklere sahip olması gerekmektedir: okulun amaç ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini plânlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmek.

Tortop (1982) yöneticilerin;

- Yönetim süreçlerini iyi biçimde uygulayabilmeleri
- Personele girişim ruhunu aşılayabilmeleri
- Yetki devrini yapabilmeleri
- İletişimi olumlu kurabilmeleri noktalarında yeterlilik elde etmeleri gerekliliğini belirtmiştir.

Ensari (1993)'e göre; iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikler beş ana başlık altında özetlenebilir: Bunlar vizyon, yaratıcılık, duyarlılık, yetkilendirme ve değişim yönetimidir.

Açıkgöz (1994) "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmasında, yönetim yeterliliklerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma, örgütün dış çevresine uyumunu sağlam, kültürel örüntüleri yaşatma davranışlarını ifade etmektedir.

Yönetici yeterlikleri üç ana başlıkta toplamıştır. Bunlar teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterliklerdir (Töremen ve Kolay, 2003).

- *Teknik Yeterlikler:* Yöneticinin muhasebe, inşaat ve finansmanla ilgili yeterlikleridir.
- *İnsancıl Yeterlikler:* Birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleridir.
- *Kavramsal Yeterlikler:* Eğitim alanındaki kuramsal olguları bilme, kavramsal gelişmeleri takip etme, inceleme, kavrayabilme ve örgütün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme ile ilgili yeterliklerdir.

Yukarıda sayılan yeterlik alanlarını elde eden yöneticiler şüphesiz buldukları örgütlerin niteliğinin artırılması noktasında büyük avantaj sağlayacaklardır.

2.7.6. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Okul müdürleri, günümüz eğitim sisteminde okul yönetimi noktasında birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Çınkır (2010), ilköğretim müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar adlı çalışmasında bu sorunları;

- Öğrencilerden kaynaklanan sorunlar,
- Öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunlar,
- Personelden kaynaklanan sorunlar,
- Eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar,
- Maddi eksikliklerden kaynaklanan sorunlar,

- Üst birimlerden kaynaklanan sorunlar şeklinde kategorize etmiştir.

Çınkır (2010)' a göre, okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar arasında önceliği okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sorunlar almakta; bunu üçüncü sırada okul dışı kaynaklı konuların yönetimine ilişkin sorunlar, dördüncü sırada personel hizmetlerinde yaşanan sorunlar, beşinci sırada öğrenci hizmetleri ile ilgili sorunlar izlemektedir. En az sorun yaşanan görev alanı ise eğitim öğretimin yönetimi alanıdır.

Karslı (2004) yaptığı araştırma neticesinde okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları şu şekilde gruplandırmıştır:

- İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerinden kaynaklı sorunlar,
- Öğrencilerdeki akademik başarısızlık ile ilgili sorunlar,
- Okullardaki fiziki yetersizlikler, araç-gereç eksikliğinden kaynaklanan sorunlar,
- Okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlar,
- Okulun çalışanlarından kaynaklanan sorunlar,
- Siyasi sorunlar,
- Merkeziyetçi yönetimden kaynaklanan sorunlar.

Okul müdürleri yaşadıkları sorunlarda öncelikle sorunun olduğu alanda dengenin bozulduğu görülmektedir. Bu noktada sorunla denge arasında bağ olduğu görülmektedir. Okul müdürleri karşılaştıkları sorunları çözerken bir takım dengeleri de sağlamış olmaktadır. Sorunların çözümü, dengelerin sağlanması bir süreç gerekmektedir (Yıldırım, 2011). Bu noktada yöneticilerin problem karşısındaki tutum ve davranışı önem kazanmaktadır. Çevresel yapıda meydana gelen hızlı gelişmeler, okul yöneticilerinin karar verme ve problem çözme konularında çok yönlü olarak yetişmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle örgütlerin sürekli bir denge içinde olmaması ve günümüzde daha çok kaos ve karmaşıklığın geçerli olması problem çözme yeteneğinin önemini daha fazla artırmıştır.

Okul yöneticisinden beklenen temel işlevlerden biri okulu yönetirken okul içinde yer alan insanlarla okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak, okulun amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır (Şişman ve Turan, 2004). Ancak okul yöneticileri, yukarıda değinilen yönetim görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşabilirler. Bu sorunların kaynağı okul örgütünün farklı bileşenleri olabileceği gibi okul dışından etmenlerde olabilir. Yaşanan sorunların kaynaklarından bazıları olarak; öğrenciler, öğretmenler, okul bina ve demirbaşları, okulun bulunduğu bölgenin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik özellikleri, okulun kültürü ve iklimi hatta okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim becerileri sayılabilir (Demirtaş ve arkadaşları 2007).

Okullarda hırsızlık, okul eşya ve araç- gereçlerine zarar verilmesi, okula suç aleti getirilmesi (Öğülmüş, 1995; Özer, 2006;), saldırganlık, zorbalık (Çınkır 2010; Kapçı, 2004; Özer, 2006), disiplin problemleri, başarısızlık (Semerci ve Çelik, 2002), kopya çekme, devamsızlık vb. gibi öğrenci kaynaklı pek çok sorun yaşandığını göstermektedir.

Okullarda sadece öğrenci değil, öğretmen kaynaklı bazı sorunlar da yaşanabilmektedir. Öğretmenlerin kişisel sorunları, öğretmenler ve öğretmen-yönetici arasındaki iletişim sorunları (Semerci ve Çelik, 2002), öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili sorunlar vb. öğretmen kaynaklı sorunlara örnek gösterilebilir. Politikacıların okul yönetimi üzerinde baskı kurmaları (Erol, 1995), öğretmenler ve öğrenciler arasında ırk cinsiyet, dil vb. bakımdan ayırım yapılması, öğretmen ve yöneticilerin öğrencilere karşı şiddet uygulaması (Özer, 2006), okul-aile arasındaki bağın kopuk olması, okulda yaşanan disiplin olaylarının fazlalığı ise iklim kaynaklı sorunlar olarak ele alınabilir.

Türkiye’de okulların fiziksel koşullarından kaynaklanan pek çok sorun yaşandığı bilinmektedir. İlk ve orta dereceli okul sayısının yetersiz olması mevcut okulların ve sınıfların kalabalık olmasına neden olmaktadır (Öğülmüş ve Özdemir, 1995). Bu bağlamda, bina ve sınıf yetersizliği, araç- gereç yetersizliği(Çelikten, 2004; Semerci ve Çelik, 2002; Kışioğlu ve arkadaşları 2005) gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir. Okullarda yaşanan sorunlar okul yöneticilerinin yönetim becerilerinden de kaynaklanabilmektedir.

Çünkü okul yöneticilerinin, okuldaki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri, okul işletmesi konusunda bazı yeterliklere sahip olmaları ile olanaklıdır. Okul yöneticilerinin bu konuda bazı sorunlar yaşadığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların sayısı ve türü; okulun türüne, okulun bulunduğu yere ve topluma göre farklılık gösterebilmektedir (U.S. Department of Education, 1997).

Özetle, bir toplumdaki değişme ve gelişmeler bir yandan okul örgütünü etkilerken diğer yandan bu değişme ve gelişmeler okullardan etkilenmektedir. Okullarımızda karşılaşılan sorunlar da toplumdaki gelişme ve değişmelere bağlı olarak değişmekte ve çeşitlenmektedir. Okullarımızda yaşanan sorunların belirlenmesi, bunların neler olduğunun bilinmesi, çözümler üretebilmenin ilk koşuludur. Ayrıca bir okulda görevli personelin, okullarında hangi tür ve düzeyde sorunların yaşandığına ilişkin algıları, o okulun eğitim-öğretim ortamının önemli bir göstergesi olarak nitelendirilebilir (Demirtaş ve arkadaşları 2007).

Görülmektedir ki okul müdürleri görev, sorumluluk ve iş yüklerinin ağırlığı yanında bir de oldukça yüksek oranda sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu durumlar okul müdürlüğünün çok zor bir görev olduğunu göstermektedir. Bütün bunlara rağmen başarılı olan müdürlerin donanım ve kapasite noktasında kendilerini iyi şekilde geliştirdikleri söylenilebilir.

2.7.6. Okul Yönetiminde Başarı

Her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde eğitime yüklenen anlam ve okuldan beklentiler gittikçe artmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik göstergelerinden ve toplumsal değişimin önemli dinamiklerinden birisi olarak kabul edilen eğitimde nitelik arayışları ve okulda başarı çabaları tüm gelişmiş ülkelerde artmıştır (Van akademik başarı, 2015).

Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme sürecidir. Bir başka ifadeyle okul müdürleri, görev yaptıkları okulların amaçlarını gerçekleştirmek ve okulun etkililiğini en üst

düzeve çıkarmak için gerekli kaynakları sağlamaya çalışan, işgörenlerini geliştirmeye yönelik faaliyetler düzenleyen lider kişilerdir (Bursalıoğlu, 2002; Karip, 2004; Karalı, 2004; Hoy ve Miskel, 2010). Okul müdürleri, okullarını geliştirme iyileştirme sürecinde anahtar rol üstlenirler. Buna dayalı olarak katalizör ve koordinatör olma durumları söz konusudur. Katalizörlük, okul müdürünün insan ilişkileri yetilerini sembolize ederken, koordinatörlük, yönetim alanındaki nitelikleri temsil etmektedir (Balcı, 2005).

Türü ve kademesi ne olursa olsun, bir okulun başarısında en büyük pay okul müdürünüdür (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayarak okul kültürünün oluşumunda önemli rol oynar (Busher ve Barker, 2003). Okul müdürlerinin bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Taymaz, 1986). Bu sayede okulda sağlıklı iletişimler kurulacak, okul kültürü şekillenecek (Peterson ve Deal, 1998; Şahin Fırat, 2010) ve etkili bir öğrenme ortamı sağlanmış olacaktır.

Okul müdürünün başarılı olabilmesi için sadece öğrenci başarısını arttırmaya çalışmakla kalmayıp, etkili bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması için kaynak sağlama, dersi planlama sürecinde öğretmene destek olma (Canbazoğlu ve arkadaşları 2010), okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ kurma, öğrencilerde öğrenme kültürünün gelişmesi yönünde çaba sarfetme (Fullan, 2002) gibi önemli görevleri de üstlenmesi gerekir.

Ayrıca etkili okul müdürlerinin, gösterdikleri çaba, sergiledikleri girişimci ruh ve etik değerleri ile öğrencilerin en üst düzeyde öğrenmelerini sağlamaları, okul içindeki ve dışındaki kişi ve kuruluşlarla okulun vizyonunu paylaşmaları gerekmektedir (Hallinger ve Murphy, 1986; Gürbüz ve arkadaşları 2013). Görünen varlık olarak yönetici, personel ve öğrenci ile sınıfta ve koridorda iletişim kurar, zümre toplantılarına katılır ve öğretmenlerle konuşmalar gerçekleştirir. Yöneticinin varlığı, vizyon sahibi olarak okul içinde hissedilir (Wallace, 1996).

Okulda varlığını hissettirmek isteyen öğretimsel liderler kendi yetkisinde olan ödül ve ceza sistemini etkin olarak uygulamalıdır. Görevini aksatan personel cezalandırılacağını; fazla çaba harcayanlar da ödüllendirileceğini bilmelidir (Başar, 1993). Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından da önemlidir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmelerini sağlayacaktır (Şişman, 2002).

21. yüzyıl okul müdürlerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, kendini sürekli güncelleyen, teknolojiyi takip eden, okulun her açıdan gelişimi için çaba gösteren, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü başarılı bir okul ortamının oluşmasında güçlü bir liderin varlığı hayati önem taşımaktadır (Edmonds, 1979; Gürbüz ve arkadaşları, 2013). Bu lider, olağanüstü gücü olan değil, her açıdan başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişidir (Aytürk, 1999)

Okul yönetiminde başarı, elbette ki başarılı okul müdürleri tarafından sağlanabilecektir. Bu noktada okul müdürlerinin, etkili liderlik davranışı, iyi iletişim becerileri, grup dinamiği ve yönetimi, müfredatı değerlendirme, örgütleme ve planlama gibi görevlerinin yanında öğretmen becerilerinin geliştirilmesi, etkili rehberlik yapabilmesi, denetimsel yetkinliği, öğretimsel görünürlüğü davranışlarının üst düzeyde olması gerekmektedir (Çelik, 2007; Sergiovanni, 2008). Öğretim lideri, öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlayan, eğitim programı ve öğretimi yöneten, olumlu bir okul iklimi geliştiren liderdir (Gümüşeli, 1994). Etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilebilmesinde başarılı bir okul müdürünün yanı sıra okul binalarının mevcut durumu, alt yapı, yeteri kadar personelin bulunması, sınıf ortamında gerekli donanımların varlığı gibi etmenlerin de rolü vardır (Gürbüz ve arkadaşları, 2013).

Okulun fiziki imkanlarının karşılanması ve artırılması, güdüleme, motivasyon, değişme, çatışmaların ortadan kaldırılması, katılmanın sağlanması ve

moralin yükseltilmesi gibi insan ilişkileri yönetiminin iyi bir şekilde sağlanması verimi arttıracaktır. Ayrıca personelin tüm iş ve işlemlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, öğrenci başarısının artırılması, çevreyle olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, plan ve programların verimli şekilde yapılması, okul işletmesinin (bakım, onarım ve temizlik, hesap işleri, ayniyat işleri vb.) etkin ve tasarruflu şekilde yapılması okul yönetiminde başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Bu durumların ve şartların yerine getirilebilmesi, zamanla sağlam bir okul kültürünün şekillenmesi, okul imajının pozitif olarak artması, okul ikliminin haz verecek şekilde oluşması, okulun etkililiğinin yükselmesi, okul yönetiminde başarıyı arttıracaktır (Gürsel, 2012; Keskinçilic, 2011; Taymaz, 2007; Balci, 2011).



3.BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma nitel bir araştırmadır, araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme (mülakat) ve gözlem tekniği kullanılmıştır. Böylelikle başarılı okul müdürlerinin çalışmalarının ayrıntılı olarak incelenmesi sağlanmış ve başarıyı elde etmede etken olan olgu, çalışma ve faaliyetlerle alakalı derinlemesine bilgiye varılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular vasıtasıyla müdürler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda verilen yanıtların kontrolü için de gözlem yapılmıştır. Gözlemler okul müdürleri ile birlikte verdikleri yanıtlar doğrultusunda, ilgili birimler gezilerek, öğretmen ve öğrencilere sorular sorularak, istatistikler incelenerek yapılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Van İli Merkez İlçelerinde (İpekyolu, Tuşba, Edremit) bulunan tüm ilköğretim kurumu (bünyesinde hem ilkokul hem ortaokul bulunan kurumlar) müdürlerinden başarılı olan 6 kişi kişidir.

Çalışma grubu tespitinde birçok çalışma yapılmıştır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Maarif Müfettişlerinin son 5 yıla ait raporları göz önünde bulundurulmuştur. Raporlarda kurum teftişinin ardından puanlama yapılmaktadır. Son 5 yıla ait puanları 90 ve üzerinde olan okul müdürleri başarılı olarak kabul edilmiştir. Son 5 yıla ait 90 ve üzeri alan 32 okul müdürü tespit edilmiştir. Bu okul müdürlerinin öğretmenlerine bir ön uygulama yapılmış olup, müdürlerinin başarılı olup olmadığı sorulmuştur. Öğretmenlere müdürleri sorulurken, müdürlere yöneltilen mülakat soruları eksenli değerlendirme yapımları ve her alanı 100 üzerinden puanlamaları istenmiştir.

Daha sonra İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine (Milli Eğitim Müdürü, Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri) başarılı okul müdürlerinin etkililiği sorulmuştur. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerine de müdürlere sorulan mülakat soruları eksenli bir puanlama tablosu çıkarılarak verilmiş ve

puanlamaları istenmiştir. En son okul müdürlerinin elde etmiş olduğu yerel, ulusal veya uluslar arası başarılarla (aldıkları başarı, aylıkla ödül, takdir, teşekkür belgeleri ve katıldıkları yarışma, konferans vb. etkinlikler ile eğitimde örnek olabilecek çalışmalar) bakılarak değerlendirilmiş ve puanlanmıştır. Müfettiş raporları sonucu başarılı görülen 32 okul müdüründen; öğretmenler, il ve ilçe yöneticilerinin vermiş oldukları puanlar ve müdürlerin diğer çalışmalarının ortalama puanları bulunarak en yüksek puan alandan başlamak üzere okul müdürleri çalışmaya ikna edilmeye çalışılmıştır. Bu ikna çalışmaları sonucunda 7 okul müdürü ikna edilmiştir. Ancak başarılı olan 7 okul müdüründen 1 tanesi şube müdürü olup ayrıldığı için çalışmaya katılamamıştır. Çalışma 6 başarılı okul müdürü ile yapılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sorularının büyük bir kısmı 2508 sayılı tebliğler dergisindeki okulların teftiş rehberinden uyarlanmıştır. Teftiş rehberinde okulların her türlü fiziksel ve işlevsel boyutu mevcuttur. Soruların geri kalan kısmı ise araştırmacı tarafından alan yazın incelenerek hazırlanmıştır. (www.rdb.meb.gov.tr ; www.tebliğler.meb.gov.tr) Soruların anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü için önce alan uzmanlarına incelettirilmiş daha sonra 3 okul müdürü ile ön görüşme yapılmıştır. Mülakatlar kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Verilen beyanların doğruluğunun kontrolü için gözlem yapılmıştır. Yapılan gözlemler neticesinde elde edilen fotoğraflar çalışmanın içinde yer almaktadır.

Kaydedilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. Bilgisayara kaydedilen veriler sorulara göre tasnif edilmiştir. Sonra kategoriler oluşturularak tema ve kodlar belirlenmiştir. Tema ve kodlar alan uzmanlarıyla birlikte uyumluluk hesaplarına tabii tutulmuştur. En nihayetinde verilerin analizine geçilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda elde edilen veriler temaları, kodları veya benzer özellikler temelinde kategorilere ayrılarak analiz edilir. Araştırmacı yeni kavramlar geliştirebilir ve formüller üretebilir. Araştırmacı verileri elde ettikten

sonra hangi verileri de kullanacağına karar verir. Karar verilen veriler şekillendirilerek kod ve kategoriler oluşturulur. Oluşturulan yeni süreç analiz edilir, karşılaştırmalar yapılır, yorumlanır ve sonuçlara ulaşılır (Fraenkel ve Wallen (2011) .

Nitel araştırmalarda, görüşme tekniği kullanılarak elde edilen veriler önce incelenerek temalar oluşturulur ve bu temalar kodlanarak sentezlenir ve bulgulara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006) Nitel araştırmalarda çoğunluklar belirli istatistiksel teknikler kullanılmaz. Genellikle bu tür araştırmalarda betimlemeler kullanılır. Nitel araştırmalarda analiz hem veri toplama esnasında, hem de veri toplama sonucunda yapılabilir. Bu araştırmalarda genellikle içerik analizi yapılır ve toplanan verilerin düzenlenmesi, özetlenmesi ve yorumlanması analizin temel süreçleri arasında sayılır (Creswell ve Plano Clark, 2011) Bu araştırmada görüşme yapıldıktan sonra toplanan verilerle ilgili temalar oluşturulmuş ve kodlanmıştır. Daha sonra içerik analizi ve betimlemeler yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Etik, İç ve Dış Geçerliliği İle Güvenirliği

Katılımcılar gönüllü olarak araştırmaya katılmışlardır. Katılımcılar araştırmaya gönüllü katıldıklarına dair “gönüllü katılım formu” imzalamışlardır. Araştırmanın gerçekleştirilme nedeni, süresi, hangi tür verilerin elde edileceği ve hangi amaçla nerelerde kullanılacağı araştırmacı tarafından açıklanmıştır. Müdürler ikna edilirken hiçbir şekilde şahıs ve kurum isminin hiçbir yerde geçmeyeceği teminatı verilmiştir.

Araştırma desenlerinde araştırmanın iç ve dış geçerliliğini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2011). İç geçerliliği etkileyen faktörler; deneklerin seçimi, veri toplama araçlarının etkisi, denek kaybı olarak sayılabilir. Dış geçerliliği etkileyen faktörler ise; beklentilerin etkisi, statüde olumsuz düşünce oluşması şeklinde sıralanabilir.

Araştırmada başarılı okul müdürleri seçilirken tamamen başarıyı net bir şekilde görebilecek kurum, kişi ve belgelere (Teftiş raporları, öğretmenler, üst yöneticiler, belgeler vs.) başvurulmuştur. Ayrıca tüm okullar seçme işlemine

dahiledilmiştir. Hiçbir kurum müdürü dışarıda bırakılmamıştır. Bu çalışmalar iç geçerliğe etki edebilecek iç tehdidin oluşmasına engel olmaktadır.

Dış geçerlikte ise yapılan mülakat esnasında rahatlatıcı bir ortam oluşturulmaya çalışılmış ve sorularda yargılayıcı üslup kullanılmamasına dikkat edilmiştir. Ayrıca yanıtların doğruluğunun kontrolü için yapılan gözlemler esnasında araştırmacı yalnız hareket etmiştir. Okul müdürü bu süreçte gözleme dahil edilmemiştir. Okul müdürlerine hiçbir şekilde hiçbir yerde isim kullanılmaması teminatı verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Miles ve Huberman (1994)'ın önerdiği ve Miller (2001)'in de kullandığı “uyum yüzdesi” formülü kullanılmıştır. Uyum yüzdesi = (uzlaşma) / (uzlaşma+uzlaşmama) x 100 şeklinde formüle edilmektedir. Bu formüle göre görüşme formundaki uyum yüzdesi 83, 66 olarak bulunmuştur. Bu sonuca ulaşmak için nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman 3 kişi ayrı ayrı ham verileri kodlamışlardır ve 3 kişinin kodlamalardaki ortak uyum yüzdesi alınmıştır. Araştırmacı tarafından yaklaşık 240 kod ve 45 tema oluşturulmuştur. Araştırmacı dahil 3 kişinin benzer olarak oluşturduğu yaklaşık kod sayısı 200 dür ve yine 3 kişinin birlikte oluşturduğu yaklaşık tema sayısı 37'dir. Ortak kodlar formülize edildiğinde: $200/200+40 \times 100=83,33$ sonucu elde edilmiştir. Yine ortak temalar formülize edildiğinde: $37/37+8 \times 100=84,00$ olarak bulunmuştur. Kod ve temalar birbirlerine oranlandığında ise: $83,33+84,00/2:83,66$ olarak uyum yüzdesi hesaplanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre uyum yüzdesinin 80 ve üzeri olması çalışmanın güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bulgular bölümünde, okul müdürlerine okulun fiziki yapısı, eğitim ve öğretim faaliyetleri, kişisel ve mesleki gelişim ve diğer boyutlara ilişkin sorular yöneltilerek, elde edilen bulgular verilmiştir.

4.1.Okulun Fiziki Yapısı

Bu başlık altında müdürlerin okulun fiziki yapısına ilişkin çalışma ve faaliyetlerine, gereken kaynakları elde etmelerine, okulun kalitesini artırmaya yönelik fiziki çalışmalarına yer verilmiştir.

4.1.1 Fiziki Yapının Geliştirilmesine İlişkin Çalışma ve Faaliyetler

Okulun fiziki yapısının daha kaliteli hale getirilmesi için müdürlerin yaptığı çalışmalardan elde edilen tema ve kodlar tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.Okulun fiziki yapısına ilişkin oluşturulan tema ve kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Fiziki İyileştirme	
Fiziki iyileştirmede planlama	B3,
Bina tesisatlarının yapım ve kontrolü	B1,
Boya, badana	B1, B2, B3, B4, B5, B6,
Tamirat, onarım	B1, B2, B3, B4, B5,
Bahçe düzenlemesi	B1, B4, B5, B6,
Oyun parkı oluşturma	B6,
Araç-Gereç Temini	
Malzeme temini (araç-gereç)	B2, B6,
Güvenlik	
Fiziki olarak ortaya çıkan tehlikelerin giderilmesi	B3, B4, B5,
Engelli öğrenciler için düzenleme	
Sağlık	
Hijyenik ortam oluşturma	B1, B2, B4, B6

Tablo 1’de görüldüğü gibi müdürlerin fiziki düzenleme boyutunda verdikleri yanıtların kodları; “fiziki iyileştirme”, “araç-gereç temini”, “güvenlik” ve “sağlık” temaları altında oluşturulmuşlardır.

Tablo 1,1. Okulun fiziki yapısının daha kaliteli hale getirilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.

Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Fiziki İyileştirme			
Fiziki iyileştirmede planlama	Okul Müdürleri	1	16,66
Bina tesisatlarının yapım ve kontrolü	Okul Müdürleri	1	16,66
Boya, badana	Okul Müdürleri	6	99,98
Tamirat, onarım	Okul Müdürleri	5	83,3
Bahçe düzenlemesi	Okul Müdürleri	4	66,64
Oyun parkı oluşturma	Okul Müdürleri	1	16,66
Araç-Gereç Temini			
Malzeme temini (araç-gereç)	Okul Müdürleri	2	33,32
Güvenlik			
Fiziki olarak ortaya çıkan tehlikelerin giderilmesi	Okul Müdürleri	3	49,98
Sağlık			
Hijyenik ortam oluşturma	Okul Müdürleri	4	66,64

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi, yapılan faaliyet ve çalışmalara bakıldığında fiziki iyileştirme teması altında, okul müdürlerinden 1 kişinin fiziki iyileştirmede planlama faaliyeti yaptığı görülmektedir. Bunun yanı sıra bina tesisatlarının (su, elektrik, kanalizasyon vb.) yapım ve kontrolü çalışmalarında okul müdürlerinden 1 kişinin çalışma yaptığı ilgilinin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Aynı tema altında boya-badana yapma faaliyetlerini okul müdürlerinden 6 kişinin gerçekleştirdiği söylenebilmektedir. Tamirat ve onarım çalışmalarını 5 kişinin yaptığı anlaşılmaktadır. Bahçe düzenlemesi uygulamalarını 4 kişinin icra ettiği söylemlerinden çıkarılmaktadır. Son olarak oyun parkı oluşturma faaliyetinde ise okul müdürlerinden 1 kişinin faaliyette bulunduğunu ifade etmek mümkündür.

Araç-gereç temini, okulun fiziki yapısı başlığı altında yer alan diğer bir temadır. Bu tema altında, okul müdürlerinden 2kişinin fiziki yapıyı geliştirmek için malzeme yani araç-gereç temin ettiği söylenebilmektedir.

Başka bir tema olan güvenlik hususu ile ilgili, fiziki olarak ortaya çıkan tehlikelerin giderilmesi çalışmalarında okul müdürlerinden 3 kişinin faaliyet yaptıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Yine fiziki gelişim noktasında,

Müdürlerin çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda en fazla boyabada (n=6), tamirat- onarım (n=5), ve bahçe düzenlemesi (n=4) yaptıkları görülürken, en az fiziki iyileştirmede planlama, bina tesisatlarının yapım onarımı ve oyun parkı oluşturma (n=1) yaptıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin önem arzedeabilecek çalışmalarına bakıldığında; müdürlerin (B1, B2, B4, B6), okullarında “hijyenik ortam oluşturma” adı altında önemli bir çalışma yürüttükleri görülmektedir. Bunun yanında fiziki olarak ortaya çıkabilecek tehlikelerin giderilmesi (B3, B4, B5) de hayati öneme sahip faaliyetler olarak görülmektedir.

Okul müdürlerinin yaptıkları çalışmalar ayrıntılı bir şekilde verilecek olursa; B6'nın; “ Okuldaki taşınır malların sayımını yaptık ve öğrenci ihtiyacına göre eksik olan malzeme, araç ve gereci temin ettik... Okulun bina ve derslik ortamlarının daha güzel ve estetik olması için sürekli boyamaktayız. Okul ve bahçesini, mahallede cazibe merkezi olarak görülmesi için düzenledik (oturma bankları ve çardaklar kurduk, yeşil alanlar oluşturduk, piknik yeri gibi oldu bahçemiz). Çocuk oyun parkı kurduk, yeşil alanlar oluşturduk. Ayrıca okulun duvarlarına matematiksel figürler (çarpım tablosunu duvarlara yaptık ki çocukların bir kısmı her gördüğünde pekiştirerek öğrensin diye) ve resimler yaptık... Okul tuvaletlerinin hijyenik olmasını sağladık (sabunluklar monte ettik tuvaletlere ve sürekli hijyenik ürünlerle temizlenmektedir)...” şeklindeki ifadelerinin, bu okul müdürünün çalışmalarını çekinmeden ve en ince detayına kadar anlattığının göstergesi olduğu söylenebilir.

B3; “Sene sonu öğretmenler kurul toplantısında okulun fiziki yapısıyla ilgili yapılacak çalışmalar konusunda öğretmenler bilgilendirilir ve onların görüşleri doğrultusunda boya, tamirat v.s. çalışmalar planlanır ve yapılır. Her işte olduğu gibi bu işte de paydaşlarla birlikte hareket etmek ekip ruhunu ortaya koymak adına önemlidir diye düşünüyorum.” şeklindeki ifadeleri ile fiziksel olarak okulun eğitim-öğretime hazır hale getirilmesi konusunda bir planlama faaliyetinde bulunduğunu, bu planlamayı da okuldaki paydaşlarla birlikte yaptığını belirtmiştir. B4; “Öğrenciler için tehlike oluşturabilecek her detay yok edilmekte ya da düzenlenmektedir (yangın dolapları dışarıda idi ve koridorlarda koşan çocuklar bu dolaplara çarparak yaralanmaktaydılar, bahçe duvarı alçaktı yükseltildi).” ifadeleri ile fiziksel olarak yapılan çalışmalarda önceliğinin, öğrencilerin güvenliğini tehlikeye sokabilecek olumsuzlukları giderme noktasında olduğunu

belirtmiştir. B5; “Okulun çevre (ihata) duvarını yaptık, okuldaki tüm tuvaletleri tamir ettik ve bu tuvaletleri öğrencilerin fiziki seviyelerine uygun olarak düzenledik (daha küçük çocuklar için alçak lavabolar monte ettik). Tüm birimleri boyadık ve ihtiyaç duyuldukça bunları boyamaya devam ediyoruz. Okulun bahçe düzenlemesini yaparak (bahçeyi birkaç alana ayırdık. Oyun alanı, tören alanı, yeşil alan) 200 fidan diktik. Okula kamera sistemi ve ses sistemi kazandırdık. Güvenliği sağlayıcı çalışmalarımız da vardır” ifadeleri ile fiziki boyutta birden çok çalışmasının olduğunu beyan etmiştir. B6; “Okul ve bahçesini, mahallede cazibe merkezi olarak görülmesi için düzenledik (oturma bankları ve çardaklar kurduk, yeşil alanlar oluşturduk, piknik yeri gibi oldu bahçemiz). Çocuk oyun parkı kurduk, yeşil alanlar oluşturduk” ifadeleri ile diğerlerinden farklı olarak, okul ve okul bahçesini, mahallede cazibe merkezi olarak görülmesi için düzenlediklerini vurgulamıştır. Yine başarılı okul müdürlerinden B1 ve B2’de okulun fiziki yapısını iyileştirmeye ilişkin şunları ifade etmişlerdir.

B 1: “Okulumuzun köy okulu olması ve çoğu imkanlardan yoksun olmasından dolayı öğretmenlerimizin ve idarecilerimizin kişisel çabası ile fiziki anlamda daha kaliteli bir ortam oluşturmaya çalışmaktayız... Her sene rutin olarak boya badana çalışması yapmaktayız. Onarılması gereken yerleri onarmaktayız... Okul bahçesine yeşillendirme yapmaktayız her yıl... Su ve elektrik tesisatlarını sürekli kontrol etmekteyiz ve onarım gereken durumları anında yenilemekteyiz. Okulun temizliğine sürekli dikkat ederek hijyenik bir ortam oluşturmaya gayret göstermekteyiz...”

B 2: “Yaz tatillerinde ve ihtiyaç oldukça dönem aralarında okulun boya, tadilat v.b. işleri düzenli olarak yapılmaktadır... Donanım (sıra, tahta, masa, koltuk, bilgisayar vb.) ile ilgili her türlü tamirat yapılmaktadır. Yeni malzeme ihtiyacı oluştuğunda (sıra, masa, pano, araç gereç) milli eğitim müdürlüğünden temin edilmektedir... Okuldahijyenik bir ortam oluşturulmaktadır...”

B1 ve B2, fiziki yapıya yönelik, boya-badana, onarım, bahçe düzenlemesi, su ve elektrik tesisatının tamir ve bakımı, eğitim araç ve gereçlerinin temini ile alakalı çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra B4 ve B6 gibi okul müdürleri de okul hijyeni üzerinde durmuşlar, hijyenik bir ortam oluşturmaya gayret ettiklerini dile getirmişlerdir.

4.1.2. Gereken Kaynakların Temini

Müdürlerin okul için gereken kaynakları temin ettikleri kişi, kuruluş ve çalışmalarla ilgili oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Çalışma ve faaliyetler için bulunan kaynaklarla ilgili tema ve kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Kaynak Temin Edilen İç Paydaşlar	
Milli Eğitim Müdürlükleri	B2, B3, B4, B5,
Kantin Gelirleri	B2, B3, B4, B5, B6,
Öğretmenler	B1, B2,
Veliler (Okul-Aile Birliği)	B2, B3, B4, B6,
Kaynak Temin Edilen Dış Paydaşlar	
STK (Sivil Toplum Kuruluşları)	B1, B2,
Esnafılar	B2, B3, B5,
İş Adamları	B1, B5, B6,
Kaynak Temin Edilen Uygulamalar	
Projeler	B1, B3, B5, B6
Kermesler	B1, B4, B5, B6

Tablo 2’de görüldüğü gibi müdürlerin çalışma ve faaliyetler için kaynak temin etme konusunda verdikleri yanıtların kodları “kaynak temin edilen iç paydaşlar”, “kaynak temin edilen dış paydaşlar”, “kaynak temin edilen uygulamalar” temaları altında toplanmışlardır.

Tablo 2’de katılımcıların, okullarının fiziksel olarak eğitim-öğretime hazır hale getirilmesi ve geliştirilmesi için kaynak temininde en çok kantin gelirlerinin (B2, B3, B4, B5, B6) (n=5) olduğu görülmektedir. Sonra sırasıyla; okul-aile birliklerinin yani veli desteğinin (B2, B3, B4, B6) (n=4), milli eğitim müdürlüklerinin katkılarının (B2, B3, B4, B5) (n=4), projelerden elde edilen kaynakların (B1,B3,B5,B6) (n=4), kermeslerin (B1,B4,B5,B6) (n=4), iş adamlarının bağışlarının (B1,B5,B6) (n=4), esnafın yardımlarının (B2,B3,B5) (n=3) ve son olarak öğretmenlerin katkılarının (B1,B2) (n=2) ve STK’ların desteklerinin (B1,B2) (n=2) olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1. Çalışma ve faaliyetler için bulunan kaynaklarla ilgili yapılan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.

Çalışma ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Kaynak Temin Edilen İç Paydaşlar			
Milli Eğitim Müdürlükleri	Okul Müdürleri	4	66,64

Kantin Gelirleri	Okul Müdürleri	5	83.33
Öğretmenler	Okul Müdürleri	2	33.32
Veliler (Okul-Aile Birliği)	Okul Müdürleri	4	66.64
Kaynak Temin Edilen Dış Paydaşlar			
STK (Sivil Toplum Kuruluşları)	Okul Müdürleri	2	33.32
Esnaflar	Okul Müdürleri	3	49.98
İş Adamları	Okul Müdürleri	3	49.98
Kaynak Temin Edilen Uygulamalar			
Projeler	Okul Müdürleri	4	66.64
Kermesler	Okul Müdürleri	4	66.64

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi, yapılan çalışma ve faaliyetlere bakıldığında kaynak temin edilen iç paydaşlar teması altında, okul müdürlerinden 4 kişinin bağlı buldukları milli eğitim müdürlüklerinden kaynak temin ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra 5 kişinin kantin gelirlerinden kaynak temin ettiği, öğretmenlerden kaynak temin etme noktasında ise 2 kişinin uğraşı verdiği söylenebilmektedir. Bu tema altında son olarak velilerden (okul-aile birlikleri) kaynak temin edilmesini ise 4 kişinin seçtiği anlaşılmaktadır.

Kaynak temin edilen dış paydaşlar temasına bakıldığında, okul müdürlerinden 2 kişinin STK'lardan kaynak temin ettiği, 3 kişinin esnaflardan kaynak temin ettiği, 3 kişinin ise iş adamlarından kaynak temin ettiği görülmektedir.

Çalışma ve faaliyetlerde kaynak temin edilmesi konusu ile alakalı olan son temada; okul müdürlerinden 4 kişinin yaptıkları projeler ile kaynak temin ettikleri ve yine 4 kişinin kesmes faaliyetleri ile kaynak temin ettikleri Tablo 2.2.'de görülmektedir.

Kaynakların elde edilmesinde, başarılı okul müdürlerinin yapmış olduğu fark oluşturabilecek bazı girişimlerin olduğu görülmektedir. Yaratıcı sayılabilecek bu girişimlerde yani projeler (B1, B3, B5, B6) ve kermeslerde (B1, B4, B5, B6) başarılı okul müdürlerinin kaynak edindikleri görülmektedir.

Kaynak temininde en temel kuruluşun, haliyle bütün kaynakları elinde bulduran milli eğitim olduğu bilinmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin (B2, B3, B4, B5) milli eğitimden kolayca kaynak temin ettiği, bu müdürlerin ifadelerine bakılarak söylenebilir. Hatta B5'in; ... *"Bütün bu çalışmalar için kaynağı etkili girişimlerimizle milli eğitim müdürlüğünden ve varlıklı dostlarımdan temin ettik..."* şeklindeki ifadeleri, bu müdürün etkili bir girişimcilikle milli eğitimden kaynak elde ettiğini ortaya koymaktadır.

Kaynak temini noktasında etkili sayılabilecek diğer çalışmalara bakıldığında; B2; *"Ayrıca inşaat sektöründe çalışan velilerimizden ve esnaflardan destek alınmaktadır. İşçilik ve ustalık gibi hususlarda da gönüllü velilerimiz aktive edilmektedir"* şeklindeki ifadeleri ile işçilik konusunda velilerini aktive ettiğini belirtmiştir. Başka bir çalışmada B3; *"Bu durumda okul-aile birliği etkin şekilde çalışır"* ve B4; *"ayrıca okul-aile birliği de aktif olarak çalışmaktadır. Okul aile-birliklerimiz hem para toplamakta hem de kermesler düzenleyerek okulun ihtiyaçları için para kazanmaktadırlar"...* ifadeleri ile kaynak temini noktasında okul-aile birliğini çok etkin bir şekilde harekete geçirdiklerini söylemişlerdir. Bunların yanında B4 ise; *"Maddi durumları pekiyi olmadığı için öğrenci velilerinden kaynak temini yoluna başvurmadık. Zaten kolaycılığa kaçmak ta istemedim açıkçası"* şeklindeki ifadeleri ile maddi durumları iyi olmadığı için velilerinden kaynak temin etmediğini, velilerden kaynak temin etmenin kolaycılık olduğunu vurgulamıştır.

4.1.3. Okulda, Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Arttırmak İçin Yapılan Fiziki Çalışmalar (Veli görüşme odası, proje odası, etüt sınıfı vb.).

Müdürlerin kaliteyi arttırmak için yaptıkları fiziki çalışmalardan elde edilen tema ve kodlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okullarda eğitim-öğretim kalitesini arttırmak için açılan bölümlerle ilgili tema ve kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Akademik Gelişim	

Etüt Sınıfı	B1, B2, B3, B6,
Özel Eğitim Öğrencilerinin Gelişimi Odası	B6
Proje Odası (laboratuvarı)	B1, B2, B3
Sosyal ve Kültürel Çalışmalar	
Teknoloji Tasarım Atölyesi	B2
Görsel Sanatlar (Resim) Atölyesi	B1, B2,
Kütüphane	B1, B2, B3, B6
Açık hava Kütüphanesi	B3
Müzik Odası	B1,
Stres Odası	B3
Veli Görüşme Odası	B1, B2
Boş Birimlerin Çalışmalarda Kullanılması	B4, B5

Tablo 3’te Müdürlerin kaliteyi arttırmak için yaptıkları fiziki çalışmalardan elde edilen kodlar, “akademik gelişim” ve “sosyal ve kültürel çalışmalar” adlı temaların altında oluşturulmuşlardır.

Tablo 3.1. Okullarda eğitim-öğretim kalitesini arttırmak için açılan bölümlerle ilgili yapılan çalışmalara ilişkin bulgular

Çalışma ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	<i>f</i>	%
Akademik Gelişim			
Etüt Sınıfı	Okul Müdürleri	4	66,64
Özel Eğitim Öğrencilerinin Gelişimi Odası	Okul Müdürleri	1	16,66
Proje Odası (laboratuvarı)	Okul Müdürleri	3	49,98
Sosyal ve Kültürel Çalışmalar			
Teknoloji Tasarım Atölyesi	Okul Müdürleri	1	16,66
Görsel Sanatlar (Resim) Atölyesi	Okul Müdürleri	2	33,32
Kütüphane	Okul Müdürleri	4	66,64
Açık hava Kütüphanesi	Okul Müdürleri	1	16,66
Müzik Odası	Okul Müdürleri	1	16,66
Stres Odası	Okul Müdürleri	1	16,66
Veli Görüşme Odası	Okul Müdürleri	2	33,32
Boş Birimlerin Çalışmalarda Kullanılması	Okul Müdürleri	2	33,32

Katılımcıların fiziksel anlamda okullarda eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması için mevzuatın dışında okullarda herhangi bir fiziki değişiklik yapmayı yapmadıkları, bölüm açıp açmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, okul müdürlerinin en çok etüt sınıfı (B1, B2, B3, B6,)(n=4) ve kütüphane (B1, B2, B3, B6)(n=4) açtıkları görülmektedir. Daha sonraproje odası (B1, B2, B3) (n=3), görsel sanatlar atölyesi (B1, B2,) (n=2), veli görüşme odası (B1,B2) (n=2), boş birimlerin çalışmalarda kullanılması (B4,B5) (n=2) gelmektedir. En az ise teknoloji tasarım atölyesi (B2), stres odası (B3), açık hava kütüphanesi (B3), özel eğitim öğrencilerinin gelişimi odası (B6) (n=1) gibi birimlerin açıldığı görülmektedir.

Öğrencilerin gelişimleri için okullarda açılan fazladan birimlerin başarıyı artırma noktasında etkili olduğunu katılımcı okul müdürleri (B1, B2, B4) ifade etmektedirler. Tablo 3'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin, çalışmalarınınyoğunluğu göze çarpmaktadır ve ayrıca ilginç ve çeşitli bölümler (proje odası, stres odası, açık hava kütüphanesi, engelli öğrencilerin gelişim salonu) açtıkları görülmektedir. Okullarda önemli olarak görülen birimlerden biri olan kütüphane konusunda okul müdürlerinin duyarlı oldukları söylenebilmektedir.

Katılımcıların etkili çalışmalar yaptıkları söylenebilir. Bu çalışmalara bakıldığında B1; *“...Okulda eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması için; veli görüşme odası, kütüphane, resim (görsel sanatlar) atölyesi, proje odası, müzik odası (kaynağı SODES), ve iki adet etüt sınıfı açtık... Bu birimleri açarken öğrencilerin mevcut imkânlardan maksimum düzeyde faydalandırılması amaçlamaktayız ki bu bölümler öğrencileri olumlu yönde etkilemektedir zaten...”* şeklindeki ifadeleri ile açtıkları birimlerden öğrencilerini maksimum düzeyde yararlandırmayı hedeflediğini, bu bölümlerin öğrencileri olumlu olarak etkilediğini belirtmiştir. B2; *“Çocukların analitik düşünme becerisini arttırmak ve bilim yarışmalarında başarılı olmalarını sağlamak amacı ile proje laboratuvarı oluşturduk”* şeklindeki ifadeleri ile çocukların yaratıcılıklarını ortaya çıkarma hedefi ile proje laboratuvarı açtığını söylemiştir. Farklı bir çalışmada B3; *“Ayrıca bu yıl stres odası (çocukların gürlüti çıkarabilecekleri, stres atabilecekleri, koşup oynayabilecekleri, duvarlara istedikleri gibi yazı yazıp resim çizebilecekleri oda) açılmıştır. Stres odamız çocukların olumsuz enerjilerini dökebilecekleri bir birimdir”* tarzındaki beyanıyla öğrencilerin olumsuz enerjilerinden

kurtulabilmeleri için gürültü çıkarabilecekleri, stres atabilecekleri, duvarları istedikleri gibi yazıp çizebilecekleri bir birim açtıklarını ifade etmiştir. Ayrıca B6; “... “İlk olarak öğrenim güçlüğü çeken öğrenciler (fiziksel ve ruhsal problemleri olan öğrenciler) için bir bölüm oluşturduk. Bu bölümde boş zamanı olan öğretmenlerimizden gönüllü olanlar çalışmaktadır. Bu çocuklara öz bakım becerileri ve hafif düzeyde öğrenme aktiviteleri yapılmaktadır” şeklindeki ifadeleri ile öğrenim güçlüğü çeken, fiziksel ve ruhsal problemleri olan öğrencilerin eğitimi noktasında bir birim açtığını belirterek, öğretmenlerinin bu birimde gönüllü olarak çalıştığını vurgulamıştır.

4.2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri

4.2.1.Eğitim-Öğretim ve Yönetimde Verimliliğin ve Kalitenin Arttırılması İçin Yapılan Faaliyet ve Çalışmalar.

Bu başlık altında müdürlerin eğitim-öğretim sürecinde yapmış oldukları planlamalara, özel eğitim ve rehberlik faaliyetlerine, sosyal-kültürel ve sportif faaliyetlere, akademik başarının arttırılmasına, öğretmenlerin süreç içinde yetiştirilmesine ve denetim faaliyetlerine ait bulgulara yer verilecektir.

4.2.1.1 Planlama Faaliyetleri (yetki devri, toplantılar, stratejik plan, tky vb.)

Müdürlerin, özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri konularında yapmış oldukları çalışmalara yönelik beyanlarına ilişkin oluşturulan tema ve kodlar ile bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Planlama Faaliyetleri İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Rutin Planlama Çalışmaları	
Zümre Toplantıları	B1, B2, B3, B4, B5, B6,
Şube Toplantıları	B1, B2, B3, B4, B5, B6,
Öğretmenler Kurul Toplantıları	B1, B2, B3, B4, B5, B6,
Yetki Devri	B1, B2, B3, B4, B5, B6,
Farklı Planlama Çalışmaları	
Yöneticilerle Toplantı	B1

Okuldaki Tüm Paydaşlarla Planlama	B2,
Organizasyonlu (Yemek, Çay vb.) Toplantılar	B5
Planlamada Komisyon ve Ekipler	B6

Tablo 4’te görüldüğü gibi müdürlerin planlama boyutunda verdikleri yanıtların kodları; “rutin planlama çalışmaları”, “farklı planlama çalışmaları” temaları altında oluşturulmuştur.

Tablo 4.1. Planlama Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Uygulama, Çalışma ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Rutin Planlama Çalışmaları			
Zümre Toplantıları	Okul Müdürleri	6	99,98
Şube Toplantıları	Okul Müdürleri	6	99,98
Öğretmenler Kurul Toplantıları	Okul Müdürleri	6	99,98
Yetki Devri	Okul Müdürleri	6	99,98
Farklı Planlama Çalışmaları			
Yöneticilerle Toplantı	Okul Müdürleri	1	16,66
Okuldaki Tüm Paydaşlarla Planlama	Okul Müdürleri	1	16,66
Organizasyonlu (Yemek, Çay vb.) Toplantılar	Okul Müdürleri	1	16,66
Planlamada Komisyon ve Ekipler	Okul Müdürleri	1	16,66

Planlama faaliyetlerinin ilk teması olan rutin planlama çalışmalarında; zümre, şube ve öğretmenler kurul toplantılarını okul müdürlerinden hepsinin (6 kişi), yaptığı görülmektedir. Bu temada yine, yetki devrini okul müdürlerinden hepsinin icra ettiği Tablo 4’te yer almaktadır.

Planlama faaliyetlerinin diğer teması olan farklı planlama faaliyetlerinde; okul müdürlerinden 1 kişinin (B1) yöneticilerle toplantı yaptığı, 1 kişinin (B2) okuldaki tüm paydaşlarla planlama faaliyeti yürüttükleri, 1 (B5) kişinin organizasyonlu (yemek, çay vb.) toplantılar icra ettiği ve yine 1 (B6) kişinin planlamada komisyon ve ekipler kurduğu görülmektedir.

Planlama konusunda özgün çalışmaların yapıldığı Tablo 4’te görülmektedir. B1; “Her hafta pazartesi idareci ve öğretmenlere toplantı düzenleyerek, bir önceki haftada yapılan çalışmaların analizi ortaya sunulmakta, eksik kalan yönler tartışılmakta ve içinde bulunulan haftanın planlaması yapılmaktadır (3 yıldır bu uygulama düzenli yapılmaktadır).”

Okulumuzda iyi olacağı düşünülen bütün çalışmalar, bütün projeler her hafta yapılan toplantı esnasında tüm öğretmenlere proje sahibi tarafından sunulmakta, uygulanabilirliği analiz edilmekte, imkanlar ölçüsünde projeye dönüştürülmektedir” ifadeleri ile rutin toplantılarının yanında, her hafta yönetici ve idarecileriyle ayrı olarak toplantı yaptığını belirterek, kısa zaman aralığında çalışmalarını planlayıp, olumsuzlukları giderdiğini beyan etmiştir. Farklı bir planlama çalışmasında B2:“İlköğretim kurumları yönetmeliğinde okul müdürünün görev tanımı yapılırken; “İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir.” denilmektedir. Bilimsel bir gerçeğin ifadesi olan bu görev tanımından hareketle okulda demokratik bir eğitim öğretim ortamını oluşturabilmek için gerekli çabayı göstermekteyim. Şunu biliyorum ki ne kadar çok kafa, o kadar çok kaliteli çözüm anlamına gelmektedir” şeklindeki ifadeyle planlama faaliyetlerini okuldaki tüm paydaşlarla birlikte yapma ameliyesinin önemini belirtmiştir. B2; “Eğitim öğretim faaliyetlerinde de okul öğretmenlerinin görüşü mutlaka alınmakta ve herkesin desteği alındıktan sonra uygulamaya konulmaktadır. Görüş farklılıklarına saygı duyularak ikna çalışmaları samimi bir ortam içerisinde yapılmaktadır. Çalışanlarının rızasının olmadığı işlerden hemen vazgeçilmektedir” şeklindeki diğer bir ifadesinde okuldaki bütün öğretmen ve paydaşların rızası olmadan bir durumu planlamadığını, uygulamadığını belirtmektedir. İsteği olmayan kişileri ikna yoluna gittiğini, başaramadıysa o işten vazgeçtiğini ifade etmektedir. Ayrı bir çalışmada B2;“Müdür yardımcılara ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görev dağılımı yapılmakta ve bu görevleri ile ilgili yetki devri yapılmaktadır” ve B4; “Okul müdürü yetkisini müdür yardımcılara ve öğretmenlere yetileri ölçüsünde paylaşmalıdır. Biz de böyle yapmaya gayret göstermekteyiz” şeklindeki ifadeleri ile müdür yardımcılara; ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görev dağılımı yaptığını belirtmiştir.

Değişik bir bakış açısıyla, B3’ün; “Düşünün bir kere haritasız define bulunabilir mi?” ifadesi ile planlamanın özünü vurguladığı söylenebilir. B4; “Hatta öğrencilerin bile yönetim sürecine katılmalarının sağlanması gerekmektedir. Eğitim-öğretim birinci derecede onları ilgilendirmektedir. Onların bu sürecin dışında olmaları, sürecin işleyişinde aksaklıklar meydana getirir” ifadeleri ile planlamalara öğrencileri kattıklarını ifade etmişlerdir. B4; eğitimin en önemli paydaşının öğrenci olduğunu, öğrencinin aktif olarak katılmadığı planlamanın uygulamada eksiklikler doğurabileceğini beyan ederek öğrencinin bu noktadaki stratejik durumunu vurgulamaktadır. Katılımcılardan B4;“Planlamanın başarıya ulaşması için önce mevcut durumun analiz edilmesi gerekmektedir. Nerdeyiz, artı yönlerimiz ve eksi yönlerimiz nelerdir, nereye ulaşmak istiyoruz gibi soruları her

konuda ama her konuda sormakta ve ona göre hareket etmekteyiz.” ve B5; “Sene başında planlama yaptığımız zaman okulumuzun mevcut durumu tespit edilir. Mevcut durumda eksiklerimiz belirlenir” ifadeleri ile eğitim-öğretimde mevcut durumu analiz ettiklerini, planlarını bunun üzerine inşa ettiklerini söylemişlerdir. Hali hazırda hangi durumda olduklarını, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerinin neler olduğunu bilerek yapılacak planlamanın çok iyi neticeler verebileceğini beyan etmişlerdir. Ayrıca planın esnek ve işlevsel olması gerektiğini de vurgulamışlardır. B4; “Bir okul müdürü okuldaki basit işlerle uğraşmamalı (evrak yazma, bilgi girişi-çıkışı vs.)” ifadesi ile okul müdürünün büro işleri ile uğraşmaması gerektiğini, gerektiğinde kontrol ve denetim yapmasının yeterli olacağını belirtmektedir. B5; “toplantılarımızı yemekli bir şekilde ilimizin güzel mekânlarında yapmaktayız. Bu durum hem paydaşların birincil ilişkilerinin gelişmesine, hem de sıkılmadan etkili bir şekilde toplantı yapılmasına katkı sunmaktadır” ifadesi ile planlama faaliyetlerinin çok önemli olduğunu vurgulayarak, güzel ve farklı ortamlarda yemekli bir şekilde toplantılar yaptıklarını belirtmiştir. B6; “Okulumuzda sene başında yapılan toplantıda ekipler kurulmuş, iş bölümü yapılmış, her ekibe alanında karar verme yetkisi, planlama ve uygulama yetkisi verilmiştir” ifadeleri ile planlama faaliyetlerinde ekipler kurduğunu beyan etmiş ve hemen her konu ile alakalı bir müdahale ekibi oluşturduğunu belirtmiştir. Bu ekiplerin eğitim-öğretim ve okulla ilgili olumlu ya da olumsuz konularda hemen planlama yapıp sonuca ulaşmayı hedefleyen yapılar olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca B6; “Öğrenciye yapılacak en küçük ayrıntının bile planlanıp, kontrol altında yapılması gerekmektedir” ifadelerini kullanarak, öğrenciyle ilgili her çalışmanın planlanması gerektiği yönündeki görüşünü yinelemiştir. B6, bu durumun, neyi, ne zaman, nasıl ve kimlerle yapılacağını çok iyi bilinip yapılması anlamına geldiğini eklemektedir.

4.2.1.2. Özel Eğitim ve Rehberlik Faaliyetleriniz Nelerdir?

Müdürlerin, özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri konularında yapmış oldukları çalışmalara yönelik beyanlarına ilişkin oluşturulan tema ve kodlar ile bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Özel Eğitim ve Rehberlik Faaliyetleri İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Bireysel Olarak Özel Eğitim ve Rehberlik	
Özel eğitim odası	B2, B5, B6,
Destek eğitim odası	B2, B3, B4, B5, B6,
Bireyi tanıma	B2, B3, B4,
Bireysel rehberlik	B1, B2, B3, B4, B5,
Akran danışmanlığı	B2, B4
Toplu Olarak Özel Eğitim ve Rehberlik	
Mesleki rehberlik (yönlendirme)	B1, B2, B3, B5, B6,
Akademik rehberlik	B2, B4,
Seminerler düzenleme (Öğrenciler için)	B1, B2, B3,
Seminerler düzenleme (Aileler için)	B2, B3, B4, B5,
Ev ziyaretleri	B1, B3, B4, B5, B6

Tablo 5’te görüldüğü gibi müdürlerin özel eğitim ve rehberlik boyutunda verdikleri yanıtların kodları; “bireysel olarak özel eğitim ve rehberlik”, “toplularak özel eğitim ve rehberlik” temaları altında oluşturulmuştur.

Tablo 5.1. Özel Eğitim ve Rehberlik Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Uygulama, Çalışma ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Bireysel Olarak Özel Eğitim ve Rehberlik			
Özel eğitim odası	Okul Müdürleri	3	49,98
Destek eğitim odası	Okul Müdürleri	5	83,33
Bireyi tanıma	Okul Müdürleri	3	49,98
Bireysel rehberlik	Okul Müdürleri	5	83,33
Akran danışmanlığı	Okul Müdürleri	2	33,32
Toplu Olarak Özel Eğitim ve Rehberlik			
Mesleki rehberlik (yönlendirme)	Okul Müdürleri	5	83,33
Akademik rehberlik	Okul Müdürleri	2	33,32
Seminerler düzenleme (Öğrenciler için)	Okul Müdürleri	3	49,98
Seminerler düzenleme (Aileler için)	Okul Müdürleri	4	66,64
Ev ziyaretleri	Okul Müdürleri	5	83,33

Tablo 5.1.'de görüldüğü gibi özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri kapsamında, bireysel olarak özel eğitim ve rehberlik teması altında okul müdürlerinden 3 kişi (B2, B5, B6)özel eğitim odası açmıştır. Aynı tema altında okul müdürlerinden 5 kişi (B2, B3, B4, B5, B6) destek eğitim odası kurmuştur. Ayrıca yine ilgili temada 3 kişi (B2, B3, B4) bireyi tanıma çalışmaları yaparken, 5 kişi (B1, B2, B3, B4, B5)bireysel rehberlik uygulamaları adlı çalışmalarını hayata geçirmişlerdir. Bireysel olarak özel eğitim ve rehberlik teması altında okul müdürlerinden 2 kişi (B2, B4)akran danışmanlığı faaliyetlerini uygulamıştır. Görüldüğü üzere bu temada en fazla müdürün çalıştığı alanlar destek eğitim odası (n=5) ve bireysel rehberlik çalışmalarıdır (n=5). Aynı temada en az müdürün çalışma yaptığı alan ise akran danışmanlığı (n=2) uygulamasıdır.

Toplu olarak özel eğitim ve rehberlik teması altında okul müdürlerinden 5 kişi (B1, B2, B3, B5, B6)mesleki yönlendirme çalışmaları yaparken, akademik rehberlik çalışmalarını 2 kişinin (B2, B4)icra ettiği görülmektedir. Toplu olarak özel eğitim ve rehberlik teması altında yapılan öğrenciler için seminerler düzenlenmesi çalışmalarında okul müdürlerinden 3 kişinin (B1, B2, B3)çaba sarfettiği tablo 4.1.'de yer alırken, 4 kişinin (B2, B3, B4, B5)aileler için seminerler icra ettiği okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu temada son olarak müdürlerden 5 kişinin (B1, B3, B4, B5, B6)ev ziyaretleri yaptığı anlaşılmaktadır. Bu temada en çok okul müdürünün mesleki rehberlik ve ev ziyaretleri (n=5) alanlarında çalışma yaptığı görülürken (n=5), en az okul müdürünün ise akademik rehberlik (n=2) alanında uygulamalar yaptıkları söylenebilmektedir.

Özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri konusunda etkili çalışmalara bakıldığında; engelli öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerine aktif katılımını sağlamak için okul içinde ayrı bölümler (Özel eğitim odası) açıldığı görülmektedir (B2, B5, B6). Bazı okul müdürlerinin ise ağır öğrenen, hiperaktivite bozukluğu ve dikkat eksikliği olan ve bu durumları belli kurumlarca (RAM) kayıt altına alınmış öğrencilere yönelik destek eğitimi odası açmış oldukları görülmektedir (B2, B4, B5, B6).

Okul müdürlerinin mesleki yönlendirme (TEOG ve lise seçimi) hususunda yoğun şekilde gayret gösterdikleri (B1, B2, B3, B5, B6) beyanlarında bulunurken, bireyi tanıma noktasında da müdürlerin (B2, B3, B4, B7) çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

Rehberlik faaliyetlerinin önemli bir ayağını oluşturan seminerleri (aile ve öğrenciler için) okul müdürlerinin birçoğunun düzenlediği görülmektedir (B1, B2, B3, B4, B5). Bunun yanında özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri içinde başarılı okul müdürlerinin (B2, B4) uygulamış olduğu “akran danışmanlığı” uygulaması göze çarpmaktadır.

Katılımcıların ifadelerine bakıldığında, okul müdürlerinin ev ziyaretleri yaptıkları görülmektedir(B1, B3, B4, B5, B6).

Okul müdürlerinden bazılarının motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmalarının olduğu verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. B1;” *Sınavlar da (TEOG) başarılı olan öğrencilere ciddi hediyeler (bilgisayar, tablet, altın) vaat ederek üst düzeyde motivasyon sağlıyoruz*” ifadeleri ile TEOG sınavlarında başarılı olan öğrencilerine maddi değeri yüksek hediyeler vererek onları güdülediğini belirtmiştir. Bunun yanında B6; “*Öğrencilerin istek ve şevkini artırıcı birçok çalışma yapmaktayız. Mesela okulumuzda her gün hangi öğrencinin doğum günü ise küçük bir kutlama yapıp ödüllendirmekteyiz. Sıkıntılı bir durum yaşanmışsa geçmiş olsun dilekelerimizi iletmekteyiz*”ifadeleri ile her gün giriş töreninde, doğum günü olan öğrencilerin doğum günlerinin kutlandığını, ailesi üzücü bir durum yaşayanlara sabır temennisinde bulunulduğunu, hasta olan öğrencilere geçmiş olsun dileklerinin iletildiğini belirtmiştir.

4.2.1.3.Sosyal-Kültürel ve Sportif Faaliyetler

Müdürlerinsosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine ilişkin oluşturulan tema ve kodlar ile elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Okullarında Uyguladıkları Sosyal -Kültürel ve Sportif Faaliyetleri İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Sosyal Faaliyetler	
Geziler	B6
Sosyal Kulüp Çalışmaları	B3, B5, B6
Şenlikler	B1, B4, B6
Kermes	B4, B6
Velilere Yönelik Faaliyetler	B1, B5, B6
Proje Kursları	B2, B6
Müzik Etkinlikleri	B3, B4, B5, B6
Görsel Sanatlar (Resim) Faaliyetleri	B2, B4, B6
Kültürel Faaliyetler	
Belirli Gün ve Hafta Kutlamaları	B2, B4
Okuma Faaliyetleri	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Konferans, Panel, Sunum, Münazara vb.	B2, B3, B4, B5
Yarışmalar	B1, B4
Sergiler	B1, B4, B6
Dergi, Gazete, Bülten	B3, B4
Yazarlar Takımı	B4
Tiyatro Gösterileri	B1, B3, B4, B5, B6
Şiir ve Şiir Dinletileri	B1, B3, B6
Sinema Gösterileri	B1, B4, B5, B6
Sportif Faaliyetler	
Sportif Müsabaka Düzenleme veya Katılma	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Spor Kulübü	B2, B6
Spor Ligi	B1
Voleybol	B1, B2, B3, B4, B5
Futbol	B1, B4, B5
Badmington	B1, B3, B6

Basketbol	B2, B5, B6
Satranç	B2, B3
Atletizm	B2, B4
Hentbol	B2, B3
Masa Tenisi	B4, B6

Tablo 6’da görüldüğü gibi müdürlerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler boyutunda verdikleri yanıtların kodları; “sosyal faaliyetler”, “kültürel faaliyetler” ve “sportif faaliyetler” temaları altında oluşturulmuşlardır.

Tablo 6.1. Katılımcıların Okullarında Uyguladıkları Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Sosyal Faaliyetler			
Geziler	Okul Müdürleri	1	16,66
Sosyal Kulüp Çalışmaları	Okul Müdürleri	3	49,98
Şenlikler	Okul Müdürleri	3	49,98
Kermes	Okul Müdürleri	2	33,32
Velilere Yönelik Faaliyetler	Okul Müdürleri	3	49,98
Proje Kursları	Okul Müdürleri	2	33,32
Müzik Etkinlikleri	Okul Müdürleri	4	66,64
Görsel Sanatlar (Resim) Faaliyetleri	Okul Müdürleri	3	49,98
Kültürel Faaliyetler			
Belirli Gün ve Hafta Kutlamaları	Okul Müdürleri	2	33,32
Okuma Faaliyetleri	Okul Müdürleri	6	99,98
Konferans, Panel, Sunum, Münazara vb.	Okul Müdürleri	4	66,64
Yarışmalar	Okul Müdürleri	2	33,32
Sergiler	Okul Müdürleri	3	49,98
Dergi, Gazete, Bülten	Okul Müdürleri	2	33,32
Yazarlar Takımı	Okul Müdürleri	1	16,66

Tiyatro Gösterileri	Okul Müdürleri	5	83,33
Şiir ve Şiir Dinletileri	Okul Müdürleri	3	49,98
Sinema Gösterileri	Okul Müdürleri	4	66,64
Sportif Faaliyetler			
Sportif Müsabaka Düzenleme veya Katılma	Okul Müdürleri	6	99,98
Spor Kulübü	Okul Müdürleri	2	33,32
Spor Ligi	Okul Müdürleri	1	16,66
Voleybol	Okul Müdürleri	5	83,33
Futbol	Okul Müdürleri	3	49,98
Badmington	Okul Müdürleri	3	49,98
Basketbol	Okul Müdürleri	3	49,98
Satranç	Okul Müdürleri	2	33,32
Atletizm	Okul Müdürleri	2	33,32
Hentbol	Okul Müdürleri	2	33,32
Masa Tenisi	Okul Müdürleri	2	33,32

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler kapsamında sosyal faaliyetler teması altında; okul müdürlerinden 1 kişinin geziler düzenlediği, 3 kişinin sosyal kulüp çalışmaları yaptığı, 3 kişinin şenlikler tertip ettiği, 2 kişinin kermes organizasyonu yaptığı, 3 kişinin velilere yönelik faaliyetlerde bulunduğu, 2 kişinin proje kursları yaptığı, 4 kişinin müzik etkinlikleri düzenlediği, son olarak 3 kişinin görsel sanatlar etkinlikleri icra ettiği Tablo 6.1.'de görülmektedir. Sosyal faaliyetler kapsamında en çok okul müdürünün müzik etkinlikleri (B3, B4, B5, B6) (n=4)düzenledikleri ifadelerinden anlaşılırken, müdürlerin en az gezi (B6) (n=1) düzenledikleri söylenebilmektedir.

Diğer bir tema olan kültürel faaliyetlerde; okul müdürlerinden 2 kişi belirli gün ve hafta kutlamaları yaptıklarını belirtmektedirler. Aynı tema 6 kişinin okuma faaliyeti yaptıkları, 4 kişinin konferans, panel, sunum, münazara düzenledikleri, 2 kişinin yarışmalar organize ettiği, 4 kişinin sergi çalışmaları yaptığı, 2 kişinin

gazete, dergi, bülten çıkardıkları, 1 kişinin yazarlar takımı oluşturduğu, 5 kişinin tiyatro etkinlikleri yaptığı yine 3 kişinin şiir etkinlikleri düzenledikleri görülmektedir. Ayrıca ilgili temada, okul müdürlerinden 4 kişinin sinema gösterileri icra ettikleri Tablo 6.1'e göre söylenebilmektedir. Kültürel faaliyetler temasında en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) okuma faaliyeti düzenledikleri görülürken, en az okul müdürünün ise (B4) (n=1) yazarlar takımı faaliyetini yaptığı ifade edilebilmektedir.

Müdürlerin yapmış oldukları sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler boyutunda bulunan ve son tema olan sportif etkinliklerde; okul müdürlerinden 6 kişinin sportif müsabaka düzenleme ve katılma, 2 kişinin spor kulübü kurma, 1 kişinin spor ligleri oluşturma, 5 kişinin voleybol branşı ile ilgili çalışma yapma, 3 kişinin futbolla ilgili çalışmalarda bulunma, 3 kişinin badmington ile ilgili faaliyetlerde bulunma, 3 kişinin basketbol branşıyla ilgili icraatlarda bulunma, 2 kişinin satrançla ilgili faaliyetler düzenleme, 2 kişinin atletizm branşında çalışma ve faaliyetler yapma, 2 kişinin hentbol branşıyla ilgili uygulamaları icra etme, 2 kişinin masa tenisi branşında uğraşma aktivitelerinin olduğu görülmektedir. Sportif faaliyetler içinde en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) sportif müsabaka düzenleme ve düzenlenen sportif müsabakalara katılma aktivitelerini uyguladıkları görülürken, en az okul müdürünün ise (B1) (n=1) spor ligi aktivitesini gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 6.1'e bakıldığında, okullarda yapılan sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde yüksek oranda bir etkinlik çeşitliliğinin olduğu görülmektedir. Bu da okul müdürlerinin sosyal-kültürel ve sportif faaliyetlere verdikleri önemi göstermektedir.

Faaliyet sayıları müdür bazında Tablo 6.2’de gösterilmiştir.

Tablo 6.2. Okul Müdürlerinin Uyguladıkları Sosyal-Kültürel ve Sportif Faaliyet Sayısı

Okul Müdürleri	Uyguladıkları Faaliyet Sayısı
B1	13
B2	12
B3	12
B4	18
B5	11
B6	18

Tablo 6.2’ye bakıldığında, okul müdürlerinin bir hayli etkinlik düzenledikleri görülmektedir. B4 ve B6’ya bakıldığında her birinin n=18 faaliyet yürüttüğü görülmektedir. B1 (n=13), B2 (n=12), B3 (n=12) ve B5’in (n=11) faaliyet sayılarının da azımsanamayacak oranda olduğu söylenebilir.

Bireysel olarak yapılan ve etkili olabilecek faaliyetlere bakıldığında: öncelikle faaliyet sayısının fazlalığı noktasında B4 ve B6’nın yoğun ve çeşitlilik arz eden etkinlikler gerçekleştirdikleri görülmektedir. B4 ve B6’nın 18’er tane faaliyet gerçekleştirdiği ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Başarıyı arttıracak çalışmalar irdelendiğinde: Okuma faaliyetlerinin bir okul için en önemli faaliyetlerden biri olduğu bilinmektedir. Okuma faaliyetlerini, okul müdürlerinin tamamının uyguladıkları görülmektedir (B1, B2, B3, B4, B5, B6,). Etkili okuma faaliyetlerine bakıldığında, B5; “*Öğrencilerimizin eğitim-öğretim yılı başında kitap okuma ortalamaları aylık 1 iken, şu an ortalamaları 3’tür. Sınıf ve okul kütüphanesi bu konuda aktif kullanıldı ve ödül sistemi de aktif çalıştırıldı. Velilerimiz ve öğrencilerimiz arasında kitap okuma yarışması düzenledik. Öğrencilerimize 3’er kitap aldırarak, velilerimize 2’şer kitap aldırarak. 1 aylık süre verdik. Bir ay sürenin ardından kitaplardan hem velilerimizi, hem öğrencilerimizi test ettik. Velilerimizden dereceye girene tam altın hediye ettik. Öğrencilerimizden dereceye girenlere çeşitli hediyeler verdik. Bu kitap okuma yarışması ile 300 civarında velimize kitap okuttuk. İlimizin havaalanı ve otogarında yolculara kitap dağıttık. Onlardan şöyle bir ricada da bulunduk; dedik ki gittiğiniz yerde bu kitabı başka bir yolcuya veriniz. Bu şekilde bir kitabı onlarca yolcuya okuturabilecektik*” şeklindeki ifadeleri ile çalışmalarının

sonucunda, öğrencilerinin kitap okuma ortalamalarında artış gerçekleştiğini, veliler ve öğrencilere yönelik okuma yarışmaları düzenlendiğini, havaalanı ve otogarda yolculara kitap dağıtıldığını beyan ederek öğrenci ve veliler ve üzerinde ciddi anlamda, okuma yönünde tesir bıraktığını belirtmektedir. Yine B6; “*Her gün öğrencilerin evlerinde televizyonlarını bir saat kapattırıp öğrenciler ile anne babalarına kitap okutturuyoruz. Her şey den önemlisi bu faaliyetleri çok sıkı ve ciddi şekilde takip ediyoruz. Akşamları kontrol amaçlı öğretmenlerimizle birlikte evlere çat kapı yapıyoruz*” ifadeleri ile etkili okuma faaliyetlerinde bulunmalarının yanı sıra, bu faaliyetleri çok sıkı ve ciddi şekilde takip etmelerinin önemine değinmiştir. B2; “*Öğrencilerimizin ailelerinden istediğimiz en önemli şey; öğrencilerimize kitap okutmalarıdır. En çok kitap okuyan öğrencilerimize ödülleri dağıtmaktayız*” ifadeleri ile okul aktiviteleri içinde en çok önem verdikleri durumun, ebeveynlerin çocuklarına kitap okutmaları olduğunu vurgulayarak, okumaya verdiği önemi belirtmiştir. B3; “*Her hafta her öğrencimize en az bir kitap okutmaya çalışıyoruz*” ifadeleri ile hem okumanın önemine hem de okumanın sürekliliğine vurgu yapmıştır.

Çok farklı bir uygulamada B4’ün; “*Türkçe öğretmenimizin denetiminde yazarlar takımımız var. 43 öğrenciden oluşan bu takım sürekli yazma aktivitelerinde bulunmaktadır. Yazdıklarını okulda gazete ve dergi olarak veya bülten olarak basıp öğrencilere dağıtmaktadırlar. Özellikle belirli gün ve hafta kutlamalarında bu yazarlar takımından oldukça çok yararlanmaktayız*” şeklindeki ifadelerinde, yazma konusunda yeteneği olan öğrencileri değerlendirerek, bir taraftan çocukların ilgi alanlarına yönlendirildiği, bir yandan da ciddi bir kültürel aktivite oluşturulduğunu belirtmektedir.

Yine okul müdürlerinden B1; “*Velilerimize yönelik kültürel faaliyetlerimiz de mevcuttur. Velilerimize yönelik dikiş-nakış kurslarımız düzenlenmiştir. Hem sürekli bir şekilde eve kapanıp hiç bir şey yapmayan kadınlarımız bir uğraşı alanı buluyorlar, hem de ürettiklerini satıp para kazanabiliyorlar*” ifadeleri ile velilere yönelik düzenlemiş olduğu dikiş-nakış aktivitesini belirterek, bu aktivitenin kadınları ev ortamından bir nebze kurtardığını ayrıca üretimleri ile de para kazandıklarını vurgulamıştır.

Sportif faaliyetlere bakıldığında, B1; “*Ayrıca okulumuzda kız, erkek ayrı birçok dalda her yıl spor ligleri oluşturulup devam ettirilmektedir. Mesela futbol ligimiz eğitim-öğretim yılı başında başlar, yılsonu biter. Kızlar için voleybol ve badmington turnuvalarımız yıl boyu sürer. Çocuklarımız böylelikle yıl içerisinde sürekli sporla uğraşırlar*” ifadeleri ile sportif faaliyet alanında öğrencileri yıl boyunca aktive ettiğini beyan etmektedir. Bunun

yanında B2 ve B6'nın okullarına has olarak kurmuş oldukları spor kulüpleri ile birçok alanda sportif faaliyet yapma olanağı buldukları da ifadelerinden anlaşılmaktadır.

4.2.1.4. Akademik Başarının Arttırılması İle İlgili Faaliyetler

Akademik başarının arttırılması ile ilgili, “başarıyı arttırmak için ek ders, kurs ve sınavlar”, “başarıyı arttırmak için rehberlik faaliyetleri” ve “başarıyı arttırmak için düzenlenen kültürel faaliyetler” temaları oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin akademik başarının arttırılması ile ilgili faaliyetlerine yönelik oluşturulan tema ve kodlar ile elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Akademik başarının arttırılması ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Akademik Başarının Arttırılması Faaliyetleri İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Başarıyı Arttırmak İçin Ek Ders, Kurs ve Sınavlar	
TEOG Kursları	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Etüt Sınıfları	B2,B3,B4,B6
Deneme Sınavları	B1,B2,B3,B4,B5,B6
İlkokuldaki Öğrenciler İçin Yapılan Faaliyetler	B1,B2,B4
Başarıyı Arttırmak İçin Rehberlik Faaliyetleri	
Ev Ziyaretleri	B3,B4,B5
Akran Danışmanlığı	B2,B6
Koçluk Uygulamaları	B1,
Akademik Başarıyı Arttırma Komisyonları	B2,B3
Seminer, Bilgilendirme Toplantıları (Veliler İçin)	B1,B2,B5,B6
Seminer, Bilgilendirme Toplantıları (Öğrenciler, ve öğretmenler için)	B1,B2,B4,B5,B6
Başarıyı Arttırmak İçin Düzenlenen Kültürel Faaliyetler	
Okuma Faaliyetleri	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Yazılı Anlatım Çalışmaları	B6
Bilgi Yarışmaları	B6
Lise Gezileri	B5

Akademik başarının arttırılması ile ilgili Tablo 7’de en çok okul müdürünün TEOG kursları (B1,B2,B3,B4,B5,B6,) (n=6) ve deneme sınavları

(B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) düzenledikleri görülürken, en az okul müdürünün, koçluk uygulamaları (B1), yazılı anlatım çalışmaları (B6), , bilgi yarışmaları (B6) ve lise gezileri (B5) faaliyetlerine katıldıkları beyanlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 7.1. Akademik Başarının Arttırılmasına İlişkin Elde Edilen Çalışma ve Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Başarıyı Arttırmak İçin Ek Ders, Kurs ve Sınavlar			
TEOG Kursları	Okul Müdürleri	6	99,98
Etüt Sınıfları	Okul Müdürleri	4	66,64
Yetiştirme Kursları	Okul Müdürleri	1	16,66
Deneme Sınavları	Okul Müdürleri	6	99,98
İlkokuldaki Öğrenciler İçin Yapılan Faaliyetler	Okul Müdürleri	3	49,98
Başarıyı Arttırmak İçin Rehberlik Faaliyetleri			
Ev Ziyaretleri	Okul Müdürleri	3	49,98
Akran Danışmanlığı	Okul Müdürleri	2	33,32
Koçluk Uygulamaları	Okul Müdürleri	1	16,66
Akademik Başarıyı Arttırma Komisyonları	Okul Müdürleri	2	33,32
Seminer, Bilgilendirme Toplantıları (Veliler İçin)	Okul Müdürleri	4	66,64
Seminer, Bilgilendirme Toplantıları (Öğrenciler ve öğretmenler için)	Okul Müdürleri	5	83,33
Başarıyı Arttırmak İçin Düzenlenen Sosyal ve Kültürel Faaliyetler			
Okuma Faaliyetleri	Okul Müdürleri	6	99,98
Yazılı Anlatım Çalışmaları	Okul Müdürleri	1	16,66
Bilgi Yarışmaları	Okul Müdürleri	1	16,66
Lise Gezileri	Okul Müdürleri	1	16,66

Tablo 7.1'e bakıldığında, başarıyı arttırmak için ek ders, kurs ve sınavlar teması altında; okul müdürlerinden 6 kişinin TEOG kursları düzenledikleri, 4 kişinin etüt sınıfları oluşturdukları, 1 kişinin yetiştirme kursu açtığı, 6 kişinin deneme sınavları yaptığı, 3 kişinin ilkokuldaki öğrenciler için çalışmalar icra ettikleri görülmektedir. Bu temada en çok okul müdürünün (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) TEOG kursları ve deneme sınavları icra ettikleri beyanlarından anlaşılmaktadır. En az okul müdürünün ise (B1,B2,B4) ilkokuldaki öğrenciler için etkinlikler düzenledikleri söylenebilmektedir.

Başarıyı arttırmak için yapılan rehberlik faaliyetleri teması altında; okul müdürlerinden 3 kişinin ev ziyaretleri gerçekleştirdikleri, 2 kişinin akran danışmanlığı 1 kişinin ise koçluk uygulaması yaptığı, 2 kişinin başarı artırma komisyonları oluşturduğu, 4 kişinin veliler için seminer ve bilgilendirme toplantıları düzenlediği, 5 kişinin ise öğrenciler için seminer ve bilgilendirme toplantıları düzenledikleri görülmektedir. Bu temada en çok okul müdürünün (B1,B2,B4,B5,B6) (n=5) öğrenciler için seminer ve bilgilendirme toplantıları düzenledikleri, en az okul müdürünün (B1) (n=1) ise koçluk uygulamaları gerçekleştirdiği görülmektedir.

Bu kısmın son teması olan başarıyı arttırmak için düzenlenen sosyal ve kültürel çalışmalar da; okul müdürlerinden 6 kişinin okuma faaliyetleri, 1 kişinin yazılı anlatım çalışmaları icra ettikleri, yine okul müdürlerinden 1 kişinin bilgi yarışmaları, 1 kişinin ise lise gezileri yaptığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Son temada en çok okul müdürünün okuma faaliyetleri (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6), en az okul müdürünün ise yazılı anlatım çalışması (B6) (n=1), bilgi yarışması (B6) (n=1) ve lise gezisi (B5) (n=1) düzenledikleri söylemlerinden çıkarılmaktadır.

Başarıyı arttırmak için katılımcı okul müdürlerinin tümünün TEOG kursları açtığı ve deneme sınavları yaptığı görülmektedir (B1, B2, B3, B4, B5, B6). Yalnız burada önemli olanın, kurs ve deneme sınavlarının etkili bir şekilde yapılıp yapılmadığıdır. B4'ün;⁴⁴*Deneme sınavları sonucunda her bir öğrencinin hangi konularda eksiklerinin bulunduğunu tespit ediyoruz. Gizil programlar hazırlayarak - gizil programlardan kastım şu; öğrencilerin eksik oldukları konuların kazanımlarını içeren, resmi müfredatın dışında programlardır bu hazırladıklarımız - öğrencilerimizin hemen hemen her konuya hakim olmalarını sağlamak için çalışmalara başlıyoruz. Öğrencilerimize eksik oldukları*

konularda, etüt sınıflarımızda konu anlatımları, soru çözdürme gibi uygulamalarda konuların hepsine hakim olmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Konu eksikliklerini tamamlayan öğrencilerimize ve öğretmenlerine ödüller veriyoruz” ifadeleri, deneme sınavlarına etkililik kazandırma noktasında yaptıklarını belirtmektedir. Birçok okul müdürünün akademik başarıyı arttırmak için yapmış oldukları birbirine benzer çalışmaların; öğrenciler için seminer, bilgilendirme toplantıları (B1, B2, B4, B5, B6) ve veliler için seminer, bilgilendirme toplantıları (B1, B2, B5, B6) olduğu söylenebilir.

Etkili olabilecek çalışmalara bakıldığında, okul müdürlerinin okuma faaliyetleri düzenledikleri görülmektedir. Bu bağlamda B4; “Okuma olayının akademik başarıyı çok yüksek derecede arttırdığına inanmaktayım ki bunun yansımalarını da görmekteyiz. Bunun için yıl boyunca hem kültürel faaliyet olarak, hem de akademik başarıya katkısı olmasından dolayı okuma çalışmalarını sürekli yapmaktayız” ifadeleri ile okumanın akademik başarıyı artırma noktasında çok etkili olduğunu vurgulamıştır.

Okuma faaliyetlerinin yanı sıra, TEOG sınavlarında başarıyı yakalamada etüt sınıfları (B2,B3,B4,B6) uygulaması, ev ziyaretleri (B3,B4,B5), ilkokuldaki öğrenciler için yapılan faaliyetler (B1,B2,B4) gibi etkili çalışmaları büyük oranda başarı ile icra edildiği görülmektedir. İlkokuldaki öğrencilerin geliştirilmesinin, öğrencinin ortaokula geçmesi ile etkisini ortaya koyduğunu; “Akademik başarının artırılması için bir şeye çok önem veriyorum, oda şudur; ilkokuldaki öğrencilerin iyi yetişmesi için elimden gelen tüm gayreti gösteriyorum. Bu anlamda sınıf öğretmenleriyle sürekli diyalog içindeyim ve çocukları sürekli takip ediyorum. Deneme sınavları çözmeye ilkokul 2. Sınıftan itibaren başlıyoruz (Bu her ne kadar pedagojik olarak yanlış gibi duruyorsa da sınav sistemi bunu gerektiriyor). Şunu biliyorum ki ilkokuldan sağlam temel alıp gelen öğrenci, ortaokulda başarılı oluyor. Bu yüzden çalışmalarımız noktasında yatırımın çoğunu ilkokula yapıyoruz desek yeridir. Öğrencilerimizin de çok dezavantajlı öğrenciler olduğu düşünüldüğünde (taşınmalı öğrenciler), bunun ne kadar gerekli olduğu görülmektedir” ifadeleri ile belirten B1, akademik başarıyı sağlama noktasında temele (ilkokula) ağırlık verilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Okul müdürlerinden B2: “Akrandanışmanlığı uygulaması ile iyi öğrencilerimiz, akademik olarak iyi olmayan öğrencilerimize koçluk yapmaktadırlar”ve B6: “Özel çalışma grupları ile farklı özellikteki bireyleri bir araya getirerek birbirlerinden bir şeyler öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktayız. Bir nevi akran eğitimi gibi bir durum oluşturuyoruz” ifadeleri ile akran danışmanlığı faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Akran danışmanlığı faaliyetlerinin başarılarında etkili olduğunu B2: “ bu uygulama iyi

olmayan öğrencilerimize büyük katkı sağlamaktadır” söylemiyle ortaya koymaktadır. Akran çalışmaları ile aralarında benzer yönler bulunan koçluk uygulamalarını B1’in etkili şekilde uyguladığı ; “Akademik başarının artırılmasına yönelik “Ödül Destekli Sınav ve Yaşam Koçluğu” adında bir projemiz mevcuttur. Projemiz hakkında kısaca bilgi verecek olursak; bütün branş öğretmenlerimize 5, 6, 7 ve 8. sınıflardan 8 veya 10’ar öğrenci veriyoruz. Bu öğrencilerimizin üçte biri çok iyi, üçte biri orta düzey ve üçte biri de kötü öğrencilerden oluşmaktadır. Öğretmenlerimiz bu öğrencilerle yıl boyu ilgilenip, onlara koçluk yapıyorlar. Fakat sadece akademik başarıları ile ilgilenmiyorlar. Öğrencilerimize yaşamsal anlamda da koçluk yapıyorlar. Sınavlarda bulunduğu yerden daha iyi yere gelen (başarı gösteren) öğrencilerimize ve koçları olan öğretmenlere yılsonunda bilgisayar, tablet, altın vb. gibi oldukça iyi hediyeler veriyoruz, bu durumu da yemekli bir programda kutluyoruz.” şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu uygulama ile B1, yüksek oranda başarı yakaladıklarını da : “4 yıldır devam eden bu proje sayesinde birçok öğrencimiz TEOG sınavlarında başarılı olmuştur. Şu an TEOG sıralamasında, taşımali öğrenci alan okullar içinde birinci durumdayız. Bu projemiz “Eğitimde İyi Örnekler” projesinde birincilik ödülü almıştır” söylemleri ile vurgulamıştır.

Farklı bir çalışmada B2; “Okulumuzda akademik başarının artırılması için sürekli faaliyetler yürütülmektedir. Okulumuzda “akademik başarıyı artırma komisyonu” yıllar önce kurulmuş olup kadro durumuna göre değişen öğretmenleriyle faaliyetlerini her yıl yürütmektedir ve etkilidir. Yayınların ve diğer dokümanların tespitine komisyon karar vermektedir” ifadeleri ile akademik başarıyı arttırabilmek için etkili çalışmalar ortaya koyan bir komisyon oluşturduklarını, akademik başarıyı bu komisyon marifetiyle sağladıklarını belirtmiştir. Buna benzer bir çalışmayı da B3 gerçekleştirmiştir. B3; “Öğrencilerimizin akademik başarılarını arttırabilmek için “akademik başarı komisyonu” kurulmuştur. Bu komisyon; okul müdürü, bir müdür yardımcısı, iki sınıf öğretmeni, iki branş öğretmeni, iki öğrenci, bir veli ve rehber öğretmenden oluşmaktadır. Okulumuz öğretmenlerinden gelen akademik olarak sorunlu olan her öğrencinin, akademik durumunu birebir incelemek ve öğrencilerin durumuna göre çözüm üretmek bu komisyonumuzun işidir. İki haftada bir toplanan komisyon, diğer toplantıya kadar tespit edilen öğrencilerin sorunlarını belirleyip öğretmenlere bildirir ve sonuçları takip eder. Bu komisyon genellikle sorunları tespit edip yok etmeye odaklı bir komisyon olduğundan, okulumuzda akademik anlamda büyük çapta sorun kalmamıştır. Öğrencilerimiz yavaş yavaş kendilerini geliştirmektedirler” ifadeleri ile komisyonlarının başarıyı arttırma noktasında sorunları gidererek sonuca ulaştığını ve başarılı olduklarını vurgulamaktadır.

Değişik bir uygulamada B5 ve B6 öğrencilerinin başarılarını arttırmak için öğretmen, veli ve öğrencilere yönelik sürekli toplantı ve seminer düzenlediklerini ve bu seminerlerin başarıyı arttırmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu hususu B5; *“Okul rehberlik servisimiz sınavlarda başarılı olma noktasında gerekenleri hem velilere, hem öğretmenlere, hem öğrencilere seminer ve kurslar vasıtası ile vermeye çalışmaktadır”* şeklindeki ifadeleri ile B6 ise; *“Akademik başarıyı arttırmak için konunun muhatapları ile toplantılar yapıyoruz. Öğrenci, öğretmen ve velilerle bu işin nasıl yapılacağı noktasında bilgi alışverişi yapıyoruz. İşin öğretmen boyutunda onu motive etme çalışmalarımız vardır. Öğrenciler ile verimli ders çalışma, bilgiye ulaşma yolları konuları, seminerlerle işlenir, ayrıca akademik başarıyı sosyal ve kültürel etkinliklerle destekleme, daha doğrusu orada oluşan stresi boşaltma faaliyetleri sürdürmekteyiz. Velileri de daha fazla bilgilendirerek, bu konuda farkındalık oluşturup öğrencilerimizin başarılarını arttırmaya çalışıyoruz”* gibi sözleri ile vurgulamışlardır. Yine ev ziyaretlerinin başarıyı arttırma noktasında etkisini B5; *“Öğretmenlerimizle birlikte aile ziyaretleri gerçekleştiriyoruz. Bu aile ziyaretlerinde ailelere, öğrencilerinin ders çalışmalarını sağlama konusunda ciddi uyarılarda bulunuyoruz. Öğrencilerinin evde nasıl ders çalışacaklarını, ne kadar ders çalışacaklarını, hangi derslere çalışacaklarını ayrıntılı bir şekilde planlayıp kendileri ile paylaşıyoruz. Bunu büyük bir ciddiyet ve kararlılıkla takip ediyoruz”* ifadeleri ile belirtmiş ve bu noktadaki ciddiyet ve kararlılıklarının sürekli devam ettiğini sözlerine eklemiştir.

B6: *“Sürekli şekilde yazılı anlatım çalışmaları ile öğrencinin üretebilme kapasitesini geliştirmeye çalışmaktayız”* ifadeleri ile öğrencileri üretme noktasında aktive ettiklerini belirtmiştir. Bir anlamda üretici öğrencilerin akademik başarısının diğer öğrencilere göre daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Yine B6, dönemlik bilgi yarışmaları düzenlediklerini, öğrencilerin bu yarışmalara hazırlanırken bilgisel olarak donanımlarını arttırdıklarını ifade etmiştir.

B5, bir çalışmada; *“TEOG sınavlarına girecek öğrencilerimizi, ilimizin en kötü ve en iyi liselerine götürüp bu ortamları onlara gösteriyoruz. Bu inanılmaz derecede motive unsuru olan bir çalışma oluyor. Bu geziyi sene başında yapıyoruz”* liselere gezi düzenlediklerini belirtmiştir. Bu gezileri en iyi ve en kötü liselere düzenlediklerini eklemiştir. Yapılan gezilerin öğrenciyi ders çalışma noktasında motive ettiğini vurgulamıştır.

Faaliyet sayıları ve çeşitliliğine bakıldığında, okul müdürlerinin çok ve çeşitli faaliyetler yaptığı görülmektedir. Tablo 9’da sayısal olarak yapılan faaliyetler verilmiştir.

Tablo 7.2. Okul Müdürü Bazında Akademik Başarının Arttırılması İçin Yapılan Faaliyet Sayıları

Okul Müdürleri	Faaliyet Sayıları
B1	7
B2	8
B3	6
B4	7
B5	7
B6	9

Tablo 7.2’de faaliyet sayılarının bir birine yakın olduğu görülmektedir. En çok faaliyeti B6 yaparken, en az faaliyeti B3’ün yaptığı müdürlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

4.2.1.5. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yetiştirilmesi

Öğretmenlerin eğitim sürecinde yetiştirilmesi konusunda, “okul müdürlerinin kişisel yetiştirme çabaları” ve “okul müdürlerinin yönlendirmesi ile öğretmenlerin yetiştirilmesi” temaları oluşturulmuştur. Katılımcıların, öğretmenlerin eğitim sürecinde yetiştirilmesine ilişkin verdikleri beyanlardan oluşturulan tema ve kodlar ile elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yetiştirilmesi İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Okul Müdürlerinin Kişisel Yetiştirme Çabaları	
Sınıf Ziyaretleri	B1
Aday Öğretmenlerin Yetiştirilmesi	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Sene Sonu ve Sene Başı Mesleki Seminerler	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Okul Müdürlerinin Yönlendirmesi İle Öğretmenlerin Yetiştirilmesi	
Hizmet İçi Eğitim Kurs ve Seminerlere Yönlendirme	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Akademik Kariyer Çalışmalarına Teşvik	B3

Tablo 8’de birinci temada müdürlerin en fazla aday öğretmenlerin yetiştirilmesi (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) ve sene başı-sene sonu mesleki çalışmalar (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) konularında çalışma yaptıkları görülmektedir. En az okul müdürünün ise sınıf ziyaretleri (B1) (n=1) uygulamasını icra ettiği tablodan anlaşılmaktadır. Bunların dışında meslekle ilgili eserlerin okutulması (B1,B2,B4) da yapılan çalışmalar kapsamındadır.

İkinci temada en çok müdürün (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) hizmet içi eğitim kurs ve seminerlere yönlendirme faaliyetinde bulunduğu, en az müdürün de (B3) (n=1) akademik kariyer çalışmalarına teşvik uygulamasını gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 8.1. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yetiştirilmesine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Okul Müdürlerinin Kişisel Yetiştirme Çabaları			
Sınıf Ziyaretleri	OkulMüdürleri	1	16,66
Aday Öğretmenlerin Yetiştirilmesi	OkulMüdürleri	6	99,98
Sene Sonu ve Sene Başı Mesleki Seminerler	OkulMüdürleri	6	99,98
Meslekle İlgili Eserlerin Okutulması	OkulMüdürleri	3	49,98
Okul Müdürlerinin Yönlendirmesi İle Öğretmenlerin Yetiştirilmesi			
Hizmet İçi Eğitim Kurs ve Seminerlere Yönlendirme	OkulMüdürleri	6	99,98
Akademik Kariyer Çalışmalarına Teşvik	OkulMüdürleri	1	16,66

Öğretmenlerin süreç içinde yetiştirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin kişisel yetiştirme çabaları teması altında; okul müdürlerinden 1 kişinin sınıf ziyaretleri yaptığı, 6 kişinin aday öğretmenlerin yetiştirilmesi çalışmalarına katıldığı yine okul müdürlerinden 6 kişinin sene sonu ve sene başı mesleki seminerler düzenlediği, 3 kişinin meslekle ilgili eserler okuttuğu tablo 8.1’de görülmektedir.

Öğretmenlerin yetiştirilmesi ile ilgili ikinci tema olan okul müdürlerinin yönlendirmesi ile öğretmenlerin yetiştirilmesi hususunda; okul müdürlerinden 6 kişinin hizmet içi eğitim kurs ve seminerlere öğretmenleri yönlendirdikleri ve 1 kişinin öğretmenleri akademik kariyer çalışmalarına teşvik ettiği Tablo 8.1'den bakılarak anlaşılmaktadır.

Tablo 8'e bakıldığında faaliyet sayılarının az olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin MEB'in konu ile alakalı zorunlu çalışmalarının dışında farklı faaliyetlere pek ağırlık vermedikleri veya veremedikleri görülmektedir. Bu eksikliklerin nedenini aslında birkaç katılımcı okul müdürü beyan etmiştir. B3; *“Öğretmenleri yetiştirme konusunda maalesef sistemimiz çok kötüdür. Biz okul müdürleri bile bilgi birikim anlamında ne kadar iyiyiz bilemiyorum”* ifadeleri öğretmenlerin hizmet esnasında yetiştirilememesinin hem sistem kaynaklı sorunları olduğunu, hem de kendileri ile alakalı sorunların olduğunu beyan etmiştir. Yine bu konuda B5: *“Öğretmen iyi yetiştirilmeden okullara gönderiliyor. Teorik bilgi bakımından KPSS'ye çalışma dönemlerinde oldukça yoğun bilgi sahibi oluyorlar ancak bu teorik bilgiyi üniversitelerde almaları gerekiyordu. Bunun yanında üniversitelerde alınan teorik bilginin pratiğe dökülmesi için etkili staj çalışmaları yapılmıyor. Öğretmenler, öğretmenliğin büyük bölümünü okullarda öğrenmektedirler. Bu da biz okul müdürlerinin üzerine ekstra bir yük yüklemektedir. Mevzuatımız öğretmeni yetiştirme noktasında eksik ve etkisizdir. Ayrıca maalesef bu konuda bizler de bir uzmanlık eğitimi almadık”* ifadeleri ile öğretmenlerin üniversitelerde eğitilemediğini, bunun kendileri açısından büyük bir yük oluşturduğunu, mevzuatın bu konuda sınırlı olduğunu ve kendilerinin de yeterli uzmanlık becerisine sahip olmadıklarını belirterek, öğretmenleri yetiştiremediklerini söylemektedirler. Bunların yanında B6: *“Öğretmenleri yetiştirme açısından elimizde zamansal ve maddi bir yetki bulunmamaktadır”* ifadeleri ile okul müdürlerinin öğretmenleri yetiştirme hususunda, ellerindeki yetkilerin çok az olduğunu vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin mesleki içinde yetiştirilmesi ile alakalı her ne kadar çok az faaliyet olduğu görülse de belirtilen faaliyet eksikliklerine rağmen yine de katılımcı okul müdürlerinin bazı önemli çalışmaları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu çalışmalar içinde müdürlerin uygulamış olduğu; Hizmet İçi Eğitim Kurs ve Seminerleri (B1,B2,B3,B4,B5,B6), Sene Sonu ve Sene Başı Mesleki Seminerler (B1,B2,B3,B4,B5,B6), Aday Öğretmenlerin Yetiştirilmesi

(B1,B2,B3,B4,B5,B6) gibi benzer faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetleri bütün okul müdürleri uygulamıştır. Bu faaliyetlerin zorunlu olması, uygulanmasını gerekli kılmıştır.

Bu çalışmaların dışında az da olsa etkili olabilecek çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalara bakıldığında:

“Meslekle İlgili Eserlerin Okunması” konusunda B1; *“Her hafta Pazartesi günü yaptığımız toplantılarda eğitim öğretim alanında bir eser tanıtımı yapmaktayız ve her öğretmenimizin mesleki açıdan bir eser okumasını talep etmekteyiz. Bu okumalar üzerinde titizlikle durmaktayız. Bu eser incelemeleri, mesleki gelişme bağlamında çok eksikleri bulunan MEB’in sistemi içinde çok önemli olduğunu görmekteyiz. Öğretmen okuduğu eserlerde teorik bilgisini arttırmakta ve eğitime çok yönlü bakabilmektedir”* ifadeleri ile bu çalışmayı ne kadar etkili uyguladığını belirterek farkını ortaya koymuştur. B1, mesleki eser okuma ile ilgili etkili olan bu çalışması sonucunda, her hafta bir kitap okuyan öğretmenin, mesleki anlamda büyük ölçüde bilgi ve birikim sahibi olacağını, eğitime çok yönlü bakabileceğini sözlerine eklemiştir.

B1 yapmış olduğu “Sınıf Ziyaretleri” etkinliğinde ; *“Biz okul müdürleri, bir akademisyen gibi sanki laboratuvar ortamında (sınıflarda) öğretmenleri yetiştirmeye çalışıyoruz. Her sınıfa her hafta mutlaka bir defa gider, eksiklikleri yerinde görür, öğretmenlere yardımcı olmaya çalışırım. Bunların yanında, öğretmenlerin eksikliklerini görmeleri açısından denetimlerimiz sonucunda onlara bir rapor veriyoruz. Bu rapordaki eksiklerini gidermelerini istiyoruz”* ifadeleri ile öğretmenlerini sınıflarında sürekli ziyaret ederek, tecrübelerini yerinde onlara aktardığını, onların eksikliklerini hemen giderdiğini belirtmiştir. Bu konuda B5: *“Ben sürekli sınıfları gezip, öğretmenlerin problem yaşadıkları kısımlarda onlara yardımcı oluyorum. Tecrübe ve birikimlerimi özellikle sınıf yönetimi, öğretim yöntemleri açısından onlara aktarıyorum”* cümleleri ile sınıfları sürekli dolaşarak öğretmenlerini, sınıf yönetimi, öğretim yöntemleri gibi dallarda yetiştirip etkili olduğunu belirtmektedir.

B2 yapmış olduğu bir çalışmada, mesleki eserleri etkili okutma noktasında yarışma düzenleyerek başarılı olduğunu: *“Mesleki eserleri okumaları yönünde güzel bir yarışma yapıyoruz. Her dönem bizim belirlediğimiz dört tane mesleki kitabı okumalarını istiyoruz. Dönem sonunda bu kitaplardan öğretmenlerimizi test ediyoruz. Başarılı olanlara bir sonraki dönemin kitaplarını ve kendi istedikleri dört kitap daha hediye ediyoruz. Bu çalışmaya daha önce*

birçok öğretmen katılmazken, şimdi hemen hemen istisnasız sürdürmekteyiz” ifadeleri ile belirtmiştir.

B3; *“Ben en çok öğretmenlerimi akademik kariyer yapmaları noktasında teşvik ediyorum. Akademik olarak gelişen öğretmen, çalışarak da tecrübe kazanacaktır. Şu an üç tane öğretmenimiz değişik üniversitelerde yüksek lisans, bir tane öğretmenimiz de doktora yapmaktadırlar. Bu öğretmenlerimizin gidiş gelişlerinde onlara sürekli elimizden geldiği kadar yardımcı oluyoruz”* cümleleri ile öğretmenlerini yetiştirme noktasında, akademik olarak gelişmelerini hedeflediğini söylemiştir. Okulundaki öğretmenlerin dört tanesinin yüksek lisans ve doktora yaptığını ekleyerek bu süreçte onlara her türlü yardımı yaptıklarını ve desteği verdiklerini vurgulamıştır. Onların akademik kariyerle birikimlerini arttırdıklarını ve bu sayede başarılı olduklarını eklemiştir.

Öğretmenlerin meslek içinde yetiştirilmesi konusunda yapılan sınırlı faaliyetlerden, “Sene Sonu ve Sene Başı Mesleki Seminerlerin” bütün okul müdürlerinin yapmış olduğu ortak çalışmalar olduğu, müdürlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. B3; *“Mesleki çalışmalarımız tatil dönemlerinde öğretmenlerin bazı alanlarda kendilerini geliştirmeleri noktasında işe yaramaktadır. Biz bu çalışmalara çok önem veriyoruz ve kararlılıkla sürdürmeye çalışıyoruz”* ifadeleri ile mesleki çalışmaları kararlılıkla sürdürdüklerini belirterek, kararlılığın bu faaliyetleri olumlu hale getireceğini söylemiştir.

4.2.1.6. Denetim Faaliyetleri

Katılımcıların, okullarında yapmış oldukları denetim faaliyetleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar ile elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 9. Müdürlerin Denetim Faaliyetlerine İlişkin Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Rutin Denetim Uygulamaları	
Rutin Denetim Faaliyetleri (Mevzuatın Gerektirdiği Faaliyetler)	B1, B4
Toplantılar Vasıtası İle Denetim	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Rehberlik ve Denetim Çalışmalarının Birlikte Yürütülmesi	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Denetimde Ödül ve Ceza	B1, B2, B3, B4, B5, B6

Farklı Denetim Uygulamaları

Öz Denetim Uygulamaları

B1, B3, B5

Denetimde İletişim

Denetimde Olumlu İletişim

B1, B2, B3, B4, B5, B6

Okullarda yapılan denetim faaliyetleri ile ilgili; “rutin denetim uygulamaları”, “farklı denetim uygulamaları” ve “denetimde iletişim” adlı temalar oluşturulmuştur.

Tablo 9’da, birinci tema olan rutin denetim uygulamalarında en çok okul müdürünün toplantılar vasıtası ile denetim (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6), rehberlik ve denetim çalışmalarının birlikte yürütülmesi (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) ve denetimde ödül-ceza (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) konularında çalışma yaptıkları görülmektedir. En az okul müdürünün ise rutin denetim faaliyetlerini (B1,B4) (n=2) ifa ettikleri söylenebilmektedir.

İkinci tema olan farklı denetim uygulamalarında sadece öz denetim uygulamaları kodlanmıştır. Bu faaliyeti yürüten okul müdürleri (B1,B3,B5)’tir (n=3)’.

Üçüncü temada da denetimde olumlu iletişim aktivitesi kodlanmış olup bütün okul müdürleri tarafından uygulanmaktadır.

Tablo 9.1. Müdürlerin Denetim Faaliyetlerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Rutin Denetim Uygulamaları			
Rutin Denetim Faaliyetleri (Mevzuatın Gerektirdiği Faaliyetler)	Okul Müdürleri	2	33,32
Toplantılar Vasıtası İle Denetim	Okul Müdürleri	6	99,98
Rehberlik ve Denetim Çalışmalarının Birlikte Yürütülmesi	Okul Müdürleri	6	99,98
Denetimde Ödül ve Ceza	Okul Müdürleri	6	99,98
Farklı Denetim Uygulamaları			
Öz Denetim Uygulamaları	Okul Müdürleri	3	49,98
Denetimde İletişim			
Denetimde Olumlu İletişim	Okul Müdürleri	6	99,98

Müdürlerin denetim faaliyetlerine ilişkin rutin denetim teması altında; okul müdürlerinden 2 kişinin mevzuatın gerektirdiği denetim faaliyetlerini icra ettikleri, 6 kişinin toplantılar vasıtası ile denetim faaliyetlerini yürüttükleri yine 6 kişinin rehberlik ve denetim çalışmalarını birlikte yürüttükleri ve 6 kişinin denetimde ödül ve ceza olgularını kullandıkları görülmektedir.

Denetim faaliyetlerinin ikinci teması olan farklı denetim uygulamaları kapsamında; okul müdürlerinden 3 kişinin öz denetim uygulamalarını icra ettikleri Tablo 9.1’de görülmektedir.

Denetimde iletişim teması altında ise; okul müdürlerinden 6 kişinin denetimde olumlu iletişim çalışmalarını yürüttükleri söylenebilmektedir.

Denetim çalışmalarında etkili olabilecek detaylara bakıldığında; şu an çağdaş yönetim yaklaşımları içinde popüler bir olgu olarak bilinen öz denetim uygulamalarının, okul müdürleri (B1, B3, B5) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu uygulamanın sağlıklı sonuçlar doğurduğunu B1: *“Öğretmenlerin sürekli kişisel inisiyatif almaları sağlanmıştır. Okulda ve kendi sınıflarında yaptıkları çalışma ve faaliyetlerde ileri derecede sorumluluk yüklenen öğretmenlerimiz faaliyetleri bu çerçevede yapmaktadırlar. Kişisel inisiyatif olarak faaliyet yapan öğretmen okulu daha fazla sahiplenmekte ve gözlemlerimiz sonucunda bu çalışma prensibine sahip öğretmenlerin kendi kendini ve arkadaşlarını olumlu yönden denetlediği ve yönlendirdiği saptanmıştır”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Ayrıca B3: *“Denetleme yaparken öğretmenleri sıkmadan, öğrencilerin seviyelerinin geldiği durumu onların da görerek önlemler almalarını sağlayıcı şekilde yapmaktayız. Bu durumu öğretmenlerin benimsemelerini sağlamaya çalıştık. Öğretmenler bu konuda kendilerini rahat hissettikleri andan itibaren öğrencilerin eksik kaldıkları konuları halletmeye çalıştıklarını söyleyebilirim. Bu bir nevi öğretmenlerin kendilerini değerlendirme çalışması olarak da kullanılabilir. İleri aşamada öğretmenlerimiz bu durumu içselleştirdikleri zaman öğrencilerin öğrenme konusunda eksik kaldıkları noktaları artık bir denetleyici olmadan halletmeleri söz konusu olabilecektir. Bu uygulamamızı genişleterek devam ettireceğiz”* ifadeleri ile öğretmenlerin süreçteki eksikliklerini kendilerinin belirlediğini, önlemleri de kendilerinin alarak başarıyı yakalamaya çalıştıklarını belirtmiştir. B5 ise: *“Okul müdürü olarak öğretmenlerime her ay bir anket düzenleyip dağıtmaktayım. Bu anketle beni değerlendirmelerini isteyerek, eksiklerimi görüp tedbir almaktayım”* ifadeleri ile farklı bir

açıdan kendisine yönelik bir özdenetim uyguladığını belirtmiştir. B5, bu uygulaması ile kendi eksikliklerini, personelleri vasıtası ile tespit edip gidermeye çalıştığını, olumlu yönlerini ise geliştirdiğini sözlerine eklemiştir.

Toplantılar vasıtası ile denetim ve rehberlik çalışmaları faaliyetlerini okul müdürlerinin tamamının yaptığı söylemlerinden anlaşılmaktadır (B1, B2, B3, B4, B5, B6). B1, toplantılar vasıtası ile denetim çalışmalarının verimliliğinin artacağını; *“Toplantıları denetim faaliyeti olarak oldukça fazla olarak kullanmaktayım. Bunu yapmaktaki amacım; bir problemin nasıl giderileceğini bütün personele aynı anda gösterebilmektir. Toplantılarla birçok kişiye aynı anda rehberlik yaparken, denetim faaliyetleri içinde zamandan kazanmaktayım”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Burada B1, hem zamandan kazandığını, hem de birçok kişiye aynı anda rehberlik yaptığını ifadelerine eklemektedir. Yine aynı konu ile alakalı olarak; B3; *“Denetlemeyi yapmadan önce, öğretmenlerle planlamalarını toplantılar vasıtasıyla birlikte yapmaktayız. Bu çalışmadan sonra denetleme çalışmalarını daha rahat yapmaktayız”* ifadeleri ile toplantılarla planlamaların yapılıp, daha sonra denetim faaliyetlerinin yürütüldüğünü vurgulamıştır. B3, bu uygulama ile öğretmen ve personelin hangi konularda değerlendirileceğinin netlik kazandığını ve bu alanlarda çalışmalara ağırlık verildiğini, yine bu sayede denetim faaliyetlerinin hem kendileri hem de personel açısından daha verimli yürütüldüğünü belirtmiştir.

Başarılı okul müdürlerinin tamamının rehberlik ve denetim çalışmalarını birlikte yürüttükleri söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B6; *“Rehberlik faaliyetleri denetimin ilk basamağıdır diye düşünmekteyim. Sağlıklı bir rehberlik, denetim faaliyetlerini de kolaylaştırmaktadır. Aslında sürekli şekilde yapılan rehberlik faaliyetleri denetim faaliyetlerine çok da bir yer bırakmamaktadır. Olaya hep olumlu bakmak gerekmektedir. Rehberlik çalışmaları kesinlikle değerlendirme sürecinin verimliliğini arttıracaktır”* ifadeleri ile rehberlik faaliyetinin değerlendirme sürecinin ilk basamağı olduğunu, rehberlik faaliyetinin olmadığı denetim çalışmalarının bir tarafının eksik kalacağını, hatta sürekli yapılan rehberlik faaliyetlerinin denetim gibi kaba bir kavramı ortadan kaldıracığını belirtmiştir. Yani rehberlik ve denetim faaliyetlerinin birlikte yürütülmesinin verimliliği arttıracığını belirtmiştir. B4; *“İyi ve etkili rehberlik yaptıktan sonra, denetimleri de bu rehberliğe bina etmekteyiz”* ifadeleri ile denetim sürecinin iyi ve etkili rehberlikle başladığını, hatta denetimi rehberlik üzerine bina ettiğini,

rehberliğin olmadığı denetim çalışmalarının eksik kalacağını söylemiştir. B2; *“Önceden yoğun bir şekilde rehberlik yapıp ondan sonra denetleme yapmayı tercih ediyorum. Rehberlik çalışmalarını hem toplantılar vasıtası ile toplu olarak, hem de bireysel olarak özel konularda yapmaktayım. Öğretmen arkadaşlara hangi alanlarda denetleneceklerini önceden açıkladıktan sonra, bu kriterleri gösteren bir çizelge veriyoruz. Bu kriterleri yerine getirmeleri için makul süre tanıyoruz. Bu süre zarfında her türlü rehberliği yapıyoruz. Bu süre sonunda önce evraklar üzerinden bir denetleme yapıyoruz. Sonra öğretmenin sınıfına gidip genel tertip ve düzen ile ilgili kontroller yapıldıktan sonra (bu kontrol muhtelif zamanlarda tekrarlanıyor) en az bir ders dinleyerek denetim işlemi tamamlanmaktadır”* ifadeleri ile öğretmenlerinin kendi eksikliklerini ve öğrencilerinin eksikliklerini rahat görebilmeleri için yoğun rehberlik çalışmalarının ardından denetim çalışmaları yaptıklarını söylemektedir. Yoğun ve sürece dayalı rehberlik faaliyetlerinin yapılmasının; öğretmenlerin neyi, nasıl ve niçin yapacaklarını bilmeleri açısından önemli olduğunu eklemektedir. Süreçteki rehberlikten sonra denetim çalışmalarının öğretmenler ve personeller açısından rahat ve kolay geçeceğini de vurgulamaktadır. Katılımcıların rehberlikle ilgili ifadelerine genel olarak bakıldığında, rehberlik faaliyetlerinin olmadığı denetim çalışmalarının eksik kalacağı, öğretmenlerin çalışmalarının çerçevesinin rehberlik faaliyetleri ile belirleneceği, sağlıklı rehberlik faaliyetlerinden sonra denetim çalışmalarının kolay olacağı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların tamamının denetimde olumlu iletişimi sağlamaya çalıştığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda B2; *“Bu denetlemeyi yaparken hiçbir zaman sert ve kuralcı bir üslup sergilemedim. Sert ve kuralcı bir üslubun öğretmeni çok olumsuz etkilediğini, verimliliğini düşürdüğünü tecrübelerime dayanarak söyleyebilirim”* ifadeleri ile olumlu iletişimin ve üslubun, öğretmeni verimli kıldığı, aksinin öğretmeni olumsuz etkileyerek verimliliğini düşürdüğünü belirtmektedir. B6 ise; *“Sağlıklı iletişim bir okulda her şeyin kapısını açmaktadır. Denetim dediğiniz olayın sağlıklı yürümesi için olmazsa olmazdır”* ifadeleri ile olumlu ve sağlıklı iletişimin her türlü eksikliği giderdiğini vurgulayarak, adeta başarısının altında yatan olgunun öncelikli olarak sağlıklı iletişim olduğunu belirtmiştir.

Denetimde ödül ve ceza konusunda okul müdürlerinin hepsinin faaliyetlerde buldukları söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B6; *“Çalışmalarını takdir ettiğimiz personeli sürekli şekilde ödüllendirmişizdir. Yasal boyutta hiç ceza vermedim çünkü cezanın bir insanı korkutabileceğine inanmıyorum ancak ödüllendirmediğim personelin bunu düşünerek ceza aldığına farkına varmasını sağlamaya çalıştım. Böylesi daha*

sağlıklıdır diye düşünmekteyim” ifadeleri ile ödül ve cezayı etkili kullandığını beyan etmiştir. B1 ve B2 her ne kadar ceza faktörünün olması gerektiğini belirtse de bu yola pek başvurmadıklarını, ceza verilecek davranışların oluşmasını başka faaliyetlerle engellediklerini “Üstesinden gelemediğimiz konuda da ceza olgusunu kullanmaktayız. Ancak cezai müeyyideye şimdiye kadar çok az başvurduk”, “Sistem gereği kasıtlı ve kusurlu bulunan personele de ceza verdiğimiz olmuştur. Ancak cezai müeyyideye çok az başvurduğumuzu söyleyebilirim” ifadeleri ile belirtmişlerdir.

Bunların dışında yine okul müdürlerinden B5; *“Denetleme ve rehberlik faaliyetlerini yılda sadece bir iki defa olmak üzere gerçekleştiriyoruz. Bu öğretmenlerin bir yıl boyunca yapmış oldukları çalışmaları sağlıklı olarak görmemize yetmez. Bütün öğretmenlerimizi zamanımızın el verdiği ölçüde sırayla denetledikten sonra, tekrar başa dönüp denetleme faaliyetlerine devam ediyoruz. Bu döngü yılsonuna kadar devam etmektedir. Böylece yıl boyunca defalarca öğretmenlerimizi hem sınıf ortamında hem de okul içindeki diğer faaliyetleri ile yerinde denetleme imkânı oluşturuyoruz”* ifadeleri ile rehberlik ve denetim çalışmalarının, eğitim-öğretim süreci içinde sürekli şekilde uygulanmasının, verimliliği arttırdığını belirtmiştir. Bu sürekliliğin, öğretmeni ve diğer personeli sürekli olarak süreç içinde tutmaya yaradığını da ayrıca eklemiştir. B5; *“Sadece öğretmenlerimizi değil yönetici ve diğer çalışanlarımızı da denetlemekteyiz. Müdür yardımcıları ile haftada bir defa toplantı yapmakta ve yapılan çalışmaları değerlendirmekteyiz. Sadece bununla sınırlı kalmayıp aylık periyotlar halinde öğretmen, öğrenci, veli ve personellere anketler uygulayıp kendimi değerlendiriyorum. Eksikliklerimi görüp ona göre hareket ediyorum”* ifadeleri ile kendini denetletmesinin bir empati oluşturduğunu, yani denetlediği insanları (öğretmen, öğrenci, veli, personel) daha iyi anladığını belirtmiştir.

4.2.2.Eğitim-Öğretimle İlgili Sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık, davranış sorunları vb.) Belirleme ve Giderme Çalışma ve Faaliyetleri.

Eğitim-öğretimle ilgili sorunları belirleme ve giderme çalışmaları hususunda katılımcıların görüşleri genel olarak derlenip oluşturulan tema ve kodlar ile elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

4.2.2.1. Öğrencilerin Devam-Devamsızlık Sorunları

Öğrenci devamsızlığı konusunda katılımcı okul müdürlerinin yapmış oldukları çalışmalarla ilgili oluşturulan tema ve kodlar ile elde edilen bulgular Tablo 10 ve Tablo 10.1’de gösterilmiştir.

Tablo 10: Öğrencilerin devam –devamsızlık sorunlarına ilişkin oluşturulan tema ve kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Okullardaki Paydaşlarla Birlikte Yapılan Faaliyetler	
Ev Ziyaretleri Yapılması	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Komisyon veya Ekip Kurulması	B2, B5
Özel Toplantılar Düzenlenmesi	B3
Devam Problemi Olmayanlar	B1, B2, B6
Okul Dışı Paydaşlarla Birlikte Yapılan Faaliyetler	
Muhtar, İmam, Kanaat Önderleri	B4
Ebeveynlerin Anında Bilgilendirilmesi	B3

Öğrencilerdeki devam sorununu önlemek için müdürlerin görüşleri değerlendirilerek; “okullardaki paydaşlarla birlikte yapılan faaliyetler” ve “okul dışı paydaşlarla birlikte yapılan faaliyetler” temaları oluşturulmuş ve kodlanmıştır.

Müdürlerin açıklamalarına bakıldığında, birinci temada devamsızlık sorununu çözmek için en çok ev ziyaretleri (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) yapıldığı Tablo 10’da görülmektedir. Bu alanda en az, özel toplantılar düzenleme (B3) (n=1) çalışmasının yapıldığı söylenebilmektedir.

İkinci tema olan okul dışı paydaşlarla birlikte yapılan faaliyetler çerçevesinde, muhtar imam ve kanaat önderleri ile yapılan faaliyetler (B4) ve ebeveynlerin anında bilgilendirilmesi (B3) çalışmasında sadece birer okul müdürünün aktif olduğu Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10.1. Devamsızlığı Önlemek İçin Okul Müdürlerinin Yapmış Olduğu Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Okullardaki Paydaşlarla Birlikte Yapılan Faaliyetler			
Ev Ziyaretleri Yapılması	OkulMüdürleri	6	99,98
Komisyon veya Ekip Kurulması	OkulMüdürleri	2	33,32
Özel Toplantılar Düzenlenmesi	OkulMüdürleri	1	16,66
Devam Problemi Olmayanlar	OkulMüdürleri	3	49,98
Okul Dışı Paydaşlarla Birlikte Yapılan Faaliyetler			
Muhtar, İmam, Kanaat Önderleri	OkulMüdürleri	1	16,66
Ebeveynlerin Anında Bilgilendirilmesi	OkulMüdürleri	1	16,66

Devamsızlığı önlemek için müdürlerin okullardaki paydaşlarla birlikte yaptıkları faaliyetler teması altında; okul müdürlerinden 6 kişinin ev ziyaretleri yaptığı, 2 kişinin komisyon ve ekipler kurduğu, 1 kişinin konuya has özel toplantılar düzenlediği ve yine 3 kişinin okulunda hiç devam problemi olmadığı görülmektedir.

Okul dışı paydaşlarla birlikte yapılan çalışmalar teması altında; okul müdürlerinden 1 kişinin muhtar, imam ve kanaat önderleriyle görüştüğü ve yardımlaştığı, 1 kişinin ise ebeveynleri anında bilgilendirme çalışmaları yaptığı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Etkili olabilecek çalışmalara bakıldığında bazı okul müdürlerinin (B1, B2, B6) devamsızlık sorununu kökten çözdükleri, böyle bir problemlerinin bulunmadığı, ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda B1; *“Okulumuzda devamsızlık ve ciddi boyutta bir davranış sorunu ile karşılaşılmamaktayız. Bunun sebebi, öğretmenlerimizin ve bizim ciddi anlamdaki gayretlerimizdir. Velilerle olan diyalogumuz üst boyuttur. E siz veli ile sürekli iletişim halinde olursanız, öğrencide sorun kalır mı? Elbette kalmaz. İnsanlar çocuklarını önemsemektedirler. Bu nedenle ilgilidirler. Yeter ki onları harekete geçirebilecek birileri olsun”* ifadeleri bu sorunu, ciddi anlamda gayret göstererek, velilerle üst düzeyde diyalog kurarak hallettiğini belirtmektedir. Yine B2; *“Okulumuzda önemli bir devamsızlık sorunu*

bulunmamaktadır. Bu durumun sağlanmasında bütün öğretmen kadrosunun yoğun çalışmaları ve veli ile işbirliği yapılması etkili olmuştur. Devamsızlık yapan öğrencilerin aynı gün öğretmen tarafından ailesi aranmaktadır. Ulaşılamazsa öğrencinin evini tanıyan bir başka öğrenci ile not gönderilmekte ve mutlaka iletişim kurulmaktadır. Üç gün üst üste devamsızlık yapan öğrenci mutlaka idareye bildirilmektedir. Devamsızlık mektupları düzenli olarak gönderilmektedir. Her dönem mutlaka en az 1 kere ev ziyaretleri yapılmaktadır. Sürekli devamsız olan öğrenciler için de ayrıca kurulan komisyon ev ziyaretleri yaparak veliyi ve öğrenciyi ikna ederek okula kazandırmaya çalışmaktadır” ifadeleri ile problemi ortadan kaldırmak için, yoğun çalışma, veli ile işbirliği, bu alan için kurulan komisyonla ev ziyaretleri gibi aktivitelerle başarı yöntemini göstermektedir. Bu konuda katılımcılardan B6’da; “Bütün sınıflarda öğrencinin durumunu aile ile paylaşmak üzere ev ziyaretleri yapıyoruz. Bir yıl içinde bütün velilerimizin evlerini ziyaret ettik. Böylece velileri hem bilgilendirdik hem de farkındalık yarattık. Devamsızlığı da aynı şekilde hallettik” ifadeleri ile veli ile diyalogun birçok sorun yanında devamsızlığı da ortadan kaldırdığını belirterek, ev ziyaretlerinin önemini vurgulamıştır.

Öğrenci devamsızlığı konusunda başka bir çalışma da, bazı okul müdürlerinin (B2, B5) kurmuş oldukları komisyonlardır. Bu komisyonlar sayesinde B5; “veli ikna ekibi kurularak devamsızlık problemi yaşayan öğrencilerin evleri ziyaret edilmiştir. Bu sayede devamsızlık problemi asgariye inmiştir” ifadeleri ile devamsızlık problemini asgariye indirdiğini vurgulamıştır.

Devamsızlık problemlerini azaltmak için B3’ün öğretmenleri ile özel toplantılar yaptığı; “Devam-devamsızlık konusunda öğretmenlerimizle özel toplantılar yapılmaktadır. Öğretmenler ve idarecilerimiz devamsızlık yapan öğrencilerimizin devamsızlığının nedenini öğrenmek için gayret göstermektedirler” ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ayrıca devamsızlığı olan öğrencilerin anında ebeveynlerine haber verilerek müdahalede bulunmalarının istenmesini yine B3; “Devamsızlık yapan öğrenciler anında “mesaj” suretiyle ailelerine bildirilmektedir” ifadeleri ile vurgulamaktadır.

Devamsızlık konusunda muhtar, imam ve kanaat önderlerinin sosyal güçlerini kullanan okul müdürlerinin de etkili olduğunu belirtmek gerekmektedir. Özellikle B4’ün; “Devamsızlık problemi çözülemeyen öğrenciler için mahalle muhtarı ve cami imamından destek alınmaktadır. Hatta çok inatçı bir veliyi ikna etmek için vali yardımcımızı götürdük ve vali yardımcımız veliyi ikna etti” şeklindeki ifadesi ile vali yardımcısını

kullanarak her yolu denediğini, özellikle muhtar ve imamın kendilerine destek olduğunu belirtmektedir.

4.2.2.2. Öğrencilerin Akademik Başarısızlıklarının Önlenmesi

Akademik başarıyı sağlama noktasında yapılan faaliyetler, bu çalışmanın; Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri başlığı altında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu bölümde akademik başarının artırılması konusundan ziyade akademik başarısızlığın önlenmesi hususuna değinilecektir.

Akademik başarısızlığı önlemek için yapılan çalışmalarla ilgili oluşturulan tema ve kodlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Akademik başarısızlığı önlemek için yapılan çalışmalarla ilgili oluşturulan tema ve kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Düzenlenen Kurs Faaliyetleri	
Kurslar ve Etüt Çalışmaları	B1, B2, B3
Rehberlik Faaliyetleri	
Koçluk Uygulamaları	B1
Öğrencilere Özel İlgi Gösterilmesi	B3, B4
Akran danışmanlığı	B2, B6
Başarısızlığı Önleme Komisyonları	B2, B3
Sosyal ve Kültürel Çalışmalar	
Sosyal ve Kültürel Alanlara Yönlendirme	B1, B5
Seminer ve Bilgilendirme Toplantıları	B2, B6
Ev Ziyaretleri	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Okuma Faaliyetleri	B2, B3, B5

Akademik başarısızlığın önlenmesi konusunda; “düzenlenen kurs faaliyetleri”, “rehberlik faaliyetleri”, “sosyal ve kültürel faaliyetler” temaları oluşturulmuştur.

Tablo 11'e bakıldığında, akademik başarısızlığın giderilmesi için yapılan faaliyetler içinde, birinci temada sadece düzenlenen kurs faaliyetleri kodlanmıştır. Bu faaliyetleri B1,B2,B3 yürütmüştür.

İkinci tema olan rehberlik faaliyetleri çerçevesinde en çok okul müdürünün; öğrencilere özel ilgi gösterilmesi (B3,B4), akran danışmanlığı (B2,B6) ve başarısızlığı önleme komisyonları (B2,B3) (her biri için n=2) kurulması faaliyetlerini icra ettikleri, en az okul müdürünün ise koçluk uygulamaları (B1) (n=1) görülmektedir.

Üçüncü tema olan sosyal ve kültürel çalışmalar çerçevesinde en çok müdürün ev ziyareti gerçekleştirdikleri (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6), en az müdürün ise sosyal ve kültürel alanlara yönlendirme (B1,B5) (n=2) ile seminer ve bilgilendirme toplantıları düzenleme (B2,B6) (n=2) faaliyetlerini yürüttükleri ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Tablo 11.1. Akademik Başarısızlığı Ortadan Kaldırmak İçin Yapılan Faaliyetlerle İlgili Çalışma ve Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Düzenlenen Kurs Faaliyetleri			
Kurslar ve Etüt Çalışmaları	Okul Müdürleri	3	49,98
Rehberlik Faaliyetleri			
Koçluk Uygulamaları	Okul Müdürleri	1	16,66
Öğrencilere Özel İlgi Gösterilmesi	Okul Müdürleri	2	33,32
Akran danışmanlığı	Okul Müdürleri	2	33,32
Başarısızlığı Önleme Komisyonları	Okul Müdürleri	2	33,32
Sosyal ve Kültürel Çalışmalar			
Sosyal ve Kültürel Alanlara Yönlendirme	Okul Müdürleri	2	33,32
Seminer ve Bilgilendirme Toplantıları	Okul Müdürleri	2	33,32
Ev Ziyaretleri	Okul Müdürleri	6	99,98
Okuma Faaliyetleri	Okul Müdürleri	3	49,98

Akademik başarısızlığı ortadan kaldırmak için düzenlenen kurs faaliyetleri teması altında; okul müdürlerinden 3 kişinin kurs ve etüt çalışmaları düzenlediği görülmektedir.

Konunun ikinci teması olan rehberlik faaliyetleri kapsamında; okul müdürlerinden 1 kişinin koçluk uygulamaları yaptığı 2 kişinin öğrencilere özel ilgi gösterdiği, 2 kişinin akran danışmanlığı uygulamasını gerçekleştirdiği ve yine 2 kişinin de başarısızlığı önleme komisyonları kurduğu Tablo 11.1'e bakılarak söylenebilmektedir.

Akademik başarısızlığı önleme hususunda son tema olan sosyal ve kültürel çalışmalar başlığı altında; okul müdürlerinden 2 kişinin öğrencileri sosyal ve kültürel alanlara yönlendirdiği, 2 kişinin seminer ve bilgilendirme toplantıları yaptığı, 6 kişinin ev ziyaretleri yaptığı ve son olarak 3 kişinin de okuma faaliyetleri icra ettiği görülmektedir.

Etkili olabilecek faaliyetlerden, kurslar ve etüt çalışmalarına bakıldığında; bu çalışmaların genellikle gönüllü olarak yapıldığı, özellikle başarısız öğrencileri hedef aldığı ve bu kurs ve etüt çalışmalarının üzerinde önemle durulduğu B1, B2, B3'ün ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Başarısızlığı önleme noktasında koçluk uygulamasının etkili olduğu, uygulayıcılarının söylemlerinden anlaşılmaktadır. B1'in ifadelerinde, uygulamış oldukları bu faaliyetle, her öğretmene belirli sayıda öğrenci zimmetlenerek, bu öğrencilerin akademik gelişiminin üst seviyeye çıkarılmasının hedeflendiği görülmektedir.

Bir başka faaliyette B1; *"Akademik başarısı düşük olan öğrencilerimizi sürekli değişik faaliyetlere de yönlendirmekteyiz. Örneğin spor ve güzel sanatlar gibi. Bu alanlarda bu çocuklar kendilerini yetiştirip oldukça iyi başarılarla, müsabaka ve yarışmalarda imza atmaktadırlar. Bu alanlardaki başarıları derslere olan ilgilerini de yavaş yavaş arttırmaktadır"* ifadeleri ile öğrencileri sosyal, sportif ve kültürel alanlara yönlendirip bu alanlarda başarılı olmalarını sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıklarını belirtmektedir. Bu alanlarda gösterdikleri başarıları, öğrencilerin akademik başarısına da yavaş yavaş etki ettiğini vurgulamaktadır. Yine B5; *"Akademik başarıları yetersiz olan öğrenciler*

kültürel ve sportif faaliyetlere yönlendirilmişlerdir. Bu alanda başarılarını ortaya koyan öğrencilerin akademik yetersizlikleri de zamanla olumlu bir yöne doğru gitmeye başlamıştır” ifadeleri ile farklı alanlarda okula aidiyetleri gelişen öğrencilerin akademik olarak zamanla daha iyi bir konuma geldiklerini belirtmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinden B2 ve B6'nın öğrenci, öğretmen ve velilere seminer ve toplantılar düzenledikleri, bu yolla akademik başarıları arttırmak için farkındalık oluşturdukları ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Akademik başarısızlığı ortadan kaldırmak için katılımcıların uyguladıkları etkin yöntemlerden olan okuma faaliyetlerinin etkililiğini B2, B3, B5 söylemleri ile belirtmişlerdir.

Yine akademik başarısızlığı ortadan kaldırmak için katılımcılardan B2 ve B6'nın akran danışmanlığı uygulamasını etkin şekilde kullanarak olumlu sonuçlar aldıkları beyanlarından anlaşılmaktadır. Bu hususta B6; *“Ayrıca akran uygulaması ile başarılı ve başarısız öğrencilerimizi denkleştirdik. Bunlar birlikte çalışmaya başladılar. Olumlu sonuçlar aldık bu uygulamanın sonucunda”* ifadeleri ile hayata geçirdikleri akran danışmanlığı uygulamasının etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Farklı bir uygulama ise başarısızlığı önleme komisyonları şeklinde adlandırılabilir ekiplerdir. Katılımcılardan B2 ve B3'ün oluşturmuş olduğu bu ekiplerin, başarısızlıkla mücadele etmek için tedbirler aldığı ve bu tedbirleri süratle harekete geçirdikleri, ilgili okul müdürlerinin beyanlarından anlaşılmaktadır.

Başarısızlığı önlemek için sürekli bir şekilde aile ile diyalogun kurulması gerektiği, ailenin içinde olmadığı uygulamaların pek sağlıklı sonuçlar vermeyeceğini, velilerin çocukları ile ilgilenmek istediklerini fakat mutlak suretle onları harekete geçirecek birilerinin olması gerektiğini *“Okulumuzda devamsızlık, üst düzeyde başarısızlık ve ciddi boyutta bir davranış sorunu ile karşılaşılmamaktayız. Bunun sebebi, öğretmenlerimizin ve bizim ciddi anlamdaki gayretlerimizdir. Velilerle olan diyalogumuz üst boyuttadır. E siz veli ile sürekli iletişim halinde olursanız, öğrencide sorun kalır mı? Elbette kalmaz. İnsanlar çocuklarını önemsemektedirler. Bu nedenle ilgilidirler. Yeter ki onları harekete geçirebilecek birileri olsun”* ifadeleri ile belirten B1, aile ziyaretlerinin önemini

vurgulamıştır. Katılımcılardan hepsinin aile ziyaretlerine azami derecede önem verdikleri görülmektedir.

Katılımcılardan B3 ve B4'ün başarısızlığı önlemek için, akademik yetersizliği olan öğrencilerle özel olarak ilgilendikleri söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda adı geçen okul müdürlerinin bu öğrencilere birebir rehberlik yaptıkları, bireysel olarak tedbirler aldıkları B4'ün; “*Bu öğrencilere akademik başarılarını arttırmaları için birebir rehberlik etmekteyiz*” ifadelerinden anlaşılmaktadır.

4.2.2.3. Öğrencilerdeki Davranış Sorunları

Eğitim-öğretimle ilgili sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık, davranış sorunları vb.) belirleme ve giderme çalışma ve faaliyetleri içinde önemli bir yeri olan davranış sorunlarını ortadan kaldırma ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen tema ve kodlarla elde edilen bulgular tablolaştırılarak (Tablo 12, Tablo 12.1) aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 12. Davranış Sorunlarını Ortadan Kaldırmak İçin Yapılan Faaliyetlerle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Rehberlik Faaliyetleri	
Uzman Yardımı Alma	B6
Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu	B2, B4, B5
Rehberlik Servisi Çalışmaları	B1,B2, B3, B4, B5, B6
Koçluk	B3,B1
Özel Komisyon Kurma	B3
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	
Çevredeki Olumsuzlukların Giderilmesi	B2
Görsellerden Yararlanma (Video, Film vb.)	B6
Spordan Yararlanma	B6
Projeler Üretme	B1, B4
Paydaş Desteği	
Ev Ziyaretleri (Ebeveynlerle Görüşme)	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Öğrencilere Sorumluluk Verme	B6

Davranış problemlerinin ortadan kaldırılması konusunda müdürlerin açıklamaları ışığında; “rehberlik faaliyetleri”, “sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler” ile “ paydaş desteği” temaları oluşturularak kodlanmıştır.

Birinci temada, davranış problemlerinin ortadan kaldırılması için en çok okul müdürünün rehberlik servisi çalışmalarını (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) yürüttüğü, en az okul müdürünün ise uzman yardımı alma (B6) (n=1) ve özel komisyon kurma (B3) (n=1) faaliyetlerini icra ettikleri görülmektedir.

İkinci temada, en çok okul müdürünün projeler üretme (B1,B4) (n=2), en az okul müdürünün ise (her biri için n=1) çevredeki olumsuzlukların giderilmesi (B2), görsellerden yararlanma (B6), spordan yararlanma (B6) aktiviteleri ile uğraştıkları söylenebilmektedir.

Üçüncü temada ise en çok okul müdürünün ev ziyaretleri (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) , en az okul müdürünün (B6) (n=1) ise öğrencilere sorumluluk verme aktivitelerini yürüttükleri görülmektedir.

Tablo 12.1. Davranış Sorunlarını Ortadan Kaldırmak İçin Yapılan Faaliyetlerle İlgili Oluşturulan Çalışma ve Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Rehberlik Faaliyetleri			
Uzman Yardımı Alma	Okul Müdürleri	1	16,66
Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu	Okul Müdürleri	3	49,98
Rehberlik Servisi Çalışmaları	Okul Müdürleri	6	99,98
Koçluk	Okul Müdürleri	1	16,66
Özel Komisyon Kurma	Okul Müdürleri	1	16,66
Sosyal ve Kültürel ve Sportif Faaliyetler			
Çevredeki Olumsuzlukların Giderilmesi	Okul Müdürleri	1	16,66
Görsellerden Yararlanma (Video, Film vb.)	Okul Müdürleri	1	16,66
Spordan Yararlanma	Okul Müdürleri	1	16,66
Projeler Üretme	Okul Müdürleri	2	33,32
Paydaş Desteği			
Ev Ziyaretleri (Ebeveynlerle Görüşme)	Okul Müdürleri	6	99,98

Davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için rehberlik faaliyetleri teması altında; okul müdürlerinden 1 kişinin uzman yardımı aldığı, 3 kişinin öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu ile çalışmalar yaptığı, 6 kişinin rehberlik servisini aktif kullandığı, 1 kişinin koçluk uygulamalarını icra ettiği ve 1 kişinin de özel komisyonlar kurduğu görülmektedir.

Davranış problemleriyle mücadelede müdürlerin görüşleri baz alınarak oluşturulan sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler teması kapsamında; okul müdürlerinden 1 kişinin çevredeki olumsuzlukların giderilmesi için çalıştıkları, 1 kişinin görsellerden (video, film vb.) faydalandığı, 1 kişinin spordan yararlandığı ve yine 2 kişinin de projeler ürettiği Tablo 12.1'e bakılarak söylenebilmektedir.

Konu ile ilgili son tema olan paydaş desteği çerçevesinde; başarılı okul müdürlerinden 6 kişinin ev ziyaretleri gerçekleştirdikleri, 1 kişinin, sorunlu davranışları olan öğrencilere sorumluluk vererek problemi çözmeye çalıştığı görülmektedir.

Fark oluşturabilecek çalışmalara bakıldığında, davranış sorunlarını ortadan kaldırma uygulamaları arasında katılımcı okul müdürlerinden B1 ve B4'ün beyanlarında üretilen projelerin etkili olduğu söylenebilir. B1, "davranış defterleri" adlı projesinin etkili olduğunu ; "*Davranış problemi olan her öğrencide bir defter bulunmaktadır. Öğrenciler yapmış oldukları uygunsuz ve iyi davranışları tarihsel olarak bu deftere kaydetmektedirler. İyi davranışlarını gün geçtikçe arttırmaya çalışmaktadırlar. Belli bir süreç sonucunda defterler değerlendirmeye alınmakta ve olumlu davranışları fazla olan öğrenciler ödüllendirilmektedirler. Bu projeler öğrencilerin davranışları üzerinde oldukça etkili olmuşlardır. Özellikle davranış defterleri projesi, olumlu davranış geliştirme anlamında çok faydalı olmuştur*" ifadeleri ile vurgulamıştır. Ayrıca yine B1'in velilere yönelik olan projesinde, aileleri kullanarak öğrencide olumsuz davranışları ortadan kaldırma uygulamasının da etkili olduğu B1'in; "*Çocuklarında en çok değişiklik oluşturan (olumlu yönde) anne ve babaların ödüllendirilmesi ile alakalı bir proje yürütülmektedir. Bu projeler öğrencilerin davranışları üzerinde oldukça etkili olmuşlardır*" şeklindeki beyanlarından anlaşılmaktadır. B4'ün; "*Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurumumuzun hayata*

geçirdiği çok güzel bir aktivite ile davranış problemlerinde çok ciddi bir azalma oluştuğunu gördük. Aktivitemiz şöyle; okulumuzdaki bütün öğrencilere bir anket yaptık. Dedik ki idare ve öğretmenlerin sizlere nasıl davranmasını istersiniz. Öğrencilerimiz de kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa ayrıntılı şekilde yazdılar (Örnek: Hiçbir şekilde şiddete maruz kalmak istemediklerini belirttiler). Sonra öğretmen ve personelimize de aynı soruyu sorduk. Onlar da ayrıntılı şekilde yazdılar (Örnek: Öğrencilerin kendilerine saygı duymalarını istediklerini belirttiler). Elde ettiğimiz verileri idare olarak inceledik. Okulumuzda herkesin ortak olarak istediği olguları değerler haline getirdik. Bunlara okulumuzun uyulması gereken kural ve değerleri ismini koyduk (Örnek: Bu okulda hiç kimse bir başkasına şiddet uygulamaz, bu okulda herkes birbirine saygı gösterir gibi). Bu değerleri büyük brandalara yazdık. Daha sonra öğretmen, yönetici, öğrenci, personel olarak hepimiz yazdıklarımızın altına imzaladık. Bu değerler herkesin oluşturduğu ortak değerler olduğu için ve oluşturulan değerlerin altına herkes imza attığı için, kimse kolay kolay bu değerlerin dışına çıkmamaktadır. Doğal olarak davranış sorunları da minimize edilmiştir” ifadeleri öğrencilerin kendi yaşamsal durumlarını kendi koydukları kurallar ile oluşturmalarının, kurallara uyma oranını arttırdığını, böylelikle davranış sorunlarının da minimize edildiği görülmektedir.

Davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için okul müdürlerinden B3, özel bir komisyon kurarak, öğrencilerin her türlü davranış problemlerini bu komisyon vasıtasıyla ortadan kaldırmaya çalıştığını ifade etmiştir. B3; “bu konuyla alakalı oluşturduğumuz komisyon, araştırmalar yaparak problemlerin kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler almaktadır. Bu konuyla alakalı özel bir komisyonun olması, sadece bu problemle bu komisyonun ilgilenmesi, davranış problemlerini çözme noktasında bize büyük bir destek vermektedir” şeklindeki beyanları ile kurulan bu özel komisyonun etkililiğini vurgulamaktadır.

Verilen beyanlara bakıldığında; davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için en çok faaliyet düzenleyen okul müdürlerinin başında B6'nın geldiği görülmektedir. B6, spordan faydalanarak, görsellerden (video, film vb.) yararlanarak, uzman yardımına başvurarak, öğrencilere sorumluluk verme gibi etkili aktiviteler düzenleyerek, öğrenci davranışlarını düzeltmeye çalıştığını beyan etmektedir. B6; “davranış problemi yaşayan öğrencilerin hepsini okulun spor takımlarına aldık. Bu çocukların zamanının çoğu sporla uğraşarak geçmektedir. Bu durum onların olumsuz çevre şartlarından uzak kalmasını sağlamaktadır” ifadeleri ile çocukları olumsuz çevre şartlarından (mahalledeki psikopatlar, internet kafeler, uyuşturucu bağlantıları vs.) sporla uzak tuttuklarını belirterek, davranış problemleri ile mücadele ettiklerini

söylemiştir. Ayrıca B6; “çok ünlü uzmanlardan bu konuda yardım istedik. Psikologlardan ve akademisyenlerden dönüt aldık. Çözemediğimiz bazı problemlerin çözümü için Üstün DÖKMEN’den, Doğan CÜCELOĞLU’ndan bağlantı kurup yardım istedik. Çözüm önerilerini bize iletiler ve uyguladık. Kısmi olarak başarılı sonuçlara ulaştık. Kısmi olarak dememin sebebi şudur; onlar ideale yakın ebeveynler için bazı önerilerde bulundular. Bizim velilerimiz ise eğitim, yaşama bakış gibi konularda maalesef çok eksiktirler. Bu yüzden bazı konularda istediğimiz verimi alamadık” beyanları ileşinde uzman kişilerden, davranış sorunları konusunda yardım aldıklarını, kısmi de olsa bu yardımın faydalı olduğunu belirtmiştir. B6 başka bir uygulamasında, davranış sorunlarını çözebilecek etkileycilikte hikâyelerin olduğu bir video arşivi oluşturduklarını şu ifadelerle beyan etmiştir; “Davranış konusunda bir video arşivi oluşturduk. Bu arşivde davranış problemlerinin görülmesine ilişkin etkili videolar bulunmaktadır. Bu videoları, sıkıntıları olan öğrencilere izlettiriyoruz. Bu sayede etkilenmelerini ve davranışlarını değiştirmelerini sağlamaya çalışıyoruz”. Yine başka bir uygulamasında B6; “davranış problemi olan öğrencilere çeşitli görevler veriyoruz (Örnek: Benim ya da diğer bir ifade ile okul müdürünün normal öğretmenlerden seçilen müdür yardımcısı vardır. Biz bir de öğrencilerden seçtiğimiz müdür yardımcısı atadık. Bunlar okul müdürüne öğrencilerle alakalı konularda yardımcı olmaktadır. Okul müdür yardımcılarının odasında bu öğrencilere de masa oluşturduk. Ders dışı vakitlerinde gelip burada onlar için belirlediğimiz çalışmalarını yapmaktadırlar” ifadeleri ile davranış problemi olan öğrencilere sorumluluk yükleyerek, onları problemlerden uzaklaştırdığını söylemiştir.

Öğrenci davranışlarındaki sorunları gidermeye yönelik bir başka uygulama olan “çevredeki olumsuzlukların giderilmesi” faaliyetini B2 hayata geçirmiştir. Çevredeki olumsuzlukların giderilmesinden kasıt; çevrede okumayan ve herhangi bir işi olmayan gençler, zararlı mekânlar, uyuşturucu satıcıları, siyasi olumsuzluklar oluşturan kişi veya gruplardır. B2; “Çevredeki sorunlu gençlerle ilgili ise mahalledeki belirli aileler, kanat önderleri v.b kişilerin desteği alınmaktadır. Bu sorunlu gençler öğrencileri olumsuz olarak etkiledikleri için bunların bertaraf edilmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Bertaraf ettik. Öğrencilerimizde bazı değişiklikler oldu. Bütün sorunlar çevre ile iyi iletişim kurularak çözülmektedir” şeklindeki ifadeleri ile çevrede bulunan sorunlu gençlerin öğrencilerden uzaklaştırılması hususunda, belirli aileler ve kanaat önderleriyle ilişkiler kurarak çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Öğrencilerdeki davranış problemlerini ortadan kaldırmak için katılımcı okul müdürlerinden; B2, B4, B5’in ilköğretim kurumları yönetmeliğinde bulunan

“öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu” faaliyetlerinden yararlandıklarını beyan ettikleri görülmektedir. Bu kurul resmi olarak öğrenci davranışlarındaki olumsuzlukları ortadan kaldırmak için bazı yaptırımlar öngörmektedir. Uyarı, kınama, okul değiştirme gibi yaptırımların söz konusu olduğu yönetmeliğin bu bölümünde kurul sadece yaptırım değil, ödüllendirme çalışmalarını da yerine getirmektedir (Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği www.resmigazete.gov.tr). Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu resmi anlamda, öğrenci davranışlarının normal boyutta sürdürülmesi amaçlı kurulan bir kuruldur. Bu kurulun aktif şekilde işletilmesi faydalı olabilecek bir hüviyet kazanması anlamı taşımaktadır. İlgili okul müdürleri de bu kurulu aktif şekilde işlettiklerini vurgulamışlardır.

Veli ile diyalogun her konuda olduğu gibi, öğrenci davranışlarındaki sorunları ortadan kaldırmasında da en önemli çalışmalardan biri olduğu katılımcı okul müdürlerinin beyanlarından anlaşılmaktadır. Zira katılımcı okul müdürlerinin tamamının(B1, B2, B3, B4, B5, B6) veli diyalogunu sürekli tercih ettikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda B1’in; *“Velilerle olan diyalogumuz üst boyuttadır. E siz veli ile sürekli iletişim halinde olursanız, öğrencide sorun kalır mı? Elbette kalmaz. İnsanlar çocuklarını önemsemektedirler. Bu nedenle ilgilidirler. Yeter ki onları harekete geçirebilecek birileri olsun”* şeklindeki beyanı çocuklarda davranış sorunlarının ortadan kaldırılması için ailelerle diyalogun çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. B1, aileleri bu konuda harekete geçirebilecek birilerinin olması durumunda ailelerin kesinlikle duyarsız kalmayacaklarını da sözlerine eklemektedir.

Davranış bozukluklarının tamiri için resmi olarak okullarda kullanılabilecek birimlerin başında rehberlik servisleri gelmektedir. Rehberlik servisleri birçok alanda öğrencilere ve velilere rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sağlayan birimdir. Bu bölümün aktif olarak kullanılan yasal dayanağı ise “Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği”dir. Bu yönetmelik gereği okullarda rehberlik servisi kurulur ve bununla ilgili rehberlik hizmetleri komisyonu oluşturulur. Rehber öğretmen ekseninde birçok konuda (akademik başarı, davranış problemleri, velilerin öğrencileri ile ilgili bilgilendirilmesi vs.) öğrenci ve velilere hizmet verilir (Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri

Yönetmeliği www.mevzuat.meb.gov.tr) Katılımcı okul müdürlerinin tamamının bu servisi aktif kullandığı görülmektedir..

Davranış problemlerinin çözümü ile ilgili farklı ve etkili bir uygulamanın ise koçluk uygulaması olduğunu B3; “*En nihayetinde her öğrenciye atadığımız bir öğretmen alınan tedbirleri uygulayarak problemleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır ve oldukça da faydalı olmaktadır*” şeklindeki beyanı ile ifade etmektedir. Bu uygulamayı B1’de kullanmıştır.

4.3.Çevre İlişkileri

Katılımcı okul müdürlerine, soruların üçüncük kısmı olan “Çevre İlişkileri” ile alakalı araştırmacı tarafından sorulan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

4.3.1.Çevredeki Paydaşlar ve Bu Paydaşlarla Birlikte Yapılan Çalışmalar

Okul müdürlerinin çevredeki paydaşlarla, okulları fiziksel olarak yenilemek, geliştirmek ve eğitimin daha nitelikli hale getirilmesi için ilişki kurdukları ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Müdürlerin çevre ile ilişkileri çerçevesinde beyanları dikkate alınarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 13’te, yine müdürlerin bu konudaki görüşleri dikkate alınarak elde edilen bulgular ise Tablo 13.1’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Okulların Çevredeki Paydaşları İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Kamu Kurum-Kuruluşları ve Görevlilerinden Oluşan Paydaşlar	
Milli Eğitim Müdürlüğü	B3, B6
Emniyet Birimleri	B1, B3
Belediye	B1, B2, B4, B5
Sağlık Kurum ve Kuruluşları	B2, B6
Üniversite	B4, B6
Gençlik Spor İl Müdürlüğü	B5
Tarım İl Müdürlüğü	B5
Veliler	B1,B2,B3,B4,B5,B6
İmam	B1, B2, B6

Muhtarlık	B1, B2, B5, B6
Özel Paydaşlar	
STK'lar	B1, B3, B4, B6
Esnaf ve İş Adamları	B3, B5, B6
Kardeş Kurum ve Kuruluşlar	B3, B4

Çevre ile ilişkiler hususunda; “kamu kurum-kuruluşları ve görevlilerinden oluşan paydaşlar” ile “özel paydaşlar” temaları oluşturularak kodlanmıştır.

Yukarıdaki tablo tamamen katılımcı okul müdürlerinin ifadeleri göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Tablo 13'e bakıldığında katılımcı okul müdürlerinin, paydaş bulma ve oluşturma noktasında geniş bir perspektiften olaya yaklaştıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin zengin bir paydaş grubu ile aktivite yaptıkları söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda birinci temada en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) velilerle ilişki kurdukları görülürken, en az okul müdürlerinin ise Gençlik, Spor İl Müdürlüğü (B5) ve Tarım İl Müdürlüğü (B5) ile ilişki kurdukları (n=1) görülmektedir.

İkinci temada en çok okul müdürünün (B1, B3, B4, B6)(n=4) STK'larla işbirliği yaptığı görülürken, en az okul müdürünün (B3, B4) (n=2) ise kardeş kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaptığı, müdürlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Tablo 13.1. Okulların Çevredeki Paydaşları İle İlgili Oluşturulan Çalışma ve Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Kamu Kurum-Kuruluşları ve Görevlilerinden Oluşan Paydaşlar			
Milli Eğitim Müdürlüğü	Okul Müdürleri	2	33,32
Emniyet Birimleri	Okul Müdürleri	2	33,32
Belediye	Okul Müdürleri	4	66,64
Sağlık Kurum ve Kuruluşları	Okul Müdürleri	2	33,32
Üniversite	Okul Müdürleri	2	33,32
Gençlik Spor İl Müdürlüğü	Okul Müdürleri	1	16,66
Tarım İl Müdürlüğü	Okul Müdürleri	1	16,66

Veliler	Okul Müdürleri	6	99,93
İmam	Okul Müdürleri	3	33,32
Muhtarlık	Okul Müdürleri	4	66,64
Özel Paydaşlar			
STK'lar	Okul Müdürleri	4	66,64
Esnaf ve İş Adamları	Okul Müdürleri	3	49,98
Kardeş Kurum ve Kuruluşlar	Okul Müdürleri	2	33,32

Kamu kurum-kuruluşları ve görevlilerinden oluşan paydaşlar teması altında; okul müdürlerinden 2 kişinin milli eğitim müdürlüğü, 2 kişinin emniyet müdürlüğü, 4 kişinin belediye, 2 kişinin sağlık kurum ve kuruluşları, 2 kişinin üniversite, 1 kişinin gençlik ve spor il müdürlüğü, 1 kişinin tarım il müdürlüğü ile ilişki kurduğu görülmektedir. Aynı tema altında; okul müdürlerinden 6 kişinin velilerle, 3 kişinin imamla, 4 kişinin muhtarla ilişki kurup çalıştığı Tablo 13.1'de yer almaktadır.

Özel paydaşlar teması kapsamında ise; okul müdürlerinden 4 kişinin STK'larla, 3 kişinin esnaf ve iş adamlarıyla ve 2 kişinin kardeş kurum ve kuruluşlarla ilişki kurup faaliyetler yürüttükleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin ilişki kurdukları paydaş sayısı Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 13.2. Okul Müdürlerinin İlişki Kurdukları Paydaş Sayıları

Okul Müdürleri	Paydaş Sayıları
B1	6
B2	5
B3	6
B4	5
B5	6
B6	8

Paydaş sayıları noktasında en çok paydaş edinen ve dolayısıyla çevreyle en fazla ilişki kuran okul müdürünün B6 olduğu (n=8) görülürken, en az paydaş edinen okul müdürlerinin ise (B2,B4) oldukları (n=5) Tablo 16’da görülmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin beyanlarına bakıldığında, ilişki kurdukları paydaşlarla çeşitli aktiviteler yaptıkları görülmektedir.

Tablo 13.3’te okul müdürlerinin paydaşlarıyla yaptıkları faaliyetler gösterilmiştir.

Tablo 13.3. Okul Müdürlerinin Paydaşlarıyla Yaptıkları Aktiviteler

Aktiviteler	Aktivitelerin Birlikte Yapıldığı Paydaşlar
Okulların Fiziksel Gelişimi	Belediye, Veliler, Muhtar, Esnaf ve İş Adamları, Milli Eğitim Müdürlüğü
Eğitimin Kalitesinin Artırılması	STK’lar, Milli Eğitim Müdürlükleri, Kardeş Kurum ve Kuruluşlar, Üniversite
Maddi Kaynak Temini	Esnaf ve İş Adamları, Veliler, Belediye, Milli Eğitim Müdürlüğü, Üniversite
Davranış Problemlerinin Azaltılması	Veliler, İmam, Muhtar
Devam-Devamsızlığın İzlenmesi	Veliler, İmam, Muhtar
Güvenliğin Sağlanması	Emniyet Birimleri
Sağlık Sorunlarının Giderilmesi	Sağlık Kurum ve Kuruluşları
Sportif Etkinlikler	Gençlik Spor İl Müdürlüğü, Belediye
Çevre Duyarlılığının Geliştirilmesi	Tarım İl Müdürlüğü, Belediye
Yarışmalar	Milli Eğitim Müdürlüğü, Belediye
Ulaşım	Üniversite, Belediye

Tablo 13.3’e bakıldığında, paydaşlarla birlikte azımsanamayacak oranda aktivite yapıldığı ve bazı önemli konularla (maddi destek, sağlık, çevre duyarlılığı, ulaşım vs.) alakalı paydaş kurum ve kuruluşlardan yardım alındığı görülmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin ifadelerine bakıldığında, paydaşlarla bir çok aktivite yaptıkları görülmektedir. Paydaşların fiziksel gelişim ve eğitim-öğretimde yapılan çalışmaları B1: *“Bütün paydaşlarımızla yaptığımız çalışmalar neticesinde okulumuz fiziki olarak daha yaşanılabilir bir hal aldı. Okulumuz paydaşlarımızla ilişkilerimiz sayesinde daha huzurlu ve güvenli bir yer oldu. Özellikle mahalle imamının yardımları sayesinde mahalleli okulumuzu daha çok sahiplenmektedir”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Ayrıca B2: *“Bu çalışma ve faaliyetler sonucunda okulumuz fiziksel açıdan gelişti, ev ziyaretlerimiz sayesinde*

öğrencilerdeki sorunların birçoğu giderildi. Muhtar sayesinde devamsızlık problemlerimiz büyük oranda azaldı. Sağlık çalışanları ile öğrencilerimizin sağlık sorunlarına çareler bulundu” ifadeleri ile paydaşlarla olan ilişkilerinin sonucunda, okullarının fiziksel olarak geliştiğini, öğrencilerindeki sorunların minimize olduğunu, devamsızlık problemlerinin azaldığını, öğrencilerinin sağlık sorunlarının azaldığını belirtmiştir. B3 ise; “Çevredeki esnaflar ve Milli Eğitim Müdürlüğümüz sayesinde okulun fiziki yapısı güzelleştirildi. Bu sayede daha iyi bir binada eğitim vermekteyiz. Esnaflar sayesinde okulumuzun para geliri olmaya başladı. Velilerimiz sayesinde ise öğrencilerimizi daha iyi tanıdık ve sorunlarını çözdük. Emniyet sürekli okulumuzun güvenliğinin sağlanması hususunda yardımcı olmakta ve okulumuz rahat ve huzurlu bir yer olmaktadır. Vakıf ve kuruluşlar ise öğrencilerimize maddi kaynak (burs, giyecek vb.) sağlayarak, maddi sıkıntı çeken öğrenci sayımızı bu hususta azaltmaktadır” şeklindeki ifadeleri ile paydaşlarının fiziksel açıdan okullarının gelişimine katkı sunduğunu, esnaflar sayesinde okulun maddi gelirinin oluştuğunu, velileri sayesinde öğrencilerin sorunlarının çözüldüğünü, emniyet birimlerinin sayesinde güvenliklerinin sağlandığını, vakıf ve kuruluşların ise maddi sıkıntı yaşayan öğrencilerinin ihtiyaçlarını karşıladığını dile getirmektedir. Yine paydaşlarla yapılan çalışmaları ile ilgili B4; “Velilerimizle sürekli iletişim halindeyiz. Bu sayede öğrencilerimizle ilgili konuları (devamsızlık, davranışsal sorunlar, ders çalışma vb.) hallediyoruz. Birkaç tane kardeş okulumuz var. Bu okulların maddi durumu çok iyidir. Parasal noktada bu okullar, okulumuza yardımcı olmaktadır. Hatta hemen hemen her yıl öğrencilerimizi gezilere götürmemiz için bizlere yardımcı olmaktadır. Üniversiteden de sağ olsunlar kitap ve materyal desteği aldık. En çok belediye ile ilişkilerimizi canlı tutuyoruz. Belediye hem fiziki anlamda okulumuz için birçok çalışma yapıyor, hem de niteliksel (eğitim-öğretimi geliştirme) olarak bize yardımcı oluyor. Mesela belediyenin kültür ve sosyal faaliyetlerinin birçoğunda öğrencilerimiz rol üstlendi. Okuma faaliyetleri olsun, geziler olsun, yarışmalar olsun birçok konuda belediye ile ortak çalışma yaptık. Belediye okulumuza bir de kütüphane kazandırdı” şeklindeki beyanıyla, velilerle ilişkileri sayesinde öğrencilerinin sorunlarını hallettiklerini, kardeş okulları sayesinde maddi problemlerini ortadan kaldırdıklarını, üniversiteden materyal desteği aldıklarını, belediye sayesinde ise fiziksel gelişim sağladıklarını ve kültürel etkinlikler düzenlediklerini söylemiştir. B5; “Velilerimizle sürekli öğrencilerin gelişimi hakkında görüş alış-verişi yapmaktayız. Bu sayede öğrencilerin problemlerinde azalmalar meydana geldi. Varlıklı dostlarımız okulumuzun maddi sorunlarını çözdü ve şu an ilimizde borcu olmayan ender okullardanız. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğümüz her türlü sportif faaliyette yardımlarını esirgemediler ve öğrencilerimiz hentbol ve atletizm branşlarında ülkemiz genelinde başarılarla imza attılar. Tarım İl Müdürlüğümüz ise okulumuz bahçesi ile ilgili birçok çalışmalar yaparak öğrencilerimizin çevre duyarlılığını

arttırmıştır” gibi söylemlerle paydaşlarla kurdukları ilişkiler sayesinde, öğrenci gelişmelerinin hızlandığını, problemlerin azaldığını, maddi sıkıntılarının giderildiğini, sportif ve kültürel faaliyetlerinin arttığını vurgulamaktadır. Son olarak yapılan çalışmaların doğurduğu sonuçları B6; “Milli Eğitim Müdürlüğü ile her türlü eğitim-öğretim faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. Milli Eğitim Müdürlüğü’nün desteği ile okulumuzun birçok alanda ihtiyacı asgariye indirilmiştir. STK’lar ile eğitim-öğretimin niteliğini artırma konusunda projeler yapıyoruz. Bu projelerle okulumuz daha nitelikli bir hale geldi. Mesela konferans salonu ve kütüphaneyi STK’lar vasıtası ile yaptırдық. Ayrıca maddi durumu kötü öğrencilerimize kıyafet, kırtasiye, kaynak kitap yardımlarını da bu kuruluşlar aracılığı ile temin etmekteyiz. Bu sayede hiçbir öğrencimizin kırtasiye ve giyecek noktasında sıkıntısı kalmamıştır. Konferans salonu ve kütüphane sayesinde birçok etkinliğimizi gerçekleştirmekteyiz. Sağlık İl Müdürlüğümüz sayesinde öğrencilerimizin sağlık kontrollerini rutin şekilde yapıyoruz ve öğrencilerimiz eskisi kadar hasta olmamaktadır. Mahalle imamı ve kanaat önderleri sayesinde velilerimiz okulumuzu sahiplenmekte ve problemleri aile ve öğrencileri düzeltmekteyiz. Üniversite de bize birçok anlamda yardımcı olmaktadır. Okulumuza taşıt ve eğitim materyalleri sağlamaktadır. Bu sayede öğrencilerimizi şehir içindeki her türlü aktiviteye götürüp getiriyoruz. Fiziksel konuda da bize destek oldular. Mesela eski kalorifer peteği aldık ve okulumuzda eksik olan yerlere monte ettik” şeklindeki ifadeleri ile özetlemiştir.

4.4. Mesleki ve Kişisel Gelişim

Okul müdürlerine, “Kişisel ve Mesleki Gelişim” ile alakalı araştırmacı tarafından sorulan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

4.4.1. Mesleki Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Müdürlerin açıklamaları incelendiğinde, katılımcı okul müdürlerinin mesleki gelişim noktasında iyi bir seyir izledikleri söylenebilmektedir.

Başarılı okul müdürlerinden B1, B2, B3, B5’in “Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi” alanında yüksek lisans yaptığı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Katılımcılardan hemen hepsinin MEB’in yaptığı veya milli eğitim müdürlüklerinin düzenlediği hizmet içi eğitim kurslarına katıldıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak bazı deneyimli okul müdürlerinin (B1, B2, B3, B4) diğerlerine nazaran daha çok faaliyete katıldıkları görülmektedir.

Mesleki gelişim için katılımcı okul müdürlerinin birçoğunun eser incelediği yâda okuduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak okuma ve inceleme işinin sürekliliği ve etkililiği hususunda özellikle B1, B5 ve B6'nın ifadeleri dikkat çekmektedir. Bu konuda B1; *“Sürekli mesleki eser incelemekteyim. Şu an John BERGER'in “Görme Biçimleri” adlı eserini okumaktayım”* şeklinde faaliyetini paylaşırken, B5; *“Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi” adlı yayını sürekli takip etmekteyim”* ifadesini kullanarak sürekli yayın takip ettiklerini belirtmişlerdir. Yine aynı konu ile alakalı B6; *“Mesleki eser incelemekteyim. Şu an elimde Akif ERGİN'in “Eğitimde Etkili İletişimadlı eseri bulunmaktadır”* ifadeleri ile güncel olarak eser takip ettiğini beyan etmektedir. Mesleki eser takibi ile ilgili B2, B3te eser incelediklerini belirtmişlerdir. Ancak B2 ve B3 en son olarak *“Şube Müdürlüğü Sınavlarına Hazırlık”* adlı kitabı okuduklarını beyan etmişlerdir. Adı geçen sınavın 2013 yılı Aralık ayında yapıldığı bilinmektedir (Şube Müdürlüğü Sınav Klavuzu www.meb.gov.tr). Bu nedenle sürekli bir şekilde eser incelenmediği, B2 ve B3'ün en son 1,5 yıl önce eser inceledikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Mesleki gelişim noktasında çağdaş yönetim ve yöntemlerini izleme, yönetim yaklaşımlarını inceleme ve öğrenme hususunda bazı okul müdürlerinin araştırmalar yaptığı, bu olguları inceledikleri, beyanlarından anlaşılmaktadır. B1, B2, B3, B4, B5, B6 çağdaş yönetim yaklaşımları hakkında bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı okul müdürlerinin hepsinin mesleki gelişim konusunda, meslekle ilgili teknolojiyi takip etme ve kullanabilme becerisine sahip oldukları, kullandıkları ifadelerden anlaşılmaktadır. Meslek içinde genellikle bilgisayar ile alakalı iş ve işlemlerin yoğun olması, bilgisayarı iyi derecede kullanabilme becerisini ön plana çıkarmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin beyanlarında bulunmaktadır. MEB kademelerinde artık yönetsel işlerin birçoğu bilişim sistemleri ile yapıldığı B3'ün; *“Teknolojiyi özelliklede bilgisayarı iyi kullanırım. Zaten eğitim sisteminin hemen hepsinin takibi artık MEB'in bilişim sistemleri (FATİH PROJESİ, MEBBİS, E-OKUL, KBS, EBA vs.) üzerinden yapılmaktadır. Bundan dolayı mecburen teknolojik araç gereci kullanmayı öğrenmek zorunda kalıyoruz”* şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır ve B3, teknolojiyi kullanmanın artık mesleki açıdan bir zorunluluk halini aldığını da vurgulamaktadır. Katılımcı okul müdürlerinin birçoğu da bu sistemleri kullanabildiklerini ifade etmektedirler.

Bazı okul müdürlerinin diğerlerine göre teknolojik araç-gereçleri daha iyi kullandıkları verdikleri beyanlarda görülmektedir. Bu konuda okul müdürlerinden B1'in; *"Teknolojiyi çok yakından takip ediyorum. Hemen hemen kullanamadığım bilgisayar programı bulunmamaktadır. Okulun teknoloji ile alakalı işlerinin çoğunu ben yapıyorum. Bir de teknolojiye özel bir ilgim var"* ifadesi teknolojiyi iyi kullanabildiğini göstermektedir. Ayrıca B5; *"Bilişim formatörüyüm. Bilişim sistemleri ve sosyal medyaya hakimim"* ifadeleri ile teknolojiye, diğer okul müdürlerinden daha fazla hakim olduğunu söylemiştir.

B5'in ; *"Bireysel olarak sürekli değişim ve gelişime inanıyorum. Eğitimde ve eğitim teknolojilerinde her gün onlarca gelişme oluyor. Bunların dışında kalmaya her şeyden önce hakkım yok. Başta öğrencilerin üzerimde hakkı var. Onların nasıl bir gelecek yaşayacakları büyük oranda benim yeterliliğime veya yetersizliğime bağlı. Bu korkunç bir sorumluluktur. Bu yüzden kendimi sürekli geliştirmem gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sürekli okuyor ve öğrenmeye çalışıyorum"* şeklindeki ifadeleri, mesleki gelişimin önemini net bir şekilde vurgulamaktadır. Öğrencilerin geleceklerini, mesleki olarak kendini sürekli geliştiren yâda geliştiremeyen bir organizatörün şekillendireceğini, bu konuda okul müdürlerinin büyük bir yükü karşı karşıya olduklarını belirten B5, bunu *"korkunç bir sorumluluk"* şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca B5, yöneticilerin bu sorumluluğu yerine getirebilmek için sürekli bir şekilde kendilerini geliştirip yenilemeleri gerektiğini de vurgulamaktadır.

4.4.2.Kişisel Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Müdürlerin açıklamalarına bakıldığında okul müdürlerinin kişisel gelişim noktasında iyi bir seyir izledikleri anlaşılmaktadır.

Kişisel gelişim için katılımcıların hemen hepsinin kitap okuduğunu belirttikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak bazı katılımcıların etkili veya sürekli okumadıkları ifadelerinde mevcuttur. Okul müdürlerinden B1'in; *"Kişisel gelişim için kitap okuyorum. Bir kitabı ayda bir veya iki ayda bir bitiriyorum"* şeklindeki ifadesi, bu okul müdürünün kitap okumaya fazla zaman ayırmadığını göstermektedir. Yine başarılı okul müdürlerinden B4'ün; *"Kitap okurum. Ortalama ayda bir kitap bitiririm"* şeklindeki ifadesi okuma sıklığının azlığını göstermektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin beyanlarına bakıldığında, kitap okuma sıklığının fazla olduğu müdürlerin de mevcut olduğu görülmektedir. Özellikle

bazılarının kitap okuma konusunda eylemselliklerinin üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu okul müdürlerinden B3; *“Ortaokuldan beri her hafta bir kitap bitirmek için gayret gösterdim. Evimde koca bir kütüphanem var. Kütüphanemdeki kitaplardan okumadığım birkaç taneyi geçmez”* şeklindeki ifadesi ile yoğun olarak okuduğunu belirtmektedir. Başarılı okul müdürlerinden B5; *“İnanılmaz şekilde okuyorum. Piyasadaki kişisel gelişim kitaplarının hemen hepsini okudum”* ifadesi ile kitap okuma sıklığının çok olduğunu belirterek, özellikle de kişisel gelişim kitaplarını tercih ettiğini vurgulamaktadır.

Fazla olmasa da kişisel gelişim konusunda, kitap okumanın dışında yapılan değişik uygulamaların da olduğu katılımcıların ifadelerinde görülmektedir. Katılımcıların bir kısmının kişisel gelişimle alakalı, kitap okumanın dışında başka uğraşlarının olduğu, ilgili okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda B1; internetten bilgi ve birikimini arttırdığını beyan ederken, B3; hat sanatı ile uğraştığını, B4; sporla uğraştığını belirtmiştir. Kişisel gelişim hususunda, kitap okuma dışında en etkili faaliyetleri B5 ve B6'nın yaptığı görülmektedir. B5; *“Eksiklik duyduğum bir konuyu hemen araştırmaya başlarım. En ince detayına ulaşıncaya kadar araştırmamı sürdürürüm. Hiç unutmam liderlikle ilgili yaklaşık altı aya yaklaşan bir araştırma yapmışım. Özel konuları da çok araştırıyorum. Kendi çocuklarımı iyi yetiştirebilmek için çok araştırma yaptım. Genelde araştırmalarımı internet üzerinden yapmaktayım. Ancak kütüphanelerden de yararlanmayı ihmal etmiyorum. Büyük kentlerdeki arkadaşlarım sayesinde oradaki kütüphanelerden de yararlanıyorum. Ayrıca yine kişisel gelişim için kurslara katıldım. Yabancı dil kursu, diksiyon kursu, drama kursu, bilgisayar kursları gibi kurslar aldım. Profesyonel olarak sayılabilecek bir şekilde fotoğrafçılıkla da uğraşıyorum. Kendimi bu alanda geliştirmeye çalışıyorum”* şeklindeki beyanıyla kişisel gelişime çok önem verdiğini, kendini geliştirmek için araştırmalar yaptığını, kurslara katıldığını, eksiklik duyduğu her konuyu öğrenmeye çalıştığını belirtmiştir. B5, verdiği örnekte liderlik konusunu uzun süre araştırarak öğrenmeye çalıştığını da vurgulamıştır. Benzer şekilde B6 da bireysel gelişim için kitap okumanın dışında bir takım çalışmalar yaptığını ifade etmiştir. B6; *“Birkaç tane kursa katıldım. Bilgisayar kursu aldım. Yazarlık kursu aldım. Pozitif düşünme kursu aldım. İlimizde düzenlenen ve ilgimi çeken hiçbir konferans ve semineri kaçırmamaya özen gösteriyorum. Ayrıca her fırsatta seyahat ediyorum. Seyahatlerimin çoğu tarihi değeri olan yerler oluyor. Tarihe inanılmaz bir merakım var. Bu konuda araştırmalar yapıyorum. Resmi tarihin dışında bayağı bir çaba harcadım tarihi öğrenmek için”* ifadeleri ile bireysel gelişim için bazı kurslar aldığını, konferans ve

seminerlere katıldığını, öğrenmek için seyahatlere katıldığını, tarihe merakı olduğunu ve tarihi araştırdığını söyleyerek etkili insan ve müdür olma yolunda çabaladığını vurgulamıştır. Yine B6; *“Kişisel gelişim önemli bir konudur diye düşünüyorum. Başarı için en önemli şarttır. Meslekteki gelişimi de kişisel gelişim belirlemektedir”* şeklindeki görüşü ile kişisel gelişimin, başarılı olmayı arzu eden bireyler için çok önem arz ettiğini düşünmektedir. Aynı zamanda kişisel gelişimin, mesleki gelişimi de tetikleyen bir durum olduğunu üstü kapalı olarak beyan etmektedir. Başarılı olma arzusunda olan bireylerin kendini geliştirmeyi ön planda tutmasının, mesleki gelişimini de etkileyeceğini vurgulamaktadır.

4.5. Diğer

Bu bölümde okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirmek için yapılan çalışma ve faaliyetler, okulun imajının yükseltilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetler, müdürlerin boş zamanlarını nasıl değerlendirdiği, müdürlerin mevcut şartlarda etkili bir müdür olabilmek için düşünceleri ve yine okul müdürlerinin gelecekte okullarının nasıl olması gerektiğine yönelik görüş ve düşüncelerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

4.5.1.Okul İklimini Olumlu Bir Şekilde Geliştirebilmek İçin Müdürlerin Düşünceleri, Çalışma ve Faaliyetleri.

Beyanlara bakıldığında okul müdürlerinin hepsinin okul ikliminin ne anlama geldiğini bildikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin hepsinin benzer çalışmalar yürüttükleri, ifadelerinden anlaşılmaktadır. Okul ikliminin sağlıklı bir şekilde geliştirilebilmesi için yoğun bir etkinlik ve aktivite yürütmüş oldukları da ayrıca söylenebilmektedir.

Okul müdürleri, yaptıkları çalışmalar sonucunda okul iklimini olumlu bir hale getirdiklerini ifade etmektedirler. Bu konuda B1, yaptığı çalışmaları sıraladıktan sonra şöyle bir ifade kullanarak; *“Tüm bunları birleştirdiğimiz zaman olumlu bir okul iklimi oluşmuş oluyor”* olumlu bir iklim oluşturduğunu belirtmiştir. Hakeza B3; *“Hem okulda hem dışarıda, herkesle birlikte güzel zaman geçiriyoruz”* ifadeleri ile okul iklimini olumlu bir hale dönüştürdüğünü söylemiştir. Yine B4; *“Kısacası herkesin okula istekle gelmesini sağlamaya çalışıyorum ve okuldaki çoğu kişinin okula istekle geldiğini*

görüyorum. İnsanlar okula istekle geliyorsa okulun iklimi gerçekten harika boyuttadır denebilir” şeklindeki ifadeleri ile herkesin okula istekle gelmesinin sağlıklı bir okul ikliminin oluştuğu kanaatini doğruladığını vurgulamıştır. Aynı şekilde B5; *“Mutlu bir aileyiz. Aile olduğumuza bir şekilde herkesi ikna ettik. Baba olduğumuz için bu durumda bize çok iş düştü”* ifadeleri ile mutlu bir aile olduklarını, bu mutluluğun sebebinin büyük oranda kendisine bağlı olduğunu baba metaforunu kullanarak söylemiştir. Son olarak B6; *“Okulumuzda mutlu ve huzurlu bir hava var. Bu havayı oluşturabilmek sadece benim işim değildi. Bunu hep birlikte oluşturduk. Mutluyuz kısacası”* şeklindeki beyanıyla olumlu okul iklimini okul içindeki paydaşlarla birlikte oluşturduklarını, bunu *“mutluyuz kısacası”* ifadeleri ile başardıklarını belirtmiştir.

Okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmek için okul müdürlerinin çarpıcı düşüncelerinin olduğu görülmektedir. B1; *“Okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirebilmek için öncelikle okulun içindeki bütün paydaşlarla ilişkilerimizi geliştirmemiz gerekmektedir. Bunu sağlamaya çalışıyoruz”* ifadeleri ile okul iklimini olumlu şekilde geliştirmenin en önemli unsurunun birlikteliği sağlamak olduğunu vurgulamıştır. B2; *“Okul iklimi, okuldaki ilişkilerle alakalıdır. Okulumuzdaki tüm personel ve öğrencilerimiz arasında bir huzur olduğunu söyleyebilirim”* şeklindeki ifadelerle okul iklimini geliştirebilmek için huzurun tesis edilmesinin önemine atıfta bulunmuştur. Yine B2; *“Kısacası okul iklimini olumlu olarak geliştirmek için bendeki mantık şudur. Ailemden çok okuldaki insanlarla vakit geçirmekteyim. Madem bu kadar çok zamanı buradaki arkadaşlar ve öğrencilerle geçiriyorum o zaman bu vakti neşeli, seyerek isteyerek, verimli, eğlenceli bir şekilde geçirmek lazımdır. Hal böyle iken bunları yakalamak için olumlu anlamda her şeyi de yaparım”* ifadeleri ile de insanın yaşadığı yerde rahat, huzurlu ve neşeli bir ortam oluşturmasının hem verimi arttıracığını, hem de kendi yaşamını olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Bu konuda B3; *“Okul ikliminin olumlu olmasının başarıda, nitelikli eğitimde, insani özelliklerin oluşmasında ve gelişmesinde çok etkili olduğuna inanıyorum. Ben sorunsuz okul oluşsun istemiyorum. Elbetteki sorunlar olacaktır. Önemli olan sorunlarla başa çıkabilmek için çözümler üretebilmektir. Bu noktada herkesin ortak hareket edebilmesidir. İşte biz okulda herkesin ortak hareket edebilmesini sağlamaya çalışmaktayız. Sevinçte, üzüntüde, başarısızlıkta, başarıda, zorlukta ve kolaylıkta herkes ortak hareket edebiliyorsa işte o zaman bunu başarmışız diyebilirim. Bu konuda mütevazı olamayacağım. Biz bunu büyük oranda başarıyoruz. Tabi bunu başarmak için altyapısını oluşturduk”* şeklindeki beyanıyla, okul ikliminin olumlu hale getirilmesi noktasında önemli olan konunun; sorunlarla birlikte uğraşmak olduğunu ifade etmiştir. Sevinçte, üzüntüde, başarısızlıkta,

başarıda, zorlukta ve kolaylıkta herkesin ortak hareket edebilmesinin sağlıklı bir okul iklimini geliştirebileceğini, çalışmalarının da bunu sağlamaya yönelik olduğunu belirtmiştir. B4; *“Dostluğun ve arkadaşlığın geliştirilmesi için çaba sarf ediyorum. Kırgınlara, küskünlere hemen müdahale ediyorum ve kırgınlığı, küskünlüğü ortaya çıkarabilecek unsurları da ortadan kaldırmaya çalışıyorum. Saygıyı esas temel yapmaya gayret gösteriyorum. Birlikte yaşarken uyulacak kıstaslara herkesin riayetini sağlamaya çalışıyorum”* şeklindeki beyanıyla okul iklimini oluşturmak ve geliştirmek için dostluğun ve arkadaşlığın ön plana çıkması gerektiğini ifade ederek bu olguları tesis etmek için çalıştığını, ayrıca birlikte yaşama kurallarına önem verdiği yönündeki düşüncelerini dile getirmiştir. B5; *“Öncelikle sağlıklı okul iklimi oluşturmak ve geliştirmek, o okuldaki verimi çok etkileyecektir. Tabii ki bizler de bunu göz önünde bulundurarak bir takım çaba ve çalışmalara giriştik. Şöyle bir ekleme de yapayım. Sadece verim değil, okul aynı zamanda yaşadığımız yer, huzurlu mutlu bir ortamda çalışmak, yaşamak da önemli. Yani herkes ve her amaç için olumlu bir iklimin olması şarttır”* şeklindeki beyanı ile sağlıklı okul ikliminin okuldaki verimi arttıracığını, sadece bununla sınırlı kalmayıp herkes ve her amaç için faydalı olacağını söylemiştir. B5 bunu söylerken, okul içindeki tüm paydaşların rahatının, huzurunun, mutlu bir ortamda çalışmakla mümkün olabileceğini kast ederek söylemiştir. B6’da ; *“Okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmek için öncelikle sağlam bir okul kültürü oluşturmaya gayret gösterilmesi gerekmektedir. Bu okula geldiğim günden bu yana olumlu prensipler ve kurallar oluşturarak herkesin bu kuralları benimsemesi için elimden geleni yapmaya çalıştım. Büyük oranda da başarılı olduğuma inanıyorum”* şeklindeki ifadeleri ile okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmenin, sağlam bir okul kültürü oluşturulması ile mümkün olabileceği yönündeki düşüncelerini dile getirmiştir.

Yapılan çalışmalar tamamı katılımcı okul müdürlerinin beyanları göz önünde bulundurularak, tablolaştırılarak Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Okul İkliminin Olumlu Bir Şekilde Geliştirilebilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetler İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Liderlik Özellikleri Eksenli Çalışmalar	
Güven Oluşturma Çalışmaları	B1, B3, B4
Saygıyı Oluşturma	B1, B2, B3, B4, B6
Moral-Motivasyon Oluşturma	B1, B2, B3, B4

Olumlu İletişim Kurma	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Yapıcı Prensip ve Kural Oluşturma	B2, B4, B5, B6
Yöneticilerin Rol Model Davranışları Sergilemeleri	B1, B2, B3
Hoşgörü	B3
Maddi-Manevi Sıkıntılarda Destek Olma	B3, B4, B5, B6
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	
Yemek Organizasyonları	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Gezi Organizasyonları	B1, B4
Doğum Günü Etkinlikleri	B3, B6
Eğlence Organizasyonları	B3
Çay Partisi Organizasyonları	B3, B5, B6
Sinema-Tiyatro Organizasyonları	B5, B6
Doğum, Düğün, Nişan Organizasyonları	B5, B6
Hediyeleşmek	B4, B5
Sosyal Dayanışma Ekibi	B6
Fiziksel Düzenlemeler	
Okulun Fiziki Olarak Ferah ve Rahat Olarak Düzenlenmesi	B4, B6

Okul ikliminin olumlu bir şekilde geliştirilebilmesi için müdürlerin yaptıkları çalışmalar derlenerek, “liderlik özellikleri eksenli çalışmalar”, “sosyal ve kültürel etkinlikler”, “fiziksel düzenlemeler” temaları oluşturulmuş ve kodlanmıştır.

Tablo 14’te katılımcı okul müdürlerinin en çoğunun birinci temada okul iklimini olumlu olarak geliştirmek için olumlu iletişim kurma (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6)faaliyetine önem verdiği görülürken en azının (B3) (n=1) ise hoşgörü olgusuna değindiği söylenebilmektedir.

İkinci temada en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) yemek organizasyonları ile okul iklimini geliştirme çabalarına giriştikleri görülürken, en az okul müdürünün (B3) (n=1) ise eğlence organizasyonları düzenleyerek, sosyal dayanışma ekipleri (B6) (n=1) kurdukları söylenebilmektedir.

Üçüncü temada müdürler (B4,B6) (n=2), okulun fiziki olarak ferah ve rahat bir hale getirilmesi için uğraşı vermişlerdir.

Tablo 14.1. Okul İkliminin Olumlu Bir Şekilde Geliştirilebilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Liderlik Özelliği Eksenli Çalışmalar			
Güven Oluşturma Çalışmaları	Okul Müdürleri	3	49,98
Saygıyı Oluşturma	Okul Müdürleri	5	83,33
Moral-Motivasyon Oluşturma	Okul Müdürleri	4	66,64
Olumlu İletişim Kurma	Okul Müdürleri	6	99,98
Yapıcı Prensip ve Kural Oluşturma	Okul Müdürleri	4	66,64
Yöneticilerin Rol Model Davranışları Sergilemeleri	Okul Müdürleri	3	49,98
Hoşgörü	Okul Müdürleri	1	16,66
Maddi-Manevi Sıkıntılarda Destek Olma	Okul Müdürleri	4	66,64
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler			
Yemek Organizasyonları	Okul Müdürleri	6	99,98
Gezi Organizasyonları	Okul Müdürleri	2	33,32
Doğum Günü Etkinlikleri	Okul Müdürleri	2	33,32
Eğlence Organizasyonları	Okul Müdürleri	1	16,66
Çay Partisi Organizasyonları	Okul Müdürleri	3	49,98
Sinema-Tiyatro Organizasyonları	Okul Müdürleri	2	33,32
Doğum, Düğün, Nişan Organizasyonları	Okul Müdürleri	2	33,32
Hediyeleşmek	Okul Müdürleri	2	33,32
Sosyal Dayanışma Ekibi	Okul Müdürleri	1	16,66
Fiziksel Düzenlemeler			
Okulun Fiziki Olarak Ferah ve Rahat Olarak Düzenlenmesi	Okul Müdürleri	2	33,32

Okul ikliminin olumlu olarak geliştirilmesi için liderlik özelliği eksenli tema kapsamında; okul müdürlerinden 3 kişinin güven oluşturma çalışmaları yaptığı, 5 kişinin saygıyı tesis etme çabalarına giriştiği, 4 kişinin moral-motivasyon oluşturmaya çalıştıkları, 6 kişinin olumlu iletişim kurma faaliyetleri yürüttüğü ve 4 kişinin de yapıcı prensip ve kurallar oluşturma uygulamaları icra

ettiği görülmektedir. Ayrıca 3 kişinin rol model davranış sergiledikleri, 1 kişinin hoşgörü olgusunu kuruma yerleştirmeye çalıştığı ve 4 kişinin de çalışanlarına maddi ve manevi destek verdikleri Tablo 14.1'e bakılarak söylenebilmektedir.

Konu ile alakalı ikinci tema olan sosyal ve kültürel etkinlikler başlığı altında; okul müdürlerinden 6 kişinin yemek organizasyonları düzenlediği, 2 kişinin gezi organizasyonları yaptığı, 2 kişinin doğum günü etkinlikleri yaptığı, 1 kişinin eğlence organizasyonları tertip ettiği görülmektedir. Aynı tema altında, 3 kişinin çay partisi, 2 kişinin sinema ve tiyatro organizasyonları, 2 kişinin doğum, düğün ve nişan organizasyonları, 2 kişinin hediyeleşme aktiviteleri yaptığı ve 1 kişinin de sosyal dayanışma ekibi kurduğu Tablodan anlaşılmaktadır.

Olumlu okul iklimi geliştirme çabalarının son ayağı olan fiziki düzenlemeler teması kapsamında ise, okul müdürlerinden 2 kişinin okulu rahat ve yaşanabilir bir hale getirme çabalarına giriştikleri görülmektedir.

Yapılan faaliyet ve çalışmalarda okul iklimini olumlu yönde etkileyen bazı soyut kavramların okul içinde yerleştirilmesi çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Yine okul müdürlerinin aktif olduğu "güven oluşturma çalışmaları, saygıyı tesis etme, moral-motivasyon oluşturma, hoşgörülü bir ortam oluşturma, yöneticilerin örnek olması için olumlu davranışlar sergilemeleri" çalışmalarının okul iklimini oluşturmada ve geliştirmede önem arz ettiği, katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B1; *"Okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirebilmek için öncelikle okulun içindeki bütün paydaşlarla ilişkilerimizi geliştirmemiz gerekmektedir. Bunu sağlamaya çalışıyoruz. Öğretmenlerin, öğrencilerin, yardımcı personelin bana güveninin tam olması, her türlü çalışmayı yapmamız anlamına gelir. Yani güveni tesis edici yaklaşımlar sergilemekteyim. Bu yaklaşımları sergilerken tabi rol yapmıyorum, samimi bir şekilde davranıyorum"* şeklindeki beyanıyla soyut olan güven duygusunu yerleştirdiğinde, her türlü çalışmayı herkesle yapabileceğini belirtip, bununla okul iklimini geliştirebileceğini sözlerine eklemektedir. B4; *"Kırıcı davranışlardan kaçınıyor, bu konudaki hassasiyetimi sürekli gösteriyorum. Dostluğun ve arkadaşlığın geliştirilmesi için çaba sarf ediyorum. Kırgınlara, küskünlere hemen müdahale ediyorum ve kırgınlığı, küskünlüğü ortaya çıkarabilecek unsurları da ortadan kaldırmaya çalışıyorum. Saygıyı esas temel yapmaya gayret gösteriyorum"* ifadeleri ile dostluğun ve arkadaşlığın temelini, saygıyı esas temel yaparak oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde B2; *"Mesela okul içindeki tartışma*

ve polemikleri kesinlikle tasvip etmediğimizi, okuldaki herkese defalarca belirttik. Bu konuda sağlam bir duruş sergiledik. Herkes bunun bizim en önemli prensiplerimizden olduğunu biliyor ve ona göre davranıyor. Herkesin birbirine saygı duyması gerektiğini sürekli ön plana çıkardık” şeklindeki beyanıyla, olumlu okul iklimi için herkesin birbirine saygı duymasının gerekliliğini vurgulamıştır. Bir başka soyut olgu olan moral verme konusu ile olumlu okul iklimini geliştirme hususundaki gayretini B4; “Moral ve motivasyonu üst düzeyde tutmaya çalışıyorum” ifadeleri ile belirtmektedir. Hoşgörülü bir ortam oluşturma ve yöneticilerin rol model olma meseleleri hakkında B3; “Ben sertliği sevmeyen biriyim. Davranışlarımın insanları kırmaması ve incitmesi beni dünyadaki en üzgün insanlardan biri yapar. Bu özelliğim öğrencilerime de yansımış. Zamanla öğretmen arkadaşlarıma da yansıyor. Bu beni çok mutlu ediyor. Düşünsenize bir okuldaki hemen herkesin kibar, centilmen, beyefendi-hanımefendi, dürüst, güvenilir, sempatik, saygılı insanlar olduğunu. Bu düşüncelerle bezeli bir ortamın iklimini düşünün” şeklindeki ifadelerinde, hoşgörü ile bezeli okul ikliminin oldukça iyi olabileceğine değinmiştir. Ayrıca B3, yöneticilerin rol model olmalarının okul iklimine de olumlu yansıtacağını ifadelerine eklemiştir.

Sağlıklı okul ikliminin oluşturulması ve geliştirilmesi için yine okul müdürlerinin ön planda olduğu “yapıcı prensip ve kurallar oluşturma” hususu ile ilgili B6; “Bu okula geldiğim günden bu yana olumlu prensipler ve kurallar oluşturarak herkesin bu kuralları benimsemesi için elimden geleni yapmaya çalıştım. Büyük oranda da başarılı olduğuma inanıyorum. İlk etapta okul sosyal dayanışma ekibi kurduk. Bu ekip herkesin birbirine kenetlenmesi için bir takım faaliyetler yürüttüler. Öncelikle herkesin birbirini iyi tanmasını sağladı. Şu an kurumumuzdaki herkes birbirinin artı ve eksi yönlerini biliyor ve buna göre davranıyor. Hiç kimse birbirinin kırmızı çizgilerini ihlal etmiyor yani saygı önemlidir diye düşünüyoruz” şeklindeki beyanıyla başarıyı yakalayabileceklerini belirtmektedir. Olumlu kurullarla okul ikliminin şekillendirilebileceğini vurgulamaktadır.

B3; “Maddi manevi sıkıntısı olan bütün kardeşlerimize yardımcı olmaya çalışıyoruz. Elimizden geldiği kadar yapıyoruz. Moral buluyor bu kardeşlerimiz bu sayede” şeklindeki beyanıyla, maddi ve manevi sıkıntısı olan herkese yardımcı olmaya çalışmanın moral güdüsünü tetikleyeceğini, bu sayede olumlu bir iklimin okulda oluşup gelişeceğini belirtmektedir.

Olumlu okul iklimini geliştirme konusunda, hediyeleşme ile alakalı B5’in; “En sevilen arkadaşına hediye verme aktivitesi düzenledik. Okuldaki herkes hediyelerle birbirlerine olan sevgilerini gösterdiler” şeklindeki beyanıyla, okul ikliminin geliştirilmesinde

hediyelerinin, insanların birbirlerine olan sevgilerini göstermeleri bakımından önemli olduğunu ifade etmektedir.

Fiziki ortamın ferah ve rahat şekilde dizayn edilmesinin, okul iklimini olumlu anlamda geliştirdiğini B4; “Okulun içini de güzelleştirmeye çalıştık fiziki olarak. Bu insanların güzel bir yerde eğitim görmesini sağlayarak onları olumlu etkilemektedir” ve B6; “Bu konuda okulun fiziki durumunu da düzeltmek gerekmektedir. Her tarafa çiçekler koyduk, ferah bir boya tercih ettik. Fiziki ferahlık insanların psikolojisine de etki eder diye düşünmekteyim” şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedirler.

4.5.2.Okul İmajının Yükseltilmesi İçin Yapılan Faaliyet ve Çalışmalar

Okul imajının yükseltilmesi ile ilgili yapılan çalışma ve faaliyetlere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Okul imajını yükseltmek için yapılan faaliyet ve çalışmalarla ilgili oluşturulan tema ve kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Reklam, Tanıtım ve Model Olma Faaliyetleri	
Fiziki Görünürlük	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Basın ve Yayın Organlarının Kullanımı	B1, B2, B3, B4, B6
Okul İnternet Sitelerinin Kullanımı	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Paydaşların Bilgilendirilmesi ve Katılımı	B2, B3, B6
Sergilerin Kullanılması	B1, B3, B5, B6
Markalaşma Faaliyetleri	B1, B5
Akademik Başarı İle İmaj Yükseltme	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Yayınlar	B2
Sosyal ve Kültürel Faaliyetler	
Yarışma, Sosyal ve Kültürel Faaliyetler	B1, B2, B4, B5, B6

Okul imajının yükseltilmesi için yapılan çalışmalar çerçevesinde; “reklam, tanıtım ve model olma faaliyetleri” ve “sosyal ve kültürel faaliyetler” temaları oluşturularak kodlanmıştır.

Tablo 15'te görülen çalışma ve faaliyetlerin tamamı, katılımcı okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda derlenmiştir. Bu çalışma ve faaliyetlerin içinde birinci temada en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=8) fiziki görünürlük, okul internet sitelerinin kullanımı ve akademik başarının artırılması ile imaj yükseltme çalışmaları yaptıkları görülmektedir. En az okul müdürünün ise (B2) (n=1) yayımlar vasıtasıyla olumlu imaj oluşturmaya çalıştıkları söylenebilmektedir.

İkinci temada ise müdürlerin (B1, B2, B4, B5, B6)(n=5)sadece; yarışma, sosyal ve kültürel faaliyetleri icra ettikleri görülmektedir.

Tablo 15.1. Okul imajını yükseltmek için yapılan faaliyet ve çalışmalara ilişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Reklam, Tanıtım ve Model Olma Faaliyetleri			
Fiziki Görünürlük	Okul Müdürleri	6	99,98
Basın ve Yayın Organlarının Kullanımı	Okul Müdürleri	5	83,33
Okul İnternet Sitelerinin Kullanımı	Okul Müdürleri	6	99,98
Paydaşların Bilgilendirilmesi ve Katılımı	Okul Müdürleri	3	49,98
Sergilerin Kullanılması	Okul Müdürleri	4	66,64
Markalaşma Faaliyetleri	Okul Müdürleri	2	15,38
Akademik Başarı İle İmaj Yükseltme	Okul Müdürleri	6	99,98
Yayımlar	Okul Müdürleri	1	16,66
Sosyal ve Kültürel Faaliyetler			
Yarışma, Sosyal ve Kültürel Faaliyetler	Okul Müdürleri	5	83,33

Okul imajını yükseltmek için yapılan çalışmalara bakıldığında, reklam, tanıtım ve model olma teması kapsamında; okul müdürlerinin tamamının fiziki görünürlüğe önem verdiği, 5 kişinin basın ve yayın organlarını kullandığı, 6 kişinin okul internet sitelerini aktif hale getirdiği görülmektedir. Yine okul müdürlerinden 3 kişinin paydaşların bilgilendirilmesi ve katılımı hususunda

çalıştığı, 4 kişinin sergileri kullandığı, 2 kişinin markalaşma faaliyetlerine önem verdiği, 6 kişinin akademik başarıyı kullanarak imaj yükseltmeye çalıştığı ve 1 kişinin yayınlar vasıtası ile imajı geliştirmeye gayret gösterdiği Tablo 15.1'e bakılarak söylenebilmektedir.

Sosyal ve kültürel faaliyetler teması altında ise; okul müdürlerinden 5 kişinin yarışmalar, sosyal ve kültürel çalışmalar icra ederek imaja katkı sundukları görülmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin; yarışmalar, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerdeki başarılarını kullanarak okul imajının yükseltilmeye çalıştıkları verdikleri beyanlardan anlaşılmaktadır. Bu hususta B1'in; *"Yarışmaların hepsine katılıyoruz. Spor, resim, müzik, şiir, kompozisyon dallarında hem öğrencilerimizin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya çalışıyoruz hem de okulumuzun adını duyuruyoruz"* şeklindeki beyanıyla, bu alanlarda başarılı olunduğu takdirde, okulun isminin daha kolay duyulacağını ifade etmektedir.

Okul müdürlerinden B1 ve B5, bir veya birkaç alanda çok başarılı olmalarının yani o alanlarda marka olmalarının imajlarını daha da yükselteceklerine olan inançlarını şu ifadelerle belirtmişlerdir. B1; *"Okulumuzun en az bir alanda bile olsa marka değerinin oluşması için çalışmalarda bulunuyoruz, bu okulumuzun imajını yükseltecektir"* ve B5; *"Sosyal, kültürel ve sportif anlamda marka olmayı planlıyoruz"*.

Okul müdürlerinde, akademik başarıyı üst sıralara çekerek, okulun imajını yükseltebilme düşüncesinin yoğun olduğu görülmektedir. Bu alanda başarılı olunduğu takdirde okulun kaliteli bir okul olduğu algısının oluşacağı müdürler tarafından düşünülmektedir. Bu hususta B4'ün; *"Akademik başarı bizim için çok önemlidir. Çünkü ülkemizde her türlü eğitim kademesine geçiş sınavlarla olmaktadır. Sınavlarda ne kadar çok başarı elde edilirse okulun kalitesi de bu başarı ile değerlendirilir"* şeklindeki beyanı ile sınavların her türlü eğitim kademesinde önemli bir yer tuttuğunu, sınavlarda başarılı olmanın okulun imajını yükselteceğini belirtmektedir. Bu nedenle okul imajının yükseltilmesi konusunda, okul müdürlerinin hepsinin akademik başarıya önem verdikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Okul imajının yükseltilebilmesi için katılımcı okul müdürlerinin, yapılan çalışmaların tanıtımına ve sergilenmesine özen gösterdikleri beyanlarından anlaşılmaktadır. “İnternet sitelerinin kullanılması, sergi ve kermeslerin düzenlenmesi, basın ve yayın organlarının kullanılması, paydaşların sürekli olarak bilgilendirilmesi” gibi faaliyetlerle katılımcı okul müdürleri, çalışmalarını kamuoyu ile paylaştıklarını ifade etmektedirler. Hemen hemen bütün okulların internet sitelerinin bulunduğu müdürlerin beyanlarında mevcuttur.

Çoğu okul özel günlerde ve yılsonunda sergi ve kermesler düzenlemektedir. Ses getirebilecek çalışmalarda yerel ve ulusal basını birçok okul müdürünün kullandığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Genel olarak bu faaliyetleri B6; *“Yaptığımız çalışmaları velilerimizin, amirlerimizin, denetmenlerimizin, kamuoyunun beğenilerine sunduk. Her türlü etkinliğimize değişik kişi veya grupları, basını davet ediyoruz. Sergiler, kermesler düzenliyoruz. İnternet sitemizde yayınlıyoruz. Kaliteyi hedefliyoruz kısacası. Kaliteli eğitimi elde ettiğiniz zaman imaj zaten yükselecektir”* şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedir. Ayrıca çalışmalarının basınla paylaşılmasının okul imajını yükselteceğini ve diğer okullara da örnek teşkil edeceğini B3; *“Yaptığımız çalışmaların bir kısmını yerel ve ulusal basınla paylaşıyoruz. Bu paylaşım hem isim yapmamızı sağlıyor hem de diğer okulların da bu çalışmalardan yararlanması anlamına geliyor”* şeklindeki beyanıyla vurgulamaktadır. Okulun imajının yükseltilmesi için B2; *“E-dergimiz var. Okulumuzdaki tüm etkinliklerimizi ayrıca e-dergimizde yayınlıyoruz”* şeklindeki ifadeleri ile sanal bir yayın organı oluşturduklarını, bu yayın organı ile faaliyetlerini paylaştıklarını belirtmektedir ve bunun imaj için olumlu bir etkisinin olduğunu da sözlerine eklemektedir. İmaj yükseltme faaliyetlerinde paydaşların bilgilendirilmesi ve katılımlarının sağlanması konusunda yine başarılı okul müdürlerinden B3’ün; *“Velilerin gözünde okulun kaliteli olması, işimizi iyi yaptığımız anlamına gelmektedir. Çünkü razı edeceğimiz ve kolay kolay ikna olmayan en önemli kitle velilerdir”* tarzındaki düşünceleri, velilerin gözünde okul imajının yükseltilmesinin daha önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Nihayetinde okulda işlem gören kitlenin onların çocukları olduğu düşünüldüğünde, onların razı ve tatmin olmasının daha da önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Okulun imajının yükseltilmesi için fiziki görünürlüğün önemli olduğunu okul müdürlerinin hepsinin vurguladığı verdikleri beyanlardan anlaşılmaktadır.

Bu hususta B4; “Okulumuzu ziyaret edenlerde bırakacağımız olumlu intiba imajımızı yükseltecektir. Temiz, düzenli, güzel bir yerin bırakacağı intibayı da önemsiyoruz” şeklindeki beyanıyla temiz, düzenli, güzel bir yerin bırakacağı intibanın, okul imajını olumlu olarak etkileyebileceğini düşündüğünü belirtmektedir. Ayrıca B3; “Okulumuzun temiz olmasına ve görünümüne de önem vermeye çalışıyoruz. Estetiğin insan zihnindeki olumlu etkiyi biliyor ve o etkiyi harekete geçirmeye çalışıyoruz” ifadeleri ile estetik bir görüntünün imajı olumlu olarak geliştirebileceğini beyan etmektedir.

Okulun imajının yükseltilebilmesi için konuya biraz daha profesyonelce bakan okul müdürleri de bulunmaktadır. Bu hususta B5; “Okulumuzun imajını yükseltmek için biz çıktılarımızın kaliteli olmasına özen gösteriyoruz. Okulun çıktıları ne kadar kaliteli ise okulun toplumsal zihinde yer edişi o kadardır. Kaliteli ürün her zaman rağbeti artırır. İşletme mantığında bu vardır. Okulları da göreceli olarak işletmelere benzetebiliriz” şeklindeki ifadeleri ile imaj konusuna profesyonelce baktığını belirtmektedir. Yine B6; “Kaliteli eğitimi elde ettiğiniz zaman imaj zaten yükselecektir” şeklindeki ifadeleri ile, imajın yükseltilebilmesi için kaliteli eğitim verilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

4.5.3.Müdürlerin Boş Zamanları Değerlendirme Aktiviteleri

Müdürlerin boş zamanlarını değerlendirme aktiviteleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar aşağıda Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 16. Katılımcı Okul Müdürlerinin Boş Zamanlarını Değerlendirmek İçin Yaptıkları Aktiviteler İle İlgili Oluşturulan Tema ve Kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	
Aile İle Birlikte Zaman Geçirme	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Geziler, Seyahat, Tatil	B1,B4,B6
Eş-dost, Akraba Ziyaretleri	B1
Arkadaşlarla Birlikte Zaman Geçirme	B2,B3,B4
Öğretmenlerle Yapılan Organizasyonlar	B2, B3
Televizyon İzleme	B2, B3,B5

İnternetle Vakit Geçirme	B3, B4
Bahçe İşleri İle Vakit Geçirme	B5
Sinema, Tiyatro	B5, B6
Yazarlık	B6
Kitap Okuma	B1,B2,B3,B4,B5,B6
Sportif Etkinlikler	
Sportif Aktiviteler	B2,B3,B4,B5

Müdürlerin boş zamanlarını değerlendirmek için yapmış oldukları aktivitelerle ilgili, “sosyal ve kültürel etkinlikler” ve “sportif etkinlikler” temaları oluşturulmuştur.

Tamamen katılımcıların görüş ve ifadelerine dayanılarak hazırlanan Tablo 16’ya bakıldığında zaman, okul müdürlerinin boş zamanlarında en çok aile ile vakit geçirme (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) ve kitap okuma (n=6) eylemlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Müdürlerin en az olarak, eş-dost, akraba ziyaretleri (B1) (n=1), bahçe işleri (B5) (n=1) ve yazarlık (B6) (n=1) faaliyetlerini icra ettikleri de yine tabloda de yer almaktadır.

Katılımcı okul müdürlerinin boş zamanlarını değerlendirmelerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 16.1’de belirtilmiştir.

Tablo 16.1. Katılımcı Okul Müdürlerinin Boş Zamanlarını Değerlendirmek İçin Yaptıkları Aktiviteler İle İlgili Çalışma ve Faaliyetlere İlişkin Bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler			
Aile İle Birlikte Zaman Geçirme	Okul Müdürleri	6	99,98
Geziler, Seyahat, Tatil	Okul Müdürleri	3	49,98
Eş-dost, Akraba Ziyaretleri	Okul Müdürleri	1	16,66
Arkadaşlarla Birlikte Zaman Geçirme	Okul Müdürleri	3	49,98
Öğretmenlerle Yapılan Organizasyonlar	Okul Müdürleri	2	33,32

Televizyon İzleme	Okul Müdürleri	3	49,98
İnternetle Vakit Geçirme	Okul Müdürleri	2	33,32
Bahçe İşleri İle Vakit Geçirme	Okul Müdürleri	1	16,66
Sinema, Tiyatro	Okul Müdürleri	2	33,32
Yazarlık	Okul Müdürleri	1	16,66
Kitap Okuma	Okul Müdürleri	6	99,98
Sportif Etkinlikler			
Sportif Aktiviteler	Okul Müdürleri	4	66,64

Müdürlerin boş zamanlarını değerlendirmeleri ile ilgili sosyal ve kültürel etkinlikler teması çerçevesinde; okul müdürlerinden 6 kişinin aileleri ile birlikte zaman geçirdikleri, 3 kişinin gezi, seyahat, tatil ile vakitlerini değerlendirdikleri, 1 kişinin eş-dost ve akrabalarını ziyaret ettiği, 3 kişinin arkadaşları ile vakit geçirdiği, 2 kişinin öğretmenlerle organizasyonlara katıldıkları söylenebilmektedir. Bunun yanındaboş vakitlerinin bir kısmında okul müdürlerinden 3 kişinin televizyon izledikleri, 2 kişinin internetle uğraştıkları, 1 kişinin bahçe işleri ile ilgilendiği, 2 kişinin sinema veya tiyatroya gittiği, 1 kişinin yazma faaliyeti yürüttüğü ve 6 kişinin de kitap okudukları görülmektedir.

Boş zamanları değerlendirme konusunun ikinci teması olan sportif etkinlikler başlığı altında ise; okul müdürlerinden 4 kişinin, boş zamanlarının bir kısmında sportif aktivitelerle uğraştığı Tablo 16.1'e göre ifade edilebilmektedir.

Tablo 16'ya bakıldığında, bütün okul müdürlerinin ağırlıklı olarak aile ile vakit geçirdikleri görülmektedir. Bu hususta B6'nın; *"Okulun dışında zamanımın büyük bölümünü ailemle geçirmeye gayret gösteriyorum. Çünkü yoğun iş temposu nedeniyle onları ihmal ettiğimi düşünüyorum"* şeklindeki ifadeleri, ailenin ihmal edilmemesi için boş zamanlarının ağırlıklı bölümünü onlarla geçirmek istediklerini göstermektedir. Aile ile zaman geçirmenin yanında, boş zamanları değerlendirmek için yine okul müdürlerinin birçoğunun kitap okuma aktivitesini tercih ettikleri, ifadelerinden anlaşılmaktadır. Kitap okuma ile alakalı B6; *"Her gün en az bir saat kitap okurum"* ifadeleri ile kendini geliştirmek için boş vakitlerini de kullandığını belirterek, bu

aktiviteyi her gün yaptığını vurgulamaktadır. Ayrıca B6'nın amatörce yazarlıkla uğraştığı, bununla kendini geliştirmeye çalıştığı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Ailevi sorumluluklar ve kendini geliştirmenin dışında boş vakitlerde eğlenmek, gezmek ve stres atmak için yapılan faaliyetlerin de olduğu görülmektedir. “Geziler, seyahat, tatil, arkadaşlarla birlikte zaman geçirme, öğretmenlerle yapılan organizasyonlar, televizyon izleme, internetle vakit geçirme, sinema ve tiyatro” eğlenmek ve yorgunluğun giderilmesi için katılımcı okul müdürlerinin boş vakitlerinde yaptıkları faaliyetlerdir. Eğlenmenin ve stres atmanın, performansı arttırdığını B3; *“Eğlenmesem, tatil yapmasam verimli olamıyorum. Olumsuz enerjiyi üzerimden atmam gerekiyor”* şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin boş vakitlerinin yine hatırı sayılır bir kısmını sportif faaliyetlere ayırdıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Sportif faaliyetleri eğlence ve sağlık için yapan okul müdürleri bulunduğu gibi, bu faaliyetleri kendilerini geliştirmek için yaptığını belirten okul müdürleri de bulunmaktadır. Bu hususta B4; *“Bilardoya merakım var. Profesyonel olarak bilardo ile uğraşıyorum. Üç bant disiplinde başarılarım var”* ifadeleri ile profesyonel olarak spor yaptığını, bu işi kendini geliştirmek için icra ettiğini belirtmektedir. B4'ün dışında spor yapan bütün okul müdürleri, sporu amatörce, sağlık ve eğlence için yaptıklarını söylemektedirler.

Boş zamanları değerlendirme konusunda, bazı okul müdürlerinin yapıcı ve geliştirici, değişik bir takım uğraşlarının da olduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B5; *“En büyük hazzım küçük bahçemde bitki yetiştirmektir. Sebze, meyve, süs bitkileri falan yetiştiriyorum. Baharda zamanımın çoğu bahçede geçiyor. Bahçeden çıktığımda bambaşka bir insan oluyorum sanki. Müthiş bir huzur ve enerji katıyor yaşantıma”* şeklindeki beyanıyla bahçe işleri yaptığını ve bunun hayatına huzur ve enerji kattığını ifade etmektedir. Bir başka aktivitede B6; *“Kendi çapımda yazılar yazmaktayım. Mesleğimle ilgili görüşlerimi yazıyor ve bazen öğretmenlerimle de paylaşıyorum”* şeklindeki ifadeleri ile amatörce yazılar yazdığını, mesleği ile alakalı yazdığı yazıları meslektaşlarıyla paylaştığını belirtmektedir.

4.5.4. Mevcut Şartlarda Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Yapılması Gerekenler

Bu hususta okul müdürlerinin yanıtlarından kayda değer veriler elde edilmiştir. Bu veriler okul müdürlerinin ifadeleri göz önüne alınarak üç tema altında gruplandırılmıştır. Bu temalar “Okulların fiziki yapıları, donanımları ve işletmeleri ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceleri (Tablo 17). Eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapılması gerekenler ile ilgili görüş ve düşünceleri (Tablo 18). Okul müdürlerinde bulunması gereken kişilik özellikleri ile ilgili görüş ve düşünceleri (Tablo 19)” şeklinde belirlenmiştir.

4.5.4.1. Etkili Müdür Olabilmek İçin Okulların Fiziki Yapıları, Donanımları ve İşletme İle İlgili Yapılması Gerekenler.

Etkili müdür olabilmek için okulların fiziki yapıları, donanımları ve işletme ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17.Okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için, okullarının fiziki yapıları, donanımları ve işletme ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceleri ekseninde oluşturulan tema ve kodlar.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Fiziksel Geliştirme	
Okulların Fiziki Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi	B1, B2, B3, B4, B5, B6
Donanımsal Geliştirme	
Okulların Donanımının Sağlanabilmesi	B6
İşletme İle İlgili Geliştirme	
Kaynakların Değerlendirilebilmesi	B1, B4, B5
Maddi Kaynak Temininin Yapılabilmesi	B1, B4, B5
Hesap Verilebilirlik	B1, B3, B4, B5

Etkili bir müdür olabilmek için, müdürlerin görüşleri ışığında, okulların fiziki yapıları, donanımları ve işletme ile ilgili; “fiziksel geliştirme”, “donanımsal geliştirme”, “işletme ile ilgili geliştirme” temaları oluşturularak kodlanmıştır.

Tablo 17.1. Okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için, okullarının fiziki yapıları, donanımları ve işletme ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceleri ekseninde oluşturulan çalışma ve faaliyetlere ilişkin bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Fiziksel Geliştirme			
Okulların Fiziki Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi	Okul Müdürleri	6	99,98
Donanımsal Geliştirme			
Okulların Donanımının Sağlanabilmesi	Okul Müdürleri	1	16,66
İşletme İle İlgili Geliştirme			
Kaynakların Değerlendirilebilmesi	Okul Müdürleri	3	49,98
Maddi Kaynak Temininin Yapılabilmesi	Okul Müdürleri	3	49,98
Hesap Verilebilirlik	Okul Müdürleri	4	66,64

Etkili müdür olabilmek için fiziki geliştirmeye ilişkin fiziksel geliştirme teması altında; okul müdürlerinden 6 kişinin okulların fiziki olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi için uğraşı verdikleri görülmektedir.

Donanımsal geliştirme teması çerçevesinde; okul müdürlerinden 1 kişinin donanımları sağlamaya çalıştığı söylenebilmektedir.

İşletme ile ilgili geliştirme teması kapsamında; okul müdürlerinden 3 kişinin kaynakları değerlendirmek için gayret gösterdikleri, 3 kişinin maddi kaynak temin etmek için çabaladığı ve 4 kişinin de hesap verilebilirlik olgusunu önemseydiği görülmektedir.

Tablo 17.1’de katılımcı okul müdürlerinin “mevcut şartlarda etkili bir müdür olabilmek için, okulların fiziki yapıları, donanımları ve işletmeleri ile ilgili yapılabileceklerle alakalı görüşleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin hepsinin,

okulları fiziksel olarak geliştirmenin ve yenilenmenin, müdürü etkili kılacağını düşünmektedirler. Bunun yanında katılımcılar yine kaynakların temin edilmesi, kaynakların etkili kullanılması ve kullanılan kaynaklarla ilgili hesap verilebilmesinin, müdürlerin etkisini arttıracacağını düşünmektedirler.

Bu konu ile alakalı en çok okul müdürü(B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6), okulların fiziki olarak geliştirilmesi ve yenilenmesinin okulu geliştireceğini düşünmektedirler. En az okul müdürü (B6) (n=1) ise okulların donanımlarının sağlanması ile okullarının gelişebileceğini söylemektedir.

4.5.4.2. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde Yapılması Gerekenler.

Müdürlerin etkili olabilmek için eğitim-öğretim faaliyetlerinden yapılması gerekenler ile ilgili düşünceleri kapsamında oluşturulan tema ve kodlar Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için, eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapılması gerekenler ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşüncelerine ilişkin oluşturulan tema ve kodlar

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Liderlik Özellikleri	
Sağlam Bir Kurum Kültürü Oluşturulabilmeli	B4
Etkili Amaç ve Hedefleri Belirleyebilmeli	B1, B4, B6
Eğitim-Öğretimin İyi Bir Şekilde Planlayabilmeli	B3, B4, B5, B6
Takım Ruhu İle Çalışılabilmeli	B3, B4, B5, B6
Yetkisini Devredebilmeli	B1, B5
Koordinasyon ve Uyum Sağlayabilme	B4, B5, B6
Vizyon Sahibi Olabilmeli	B2, B3, B4, B5, B6
İyi Bir Model Olabilmeli	B2, B4, B6
Prensip Sahibi Olabilmeli	B4
Sorumluluk Sahibi Olabilmeli	B2, B5, B6

İletişime Açık Olabilmeli	B1, B4, B5, B6
İyi Bir Dinleyici Olabilmeli	B5
İyi Bir Araştırmacı Olabilmeli	B5, B6
Eleştiriye Açık Olabilmeli	B1, B2, B3, B5, B6
Değişime Açık Olabilmeli	B3, B5, B6
Risk Alabilmeli	B1, B3, B4, B5
Krizleri Yönetebilmeli	B2, B3
Farklılıkları Dikkate Alabilmeli	B4, B6
Esprili Olmalı, Mizahı İyi Kullanabilmeli	B1
Çevreyle İyi İlişkiler Kurabilmeli	B1, B2, B5
Profesyonellik	B4
Sağlıklı Denetim Yapabilmeli	B4, B5, B6

Etkili okul müdürü olabilmek için müdürlerin görüşleri değerlendirilerek “liderlik özellikleri ile etkili olabilme” teması oluşturularak kodlanmıştır.

Tablo 18.1. Okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için, eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapılması gerekenler ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceler

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Liderlik Özellikleri İle Etkili Olabilmek			
Sağlam Bir Kurum Kültürü Oluşturulabilmeli	Okul Müdürleri	1	16,66
Etkili Amaç ve Hedefleri Belirleyebilmeli	Okul Müdürleri	3	49,98
Eğitim-Öğretimin İyi Bir Şekilde Planlayabilmeli	Okul Müdürleri	4	66,64
Takım Ruhu İle Çalışılabilmeli	Okul Müdürleri	4	66,64
Yetkisini Devredebilmeli	Okul Müdürleri	2	33,32
Koordinasyon ve Uyum Sağlayabilme	Okul Müdürleri	3	49,98
Vizyon Sahibi Olabilmeli	Okul Müdürleri	5	83,33
İyi Bir Model Olabilmeli	Okul Müdürleri	3	49,98
Prensip Sahibi Olabilmeli	Okul Müdürleri	1	16,66
Sorumluluk Sahibi Olabilmeli	Okul Müdürleri	3	49,98

İletişime Açık Olabilmeli	Okul Müdürleri	4	66,64
İyi Bir Dinleyici Olabilmeli	Okul Müdürleri	1	16,66
İyi Bir Araştırmacı Olabilmeli	Okul Müdürleri	2	33,32
Eleştiriye Açık Olabilmeli	Okul Müdürleri	5	83,33
Değişime Açık Olabilmeli	Okul Müdürleri	3	49,98
Risk Alabilmeli	Okul Müdürleri	4	66,64
Krizleri Yönetebilmeli	Okul Müdürleri	2	33,32
Farklılıkları Dikkate Alabilmeli	Okul Müdürleri	2	33,32
Esprili Olmalı, Mizahı İyi Kullanabilmeli	Okul Müdürleri	1	16,66
Çevreyle İyi İlişkiler Kurabilmeli	Okul Müdürleri	3	33,32
Profesyonellik	Okul Müdürleri	1	16,66
Sağlıklı Denetim Yapabilmeli	Okul Müdürleri	3	33,32

Etkili müdür olabilmek hususu çerçevesinde liderlik özellikleri ile etkili olabilme teması kapsamında; okul müdürlerinden 4 kişinin etkili planlama yapabilmenin şart olduğunu ifade ettiği, 3 kişinin sorumluluk sahibi olabilmeyi vurguladığı, 4 kişinin iletişime açık olmayı düşündüğü görülmektedir. Ayrıca etkili müdür olabilmek için aynı temada, okul müdürlerinden 1 kişinin sağlam bir kurum kültürü oluşturabilmenin gerekliliğini vurguladığı, 1 kişinin etkili amaç ve hedef belirlemenin önemli olduğunu belirttiği ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bunun yanında 4 kişi takım ruhu ile çalışılabilmeli, 2 kişi yetki devri yapılabilmeli, 3 kişi koordinasyon ve uyum sağlanabilmeli, 5 kişi vizyon sahibi olabilmeli, 3 kişi iyi bir model olunabilmeli, 1 kişi prensip sahibi olunmalı, 1 kişi iyi bir dinleyici olabilmeli, 2 kişi iyi bir araştırmacı olunabilmeli, 5 kişi eleştiriye açık olabilmeli, 3 kişi değişime açık olunabilmeli, 4 kişi risk alınabilmeli, 2 kişi krizler yönetilebilmeli, 2 kişi farklılıklar dikkate alınabilmeli, 1 kişi esprili olunmalı ve mizah iyi kullanılabilirmeli, 3 kişi çevreyle iyi ilişkiler kurabilirmeli, 1 kişi profesyonel olunmalı, 3 kişi sağlıklı denetim yapılabilirmeli şeklindeki görüş ve düşüncelerini belirtmişlerdir.

Tablo 18’de katılımcı okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için eğitim-öğretim sürecinde yapılması gerekenler ile ilgili verdikleri beyanların

oldukça çeşitli ve zengin olduğu görülmektedir. Genel liderlik özelliklerini yansıtan Tablo 18, ağırlıklı olarak okul müdürlerinin, eğitim-öğretim sürecinde etkili müdürde görmek istedikleri özelliklerle örülüdür.

Tablo 18’ de bir hususun diğerlerine nazaran daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Etkili okul müdürü olunabilmesi için, değişime açık olabilme (B3, B5, B6), eleştiriye açık olabilme (B1, B2, B3, B5, B6), risk alabilme (B1, B3, B4, B5), krizleri yönetebilme (B2, B3) gibi travmatik hususları okul müdürlerinin gündeme getirdiği görülmektedir.

Başarılı okul müdürlerinden B4; *“Etkili bir müdür olabilmek için öncelikle sağlam bir kurum kültürü oluşturmak gerekmektedir”* ifadesi ile etkili olabilmenin öncelikle sağlam bir okul kültürü oluşturulabilmesi ile olabileceğini belirtmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında, eğitim-öğretim faaliyetleri sürecinde; etkili amaç ve hedef belirleyebilme, planlamayı iyi yapabilme, yetkisini devredebilme, takım ruhu ile çalışabilme, iyi bir model olabilme, prensip sahibi olabilme, sorumluluk sahibi olabilme, iletişime açık olabilme, mizahı kullanabilme, farklılıkları yönetebilme, çevreyle iletişim kurabilme, profesyonelce davranma, iyi bir dinleyici olma, iyi bir araştırmacı olabilme, koordinasyon ve uyum sağlayabilme, sağlıklı bir şekilde denetleyebilme gibi yönetsel niteliklerin olmasının, okul müdürlerinin etkilerini arttırabileceği yönündeki kanaatlerinin olduğu görülmektedir.

Ayrıca okul müdürlerinin hemen hepsinin, okul müdürlerinin etkililiğini arttırmak için vizyon sahibi olunması gerektiğini belirttikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır. Yine B4 ve B6, etkili olmanın şartlarından birinin farklılıkları dikkate almak olduğunu da ayrıca vurgulamaktadırlar

Mevcut şartlarda etkili okul müdürü olabilmek için fiziksel gelişme ve eğitim-öğretimin iyi yürütülmesi hususlarının yanında bir de okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin de kaliteli olması gerektiği katılımcı okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

4.5.4.3. *Etkili Okul Müdürü Olabilmek İçin Müdürlerde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri.*

Etkili okul müdürü olabilmek için müdürlerde bulunması gereken kişilik özellikleri ile ilgili oluşturulan tema ve kodlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Mevcut şartlarda etkili okul müdürü olabilmek için, okul müdürlerinde bulunması gereken kişilik özellikleri.

Tema ve Kodlar	Okul Müdürleri
Bireysel Özellikler İle Etkili Olabilmek	
Cesaret	B2, B3, B5, B6
Dürüstlük	B2, B4, B5, B6
Tutarlılık	B3, B4, B6
Kararlılık	B3, B5
Hataların Kabul edilmesi	B3, B4
Açık Sözlülük	B3
Ahlaki Kaidelerin Ön Planda Tutulması	B3, B4, B5
Empati Yapabilme	B4, B6
Kırcı Olmamak	B4, B5
Entellektüalite	B5
Kendine Güvenilebilme	B6
Girişimcilik	B1, B2, B3, B4, B5, B6

Etkili okul müdürü olabilmek için müdürlerde bulunması gereken kişilik özellikleri konusu ile ilgili “bireysel özellikler ile etkili olabilmek” teması oluşturularak kodlanmıştır.

Tablo 19.1. Mevcut şartlarda etkili okul müdürü olabilmek için, okul müdürlerinde bulunması gereken kişilik özellikleri ile ilgili oluşturulan uygulama ve faaliyetlere ilişkin bulgular.

Çalışma, Uygulama ve Faaliyetler	Uygulayıcılar	f	%
Bireysel Özellikler İle Etkili Olabilmek			
Cesaret	Okul Müdürleri	4	66,64
Dürüstlük	Okul Müdürleri	4	66,64
Tutarlılık	Okul Müdürleri	3	49,98
Kararlılık	Okul Müdürleri	2	33,32
Hataların Kabullenilmesi	Okul Müdürleri	2	33,32
Açık Sözlülük	Okul Müdürleri	1	16,66
Ahlaki Kaidelerin Ön Planda Tutulması	Okul Müdürleri	3	49,98
Empati Yapabilme	Okul Müdürleri	2	33,32
Kırıcı Olmamak	Okul Müdürleri	2	33,32
Entellektüalite	Okul Müdürleri	1	16,66
Kendine Güvenebilme	Okul Müdürleri	1	16,66
Girişimcilik	Okul Müdürleri	6	99,98

Kişisel etkililik için bireysel özellikler ile etkili olabilme teması kapsamında; okul müdürlerinden 4 kişinin yöneticilerde cesaret olgusunun olması gerektiğine inandıkları, 4 kişinin yöneticilerde dürüstlük özelliğinin bulunması gerektiğini düşündükleri söylenebilmektedir. Okul müdürlerinden 3 kişinin müdürlerin tutarlı, 2 kişinin de kararlı olması gerektiğini düşündükleri, 2 kişinin hataların kabullenilmesi gerektiğine inandıkları, 1 kişinin açık sözlülük olgusunun yine yöneticilerde bulunması gerektiğini söyledikleri görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinden 3 kişinin ahlaki kaidelerin ön planda tutulması yönünde görüş belirttikleri Tablo 19.1’de yer almaktadır. Bunun yanında etkililik için müdürlerde bulunması gereken kişilik özelliklerinden empati yapabilmenin gerekliliğini okul müdürlerinden 2 kişinin, kırıcı olmama özelliğinin gerekliliğini 2 kişinin, entelektüel olmayı 1 kişinin, kendine güvenebilme özelliğinin bulunması

gerekliliğini 1 kişinin ve son olarak girişimcilik özelliğinin olmasının gerekliliğini okul müdürlerinden 6 kişinin belirttiği görülmektedir.

Tablo 19’da, etkili bir müdür olabilmek için, bireyde bulunması gereken kişilik özellikleri tamamen katılımcıların beyanları dikkate alınarak gösterilmiştir. Bu özelliklerden girişimcilik (B1, B2, B3, B4, B5, B6), dikkat çekmektedir. Okul müdürleri, okul yönetiminde etkili olmak için, okul müdürlerinin girişimci olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca ahlaki kuralların hem iş yaşamında hem de özel yaşamda ön planda tutulmasının etkili okul müdürlüğünün yanı sıra, etkili insan olma yolunda da önemli bir adım olduğunu bazı okul müdürleri (B3, B4, B5) vurgulamışlardır.

Bunun yanı sıra; cesaret, dürüstlük, tutarlılık, kararlılık, hataların kabullenilmesi, açık sözlülük, empati yapabilme, kırıncı olmama, entellektüallite, kendine güvenebilme gibi olumlu niteliklerin, okul müdürlerinin mevcut şartlarda başarılı olmalarına etki edebilecek unsurlar olabileceğini, katılımcı okul müdürleri belirtmişlerdir.

Mevcut şartlarda okul müdürlerinin etkili olabilmek için neler yapmaları gerektiğini, yukarıdaki açıklamaları B6’nın; *“Etkili müdür olabilmek için bilimsel bir altyapı kazanıp hareket edilmelidir. Yani sürekli araştırılmalı, doğru faaliyetler ve çalışmalar üretmeli, kendini sürekli geliştirmelidir müdürler. Bence bilimsel terbiye şarttır bu noktada. Bir okul müdürünün en az yardımcı doçent seviyesinde olması gerekir diye düşünüyorum. Çok üst bir durum oldu ama etkili olmak için bu şarttır. Tabi sadece teori ile değil pratikle de hareket etmek gereklidir. Etkili bir müdür olabilmek için bir kere okulun etkili hale getirilmesi lazımdır. Her türlü fiziksel ve donanımsal şartı sağlamak ve sürekli geliştirmek gerekir. Okulun hazır hale getirilmesinden sonra etkili ve ulaşılabilecek amaç ve hedeflerin oluşturulması, bu amaç ve hedeflere ulaşılması gerekir. Daha sonra iyi bir planlamacı olmak ve hazırlanan plan ve programları eksiksiz uygulamak gerekir. Bu plan ve programları uygulamak için bir kere iyi bir takım kurmak, bu takımla hareket etmek gerekir. Tek başına mümkün değildir. Ama takımın uyumlu olması şarttır. Vizyon sahibi olmak ve misyonun belirlenmesi şarttır. Uyumlu takım içindeki herkesin görüş ve düşünce farklılıklarının dikkate alınması gerekir. Denetim faaliyetlerinin de ayrıca yine bazı kriterler eşliğinde çok iyi yapılması gerekir. Eğitim-öğretim faaliyetleri sürecinde okul müdürünün etkili olması için bazı kişisel ve liderlik özellikleri de diyebileceğimiz şartları da taşıması gerekir. Empati yapabilme, sağlıklı iletişim kurabilme, değişime ayak uydurabilme, girişimci olabilme, ilham verebilme (örnek olma, model olma), cesaret, sorumluluk bilincine sahip olma, tutarlılık, kendini sürekli olarak yenileme, dürüstlük,*

eleştiriye açık olabilme, kendini sorgulayabilme gibi liderlerde bulunması gereken özelliklerin, okul müdürlerinde de bulunması etkili müdür olmak için gereklidir. Olaya biraz akılcı bakmak gerekmektedir. Profesyonelliği elde edebilecek yapıya bürünmek, bunu elde edebilmek için uğraşmak gereklidir. Etkili olmak bir de inanmakla alakalıdır. Bir işi yapabileceğinize yönelik inancınız ve kendinize güveniniz tamsa o iş olmuştur” şeklindeki ifadeleri ile özetlediği söylenebilir.

4.5.5. Gelecekte Okullar Nasıl Olmalıdır?

Gelecekte okulunuzun nasıl olmasını istersiniz (projeleriniz nelerdir)? Konusunda katılımcı okul müdürlerinin görüşleri genel olarak irdelendiğinde; okul müdürlerinin işlevsel okullar tasarladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin hepsinin öncelikli olarak, okulların fiziki yapılarının dışında, okulların işlevselliği ve niteliği hakkında görüş ve düşüncelerini ortaya koydukları görülmektedir. Örnek olarak B6; *“Herkes gibi ben de gelecekte okulumun örnek okullardan biri olmasını arzu ediyorum. Gelecekte okulumda kendi çalışacağım kadroyu ben seçmek isterim. Çevre şartlarına ve ihtiyaçlarına göre okulumun tertip düzenini oluşturmak isterim. Okulumun bütçesinin olmasını isterim. Bu konuda iyi bir eğitim alıp iyi bir ekip oluşturmak istiyorum... Herkesin kendi kendini kontrol ettiği, sürekli okuyan, bilimsel olarak araştırmalar, icat ve deneylerin yapıldığı bir okulumun olmasını isterim. Bilimsel bir ekip oluşturup, bu ekiple araştırma, inceleme, buluş, proje çalışmaları yapmak da projelerim arasındadır...”* ifadeleri ile gelecekte okulunun örnek olabilecek okullardan biri olmasını istediğini, okulunun tertip ve düzenini kendisinin ve ekibinin belirlemesi gerektiğini, çalışacağı kadroyu kendisinin seçmesinin daha iyi olacağını, herkesin kendi kendisini kontrol edebildiği, bilimsel araştırma, deney ve icatların yapılabildiği, üretkenliğin olabildiği bir okulu olmasını istediğini belirtmiştir

Okul müdürlerinin fiziki kaygıdan çok eğitim-öğretimin niteliği ile ilgili hayallerinin olduğu, katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Müdürlerin, okulun fiziki yapısını da yine eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması meselesi ile orantılı bir şekilde geliştirmek istedikleri görülmektedir. Bu hususta B3, kampus okul kurmak istediğini, bunu proje olarak da ilgililere sunduğunu ifade etmiştir. Kampus okulla birlikte sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için ayrı, sanatsal faaliyetler için ayrı ve akademik gelişim için de ayrı bölümler

oluşturabileceğini belirtmiştir. Oluşturacağı bu bölümler ile eğitimin niteliğini arttıracığını da vurgulamıştır.

Gelecekteki okul hayalleri ile ilgili çarpıcı düşüncelerden birinin B1 ve B6'ya ait olduğu söylenebilir. B1, gelecekte yönetim insiyatifinin biraz daha veya tamamen kendilerine bırakıldığı bir okulunun olmasını arzu ettiğini ifade etmektedir. Kaynakları elinde tutanın merkez teşkilatı, uygulayıcıların da kendileri olduğunu sözlerine eklemektedir. Bu nedenle merkez teşkilatının kendi şartlarını, ihtiyaçlarını bilmeden kaynakları kullanmaya çalıştığını ve kaynakların da yerine ulaşamadığını belirtmektedir. Oysa ihtiyaçlarını en iyi kendilerinin bildiğini ve kaynakları da ihtiyaçları ölçüsünde kendilerinin kullanabileceğini düşünmektedir. Bunun yanında program ve müfredatlarını da yine öğrencilerinin ihtiyacına göre ekibiyle birlikte oluşturmak istediklerini de vurgulamaktadır. B6'da B1'e benzeyen bir mantıkla gelecekte, çalışacağı ekibini kendisinin seçmeyi istediğini, çevre şartlarına ve ihtiyaçlarına göre okulunun tertip düzenini oluşturmak istediğini belirtmiştir.

Okul müdürlerinin birçoğunun (B1, B2, B3, B4) gelecekte, akademik olarak okullarını çok iyi yerlerde görmek istedikleri verdikleri beyanlardan anlaşılmaktadır. Eğitim sisteminin temel belirleyicisinin sınav olduğu düşünüldüğünde, okul müdürlerinin başarı hayallerindeki önemli hususun akademik başarı olduğu savı ortaya çıkmaktadır. Müdürlerden B2, akademik başarıyı nasıl içselleştirdiğini; *“Gelecekte akademik anlamda ilin ve hatta ülkenin en iyi okullarından biri olmayı hayal ediyorum. Bu alanda büyük bir marka olmak hayalimdir... Öğrenciyi başarılı gördüğüm zaman, ya da başarısını arttırdığını gördüğüm zaman inanılmaz haz alıyorum. Hele bunun bizlerin sayesinde olması, öğretmenliğin ve yöneticiliğin en güzel yanındır diye düşünüyorum”* ifadeleri ile vurgulamaktadır” şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedir.

Okul müdürlerinden B3, gelecekte yetenek temelli bir eğitim yapmak istediğini belirterek, bu sayede öğrencilerin okula severek, isteyerek gelebileceklerini, daha mutlu olabileceklerini ifade etmiştir.

Yine okul müdürlerinden B5 ve B6 gelecekte, model okul veya örnek okul olma şeklindeki hayallerini paylaşmışlardır. B5, hep model olmak istediğini, yaşantısıyla, ailesiyle, kişiliğiyle insanlara örnek olmak istediğini belirtmiştir.

Aynı zamanda okulunun da örnek olmasını hayal ettiğini vurgulamıştır. Bir akademi gibi herkesin öğrenci olduğu bir okulunun olmasını istediğini, insanların her türlü eğitim-öğretim ihtiyacını karşılayabilmesi için burayı tercih etmelerini, ayrıca okulunun sanat evi olmasını, sanatçılar ve sporcular yetiştirmesini arzu ettiğini ifade etmiştir ve okulunun zihinlerde farklı bir imajının olmasını, çevreye enerjiyi okulunun yaymasını hayal ettiğini vurgulamıştır.

Okul müdürlerinden B6, okulunu bilimsel bir merkez haline getirmek istediğini belirterek, her türlü araştırma, inceleme ve bilimsel proje çalışmasını gelecekte okulunda yapmak istediğini belirtmiştir. Bu sayede bilimsel akıl üretebileceğini ve yeni olgular, durumlar ve mekanikle alakalı icatlar yapabileceklerini sözlerine eklemiştir.

Bunların dışında bazı okul müdürlerinin değişik hayal ve isteklerinin olduğu da ifadelerinden anlaşılmaktadır. B6 gelecekte okullarının bütçesinin olmasını istemekte ve sürekli okuyan bir okul hayal etmektedir. Burada önemli olan konulardan birinin B6'nın sürekli okuyan okul olma hususu olduğu söylenebilir. B6, okuyan toplumla başarının yakalanabileceğini belirterek, okulunda bulunan herkesin sürekli okumasıyla da okul misyonunu yerine getirebileceklerini sözlerine eklemektedir.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Okulların Fiziki Yapılarının Geliştirilmesine İlişkin Tartışma ve Sonuç

5.1.1 Okulun Fiziki Yapısının Geliştirilmesi

Okulların fiziki yapısının geliştirilmesi ile ilgili bütün müdürlerin çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda en fazla boya- badana (n=6), tamirat-onarım (n=5), ve bahçe düzenlemesi (n=4) yaptıkları görülürken, en az fiziki iyileştirmede planlama, bina tesisatlarının yapım onarımı ve oyun parkı oluşturma (n=1) ve engelli öğrenciler için düzenleme yaptıkları görülmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin estetik ve rahatlık konusundaki hassasiyetlerinin geliştiğinin, engelli öğrenciler için düzenleme yapabilme hassasiyetlerinin gelişmediğinin göstergesi olarak görülebilir. Buna göre estetik ve rahat bir ortamda eğitim-öğretim yapmanın başarıyı arttıracak yönündeki kanaat güçlenmektedir. Öbür taraftan engelli öğrencilerle ilgili düzenlemeler yapılmamasının başarıyı olumsuz olarak etkileyebileceği de söylenebilmektedir.

Okul müdürlerinin (B1, B2, B4, B6) okullarında “hijyenik ortam oluşturma” adı altında önemli bir çalışma yürüttükleri görülmektedir. Genel olarak herkes (kamu oyu, okul çalışanları, veliler, öğrenciler) okullarda hijyen olgusunun önemli olduğunu vurgulamaktadır. Hijyenin bulunmadığı ortamlarda enfeksiyonların sık görülmesi öğrencileri olumsuz etkilemekte, başarılarını da düşürmektedir. Kişisel ve toplu hijyen alışkanlıklarının geliştirilmesi için harcanacak çabaların her biri değerli olmakla birlikte, yöneticilerin bu konudaki tutumları da belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Çocuklarda hijyen konusunda yeterli bilincin olmadığı araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Guinan ve arkadaşları 2002; Jeong ve arkadaşları 2007; Önsüz ve Hıdırlıoğlu, 2008). Yöneticilerin bu alanda atabilecekleri adımlar, çocukların yaşamları boyunca edinecekleri olumlu alışkanlıklar açısından hayati önem taşımaktadır (Guinan ve arkadaşları 2002; Jeong ve arkadaşları 2007; Önsüz ve Hıdırlıoğlu, 2008). Bu ifadeler ışığında öğrenci sağlığının ön planda tutulduğu bir ortamda, daha verimli

çalışmalar yapılabileceği söylenebilir ve başarılı okul müdürlerinin de bu yargıya uygun hareket ettikleri görülmektedir.

Okullardaki fiziksel çalışmalar genel olarak incelendiğinde, güvenlik ve sağlık gibi hususlarda okul müdürlerinin hassas davrandıkları görülmektedir zira okullarda güvenlik ve sağlık önemli konulardandır. Kazalar çocukların sağlığı üzerine fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden olumsuz etki ederek dengelerinin bozulmasına neden olmaktadır (Dirican, 1993; Ayvaz ve arkadaşları, 2003; Gür ve Yıldız, 2009).Okul müdürleri, yaptıkları çalışmaları örnekler vererek ve ayrıntılara girerek belirtmişlerdir. B6'nın; “ *Okuldaki taşınır malların sayımını yaptık ve öğrenci ihtiyacına göre eksik olan malzeme, araç ve gereci temin ettik... Okulun bina ve derslik ortamlarının daha güzel ve estetik olması için sürekli boyamaktayız. Okul ve bahçesini, mahallede cazibe merkezi olarak görülmesi için düzenledik (oturma bankları ve çardaklar kurduk, yeşil alanlar oluşturduk, piknik yeri gibi oldu bahçemiz). Çocuk oyun parkı kurduk, yeşil alanlar oluşturduk. Ayrıca okulun duvarlarına matematiksel figürler (çarpım tablosunu duvarlara yaptık ki çocukların bir kısmı her gördüğünde pekiştirerek öğrensin diye) ve resimler yaptık... Okul tuvaletlerinin hijyenik olmasını sağladık (sabunluklar monte ettik tuvaletlere ve sürekli hijyenik ürünlerle temizlenmektedir) ...”* şeklindeki ifadeleri, okul müdürlerinin çalışmalarını çekinmeden ve en ince detayına kadar ifade ettiklerini göstermektedir.Bu durum, başarının yakalanabilmesi için fiziki olarak okullarda her işin en ince detayına kadar planlanmasının, yapılabilmesinin ve hiçbir ayrıntının kaçırılmamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerine başarıyı getirebilecek çalışmalarına bakıldığında;fiziksel iyileştirmede planlama, güvenlik, oyun alanları, çekicilik (okulun estetik yapısı) ve öğrenci sağlığının ön planda tutulduğu hijyen oluşturma gibi önemli çalışmaları yaptıkları görülmektedir. B3; “*Sene sonu öğretmenler kurul toplantısında okulun fiziki yapısıyla ilgili yapılacak çalışmalar konusunda öğretmenler bilgilendirilir ve onların görüşleri doğrultusunda boya, tamirat v.s. çalışmalar planlanır ve yapılır. Her işte olduğu gibi bu işte de paydaşlarla birlikte hareket etmek ekip ruhunu ortaya koymak adına önemlidir diye düşünüyorum. Eksiklikler tespit edilip maliyet hesabı yapıldıktan sonra imkânlar ölçüsünde eksiklikler giderilmeye çalışılır.*” şeklindeki ifadeleri ile fiziksel olarak okulun eğitim-öğretime hazır hale getirilmesi konusunda ciddi bir planlama faaliyetinde bulunduğunu, bu planlamayı da okuldaki paydaşlarla birlikte yaptığını belirtmiştir. B3'ün fiziksel gelişmeyi planlaması, yönetim süreçlerinden

“planlama” boyutuna önem verdiğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir. Ayrıca B3’ün planlamayı okuldaki paydaşlarla birlikte yapması yönetimde ekip ruhu ile çalışmanın önemli olduğunu vurgulamak açısından önemlidir. Her işin planlanmasının ve bu planlamanın ekip ruhu ile eylemselliğe dökülmesinin (Balcı ve Aydın, 2001) başarıya olumlu katkıda bulunacağı söylenebilir. B4; “*Öğrenciler için tehlike oluşturabilecek her detay yok edilmekte ya da düzenlenmektedir (yangın dolapları dışarıda idi ve koridorlarda koşan çocuklar bu dolaplara çarparak yaralanmaktaydılar, bahçe duvarı alçaktı yükseltildi.) Öğrenci lavaboları, kapı kolları sürekli onarılmaktadır. Çizilen duvarlar ya da kirlenen duvarlar onarılmakta, okulun içinin temizliği de sürekli yapılmaktadır*” ifadeleri ile fiziksel olarak yapılan çalışmalarda önceliğinin, öğrencilerin güvenliğini tehlikeye sokabilecek olumsuzlukları giderme noktasında olduğunu belirtmiştir. B4 bu davranışı ile sorumluluk üstlenme noktasında farklılığını göstermektedir. Sorumluluk bilincinin ve işine sahip çıkmanın başarıyı etkileyecek etkenlerden olduğu söylenebilir. B5; “*Okulun çevre (ihata) duvarını yaptık, okuldaki tüm tuvaletleri tamir ettik ve bu tuvaletleri öğrencilerin fiziki seviyelerine uygun olarak düzenledik (daha küçük çocuklar için alçak lavabolar monte ettik). Tüm birimleri boyadık ve ihtiyaç duyuldukça bunları boyamaya devam ediyoruz. Okulun bahçe düzenlemesini yaparak (bahçeyi birkaç alana ayırdık. Oyun alanı, tören alanı, yeşil alan) 200 fidan diktik. Okula kamera sistemi ve ses sistemi kazandırdık. Güvenliği sağlayıcı çalışmalarımız da vardır*” ifadeleri ile fiziki boyutta birden çok çalışmasının olduğunu beyan etmiştir. B5’in çalışmalarını bu denli ayrıntılı ve çeşitli olarak yapması ve bunu ifade etmesi, görevine olan dikkati ve sorumluluk bilincini göstermektedir. B6; “*Okul ve bahçesini, mahallede cazibe merkezi olarak görülmesi için düzenledik (oturma bankları ve çardaklar kurduk, yeşil alanlar oluşturduk, piknik yeri gibi oldu bahçemiz). Çocuk oyun parkı kurduk, yeşil alanlar oluşturduk*” ifadeleri ile diğerlerinden farklı olarak, okul ve okul bahçesini, mahallede cazibe merkezi olarak görülmesi için düzenlediklerini vurgulamıştır. Bu çalışmayla B6’nın amacının, hem okul imajını yükseltmek, hem de okulu toplumun her kesimine hitap edebilecek şekilde hazır hale getirmek olduğu söylenilebilir. Okul bahçesinin bu şekilde kullanılması, okulun herkese hitap eden bir yer olmasını sağlamaktadır. İnsanların okuldan her şekilde yararlanabilmesi anlamı taşımaktadır ve başarıyı perçinlediği söylenebilmektedir.

En nihayetinde okulların fiziki olarak geliştirilmesinde katılımcıların görüşlerine dayanarak; okul müdürleri estetik bina ve bölümlerine ve rahat bir

ortama önem vermektedirler. okul müdürleri engellilerle ilgili çalışmalarda yetersiz kalmışlardır. Okul müdürleri güvenlik ve sağlığa önem vermektedirler. Okul müdürleri fiziki hiçbir eksikliğe müsaade etmemektedirler ve fiziki olarak ortaya çıkan problemleri bütün ayrıntılarıyla çözmektedirler. Müdürler fiziki geliştirmeyi planlamaktadırlar ve ekip ruhu ile çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Ayrıca fiziki geliştirmeyi bir sorumluluk olarak görmekte ve sorumluluklarını en ince detayına kadar yerine getirmektedirler. Bunların yanında fiziki gelişmenin okulun imajına da olumlu olarak katkı sunduğunu düşünmektedirler.

5.1.2. Gereken Kaynakların Temini

Fiziki yapının geliştirilmesi için gereken kaynakların temini noktasında Tablo 2'de katılımcıların, okullarının fiziksel olarak eğitim-öğretime hazır hale getirilmesi ve geliştirilmesi için kaynak temininde en çok kantin gelirlerini (B2, B3, B4, B5, B6) (n=5) kullandıkları görülmektedir. Sonra sırasıyla; okul-aile birliklerinin yani veli desteğinin (B2, B3, B4, B6) (n=4), milli eğitim müdürlüklerinin katkılarının (B2, B3, B4, B5) (n=4), projelerden elde edilen kaynakların (B1,B3,B5,B6) (n=4), kermeslerin (B1,B4,B5,B6) (n=4), iş adamlarının bağışlarının (B1,B5,B6) (n=4), esnafların yardımlarının (B2,B3,B5) (n=3) ve son olarak öğretmenlerin katkılarının (B1,B2) (n=2) ve STK'ların desteklerinin (B1,B2) (n=2) geldiği değerlendirilebilmektedir. Bu hususla alakalı olarak başarı elde etme noktasında zor ve zengin kaynaklara ulaşmanın daha etkili olduğu söylenebilir.

Kaynakların elde edilmesinde, okul müdürlerinin başarıyı getirebilecek bazı girişimlerin olduğu görülmektedir. Yaratıcı sayılabilecek bu girişimlerde yani projeler (B1, B3, B5, B6) ve kermeslerde (B1, B4, B5, B6) başarılı okul müdürlerinin etkili çalıştığı söylenebilmektedir. Özellikle projeler üretebilmenin, müdürlerin başarı seviyesini yükselteceğini söylemek mümkündür. Çünkü her işte olduğu gibi yönetimde de yaratıcılığın, özellikle çözüm üretebilme noktasında önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Nitekim araştırmalar (Chang ve Chiang, 2007) başarılı liderlerin yaratıcı özelliklere sahip olmasının bireylerin

verimliliği ve iş doyumunu ile örgütlerin gelişmesi üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğini ortaya koymuştur.

Kaynak temininde en temel kuruluşun, haliyle bütün kaynakları elinde bulunduran milli eğitim olduğu bilinmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin (B2, B3, B4, B5) milli eğitimden rahat bir şekilde kaynak temin ettikleri, ifadelerine bakılarak söylenebilir. B5'in; ... *"Bütün bu çalışmalar için kaynağı etkili girişimlerimizle milli eğitim müdürlüğünden ve varlıklı dostlarımdan temin ettik..."* şeklindeki ifadeleri, bu müdürün etkili bir girişimcilikle milli eğitimden kaynak elde ettiğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin her ne kadar gönüllü olarak destekleri olsa da okul müdürlerinin yasal gücünün, onların desteklerinin daha rahat alınması noktasında etken olduğu söylenebilir. Katılımcı okul müdürlerinin genelinin öğretmen desteğine başvurmadığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Müdürlerin biraz daha zor ve zengin kaynaklar (milli eğitim, iş adamları, kurum ve kuruluşlar, projeler, kermesler) temin etme yolunu seçtikleri görülmektedir.

Taymaz (2003)'a göre bir okul yöneticisinin en önemli rolü toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmelere göre gerekli yapısal düzenlemeler çerçevesinde girişimci bir bakış açısı ile okulu yapılandırmaktır. Okul müdürünün sergileyeceği bu rollerin, okulun etkililiğini arttırmada önemli olabileceği söylenebilir. Bunlara dayanarak müdürlerin etkili girişimciliklerinin başarıyı tetikleyen etkenlerden olduğunu söylemek mümkündür. Yasal olarak okulların kaynaklarınının 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun 69 - 84. maddeleri gereği milli eğitim kanalıyla temin edilmesi esastır(mevzuat.meb.gov.tr).Kaynaklar hiçbir şekilde okulların insiyatifine bırakılmadan il ve ilçe müdürlükleri tarafından organize edilip dağıtılmaktadır. Ancak yetersiz ve organizasyonu iyi yapamayan il ve ilçe yöneticileri nedeniyle okullara kaynaklar adil ve ihtiyaç oranında, zamanında dağıtılamamaktadır. Burada milli eğitim müdürlüklerinden kaynak elde etme noktasında, okul müdürlerinin şahsi beceri ve siyasi yeteneklerinin ön plana çıktığı söylenilebilir.

Kaynak temini noktasında etkili olabilecek çalışmalara bakıldığında okul müdürlerinin nitelikli bir şekilde çalıştıkları görülmektedir. B2; *“Ayrıca inşaat sektöründe çalışan velilerimizden ve esnaflardan destek alınmaktadır. İşçilik ve ustalık gibi hususlarda da gönüllü velilerimiz aktive edilmektedir”* şeklindeki ifadeleri ile işçilik konusunda velilerini aktive ettiğini belirtmiştir. Oldukça fazla maliyet gerektirebilen işçilik hususunu böyle kolaylıkla halledebilen okul müdürlerinin başarı noktasında fark oluşturduğu söylenebilir. Başka bir çalışmada B3; *“Bu durumda okul-aile birliği etkin şekilde çalışır”* ve B4; *“ayrıca okul-aile birliği de aktif olarak çalışmaktadır. Okul aile-birliklerimiz hem para toplamakta hem de kermesler düzenleyerek okulun ihtiyaçları için para kazanmaktadırlar”*... ifadeleri ile kaynak temini noktasında okul-aile birliğini çok etkin bir şekilde harekete geçirdiklerini söylemişlerdir. Okul-aile birliğinin yardımını alarak kaynak temin etmesi, B3’ün yükünü hafifleterek, belki daha fazla kaynağı okuluna çekebilmesi olarak değerlendirilebilir. Bunların yanında B4 ise; *“Maddi durumları pekiyi olmadığı için öğrenci velilerinden kaynak temini yoluna başvurmadık. Zaten kolaycılığa kaçmak ta istemedim açıkçası”* şeklindeki ifadeleri ile maddi durumları iyi olmadığı için velilerinden kaynak temin etmediğini, velilerden kaynak temin etmenin kolaycılık olduğunu vurgulamıştır. Türkiye’de eğitim-öğretimin, 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nun 2. maddesi gereği parasız olduğu (mevzuat.meb.gov.tr) düşünüldüğünde B4’ün ne kadar yerinde bir vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. B4’ün bu noktada kendi girişimciliğine güvenerek, velilerini rahatsız etmediği söylenebilir. Girişimciliğin başarıyı getirme hususundaki önemi burada da kendisini göstermektedir.

Sonuç olarak okulların geliştirilmesi için kaynak temin etme noktasında okul müdürlerinin girişimci oldukları görülmektedir. Okul müdürleri ulaşılması zor olmasına rağmen zengin kaynaklara yönelmişlerdir. Bunların yanında müdürler kendi uygulamaları (projeler, kermesler) ile de kaynak temin etme yoluna gitmişlerdir. Genel olarak -eğitimin parasız oluşu göz önünde bulundurulursa- velilerinden kaynak temin etme yolunu seçmemişlerdir. Ancak işçilik, nakliye vb. hususta velilerini aktive etmişlerdir.

5.1.3. Okulda, Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Arttırmak İçin Yapılan Fiziki Çalışmalar (Veli görüşme odası, proje odası, etüt sınıfı vb.).

Katılımcıların fiziksel anlamda okullarda eğitim-öğretimin kalitesinin arttırılması için mevzuatın dışında okullarda herhangi bir fiziki değişiklik yapıp yapmadıkları, bölüm açıp açmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, okul müdürlerinin en çok etüt sınıfı (B1, B2, B3, B6,)(n=4) ve kütüphane (B1, B2, B3, B6)(n=4) açtıkları görülmektedir. Daha sonraproje odası (B1, B2, B3) (n=3), görsel sanatlar atölyesi (B1, B2,) (n=2), veli görüşme odası (B1,B2) (n=2), boş birimlerin çalışmalarında kullanılması (B4,B5) (n=2) gelmektedir. En az ise teknoloji tasarım atölyesi (B2), stres odası (B3), açık hava kütüphanesi (B3), özel eğitim öğrencilerinin gelişimi odası (B6) (n=1) gibi birimlerin açıldığı görülmektedir.. Bu birimlerin açılmasında okul müdürlerinin çeşitlilik arz eden çalışmalara imza attıkları görülmektedir. Yukarıda belirtilen hususlara göre akademik başarıya ve okumaya önem veren okul müdürlerinin başarılı oldukları söylenebilmektedir. Ayrıca ek olarak şunlarda söylenilebilir; okullarda esnek bir fiziki yapı oluşturmak gereklidir. Zira çocukların gelişimi için sadece sınıflar yetmemektedir. Eğlendirici, geliştirici, yaratıcılığı ön plana çıkaracak birimlerin eğitimin kalitesini yükselteceği düşünülmektedir.

Öğrencilerin gelişimleri için okullarda açılan fazladan birimlerin başarıyı arttırma noktasında etkili olduğunu katılımcı okul müdürleri (B1, B2, B4) ifade etmektedirler. Bu durum, değişik bölümlerde yapılabilecek farklı çalışmalarla eğitimin zenginleştirilmesinin, eğlenceli ve daha nitelikli bir ortam oluşturabileceği kanaatini doğurmaktadır ve böylelikle başarıyı arttırabileceği de söylenebilmektedir.

Tablo 3,1’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin, çalışmalarının yoğunluğu göze çarpmaktave ayrıca ilginç ve çeşitli bölümler (proje odası, stres odası, açık hava kütüphanesi, engelli öğrencilerin gelişim salonu) açtıkları görülmektedir. Bu özel çalışmalara bakılacak olunursa;okul müdürlerinin (B1, B2, B3, B6) açtıkları kütüphanelerin, okuma alışkanlıklarınave faaliyetlerine verdikleri önemi gösterdiği söylenebilmektedir. Kütüphanenin okul kültüründe mutlaka olması gerektiği, MEB Destek Hizmetleri

Genel Müdürlüğünün 2015 yılında yapmış olduğu “Okuma Kültürüne Z Kütüphane Çalıştayı” nda vurgulanan konulardan biridir. Çalıştayda kısaca; *“kütüphane, eğitim misyonunun yanında okuma kültürünün geliştirilmesi ve kişisel araştırmanın çok küçük yaşlarda başlatılmasına önayak olan bir kurumdur ve yaşı küçük okuyucuları eğitmek, eğlendirmek gibi amaçlarını eğitim kurumları ile iş birliği yaparak geliştirmeye çalışmalıdır. Eğitimciler de kitaplara yönelik kültürel etkinlikler düzenleyerek çocukların okuma alışkanlığını ve kültür düzeyini geliştirmek için aynı amaçlara erişmeyi hedeflemelidir”*(z-kutuphane.meb.gov.tr) şeklindeki tavsiyeler okul yöneticilerine yol tutacaktır. Bu bağlamda okuma faaliyetlerinin eğitim ve öğretimde önemli bir yertuttuğudüşünüldüğünde, başarılı okul müdürlerinin fark oluşturduğudüşünülmektedir.

Katılımcıların fark oluşturabilecek çalışmalarına bakıldığında okul müdürlerinin etkili çalışmalar yaptıkları söylenebilir. B1; *“...Okulda eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması için; veli görüşme odası, kütüphane, resim (görsel sanatlar) atölyesi, proje odası, müzik odası (kaynağı SODES), ve iki adet etüt sınıfı açtık... Bu birimleri açarken öğrencilerin mevcut imkânlardan maksimum düzeyde faydalandırılması amaçlamaktayız ki bu bölümler öğrencileri olumlu yönde etkilemektedir zaten...”* ifadeleri ile açtıkları birimlerden öğrencilerini maksimum düzeyde yararlandırmayı hedeflediğini, bu bölümlerin öğrencileri olumlu olarak etkilediğini belirtmiştir. B2; *“Çocukların analitik düşünme becerisini arttırmak ve bilim yarışmalarında başarılı olmalarını sağlamak amacı ile proje laboratuvarı oluşturduk”* şeklindeki ifadeleri ile çocukların yaratıcılıklarını ortaya çıkarma hedefi ile proje laboratuvarı açtığını söylemiştir. Proje birimlerinin B1 ve B3 tarafından da açıldığı ifadelerinden anlaşılmaktadır ve bu müdürlerin bu birimlerle analitik düşünme becerisi yüksek öğrenciler yetiştirmeyi hedeflediklerini söylemek mümkündür. Yaratıcı ve analitik düşünebilen öğrencilerin olması da buldukları okulun başarısını arttırmada önemli bir faktör olarak ortaya çıkacaktır. Farklı bir çalışmada B3; *“Ayrıca bu yıl stres odası (çocukların gürültü çıkarabilecekleri, stres atabilecekleri, koşup oynayabilecekleri, duvarlara istedikleri gibi yazı yazıp resim çizebilecekleri oda) açılmıştır. Stres odamız çocukların olumsuz enerjilerini dökebilecekleri bir birimdir”* tarzındaki beyanıyla öğrencilerin olumsuz enerjilerinden kurtulabilmeleri için gürültü çıkarabilecekleri, stres atabilecekleri, duvarları istedikleri gibi yazıp çizebilecekleri bir birim açtıklarını ifade etmiştir. Ayrıca B6; *“...“İlk olarak öğrenim güçlüğü çeken öğrenciler (fiziksel ve ruhsal problemleri olan öğrenciler) için bir bölüm oluşturduk. Bu bölümde boş zamanı olan öğretmenlerimizden gönüllü olanlar çalışmaktadır. Bu çocuklara öz bakım becerileri ve hafif düzeyde öğrenme aktiviteleri*

yapılmaktadır” şeklindeki ifadeleri ile öğrenim güçlüğü çeken, ruhsal problemleri olan öğrencilerin eğitimi noktasında bir birim açtığını belirterek, öğretmenlerinin bu birimde gönüllü olarak çalıştığını vurgulamıştır. Bu tarz öğrencilerin kaynaştırılması, onların topluma kazandırılması noktasında büyük önem arz etmektedir. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 8. maddesinde (mevzuat.meb.gov.tr) eğitimde fırsat eşitliği ilkesine göre hiç kimse eğitim-öğretimden mahrum bırakılamaz ve bu hizmetleri almaya herkesin hakkı vardır. Hal böyle iken özrü ne olursa olsun, kişilerin bu haktan faydalanması noktasında en büyük görevlerden birinin okul müdürlerine düştüğü aşıkardır. Bu öğrencilere yapılacak yatırım da görece başarıyı arttıracaktır.

Sonuç olarak, okullarda eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması için fiziksel yapı içinde ve mevzuatın dışında açılan fazladan birimler bulunmaktadır. Bu birimler okulun ve dolayısıyla müdürlerin başarısını arttırmaktadır. Bu birimler okullardaki eğitimi zenginleştirmektedir ve eğitimin daha nitelikli hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda açılan birimler öğrencilerin stres atabilecekleri, eğlenebilecekleri bir ortam doğurmaktadır. Bu birimlerin başında gelen kütüphanelerle öğrencilerdeki okuma düzeyleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Okul müdürleri okuma faaliyetlerine yeterince önem vermektedirler ve açtıkları kütüphanelerle bunu göstermektedirler. Açılan fazladan birimlerle okul müdürleri, öğrencilerin analitik düşünme yetilerini geliştirdiklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkardıklarını söylemektedirler. Okul müdürleri ruhsal problemleri olan öğrenciler için fazladan birimler açmışlardır. Okul müdürleri okullarında eğitimin kalitesini artırıcı özgün birimler açmışlardır. Yine okul müdürleri, eğitim-öğretimin niteliğini arttırmak için fiziki yapıda oynamalar yapmanın gerektiğine inanmaktadırlar zira sadece sınıfların ve bir iki mevzuat kaynaklı birimin öğrencilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünmektedirler.

5.2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İle İlgili Tartışma ve Sonuç

5.2.1.Eğitim-Öğretim ve Yönetimde Verimliliğin ve Kalitenin Arttırılması İçin Yapılan Faaliyet ve Çalışmalar.

5.2.1.1 *Planlama Faaliyetleri (yetki devri, toplantılar, stratejik plan, tky vb.)*

Müdürlerin açıklamaları göz önünde bulundurulduğunda; planlama faaliyetleri konusunda okul müdürlerinin farkındalığının olduğu görülmektedir (Tablo 4.1). Ancak planlama yaparken okul müdürlerinin ağırlıklı olarak mevzuatla sınırlı kaldıkları, farklı arayışlarla etkili planlama çalışmalarına yöneldikleri fakat yeterince farklılık oluşturamadıkları söylemlerinden anlaşılmaktadır.

Hali hazırdaki eğitim sisteminin bütün ihtiyaçlara cevap veremediği bilinmektedir (Gediklioğlu, 2005) Buradan hareketle pedagojik açıdan iyi tahlil edilmiş farklı çalışma ve faaliyetlerin başarıyı arttırabileceğini söylemek mümkündür.

Planlama konusunda başarıyı arttırıcı bazı çalışmaların yapıldığı katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. B2: *“İlköğretim kurumları yönetmeliğinde okul müdürünün görev tanımı yapılırken; “İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir.” denilmektedir. Bilimsel bir gerçeğin ifadesi olan bu görev tanımından hareketle okulda demokratik bir eğitim öğretim ortamını oluşturabilmek için gerekli çabayı göstermekteyim. Şunu biliyorum ki ne kadar çok kafa, o kadar çok kaliteli çözüm anlamına gelmektedir”* şeklindeki ifadesiyle planlama faaliyetlerini okuldaki tüm paydaşlarla birlikte yapma ameliyesinin önemini belirtmiştir. Yine B2; *“Eğitim öğretim faaliyetlerinde de okul öğretmenlerinin görüşü mutlaka alınmakta ve herkesin desteği alındıktan sonra uygulamaya konulmaktadır. Görüş farklılıklarına saygı duyularak ikna çalışmaları samimi bir ortam içerisinde yapılmaktadır. Çalışanlarının rızasının olmadığı işlerden hemen vazgeçilmektedir”* şeklindeki diğer bir ifadesinde okuldaki bütün öğretmen ve paydaşların rızası olmadan bir durumu planlamadığını, uygulamadığını belirtmektedir. İsteği olmayan kişileri ikna yoluna gittiğini, başaramadıysa o işten vazgeçtiğini ifade etmektedir. Bu durum B2'nin çalışanlarına verdiği önemi gösterirken, ekip ruhunu eylemselliğe aktardığını da göstermektedir. Birlikte çalışmanın, değişik görüş ve düşüncelerin,

çalışma ve faaliyetleri zenginleştireceğini ve verimli kılacağını(Atasoy, 2012)söylemek mümkündür. Farklı bir çalışmada B2;“Müdür yardımcılara ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görev dağılımı yapılmakta ve bu görevleri ile ilgili yetki devri yapılmaktadır” ve B4; “Okul müdürü yetkisini müdür yardımcıları ve öğretmenlere yetileri ölçüsünde paylaşmalı. Biz de böyle yapmaya gayret göstermekteyiz” şeklindeki ifadeleri ile müdür yardımcılara; ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görev dağılımı yaptığını belirtmiştir. Bu sayede, müdür yardımcılarında üst seviyede verim alınabileceği söylenebilir. Çünkü yetenekleri ölçüsünde yapabilecekleri işlerin onlara verilmesi, bu işlerin istek doğrultusunda yapılması yargısını ortaya çıkarmaktadır. Kullanılan yeteneklerin geliştiği, kullanılmayan yeteneklerin körelendiği (Bulut, 2004)göz önünde bulundurulursa, yetenekleri ortaya çıkarabilen ve kullandırabilen müdürün başarılı olacağı kanısının oluştuğunu söylemek mümkündür.

Değişik bir bakış açısıyla, B3’ün; “Düşünün bir kere haritasız define bulunabilir mi?” şeklindeki ifadesi ile planlamanın özünü vurguladığı söylenebilir. B4; “Hatta öğrencilerin bile yönetim sürecine katılmalarının sağlanması gerekmektedir. Eğitim-öğretim birinci derecede onları ilgilendirmektedir. Onların bu sürecin dışında olmaları, sürecin işleyişinde aksaklıklar meydana getirir” ifadeleri ile planlamalara öğrencileri kattıklarını ifade etmiştir. B4; eğitimin en önemli paydaşının öğrenci olduğunu, öğrencinin aktif olarak katılmadığı planlamanın uygulamada eksiklikler doğurabileceğini beyan ederek öğrencinin bu noktadaki stratejik durumunu vurgulamaktadır. Eğitimin en önemli faktörü olan öğrencilerin kendi hayatları konusunda karar vermeleri ve planlamalar yapmaları, hedeflere ve amaçlara erişimi daha da kolaylaştıracaktır (Akboğa, 2015)Öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda, kendilerinin katılımı ile hazırlanabilecek planların da başarıyı arttıracığı söylenebilir. Katılımcılardan B4;“Planlamanın başarıya ulaşması için önce mevcut durumun analiz edilmesi gerekmektedir. Nerdeyiz, artı yönlerimiz ve eksi yönlerimiz nelerdir, nereye ulaşmak istiyoruz gibi soruları her konuda ama her konuda sormakta ve ona göre hareket etmekteyiz.” ve B5;“Sene başında planlama yaptığımız zaman okulumuzun mevcut durumu tespit edilir. Mevcut durumda eksiklerimiz belirlenir” ifadeleri ile eğitim-öğretimde mevcut durumu analiz ettiklerini, planlarını bunun üzerine inşa ettiklerini söylemişlerdir. Hali hazırda hangi durumda olduklarını, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerinin neler olduğunu bilerek yapılacak planlamanın çok iyi neticeler verebileceğini beyan

etmişlerdir. Ayrıca planın esnek ve işlevsel olması gerektiğini de vurgulamışlardır. Bu şekilde stratejik olarak yapılacak olan planlamaların başarıyı arttıracığı söylemi, 2013 yılında hazırlanan Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programında yer almaktadır (www.sgb.meb.gov.tr). Farklı bir hususta B4; “*Bir okul müdürü okuldaki basit işlerle uğraşmamalı (evrak yazma, bilgi girişi-çıkışı vs.)*” ifadesi ile okul müdürünün büro işleri ile uğraşmaması gerektiğini, gerektiğinde kontrol ve denetim yapmasının yeterli olacağını belirtmektedir. B5 ise; “*toplantılarımızı yemekli bir şekilde ilimizin güzel mekânlarında yapmaktayız. Bu durum hem paydaşların birincil ilişkilerinin gelişmesine, hem de sıkılmadan etkili bir şekilde toplantı yapılmasına katkı sunmaktadır*” ifadesi ile planlama faaliyetlerinin çok önemli olduğunu vurgulayarak, güzel ve farklı ortamlarda yemekli bir şekilde toplantılar yaptıklarını belirtmiştir. Bu yemekli toplantıların, olumlu bir okul iklimi döngüsü içinde yapılacak olan planlama çalışmalarını etkili kılacağı söylenebilir. Ayrıca B5’in bu faaliyeti ile planlama faaliyetlerine katılanların sıkılmadan ve şevkle bu faaliyetleri icra edebilecekleri kanısına da varılabilir. Motivasyonu arttıracak eylemlerin, yapılan işin verimini de yükselteceğini (Yıldırım, 2007) ayrıca vurgulamak mümkündür.

B6; “*Okulumuzda sene başında yapılan toplantıda ekipler kurulmuş, iş bölümü yapılmış, her ekibe alanında karar verme yetkisi, planlama ve uygulama yetkisi verilmiştir*” ifadeleri ile planlama faaliyetlerinde ekipler kurduğunu beyan etmiş ve hemen her konu ile alakalı bir müdahale ekibi oluşturduğunu belirtmiştir. Bu ekiplerin eğitim-öğretim ve okulla ilgili olumlu ya da olumsuz konularda hemen planlama yapıp sonuca ulaşmayı hedefleyen yapılar olduğunu vurgulamıştır. Her konu için ayrı ekiplerin kurulması, konularla alakalı problemlerin daha hızlı çözülmesi anlamı taşımaktadır. Ayrıca B6; “*Öğrenciye yapılacak en küçük ayrıntının bile planlanıp, kontrol altında yapılması gerekmektedir*” ifadelerini kullanarak, öğrenciyle ilgili her çalışmanın planlanması gerektiği yönündeki görüşünü yinelemiştir. B6, bu durumun, neyi, ne zaman, nasıl ve kimlerle yapılacağını çok iyi bilinip yapılması anlamına geldiğini eklemektedir.

B4; “*Bir okul müdürü okuldaki basit işlerle uğraşmamalı (evrak yazma, bilgi girişi-çıkışı vs.)*” ifadesi ile okul müdürünün büro işleri ile uğraşmaması gerektiğini,

gerektiğinde kontrol ve denetim yapmasının yeterli olacağını belirtmektedir. Bu durum okul müdürünün liderlik vasıflarının ön plana çıkarılmasının, bürokratik yönüne nazaran daha etkili olabileceğini vurgulamaktadır.

Planlama konusunda bütün okul müdürlerinin hem istek, hem yasal zorunluluk noktasında hareket edip, planlama çalışmalarını yaptıkları söylenebilir. Özellikle yetki devrinin olmasının yöneticilerin aşırı şekilde iş yükü ile yüklenip, görev ve sorumluluklarını yeterince yapamaması (Ak, 2010) probleminin önüne geçtiğini belirtmek mümkündür.

Sonuç olarak eğitim-öğretim ve yönetimde verimliliğin ve kalitenin artırılması noktasında yapılan planlama faaliyetlerinde okul müdürlerinin farkındalıkları vardır. Okul müdürleri her ne kadar ağırlığı mevzuata verseler de bununla sınırlı kalmayıp farklı planlama faaliyetleri de yürütmektedirler. Müdürler planlamada ekip ruhunun eylemselliğe dökülmesinin etkili olacağını belirtmektedirler. Birlikte planlama yapmanın, değişik görüş ve düşüncelerin, çalışma ve faaliyetleri zenginleştireceğini ve verimli kılacağını ayrıca vurgulamaktadırlar. Okul müdürleri planlamalar esnasında görev dağılımı yaparken herkese ilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevler vermektedirler. Yetenekler doğrultusunda verilecek işlerin, çalışanların verimliliklerini arttıracaklarını düşünmektedirler. Okul müdürleri “haritasız define aranılmaz” şeklindeki beyanlarıyla planlamanın özünü vurgulamaktadırlar. Okul müdürleri planlama faaliyetlerinin her boyutuna öğrencilerini de katmaktadırlar. Öğrencilerin kendi yaşamlarını belirleyecek çalışma ve faaliyetleri planlamalarının önemini belirtmektedirler. Yine okul müdürleri planlamalarını stratejik olarak her boyutuyla yapmaktadırlar. Müdürler planlamalarını motivasyonu arttıracak yöntemlerle yapmaktadırlar (yemekli organizasyonlar). Okul müdürleri planlamalarını ekipler kurarak yapmaktadırlar. Okul müdürleri planlama faaliyetlerinde yetki devri yapmaktadırlar. Okul müdürleri liderlik özelliklerini ön plana çıkarıp etkileri ile çalışanları işe koşmaktadırlar, planlamaları yaparken bu özelliklerinden faydalanmaktadırlar. Ayrıca okul müdürleri bürokrasi ile çok fazla uğraşmamaktadırlar ve yaptıkları her işi en ince detayına kadar planlayıp, sonuna kadar sabır ve kararlılıkla planladıkları faaliyetleri uygulamaktadırlar.

5.2.1.2. Özel Eğitim ve Rehberlik Faaliyetleri

Tablo 5 ve Tablo 5.1’te, okul müdürlerinin bir hayli etkinlik yaptıkları görülmektedir. Faaliyet sayısının fazlalığının bu alana verilen önemle doğru orantılı olduğu söylenebilir. Özellikle okul müdürlerinin bazılarının (B2, B3) rehberlik ile ilgili olağandan daha yüksek çalıştıkları da görülmektedir. Yapılan bir araştırmada (Camadan ve Sezgin, 2012) rehberlik eylemlerinin sağlıklı yapılmasının okulun başarısını tetikleyeceği hatta arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareket ederek rehberlik hizmetlerinin okul müdürlerinin başarılarını tetiklediği ve arttırdığı yargısına ulaşmak mümkündür.

Özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri konusunda başarıyı arttırabilecek çalışmalara bakıldığında; engelli öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerine aktif katılımını sağlamak için okul içinde ayrı bölümler (Özel eğitim odası) açıldığı görülmektedir (B2, B5, B6). Bazı okul müdürlerinin ise ağır öğrenen, hiperaktivite bozukluğu ve dikkat eksikliği olan ve bu durumları belli kurumlarca (RAM) kayıt altına alınmış öğrencilere yönelik destek eğitimi odası açmış oldukları ifadelerinden anlaşılmaktadır (B2, B4, B5, B6). Mevzuata bakıldığında; ihtiyacı olan öğrenci varsa, özel eğitim odasının ve destek eğitim odasının zaten açılmasının gerekli olduğu birimler olduğu görülmektedir (Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği. www.orgm.meb.gov.tr) Ancak özel eğitim odası direk engelli bireyleri kapsadığı için her okulda engelli birey olamayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat kaynaştırma eğitimine hemen her okulda ihtiyacı olan bireyler çıkabilecektir ve bunun istisnası çok azdır. Yani kaynaştırılacak öğrencinin bulunması destek eğitim odasını zorunlu hale getirmektedir.

Özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri içinde okul müdürlerinin (B2, B4) uygulamış olduğu “akran danışmanlığı” uygulaması göze çarpmaktadır. Öğrencilerin hem akademik, hem de sosyal ve kültürel anlamda birbirlerine destek olmaları olarak ifade bulan akran danışmanlığı uygulamasının (Aladağ ve Tezer, 2007) B2 ve B4’ün uygulamalarıyla etkili olduğu ifade edilebilir.

2015 yılında MEB Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu “okullarda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri kılavuzunda” yer alan ve rehberlik noktasında çok önemli bir yere sahip olan, hem aileyi hem de bireyi tanımaya yönelik bir uygulama olan ev ziyaretlerinin, eğitimcilerle ailelerin kaynaşması ve ortak amaçlar oluşturması bakımından stratejik bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir(MEB Okullarda Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Klavuzu. www.orgm.meb.gov.tr) Katılımcıların ifadelerine bakıldığında, okul müdürlerinin büyük bölümünün ev ziyaretleri yaptıkları görülmektedir (B1, B3, B4, B5, B6.) ve bu durumun başarıyı arttırdığı söylenebilmektedir.

Okul müdürlerinden bazılarının motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmalarının olduğu verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. B1;” *Sınavlar da (TEOG) başarılı olan öğrencilere ciddi hediyeler (bilgisayar, tablet, altın) vaat ederek üst düzeyde motivasyon sağlıyoruz*” ifadeleri ile TEOG sınavlarında başarılı olan öğrencilerine maddi değeri yüksek hediyeler vererek onları güdülediğini belirtmiştir. Bu uygulama öğrencileri teşvik edici bir durum olarak görülebilir.Öğrencinin şevk ve isteğinin yüksek olması motivasyonunu arttırmakta ve artan motivasyonda başarıyı tetiklemektedir(www.zekakulubu.net).

Bunun yanında B6; “*Öğrencilerin istek ve şevkini artırıcı birçok çalışma yapmaktayız. Mesela okulumuzda her gün hangi öğrencinin doğum günü ise küçük bir kutlama yapıp ödüllendirmekteyiz. Sıkıntılı bir durum yaşanmışsa geçmiş olsun dilekelerimizi iletmekteyiz*”ifadeleri ile her gün giriş töreninde, doğum günü olan öğrencilerin doğum günlerinin kutlandığını, ailesi üzücü bir durum yaşayanlara sabır temennisinde bulunulduğunu, hasta olan öğrencilere geçmiş olsun dileklerinin iletildiğini belirtmiştir. Bu gibi uygulamalar öğrencilere, kendilerini okula ait hissetmeleri noktasında önemli oldukları hissi vermektedir.Bu ve buna benzer uygulamaların okul iklimini de olumlu etkilediği söylenilebilir ve ayrıca güdülemeyi arttırdığı da ifade edilebilir.

Araştırmacı tarafından araştırma dışında yapılan bir sohbet esnasında ilde görevli okul müdürlerinden birinin:“*Öğrenciler ile olumsuz davranışlarını düzeltmeleri üzerine sözleşmeler imzaladık. Veliler ile sürekli görüşüp, etkili çalışmalar yapmaya gayret gösteriyoruz. Psikolojik danışma ve rehberlik servisimiz öğrencilerimizle düzenli görüşmeler yaptık*”

ve yapmaya devam ediyorlar. Rehberlik noktasında öğrencilere ve ailelerine seminerler veriyoruz. Sekizinci sınıf öğrencilerimizi ise mesleki anlamda bilgilendiriyoruz. Bunları yapıyoruz yapmasına ama hepsinin içi boş şeyler olduğunu düşünüyorum. Bunları aslında yasalar gerektirdiği için yapıyoruz. Her şey ailede bitiyor. Aile öğrencisine yeterli oranda terbiye verdimi, çocuk hem başarılı oluyor, hem de akıllı uslu oluyor. Aile terbiyesi olmadıktan sonra biz istediğimiz kadar bireysel görüşme yapalım, seminer verelim, çocukları tanımaya çalışalım olmuyor. Sonuçsuz kalıyor'' şeklindeki ifadelerinde, rehberlik ve özel eğitim konusunda yaptıkları çalışmaların içi boş faaliyetler olduğunu belirtmiştir. Bu ifadeleri kullanan okul müdürünün, her şeyin ailede bittiğini, ailenin öğrenciye yeterli terbiyeyi verdiği anda başarının ve ahlakın doğal olarak geleceğini söyleyerek, kendilerinin okullarda yaptığı çalışmaların yetersiz kaldığını vurgulamaktadır. Okul müdürünün bu ifadeleri ile bilimsel rehberlik anlayışının uyuşmadığı söylenilebilir. Aslında diğer okul müdürlerinin bu gibi ifadeleri, rehberlik kavramının kendileri tarafından tam anlaşılmadığının ve bu alana yeterli önemi vermediklerinin bir göstergesidir. Tezcan "çocuk eğitiminde ailenin rolüne sosyolojik bir bakış" adlı çalışmasında, okulun ve ailenin rehberlik faaliyetlerini birlikte yürütmeleri gerektiğini belirtmektedir. Sadece okul ve sadece aile bu hususta yeterli olmayacaktır. Bilimsel olarak okul, öte yandan biyolojik, ekonomik ve duygusal olarak ta aile sorumluluklarını yerine getirmelidir (Tezcan, 1977) Bu nedenle diğer okul müdürleri açısından, başarının yakalanmasının güç olabileceği ifade edilebilir. Katılımcı okul müdürleri ise bu anlayışın tam tersini uygulayarak rehberlik faaliyetlerinin eğitim-öğretim ayağı içinde en önemli faaliyetlerden biri olduğunu düşündüklerini ifade etmektedirler. Bu alana verdikleri önemle birlikte aile ile sıkı ilişkiler kurmanın da önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle katılımcı okul müdürlerinin diğer okul müdürlerine nazaran başarılarının neden yüksek olduğu sorusuna cevap ta bulunmuş olmaktadır.

Özel eğitim ve rehberlik faaliyetlerine ilişkin müdürlerin görüşleri tartışılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Okul müdürleri, özel eğitim ve rehberlik faaliyetlerine önem vermektedir. Okul müdürlerine göre, rehberlik hizmetlerinin sağlıklı yapılması okulun başarısını tetikleyecek ve hatta arttıracaktır. Okul müdürleri farklı rehberlik uygulamalarını da okullarında icra etmektedirler. Okul müdürleri rehberlik hizmetleri kapsamında "akran

danışmanlığı” uygulamasını icra etmektedirler. Okul müdürleri hem aileyi hem öğrenciyi tanımaya yönelik ve problemleri azaltma amacıyla sürekli ev ziyaretleri gerçekleştirmektedirler. Okul müdürleri ödülleri öğrencilerin motivasyonlarını arttırmaktadırlar ve artan motivasyon da başarıyı tetiklemektedir. Okul müdürleri iyi ve kötü günlerinde öğrencilerinin yanında bulunarak, öğrencilerin okula aidiyet hislerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri rehberlik servisini etkili şekilde kullanmaktadırlar.

5.2.1.3.Sosyal-Kültürel ve Sportif Faaliyetler

Tablo 6’ya bakıldığında, okullarda yapılan sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde yüksek oranda bir etkinlik çeşitliliğinin olduğu görülmektedir. Bu da okul müdürlerinin sosyal-kültürel ve sportif faaliyetlere verdikleri önemi göstermektedir. B3’ün; “Okulu sadece belirli sayıdaki derslerin görüldüğü bir yer olarak düşünmemek gerekir. Okulun daha dinamik bir hal alması ve en önemlisi, öğrencilerin daha mutlu olacakları bir ortam haline dönüştürülmesindeki en önemli unsurlar sosyal ve kültürel faaliyetlerdir. Bilindiği gibi okullar çevre ile rekabet edememektedir. Bu yüzden çocuklar okulu sevmemektedirler. Çevreyi okula göre daha eğlenceli olarak görmektedirler. Biz okulu eğlenceli bir hale getirmek için elimizden geleni yapmaya gayret gösteriyoruz ki çevre ile mücadele edebilelim. Mahallede eğlence namına ne varsa, dönüştürülmüş bir şekilde okulda oluşturmaya çalışıyoruz” şeklindeki ifadeleri ile B5’in; “Bir okulun tekâmül göstermesinde sosyal-kültürel ve sportif faaliyetlerin çok önemli olduğuna inanıyorum. Öncelikle çocuk eğlenmek ister. Eğlence yoksa öğrenmenin gerçekleşmesi birçok çocukta çok yavaş meydana gelir. Ayrıca hayatı boyunca entelektüel biri olmanın ilk basamağı okullarda yapılacak olan sosyal-kültürel ve sportif faaliyetlerdir. Bunun yanında sosyal-kültürel ve sportif faaliyetlerle hayatı yoğun olan bir çocuğun olumsuz davranışlarda bulunması düşünülemez. Çünkü olumsuz davranış oluşturabilecek zamanı kalmayacaktır. Biz bunu düşünerekten yıl boyunca sportif ve kültürel faaliyetler yapmaktayız” şeklindeki ifadeleri bu önemi gösterir niteliktedir. Bu alana verilen önemle birlikte çocuklarda sadece bilişsel becerilerin değil, psikomotor becerilerin de gelişebileceğini söylemek mümkündür. Zira okullardaki sosyal faaliyetlerin fizyolojik ve psiko-sosyal yönlerden ferdin uyumlu ve dengeli gelişiminde büyük katkısı olduğu bilinmektedir. Özellikle spor eğitimi, çocuğun uyumlu bir fert olmasında da rol oynar. Nitekim bu konuda bir örnek vermek gerekirse; beden eğitimi faaliyetlerine çok az yer veren okulları bitiren çocuklara oranla, sabahtan genel kültüre, öğleden sonra spor ve el işleri faaliyetlerine ayıran okullarda çok

önemli farklılıklar gözlenmiştir. İkinci tür eğitim uygulamasında çocukların daha hızlı büyüdüğü, nabızlarının daha ağır attığı, beceri koordinasyon ve motorsal gelişimlerinin daha iyi olduğu ve bu çocukların ortak hayat kurallarına uymaya daha çok eğilim gösterdikleri, hareketli dengeli ve açık olmakla birlikte aile ve eğitim çevresiyle çok daha iyi kaynaşabildikleri söylenebilmektedir (Hergüner, 1992) Bununla birlikte başarının da geleceği kanısı oluşmaktadır.

Tablo 6.2'ye bakıldığında okul müdürlerinin çok fazla etkinlik düzenledikleri görülmektedir. B4 ve B6'ya bakıldığında her birinin n=18 faaliyet yürüttüğü görülmektedir. B1 (n=13), B2 (n=12), B3 (n=12) ve B5'in (n=11) faaliyet sayılarının da fazla olduğu söylenebilir. Yapılan faaliyetlerin bu kadar çok olmasında egzersiz çalışmalarının önemli bir yeri olduğu söylenebilmektedir. Sosyal-kültürel ve sportif faaliyetler içerisinde yer alan egzersiz çalışmaları; tiyatro, şiir, spor kursları (futbol, voleybol, badmington, basketbol, satranç, atletizm, hentbol, masa tenisi, kayak), proje kursları, drama, ve resim kursları gibi kurslardan oluşmaktadır (Egzersiz Çalışmaları Yönetmeliği. www.isparta.meb.gov.tr) Bu kursları verebilecek uzmanlık belgesine sahip bütün öğretmenler bu kursları açabilmektedirler. Bu kurslar için ayrıca öğretmenler ücret almaktadırlar. Bu kursların açılmasında okul müdürlerinin çok büyük katkısı bulunmamaktadır. Zaten egzersiz çalışmalarının mevzuat içinde yer alması ve ücret karşılığında verilmesi, öğretmenlerin rağbetlerinin bu yönde artmasına neden olmaktadır. Ancak yine de okul müdürlerinin okullarındaki faaliyet sayılarını arttırmak için her yolu denedikleri de gözden kaçırılmamalıdır.

Okuma faaliyetlerinin bir okul için en önemli faaliyetlerden biri olduğu bilinmektedir. Okuma faaliyetlerini, okul müdürlerinin tamamının uyguladıkları görülmektedir (B1, B2, B3, B4, B5, B6.). Etkili okuma faaliyetlerinin öğrenciyi; anlama, anlamlandırma, analiz, sentez, bakış açısının değişmesi, birikimin artması noktasında geliştirdiği söylenebilir. Bu geliştirme oldukça genel geçer bir durumdur. MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 2007 yılında yapmış olduğu “Öğrencilerin Okuma Düzeyleri” adlı araştırmada; öğrencilerin, kitap okumanın derslerinde başarılı olmalarının yanı sıra okuduğunu anlamlandırma, analiz yapabilme, bakış açısını değiştirebilme,

insanlarla kaynaşma, iletişim kurma konularında kendilerine yarar sağladığını düşündükleri sonucuna varılmıştır(MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi 2007.www.meb.gov.tr)Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin gerçekleştirmiş oldukları etkili okuma faaliyetlerinin çokluğu ve zenginliğinin başarının artmasında önemli bir etken oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Bu konuda B6; *“Her gün öğrencilerin evlerinde televizyonlarını bir saat kapatırıp öğrenciler ile anne babalarına kitap okutuyoruz. Her şey den önemlisi bu faaliyetleri çok sıkı ve ciddi şekilde takip ediyoruz. Akşamları kontrol amaçlı öğretmenlerimizle birlikte evlere çat kapı yapıyoruz”* ifadeleri ile etkili okuma faaliyetlerinde bulunmalarının yanı sıra, bu faaliyetleri çok sıkı ve ciddi şekilde takip etmelerinin önemine değinmiştir. B6'nın bu eyleminin, okuma faaliyetlerinin niteliğinin ve etkililiğinin artmasında etken olduğu söylenebilir.

Çok farklı bir uygulamada B4'ün; *“Türkçe öğretmenimizin denetiminde yazarlar takımımız var. 43 öğrenciden oluşan bu takım sürekli yazma aktivitelerinde bulunmaktadırlar. Yazdıklarını okulda gazete ve dergi olarak veya bülten olarak basıp öğrencilere dağıtmaktadırlar. Özellikle belirli gün ve hafta kutlamalarında bu yazarlar takımından oldukça çok yararlanmaktayız”* şeklindeki ifadelerinde, yazma konusunda yeteneği olan öğrencileri değerlendirerek, bir taraftan çocukların ilgi alanlarına yönlendirildiği, bir yandan da ciddi bir kültürel aktivite oluşturulduğunu belirtmektedir.

Yine başarılı okul müdürlerinden B1; *“Velilerimize yönelik kültürel faaliyetlerimiz de mevcuttur. Velilerimize yönelik dikiş-nakış kurslarımız düzenlenmiştir. Hem sürekli bir şekilde eve kapanıp hiç bir şey yapmayan kadınlarımız bir uğraşı alanı buluyorlar, hem de ürettiklerini satıp para kazanabiliyorlar”* ifadeleri ile velilere yönelik düzenlemiş olduğu dikiş-nakış aktivitesini belirterek, bu aktivitenin kadınları ev ortamından bir nebze kurtardığını ayrıca üretimleri ile de para kazandıklarını vurgulamıştır. B1'in bu faaliyetinin, velide kültürel bir bilinç oluşturma çabası olduğu söylenebilir. Velide oluşacak kültürel bilincin yavaş yavaş çocuğa da sirayet edeceği düşünülebilir.Çelenk (2003)'in çocuğun okul başarısı üzerinde aile etmeninin oynadığı rolü konu alan araştırmasında; “okul ile ortak program üzerinde görüş birliği ve düzenli iletişim içinde bulunan, bu ortak anlayış içinde çocuğuna eğitim desteği sağlayan velilerin çocuklarının okul başarılarının daha

yüksek olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Ancak velilerin de bu konuda belli bir birikim ve farkındalığının olması gerekmektedir. Bu nedenle velilere yapılacak her türlü yatırımın çocuğa da yansması olasıdır. Bu nedenle okullarda mümkün mertebe veliler için aktivite düzenlenmesinin, öğrencinin ve dolaylı olarak ta müdürün başarısına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Sportif faaliyetlere bakıldığında, B1;“ *Ayrıca okulumuzda kız, erkek ayrı birçok dalda her yıl spor ligleri oluşturulup devam ettirilmektedir. Mesela futbol ligimiz eğitim-öğretim yılı başında başlar, yılsonu biter. Kızlar için voleybol ve badmington turnuvalarımız yıl boyu sürer. Çocuklarımız böylelikle yıl içerisinde sürekli sporla uğraşırlar*” ifadeleri ile sportif faaliyet alanında öğrencileri yıl boyunca aktive ettiğini beyan etmektedir. B1’in dışında kalan okul müdürlerinin sportif faaliyetlerinin sadece yılsonunda ya da müsabakalara katılma durumunda yapıldığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Oysa B1, kurmuş olduğu liglerle, bunu yıl boyunca yapmakta ve heyecanı sürekli canlı tutmaktadır. Bu durum çocukların dinç kalmasını sağlamakla birlikte devamlı stres atmalarını da sağlamaktadır. Ayrıca ruhsal durumlarının olumlu olarak gelişmesine de katkı sunacaktır. Bunun yanında B2 ve B6’nın okullarına has olarak kurmuş oldukları spor kulüpleri ile birçok alanda sportif faaliyet yapma olanağı buldukları da ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Belirli gün ve haftalar ve sosyal kulüp çalışmaları resmi olarak yapılması zorunlu olan çalışmalardır (Belirli Gün ve Haftalar ve Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği. www.mevzuat.meb.gov.tr). Bu durumun da yukarıda belirtildiği gibi faaliyet sayılarının fazlalığında etkili olduğu söylenebilmektedir.

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin tümüne bakıldığında; okul müdürlerinin, bir hayli faaliyet yaptıkları ve bu faaliyetleri ciddiyet içinde gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yapmış oldukları bazı bireysel faaliyetlerin ise başarı arttırma noktasında fark etkili olabilecek etkinlikler oldukları görülmektedir.

Sonuç olarak, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere verilen önemle birlikte çocuklarda sadece bilişsel becerilerin değil, psikomotor becerilerin de gelişebileceğini söylemek mümkündür. Okul müdürleri bu alanlarda oldukça çeşitli ve zengin faaliyetler yürütmektedirler. Okul müdürleri bir okul için hayati

öneme sahip olan okuma faaliyetlerine önem vermektedirler ve bu faaliyetleri sıkı ve ciddi bir şekilde takip etmektedirler. Okul müdürleri öğrencilerini edebi değer taşıyabilecek hususlarda yazma faaliyetlerine yönlendirmektedirler. Okul müdürleri velilere yönelik aktivitelerle, velilerde kültürel bir bilinç oluşturmak için çaba harcamaktadırlar. Nitekim velilere yönelik yapılacak her türlü çalışma ve faaliyetin çocuğa da yansıtılacağını düşünmektedirler. Okul müdürleri şartlar çerçevesinde okullarında sportif faaliyetler düzenlemektedirler. Okul müdürleri okullarında müziksel ve sanatsal etkinlikler de düzenlemektedirler.

5.2.1.4. Akademik Başarının Arttırılması İle İlgili Faaliyetler

Akademik başarının arttırılması ile ilgili Tablo 7’de en çok okul müdürünün TEOG kursları (B1,B2,B3,B4,B5,B6,) (n=6) ve deneme sınavları (B1,B2,B3,B4,B5,B6) (n=6) düzenledikleri görülürken, en az okul müdürünün, koçluk uygulamaları (B1), yazılı anlatım çalışmaları (B6), , bilgi yarışmaları (B6) ve lise gezileri (B5) faaliyetlerine katıldıkları beyanlarından anlaşılmaktadır. Akademik başarı noktasında kursların ve deneme sınavların öğrenci başarısını arttıracığı düşünüldüğünde okul müdürlerinin başarı çitasının da orantılı olarak artacağı söylenebilmektedir.

Bütün katılımcıların, TEOG kursları açtığı ve deneme sınavları yaptığı görülmektedir (B1, B2, B3, B4, B5, B6). Son dönemde dershanelerin siyasi bazı nedenlerden dolayı kapatılması ile oluşan dersane açığını kapatmak üzere MEB, hemen hemen bütün okullarda akademik başarı kurslarının açılması için harekete geçmiştir (MEB Destekleme ve Yetiştirme Kursları Kılavuzu. 2015-2016. www.meb.gov.tr). Açılan bu kurslarda görev alan öğretmenlere de son düzenlemelerle birlikte ek ders ücreti, normal ek ders ücretine göre daha yüksek oranda verilmeye başlanmıştır (MEB Yönetici ve Öğretmenlerin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar. www.ikgm.meb.gov.tr). Bu durum öğretmenleri ve yöneticileri kursları açma noktasında güdülemiştir. Hatta birçok il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri bu kursların açılması noktasında yöneticilere bir zorunluluk dayatmıştır. Türkiye genelinde, çok az istisna hariç, bütün okullar bu durumdan yararlanarak TEOG’a hazırlık kursları açmışlardır. Bu durumda katılımcıların hepsinin bu kursları açmalarının gayet normal olduğu söylenilebilir. Bu kursların

doğal sonucu olarak deneme sınavlarının da bütün katılımcıların yapmaları gereken bir durum olduğu belirtilebilir ve deneme sınavlarını da bütün müdürlerin yaptıkları görülmektedir. Yalnız burada önemli olanın, kurs ve deneme sınavlarının etkili bir şekilde yapılıp yapılmadığıdır. B4'ün; “Deneme sınavları sonucunda her bir öğrencinin hangi konularda eksiklerinin bulunduğunu tespit ediyoruz. Gizil programlar hazırlayarak - gizil programlardan kastım şu; öğrencilerin eksik oldukları konuların kazanımlarını içeren, resmi müfredatın dışında programlardır bu hazırladıklarımız - öğrencilerimizin hemen hemen her konuya hakim olmalarını sağlamak için çalışmalara başlıyoruz. Öğrencilerimize eksik oldukları konularda, etüt sınıflarımızda konu anlatımları, soru çözme gibi uygulamalarda konuların hepsine hakim olmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Konu eksikliklerini tamamlayan öğrencilerimize ve öğretmenlerine ödülleri veriyoruz” ifadeleri, örtük programlarla (Yüksel, 2004) deneme sınavlarına etkililik kazandırma noktasında yaptıklarını belirtmektedir. Deneme sınavlarını ve kursları rutin halinden çıkarıp etkili etkinlikler olarak ortaya koyma noktasında B4'ün yapmış olduğu çalışmaların, bu okul müdürünün başarı çitasını yükselttiğini söylemek mümkündür.

Başka bir faaliyette ilkokuldaki öğrencilerin geliştirilmesinin, öğrencinin ortaokula geçmesi ile etkisini ortaya koyduğunu; “Akademik başarının artırılması için bir şeye çok önem veriyorum, oda şudur; ilkokuldaki öğrencilerin iyi yetişmesi için elimden gelen tüm gayreti gösteriyorum. Bu anlamda sınıf öğretmenleriyle sürekli diyalog içindeyim ve çocukları sürekli takip ediyorum. Deneme sınavları çözmeye ilkokul 2. Sınıftan itibaren başlıyoruz (Bu her ne kadar pedagojik olarak yanlış gibi duruyorsa da sınav sistemi bunu gerektiriyor). Şunu biliyorum ki ilkokuldan sağlam temel alıp gelen öğrenci, ortaokulda başarılı oluyor. Bu yüzden çalışmalarımız noktasında yatırımın çoğunu ilkokula yapıyoruz desek yeridir. Öğrencilerimizin de çok dezavantajlı öğrenciler olduğu düşünüldüğünde (taşınmalı öğrenciler), bunun ne kadar gerekli olduğu görülmektedir” ifadeleri ile belirten B1, akademik başarıyı sağlama noktasında temele (ilkokula) ağırlık verilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Farklı bir çalışmada B2; “Okulumuzda akademik başarının artırılması için sürekli faaliyetler yürütülmektedir. Okulumuzda “akademik başarıyı artırma komisyonu” yıllar önce kurulmuş olup kadro durumuna göre değişen öğretmenleriyle faaliyetlerini her yıl yürütmektedir ve etkilidir. Yayınların ve diğer dokümanların tespitine komisyon karar vermektedir” ifadeleri ile akademik başarıyı arttırabilmek için etkili çalışmalar ortaya koyan bir komisyon oluşturduklarını, akademik başarıyı bu komisyon marifetiyle sağladıklarını belirtmiştir. Bu, uygulamanın B2'ye başarıyı yakalama noktasında

yardımcı olduğunu göstermektedir. Özel komisyonlar marifetiyle aktivite ve çalışmaların planlanıp uygulanması, ilgili çalışmaların daha etkin olması anlamı taşımaktadır. Zira komisyonlarda görev alanların, dikkat ve yoğunluklarını sadece o alana vermeleri verimi arttıracaktır.

Değişik bir uygulamada B5 ve B6 öğrencilerinin başarılarını arttırmak için öğretmen, veli ve öğrencilere yönelik sürekli toplantı ve seminer düzenlediklerini ve bu seminerlerin başarıyı arttırmasında etkili olduğunu B5; “Okul rehberlik servisimiz sınavlarda başarılı olma noktasında gerekenleri hem velilere, hem öğretmenlere, hem öğrencilere seminer ve kurslar vasıtası ile vermeye çalışmaktadır”. B6; “Akademik başarıyı arttırmak için konunun muhatapları ile toplantılar yapıyoruz. Öğrenci, öğretmen ve velilerle bu işin nasıl yapılacağı noktasında bilgi alışverişi yapıyoruz. İşin öğretmen boyutunda onu motive etme çalışmalarımız vardır. Öğrenciler ile verimli ders çalışma, bilgiye ulaşma yolları konuları, seminerlerle işlenir, ayrıca akademik başarıyı sosyal ve kültürel etkinliklerle destekleme, daha doğrusu orada oluşan stresi boşaltma faaliyetleri sürdürmekteyiz. Velileri de daha fazla bilgilendirerek, bu konuda farkındalık oluşturup öğrencilerimizin başarılarını arttırmaya çalışıyoruz” ifadeleri ile vurgulamışlardır. Yine ev ziyaretlerinin başarıyı arttırma noktasında etkisini B5; “Öğretmenlerimizle birlikte aile ziyaretleri gerçekleştiriyoruz. Bu aile ziyaretlerinde ailelere, öğrencilerinin ders çalışmalarını sağlama konusunda ciddi uyarılarda bulunuyoruz. Öğrencilerinin evde nasıl ders çalışacaklarını, ne kadar ders çalışacaklarını, hangi derslere çalışacaklarını ayrıntılı bir şekilde planlayıp kendileri ile paylaşıyoruz. Bunu büyük bir ciddiyet ve kararlılıkla takip ediyoruz” ifadeleri ile belirtmiş ve bu noktadaki ciddiyet ve kararlılıklarının sürekli devam ettiğini sözlerine eklemiştir. Bu tarz bir çalışmanın yapılmasının ve ciddi şekilde takip edilmesinin, B5’in başarısını arttırdığını ortaya koymaktadır.

B6: “Sürekli şekilde yazılı anlatım çalışmaları ile öğrencinin üretebilme kapasitesini geliştirmeye çalışmaktayız” ifadeleri ile öğrencileri, üretme noktasında aktive ettiklerini belirtmiştir. Bir anlamda üretici öğrencilerin akademik başarısının diğer öğrencilere göre daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Buzan (1995)’ın bu konudaki şu ifadeleri “üretenin hayal dünyası geniş, analiz ve yordama yetileri gelişkin olmaktadır”B6’nın isabetli bir çalışmaya imza attığını göstermektedir.

Yine B6, dönemlik bilgi yarışmaları düzenlediklerini, öğrencilerin bu yarışmalara hazırlanırken bilgisel olarak donanımlarını arttırdıklarını ifade etmiştir.

B5, bir çalışmada; *“TEOG sınavlarına girecek öğrencilerimizi, ilimizin en kötü ve en iyi liselerine götürüp bu ortamları onlara gösteriyoruz. Bu inanılmaz derecede motive unsuru olan bir çalışma oluyor. Bu geziyi sene başında yapıyoruz”* liselere gezi düzenlediklerini belirtmiştir. Bu gezileri en iyi ve en kötü liselere düzenlediklerini eklemiştir. Yapılan gezilerin öğrenciyi ders çalışma noktasında güdülediğini vurgulamıştır. Çünkü öğrenciler gördükleri kötü liselere gitmek istememektedirler ve yoğun şekilde ders çalışmaktadırlar veya iyi liseleri çok arzulamakla birlikte ders çalışma temposunu arttırmaktadırlar. Motivasyonun bu derece artmasının başarıya katkısı olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak; okul müdürleri benzer çalışmalar olarak kurs ve sınavlar düzenlemektedirler. Okul müdürleri örtük ders programları düzenleyerek kursların niteliğini ve verimliliğini arttıracak çalışmalar yapmaktadırlar. Okul müdürleri özel komisyonlar kurarak, başarı artırma aktivitelerini bu komisyonlar marifeti ile yapmaktadırlar. Zira komisyonlarda görev alanların dikkat ve yoğunluklarını sadece bu alana vermelerinin verimi arttıracaklarını düşünmektedirler. Okul müdürleri öğrenci, öğretmen ve velilerle sürekli toplantılar yaparak, akademik başarıyı artırma yönünde tartışmalar oluşturmaktadırlar. Okul müdürleri yazarlık gibi faaliyetlerle öğrencilerin yaratıcılıklarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yaratıcı öğrencilerin akademik başarısının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürleri akademik başarıyı artırma konusunda okullarında yapılan çalışmaları ciddiye ve kararlılıkla takip etmektedirler.

5.2.1.5. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yetiştirilmesi

Tablo 8'e bakıldığında faaliyet sayılarının az olduğu görülmektedir. Okul müdürleri açısından zorunlu çalışmaların dışında faaliyetlere pek ağırlık verilmediği veya verilemediği söylenebilmektedir. Öğretmenlerin eğitim süreci içinde yetiştirilmesinde, sadece faaliyet sayısındaki azlığın değil, aynı zamanda nitelikli faaliyetlerin de ortaya çıkmadığı katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Tablo 8.1'e bakıldığında çalışmaların genelinin okullarda yapılması zorunlu olan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu eksikliklerin nedenini aslında birkaç katılımcı okul müdürü beyan etmiştir. B3; *“Öğretmenleri yetiştirme konusunda maalesef sistemimiz çok kötüdür. Biz okul müdürleri bile bilgi birikim*

anlamında ne kadar iyiyiz bilemiyorum” ifadeleri ile öğretmenlerin hizmet esnasında yetiştirilememesinin hem sistem kaynaklı bir sorun olduğunu(Çelikten ve arkadaşları 2005)hem de kendileri ile alakalı problemlerden kaynaklı olduğunu beyan etmiştir. Yine bu konuda B5: “*Öğretmen iyi yetiştirilmeden okullara gönderiliyor. Teorik bilgi bakımından KPSS’ye çalışma dönemlerinde oldukça yoğun bilgi sahibi oluyorlar ancak bu teorik bilgiyi üniversitelerde almaları gerekiyordu. Bunun yanında üniversitelerde alınan teorik bilginin pratiğe dökülmesi için etkili staj çalışmaları yapılmıyor. Öğretmenler, öğretmenliğin büyük bölümünü okullarda öğrenmektedirler. Bu da biz okul müdürlerinin üzerine ekstra bir yük yüklemektedir. Mevzuatımız öğretmeni yetiştirme noktasında eksik ve etkisizdir. Ayrıca maalesef bu konuda bizler de bir uzmanlık eğitimi almadık*” ifadeleri ile öğretmenlerin üniversitelerde eğitilemediğini, bunun kendileri açısından büyük bir yük oluşturduğunu, mevzuatın bu konuda sınırlı olduğunu ve kendilerinin de yeterli uzmanlık becerisine sahip olmadıklarını belirterek, öğretmenleri yetiştiremediklerini söylemektedirler. Öğretmenlerin üniversitelerde yeterince eğitilemediği hususu araştırmalara da konu olan bir durumdur (Çelikten ve arkadaşları 2005; Aydın, 1998).Bunların yanında B6: “*Öğretmenleri yetiştirme açısından elimizde zamansal ve maddi bir yetki bulunmamaktadır*” ifadeleri ile okul müdürlerinin öğretmenleri yetiştirme hususunda, ellerindeki yetkilerin çok az olduğunu vurgulamaktadır.

Yukarıda sayılan olumsuzluklara rağmen yine de okul müdürlerinin bazı çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Her ne kadar “Meslekle İlgili Eserlerin Okunması” benzer olarak katılımcılar tarafından uygulanan bir faaliyet olsa da B1; “*Her hafta Pazartesi günü yaptığımız toplantılarda eğitim öğretim alanında bir eser tanıtımı yapmaktayız ve her öğretmenimizin mesleki açıdan bir eser okumasını talep etmekteyiz. Bu okumalar üzerinde titizlikle durmaktayız. Bu eser incelemeleri, mesleki gelişme bağlamında çok eksikleri bulunan MEB’in sistemi içinde çok önemli olduğunu görmekteyiz. Öğretmen okuduğu eserlerde teorik bilgisini arttırmakta ve eğitime çok yönlü bakabilmektedir*” ifadeleri ile bu çalışmayı ne kadar etkili uyguladığını belirterek farkını ortaya koymuştur. B1, mesleki eser okuma ile ilgili etkili olan bu çalışması sonucunda, her hafta bir kitap okuyan öğretmenin, mesleki anlamda büyük ölçüde bilgi ve birikim sahibi olacağını, eğitime çok yönlü bakabileceğini sözlerine eklemiştir.Bu hususta B2 de yapmış olduğu bir çalışmada, mesleki eserleri etkili okutma noktasında yarışma düzenleyerek başarılı olduğunu: “*Mesleki eserleri okumaları yönünde güzel bir yarışma*

yapıyoruz. Her dönem bizim belirlediğimiz dört tane mesleki kitabı okumalarını istiyoruz. Dönem sonunda bu kitaplardan öğretmenlerimizi test ediyoruz. Başarılı olanlara bir sonraki dönemin kitaplarını ve kendi istedikleri dört kitap daha hediye ediyoruz. Bu çalışmaya daha önce birçok öğretmen katılmazken, şimdi hemen hemen istisnasız sürdürmekteyiz” ifadeleri ile belirtmiştir.

B1 yapmış olduğu “Sınıf Ziyaretleri” etkinliğinde ; “Biz okul müdürleri, bir akademisyen gibi sanki laboratuvar ortamında (sınıflarda) öğretmenleri yetiştirmeye çalışıyoruz. Her sınıfa her hafta mutlaka bir defa gider, eksiklikleri yerinde görür, öğretmenlere yardımcı olmaya çalışırım. Bunların yanında, öğretmenlerin eksikliklerini görmeleri açısından denetimlerimiz sonucunda onlara bir rapor veriyoruz. Bu rapordaki eksiklerini gidermelerini istiyoruz” ifadeleri ile öğretmenlerini sınıflarında sürekli ziyaret ederek, tecrübelerini yerinde onlara aktardığını, onların eksikliklerini hemen giderdiğini belirtmiştir. Bu konuda B5: “Ben sürekli sınıfları gezip, öğretmenlerin problem yaşadıkları kısımlarda onlara yardımcı oluyorum. Tecrübe ve birikimlerimi özellikle sınıf yönetimi, öğretim yöntemleri açısından onlara aktarıyorum” cümleleri ile sınıfları sürekli dolaşarak öğretmenlerini, sınıf yönetimi, öğretim yöntemleri gibi dallarda yetiştirip etkili olduğunu belirtmektedir.

B3; “Ben en çok öğretmenlerimi akademik kariyer yapmaları noktasında teşvik ediyorum. Akademik olarak gelişen öğretmen, çalışarak da tecrübe kazanacaktır. Şu an üç tane öğretmenimiz değişik üniversitelerde yüksek lisans, bir tane öğretmenimiz de doktora yapmaktadırlar. Bu öğretmenlerimizin gidiş gelişlerinde onlara sürekli elimizden geldiği kadar yardımcı oluyoruz” cümleleri ile öğretmenlerini yetiştirme noktasında, akademik olarak gelişmelerini hedeflediğini söylemiştir. Okulundaki öğretmenlerin dört tanesinin yüksek lisans ve doktora yaptığını ekleyerek bu süreçte onlara her türlü yardımı yaptıklarını ve desteği verdiklerini vurgulamıştır. Onların akademik kariyerle birikimlerini arttırdıklarını ve bu sayede başarılı olduklarını eklemiştir.

Öğretmenlerin meslek içinde yetiştirilmesi konusunda yapılan sınırlı faaliyetler içinde, “Sene Sonu ve Sene Başı Mesleki Seminerler” bütün okul müdürlerinin yapmış olduğu ortak çalışmadır. Ancak B3; “Mesleki çalışmalarımız tatil dönemlerinde öğretmenlerin bazı alanlarda kendilerini geliştirmeleri noktasında işe yaramaktadır. Biz bu çalışmalara çok önem veriyoruz ve kararlılıkla sürdürmeye çalışıyoruz” ifadeleri ile mesleki çalışmaları kararlılıkla sürdürdüklerini belirterek, kararlılığın bu faaliyetleri olumlu hale getireceğini söylemiştir.

Öğretmenlerin meslek içinde yetiştirilmeleri ile ilgili en nihayetinde: Öğretmenlerin süreç içinde yetiştirilmesinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sıkıntılar hem sistem hem de okul müdürlerinin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Ancak sistemsiz sıkıntılar, problemlerin kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu sıkıntılar içinde de olsa, okul müdürleri öğretmenlerine mesleki eser okutmaktadırlar. Okul müdürleri eğitim-öğretim sürecinin her aşamasında öğretmenlerine tecrübelerini aktarmaktadırlar. Okul müdürleri öğretmenlerini, yüksek lisans ve doktora yapmaları için teşvik etmekte ve bu hususta girişimlerde bulunmaktadırlar. Okul müdürleri öğretmenlerini “hizmet içi kurs ve seminerleri” ile “sene başı ve sene sonu mesleki seminerler” vasıtası ile yetiştirmeye çalışmaktadırlar. Genel olarak okul müdürlerinin, öğretmenleri meslek içinde yetiştirme konusunda yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.1.6. Denetim Faaliyetleri

Tablo 9’da, birinci tema olan rutin denetim uygulamalarında en çok okul müdürünün toplantılar vasıtası ile denetim (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6), rehberlik ve denetim çalışmalarının birlikte yürütülmesi (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) ve denetimde ödül-ceza (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) konularında çalışma yaptıkları görülmektedir. En az okul müdürünün ise rutin denetim faaliyetlerini (B1,B4) (n=2) ifa ettikleri söylenebilmektedir.

İkinci tema olan farklı denetim uygulamalarında sadece öz denetim uygulamaları kodlanmıştır. Bu faaliyeti yürüten okul müdürleri (B1,B3,B5)’tir (n=3).

Üçüncü temada da denetimde olumlu iletişim aktivitesi kodlanmış olup bütün okul müdürleri tarafından uygulanmaktadır.

Yapılan faaliyetlere katılım oranlarına bakıldığında başarıyı arttırabilecek çalışmaların, rehberlik ve denetim çalışmalarının birlikte yürütülmesi, toplantılarla denetim, denetimde ödül ve ceza, öz denetim çalışmaları ve olumlu iletişim olduğu görülmektedir.

Tablo 9 ve 9.1'e bakıldığında, okul müdürlerinin hepsinin hemen hemen bütün bölümlerde çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin, rutin denetim faaliyetlerinin yeterli olmadığına inandıkları kanaatini uyandırmaktadır. Okul müdürlerinin kendilerince daha etkili denetim faaliyetleri üretme çabasına girdikleri söylenebilmektedir. Etkili ve verimli çabaların sonuçlarının başarıya götürdüğü bir gerçektir. Okul müdürlerinin de denetim faaliyetlerinde sıradanlıktan çıkıp etkili, verimli ve farklı çalışmalara odaklanmalarının, başarılı olmalarındaki etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

Denetim çalışmalarında başarıyı arttırabilecek detaylara bakıldığında; şu an çağdaş yönetim yaklaşımları içinde popüler bir olgu olarak bilinen öz denetim uygulamalarının(Kapusuzoğlu, 2006; Köklü, 1996)okul müdürleri (B1, B3, B5) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu uygulamanın sağlıklı sonuçlar doğurduğunu B1: *“Öğretmenlerin sürekli kişisel inisiyatif almaları sağlanmıştır. Okulda ve kendi sınıflarında yaptıkları çalışma ve faaliyetlerde ileri derecede sorumluluk yüklenen öğretmenlerimiz faaliyetleri bu çerçevede yapmaktadırlar. Kişisel inisiyatif olarak faaliyet yapan öğretmen okulu daha fazla sahiplenmekte ve gözlemlerimiz sonucunda bu çalışma prensibine sahip öğretmenlerin kendi kendini ve arkadaşlarını olumlu yönden denetlediği ve yönlendirdiği saptanmıştır”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Ayrıca B3: *“Denetleme yaparken öğretmenleri sıkmadan, öğrencilerin seviyelerinin geldiği durumu onların da görerek önlemler almalarını sağlayıcı şekilde yapmaktayız. Bu durumu öğretmenlerin benimsemelerini sağlamaya çalıştık. Öğretmenler bu konuda kendilerini rahat hissettikleri andan itibaren öğrencilerin eksik kaldıkları konuları halletmeye çalıştıklarını söyleyebilirim. Bu bir nevi öğretmenlerin kendilerini değerlendirme çalışması olarak da kullanılabilir. İleri aşamada öğretmenlerimiz bu durumu içselleştirdikleri zaman öğrencilerin öğrenme konusunda eksik kaldıkları noktaları artık bir denetleyici olmadan halletmeleri söz konusu olabilecektir. Bu uygulamamızı genişleterek devam ettireceğiz”* ifadeleri ile öğretmenlerin süreçteki eksikliklerini kendilerinin belirlediğini, önlemleri de kendilerinin alarak başarıyı yakalamaya çalıştıklarını belirtmiştir. B5 ise: *“Okul müdürü olarak öğretmenlerime her ay bir anket düzenleyip dağıtmaktayım. Bu anketle beni değerlendirmelerini isteyerek, eksiklerimi görüp tedbir almaktayım”* ifadeleri ile farklı bir açıdan kendisine yönelik bir özdenetim uyguladığını belirtmiştir. B5, bu uygulaması ile kendi eksikliklerini, personelleri vasıtası ile tespit edip gidermeye çalıştığını, olumlu yönlerini ise geliştirdiğini sözlerine eklemiştir.

Toplantılar vasıtası ile denetim ve rehberlik çalışmaları faaliyetlerini okul müdürlerinin tamamının yaptığı söylemlerinden anlaşılmaktadır (B1, B2, B3, B4, B5, B6). B1, toplantılar vasıtası ile denetim çalışmalarının verimliliğinin artacağını; *“Toplantıları denetim faaliyeti olarak oldukça fazla olarak kullanmaktayım. Bunu yapmaktaki amacım; bir problemin nasıl giderileceğini bütün personele aynı anda gösterebilmektir. Toplantılarla birçok kişiye aynı anda rehberlik yaparken, denetim faaliyetleri içinde zamandan kazanmaktayım”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Burada B1, hem zamandan kazandığını, hem de birçok kişiye aynı anda rehberlik yaptığını ifadelerine eklemektedir. Burada zamanı yönetme konusunun başarıya olumlu katkı sunacağı vurgulanabilir.

B3; *“Denetlemeyi yapmadan önce, öğretmenlerle planlamalarını toplantılar vasıtasıyla birlikte yapmaktayız. Bu çalışmadan sonra denetleme çalışmalarını daha rahat yapmaktayız”* ifadeleri ile toplantılarla planlamaların yapılıp, daha sonra denetim faaliyetlerinin yürütüldüğünü vurgulamıştır. B3, bu uygulama ile öğretmen ve personelin hangi konularda değerlendirileceğinin netlik kazandığını ve bu alanlarda çalışmalara ağırlık verildiğini, yine bu sayede denetim faaliyetlerinin hem kendileri hem de personel açısından daha verimli yürütüldüğünü belirtmiştir. Birlikte hareket etme hususunda, personelin eksikliklerinin birlikte görülüp, beraberce çözüm üretilmesine katkı sunacağı öngörülebilir.

Okul müdürlerinin tamamının rehberlik ve denetim çalışmalarını birlikte yürüttükleri söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B6; *“Rehberlik faaliyetleri denetimin ilk basamağıdır diye düşünmekteyim. Sağlıklı bir rehberlik, denetim faaliyetlerini de kolaylaştırmaktadır. Aslında sürekli şekilde yapılan rehberlik faaliyetleri denetim faaliyetlerine çok da bir yer bırakmamaktadır. Olaya hep olumlu bakmak gerekmektedir. Rehberlik çalışmaları kesinlikle değerlendirme sürecinin verimliliğini arttıracaktır”* ifadeleri ile rehberlik faaliyetinin değerlendirme sürecinin ilk basamağı olduğunu, rehberlik faaliyetinin olmadığı denetim çalışmalarının bir tarafının eksik kalacağını, hatta sürekli yapılan rehberlik faaliyetlerinin denetim gibi kaba bir kavramı ortadan kaldıracığını belirtmiştir. Yani rehberlik ve denetim faaliyetlerinin birlikte yürütülmesinin verimliliği arttıracığını belirtmiştir. B4; *“İyi ve etkili rehberlik yaptıktan sonra, denetimleri de bu rehberliğe bina etmekteyiz”* ifadeleri ile denetim sürecinin iyi ve etkili rehberlikle başladığını, hatta denetimi rehberlik üzerine bina

ettiğini, rehberliğin olmadığı denetim çalışmalarının eksik kalacağını söylemiştir. B2; *“Önceden yoğun bir şekilde rehberlik yapıp ondan sonra denetleme yapmayı tercih ediyorum. Rehberlik çalışmalarını hem toplantılar vasıtası ile toplu olarak, hem de bireysel olarak özel konularda yapmaktayım. Öğretmen arkadaşlara hangi alanlarda denetleneceklerini önceden açıkladıktan sonra, bu kriterleri gösteren bir çizelge veriyoruz. Bu kriterleri yerine getirmeleri için makul süre tanıyoruz. Bu süre zarfında her türlü rehberliği yapıyoruz. Bu süre sonunda önce evraklar üzerinden bir denetleme yapıyoruz. Sonra öğretmenin sınıfına gidip genel tertip ve düzen ile ilgili kontroller yapıldıktan sonra (bu kontrol muhtelif zamanlarda tekrarlanıyor) en az bir ders dinleyerek denetim işlemi tamamlanmaktadır”* ifadeleri ile öğretmenlerinin kendi eksikliklerini ve öğrencilerinin eksikliklerini rahat görebilmeleri için yoğun rehberlik çalışmalarının ardından denetim çalışmaları yaptıklarını söylemektedir. Burada yoğun ve sürece dayalı rehberlik faaliyetlerinin yapılmasının; öğretmenlerin neyi, nasıl ve niçin yapacaklarını bilmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Süreçteki rehberlikten sonra denetim çalışmalarının öğretmenler ve personeller açısından rahat ve kolay geçeceğini de eklemekte yarar bulunmaktadır.

Katılımcıların rehberlikle ilgili ifadelerine genel olarak bakıldığında, rehberlik faaliyetlerinin olmadığı denetim çalışmalarının eksik kalacağı, öğretmenlerin çalışmalarının çerçevesinin rehberlik faaliyetleri ile belirleneceği, sağlıklı rehberlik faaliyetlerinden sonra denetim çalışmalarının kolay olacağı anlaşılmaktadır.

Denetimde olumlu iletişim(Yazıcı ve Gündüz, 2010)ile ilgili katılımcılardan okul müdürlerinin tamamının olumlu yanıt verdiği, müdürlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda B2; *“Bu denetlemeyi yaparken hiçbir zaman sert ve kuralcı bir üslup sergilemedim. Sert ve kuralcı bir üslubun öğretmeni çok olumsuz etkilediğini, verimliliğini düşürdüğünü tecrübelerime dayanarak söyleyebilirim”* ifadeleri ile olumlu iletişimin ve üslubun öğretmeni verimli kıldığı, aksinin öğretmeni olumsuz etkileyerek, verimliliğini düşürdüğünü belirtmektedir. B6 ise; *“Sağlıklı iletişim bir okulda her şeyin kapısını açmaktadır. Denetim dediğiniz olayın sağlıklı yürümesi için olmazsa olmazdır”* ifadeleri ile olumlu ve sağlıklı iletişimin her türlü eksikliği giderdiğini çok net vurgulayarak, adeta başarısının altında yatan olgunun öncelikli olarak sağlıklı iletişim olduğunu belirtmiştir. İnsan ilişkilerinde sağlıklı ve olumlu iletişimin önemini psikoloji bilimi zaten ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerine bakıldığında hemen hepsinin sağlıklı ve olumlu iletişime önem

verdikleri görülmektedir. Bu durumun okul müdürlerinin etkili olmalarının altında yatan önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

Denetimde ödül ve ceza konusunda okul müdürlerinin hepsinin faaliyetlerde buldukları söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B6; *“Çalışmalarını takdir ettiğimiz personeli sürekli şekilde ödüllendirmişizdir. Yasal boyutta hiç ceza vermedim çünkü cezanın bir insanı korkutabileceğine inanmıyorum ancak ödüllendirmediğim personelin bunu düşünerek ceza aldığına farkına varmasını sağlamaya çalıştım. Böylesi daha sağlıklıdır diye düşünmekteyim”* ifadeleri ile ödül ve cezayı etkili kullandığını beyan etmiştir. B1 ve B2 her ne kadar ceza faktörünün olması gerektiğini belirtse de bu yola pek başvurmadıklarını, ceza verilecek davranışların oluşmasını başka faaliyetlerle engellediklerini *“Üstesinden gelemediğimiz konuda da ceza olgusunu kullanmaktayız. Ancak cezai müeyyideye şimdiye kadar çok az başvurduk”*, *“Sistem gereği kasıtlı ve kusurlu bulunan personele de ceza verdiğimiz olmuştur. Ancak cezai müeyyideye çok az başvurduğumuzu söyleyebilirim”* ifadeleri ile belirtmişlerdir. B1 ve B2'nincezayı gerektirecek davranışların oluşmasını başka faaliyetlerle engelleme çalışmalarının, bu okul müdürlerinin başarılı olabilmelerinde etken rol oynadığı söylenebilir.

Ödül ve cezanın, özellikle ödülün motivasyonu artırıcı yönü düşünüldüğünde, okul müdürlerinin olumlu denetim mantığıyla hareket ettikleri söylenebilmektedir (Gökçe, 2009). Okul müdürleri yaptıkları denetim çalışmalarında motivasyonu artırıcı aktivitelerde bulunmaktadırlar. Bu noktada Okul müdürlerinin yapıcı bir denetim anlayışına sahip oldukları söylenebilmektedir.

Bunların dışında yine katılımcılardan B5; *“Denetleme ve rehberlik faaliyetlerini yılda sadece bir iki defa olmak üzere gerçekleştiriyoruz. Bu öğretmenlerin bir yıl boyunca yapmış oldukları çalışmaları sağlıklı olarak görmemize yetmez. Bütün öğretmenlerimizi zamanımızın el verdiği ölçüde sırayla denetledikten sonra, tekrar başa dönüp denetleme faaliyetlerine devam ediyoruz. Bu döngü yılsonuna kadar devam etmektedir. Böylece yıl boyunca defalarca öğretmenlerimizi hem sınıf ortamında hem de okul içindeki diğer faaliyetleri ile yerinde denetleme imkânı oluşturuyoruz”* ifadeleri ile rehberlik ve denetim çalışmalarının, eğitim-öğretim süreci içinde sürekli şekilde uygulanmasının, verimliliği arttırdığını belirtmiştir. Bu sürekliliğin, öğretmeni ve diğer personeli sürekli olarak süreç içinde tutmaya yaradığını söylemek mümkündür. Ayrıca sürekliliğin, başboşluk ve tembelliğe de set vurduğu da belirtilebilir.

B5; “Sadece öğretmenlerimizi değil yönetici ve diğer çalışanlarımızı da denetlemekteyiz. Müdür yardımcıları ile haftada bir defa toplantı yapmakta ve yapılan çalışmalarını değerlendirmekteyiz. Sadece bununla sınırlı kalmayıp aylık periyotlar halinde öğretmen, öğrenci, veli ve personellere anketler uygulayıp kendimi değerlendiriyorum. Eksikliklerimi görüp ona göre hareket ediyorum” ifadeleri ile kendini denetletmesinin bir empati oluşturduğunu, yani denetlediği insanları (öğretmen, öğrenci, veli, personel) daha iyi anladığını belirtmiştir. B5’in kendini değerlendirmesinin, eksikliklerini tespit edip düzeltme noktasında işe yarayacağını ayrıca verimliliğinin artmasına da katkı sunacağını belirtmek mümkündür. Bu durumun B5’in başarılı okul müdürü olmasında etkili olduğu da ilave olarak söylenebilir.

Denetleme çalışmalarında mevzuatın gerektirdiği rutin çalışmaların yetmediği okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Farklı arayışların ortaya çıkarılarak verimliliğin artırılmasının, okul müdürlerinin bu konudaki çalışmalarının temeli olduğu söylenebilir. Rehberlik ve denetleme çalışmalarında okul müdürleri aktif bir şekilde çalışmaktadırlar. Okul müdürleri mevzuat kaynaklı rutin denetim çalışmalarının dışında, eğitim-öğretim sürecinde ortaya çıkan gereksinimler doğrultusunda farklı denetim çalışmaları da yapmaktadırlar. Okul müdürleri öğretmenleri ve kendileri için öz denetim uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürlerinin çoğu toplantılar yaparak denetim çalışmaları yürütmektedirler. Okul müdürleri belirli zamanlarda değil de, yoğun ve sürekli bir şekilde rehberlik ve denetim yaptıklarını belirtmektedirler. Yani ihtiyaç ortaya çıktığı andan itibaren veya risk ve problemleri önlemek için önceden rehberlik ve denetim faaliyetlerini yürütmektedirler. Okul müdürleri denetimde olumlu iletişime önem vermektedirler. Okul müdürleri denetimde ödül ve ceza sistemlerini kullanmaktadırlar. Okul müdürleri rehberlik ve denetim faaliyetleriyle motivasyonu ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler. Müdürler klasik mantık olan rehberlik ve denetim faaliyetleriyle kontrolü sağlamaya çalışmaktan ziyade esneklik oluşturarak daha rahat çalışma koşulları oluşturmaya gayret göstermektedirler.

5.2.2.Eğitim-Öğretimle İlgili Sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık, davranış sorunları vb.) Belirleme ve Giderme Çalışma ve Faaliyetleri.

Katılımcıların“eğitim-öğretimle ilgili sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık, davranış sorunları vb.) belirleme ve giderme çalışma ve faaliyetleri” ne müdürlerin açıklamaları doğrultusunda bakıldığında: Okul müdürlerinin önceki çalışmalara göre yine aktif ve çeşitli çalışmalar yaptıkları Tablo 10.1’de görülmektedir. Açıklamaları ışığında, okul müdürlerinin eğitim-öğretim faaliyetlerini düzenleme ve yürütme çalışmaları kadar, bu noktada çıkabilecek sorunları önleme çabalarının da başarılarını arttıracak kadar yoğun ve pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.2.1. Öğrencilerin Devam-Devamsızlık Sorunları

Müdürlerin açıklamalarına bakıldığında, okula devamsızlık konusu ile alakalı olarak bazı okul müdürlerinin (B1, B2, B6,) bu sorunu kökten çözdükleri, böyle bir problemlerinin bulunmadığı, ifadelerinden anlaşılmaktadır. Yaşanılan bölgenin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, devamsızlık sorununun eğitimde büyük bir problem olarak ortaya çıktığı (Gökşen ve arkadaşları, 2008) bilinmektedir. Böyle bir ortamda devamsızlık sorununun çözülmesinin kolay bir iş olmadığını söylemek mümkündür. Belirtilen okul müdürlerinin bu sorunu ortadan kaldırması, başarılarını teyit eden bir durumdur. Bu konuda B1’in; “Okulumuzda devamsızlık ve ciddi boyutta bir davranış sorunu ile karşılaşılmamaktayız. Bunun sebebi, öğretmenlerimizin ve bizim ciddi anlamdaki gayretlerimizdir. Velilerle olan diyalogumuz üst boyuttadır. E siz veli ile sürekli iletişim halinde olursanız, öğrencide sorun kalır mı? Elbette kalmaz. İnsanlar çocuklarını önemsemektedirler. Bu nedenle ilgilidirler. Yeter ki onları harekete geçirebilecek birileri olsun” ifadeleri bu sorunu nasıl hallettiğini belirtmektedir. Yine B2; “Okulumuzda önemli bir devamsızlık sorunu bulunmamaktadır. Bu durumun sağlanmasında bütün öğretmen kadrosunun yoğun çalışmaları ve veli ile işbirliği yapılması etkili olmuştur. Devamsızlık yapan öğrencilerin aynı gün öğretmen tarafından ailesi aranmaktadır. Ulaşılamazsa öğrencinin evini tanıyan bir başka öğrenci ile not gönderilmekte ve mutlaka iletişim kurulmaktadır. Üç gün üst üste devamsızlık yapan öğrenci mutlaka idareye bildirilmektedir. Devamsızlık mektupları düzenli olarak gönderilmektedir. Her dönem mutlaka en az 1 kere ev ziyaretleri yapılmaktadır. Sürekli devamsız olan öğrenciler için de

ayrıca kurulan komisyon ev ziyaretleri yaparak veliyi ve öğrenciyi ikna ederek okula kazandırmaya çalışmaktadır” ifadeleri ile problemi ortadan kaldırma yöntemini göstermektedir. B1 ve B2’ nin ifadelerinden, ciddi ve yoğun bir çalışmanın ve veli ile pozitif bir diyalogun devamsızlık problemini ortadan kaldırdığı anlaşılmaktadır. Özellikle veli ile olan yoğun diyalogun eğitimde birçok noktada olduğu gibi devamsızlık probleminde de en etkili çözümlerden biri olduğunu söylemek bu noktada mümkündür. Bu konuda katılımcılardan B6’da; *“Bütün sınıflarda öğrencinin durumunu aile ile paylaşmak üzere ev ziyaretleri yapıyoruz. Bir yıl içinde bütün velilerimizin evlerini ziyaret ettik. Böylece velileri hem bilgilendirdik hem de farkındalık yarattık. Devamsızlığı da aynı şekilde hallettik”* ifadeleri ile veli ile diyalogun birçok sorun yanında devamsızlığı da ortadan kaldırdığını belirterek, ev ziyaretlerinin önemini net bir şekilde vurgulamıştır.

Öğrenci devamsızlığı konusunda etkili bir çalışma da, bazı okul müdürlerinin (B2, B5) kurmuş oldukları komisyonlardır. Bu komisyonlar sayesinde B5; *“veli ikna ekibi kurularak devamsızlık problemi yaşayan öğrencilerin evleri ziyaret edilmiştir. Bu sayede devamsızlık problemi asgariye inmiştir”* ifadeleri ile devamsızlık problemini asgariye indirdiğini vurgulamıştır. Sadece bu iş için kurulan komisyonların, bu konuya çok önem verildiğini göstermektedir. Özel olarak devamsızlık konusunda komisyon kurulmasının, B2 ve B5’in başarılarını perçinlediğini söylemek mümkündür.

Devamsızlık problemlerini azaltmak için B3’ün öğretmenleri ile özel toplantılar yaptığı; *“Devam-devamsızlık konusunda öğretmenlerimizle özel toplantılar yapılmaktadır. Öğretmenler ve idarecilerimiz devamsızlık yapan öğrencilerimizin devamsızlığının nedenini öğrenmek için gayret göstermektedirler”* ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ayrıca devamsızlığı olan öğrencilerin anında ebeveynlerine haber verilerek müdahalede bulunmalarının istenmesini yine B3; *“Devamsızlık yapan öğrenciler anında “mesaj” suretiyle ailelerine bildirilmektedir”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Bu uygulama ile ailelerin öğrenci devamsızlığını anında haber alıp öğrenciye müdahale etmesi, öğrencilerin bu konuda duyarlılığının oluşmasına vesile olabilecektir. Bu konunun, B3’ü başarılı yapan etkenlerden olduğu söylenebilir.

Devamsızlık konusunda muhtar, imam ve kanaat önderlerinin sosyal güçlerini kullanan okul müdürlerinin de etkili olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Özellikle B4'ün; “Devamsızlık problemi çözülemeyen öğrenciler için mahalle muhtarı ve cami imamından destek alınmaktadır. Hatta çok inatçı bir veliyi ikna etmek için vali yardımcımızı götürdük ve vali yardımcımız veliyi ikna etti” şeklindeki ifadesi ile vali yardımcısını kullanarak her yolu denediğini, özellikle muhtar ve imamın kendilerine destek olduğunu belirtmektedir. Tabii ki burada mesele, kanaat önderleri, muhtar ve imamı bu konuda harekete geçirebilmektir. Bunlarla iş birliği yaparak okulun bir probleminin çözülmesini sağlamak, katılımcılardan B3 ‘ünbaşarısının yükselmesine vesile olabilecektir.

Sonuç olarak devamsızlığın önlenmesi için: Okul müdürleri etkili çalışmalar yapmaktadırlar ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi kadar, bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunların ortadan kaldırılmasında daha zengin ve faydalı uygulamalar yürütmektedirler. Okul müdürleri okulu terk ve devamsızlıkları, ciddi ve yoğun bir çalışma ve velilerle olan pozitif diyalogları sayesinde ortadan kaldırmaktadırlar. Okul müdürleri devamsızlık problemleri ile ilgili özel komisyonlar kurarak bu sorunu ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Okul müdürleri devamsızlıkların üzerine sığacağı sığacağına giderek, sorunu büyümeden halletmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri, devlet büyükleri ve kanaat önderlerini kullanarak devamsızlıkları önlemeye çalışmaktadırlar.

5.2.2.2. Öğrencilerin Akademik Başarısızlıklarının Önlenmesi

Akademik başarısızlığı giderme çalışmalarının daha önceki bölümlerde yer alan, akademik başarıyı arttırma faaliyetlerine göre çeşitlilik ve nitelik açısından zayıf kaldığı Tablo 11’de görülmektedir. Buradan katılımcı okul müdürlerinin akademik başarısızlığa ilişkin krizi çözme becerilerinin zayıf olduğu sonucu çıkarılabilir. Buna rağmen, katılımcıların açıklamalarına bakıldığında, okul müdürlerinin yine de bazı çalışmalarının olduğu söylenebilir.

Akademik başarısızlığı giderme konusunda okul müdürlerinin yapmış oldukları bazı etkinlikler şöyledir: sosyal ve kültürel alanlara yönlendirme (B1, B5), okuma faaliyetleri (B2, B3, B5), akran danışmanlığı (B2, B6), başarısızlığı önleme komisyonları (B2, B3), öğrencilere özel ilgi gösterilmesi (B3, B4) şeklinde sıralanabilir.

Başarıyı kısmi de olsa arttırabilecek çalışmalar irdelendiğinde; başarısızlığı önleme noktasında koçluk uygulamasının(Duman, 2013)etkili olduğu, uygulayıcılarının söylemlerinden anlaşılmaktadır. B1'in ifadelerinde uygulamış oldukları bu faaliyetle, her öğretmene belirli sayıda öğrenci zimmetlenerek, bu öğrencilerin akademik gelişiminin üst seviyeye çıkarılmasının hedeflendiği görülmektedir. Bu alanda özel komisyonlar kurmanın bu alana verilen önemle orantılı olduğu söylenebilir çünkü ilgili komisyonlar sadece bu konu ile ilgilenmektedir.

Bir başka faaliyette B1; *“Akademik başarısı düşük olan öğrencilerimizi sürekli değişik faaliyetlere de yönlendirmekteyiz. Örneğin spor ve güzel sanatlar gibi. Bu alanlarda bu çocuklar kendilerini yetiştirip oldukça iyi başarılarla, müsabaka ve yarışmalarda imza atmaktadırlar. Bu alanlardaki başarıları derslere olan ilgilerini de yavaş yavaş arttırmaktadır”* ifadeleri ile öğrencileri sosyal, sportif ve kültürel alanlara yönlendirip bu alanlarda başarılı olmalarını sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıklarını belirtmektedir. Bu alanlarda gösterdikleri başarının, öğrencilerin akademik başarısına da yavaş yavaş etki ettiğini vurgulamaktadır. Yine B5; *“Akademik başarıları yetersiz olan öğrenciler kültürel ve sportif faaliyetlere yönlendirilmişlerdir. Bu alanda başarılarını ortaya koyan öğrencilerin akademik yetersizlikleri de zamanla olumlu bir yöne doğru gitmeye başlamıştır”* ifadeleri ile farklı alanlarda okula aidiyetleri gelişen öğrencilerin (Köse, 2013)akademik olarak zamanla daha iyi bir konuma geldiklerini belirtmektedir. Katılımcı okul müdürlerinden B2 ve B6'nın öğrenci, öğretmen ve velilere seminer ve toplantılar düzenledikleri, bu yolla akademik başarıları arttırmak için farkındalık oluşturdukları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Öğrencilerin bu alanlara daha çok ilgilerinin olduğu düşünülürse, akademik başarının bu yolla daha rahat sağlanabileceğini söylemek mümkündür.

Akademik başarısızlığı ortadan kaldırmak için katılımcıların uyguladıkları etkin yöntemlerden olan okuma faaliyetlerinin etkililiğini B2, B3, B5 söylemleri ile belirtmişlerdir. Bu konuda B3'ün; *“Ayrıca bu çocuklar için okuma çalışmaları üst düzeyde uygulanmaktadır”*, B5'in ise; *“Okuma faaliyetlerine azami önem gösterilerek akademik başarısızlık ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır”* şeklindeki ifadelerinden, okuma faaliyetlerine azami derecede önem verildiği zaman, akademik başarının arttığı (Yılmaz, 2009) sonucu çıkarılabilir.

Yine akademik başarısızlığı ortadan kaldırmak için katılımcılardan B2 ve B6'nın akran danışmanlığı uygulamasını etkin şekilde kullanarak olumlu sonuçlar aldıkları beyanlarından anlaşılmaktadır. Bu hususta B6; *“Ayrıca akran uygulaması ile başarılı ve başarısız öğrencilerimizi denkleştirdik. Bunlar birlikte çalışmaya başladılar. Olumlu sonuçlar aldık bu uygulamanın sonucunda”* ifadeleri ile hayata geçirdikleri akran danışmanlığı uygulamasının etkili olduğunu vurgulamaktadır. Akran danışmanlığı uygulamasının başarıya katkısı yapılan araştırmalarla (Hatcher ve Nadeau, 1994; Brenton, 1999; Brammer ve MacDonald, 1999) ortaya konmuştur ve B2 ve B6'nın başarılarında da etkili olduğu söylenilebilir.

Farklı ve etkili bir uygulama ise başarısızlığı önleme komisyonları şeklinde adlandırılabilen ekiplerdir. Katılımcılardan B2 ve B3'ün oluşturmuş olduğu bu ekiplerin, başarısızlıkla mücadele etmek için tedbirler aldığı ve bu tedbirleri süratle harekete geçirdikleri, ilgili okul müdürlerinin beyanlarından anlaşılmaktadır.

Başarısızlığı önlemek için sürekli bir şekilde aile ile diyalogun kurulması gerektiği, ailenin içinde olmadığı uygulamaların pek sağlıklı sonuçlar vermeyeceğini, velilerin çocukları ile ilgilenmek istediklerini fakat mutlak suretle onları harekete geçirecek birilerinin olması gerektiğini *“Okulumuzda devamsızlık, üst düzeyde başarısızlık ve ciddi boyutta bir davranış sorunu ile karşılaşılmamaktayız. Bunun sebebi, öğretmenlerimizin ve bizim ciddi anlamdaki gayretlerimizdir. Velilerle olan diyalogumuz üst boyuttadır. E siz veli ile sürekli iletişim halinde olursanız, öğrencide sorun kalır mı? Elbette kalmaz. İnsanlar çocuklarını önemsemektedirler. Bu nedenle ilgilidirler. Yeter ki onları harekete geçirebilecek birileri olsun”* ifadeleri ile belirten B1, aile ziyaretlerinin önemini vurgulamıştır. Katılımcılardan okul müdürlerinin hepsinin aile ziyaretlerine azami derecede önem verdikleri görülmektedir. Aile ile dayanışmanın okul başarısının ön koşullarından olduğu düşünüldüğünde (Çelenk, 2003) okul müdürlerinin, aile ziyaretleri ile ilgili olumlu yaklaşımlarının, başarılarında önemli bir etken olduğu söylenilebilir.

Katılımcılardan B3 ve B4'ün başarısızlığı önlemek için, akademik yetersizliği olan öğrencilerle özel olarak ilgilendikleri söylemlerinden anlaşılmaktadır. Bu konuda adı geçen okul müdürlerinin bu öğrencilere birebir rehberlik yaptıkları, bireysel olarak tedbirler aldıkları B4'ün; *“Bu öğrencilere*

akademik başarılarını arttırmaları için birebir rehberlik etmekteyiz” ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, öğrencilerin akademik başarısızlıklarının giderilmesine ilişkin krizi yönetmede genel olarak müdürler yetersiz kalmaktadırlar. Ancak okul müdürleri yine de bazı çalışmalar yapmışlardır. Okul müdürleri akademik başarısızlığı gidermek için koçluk uygulamalarını hayata geçirmektedirler ve öğrencilerine birebir koçluk yapmaktadırlar. Okul müdürleri, başarı durumu düşük olan öğrencileri sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere yönlendirmektedirler. Bu faaliyetlerin, çocuğun akademik gelişimine de katkı sunduğunu düşünmektedirler. Okul müdürleri kitap okuma faaliyetlerinin, akademik başarısızlığı ortadan kaldırmada etkili bir eylem olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürleri akran danışmanlığı uygulaması ile başarısızlığı ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Okul müdürleri öğrenci başarısızlığını, aileler ile dayanışma içinde çözmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri başarısız öğrencileri ile özel olarak ilgilenebilecekleri faaliyetler düzenlemektedirler ve rehberlik faaliyetleri yürütmektedirler.

5.2.2.3. Davranış Sorunları

Tablo 12 ve Tablo 12.1’e bakıldığında, davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için yapılan faaliyet ve çalışmalarda okul müdürlerinin çeşitli ve nitelikli çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Özellikle bu konuda B6’nın faaliyetlerindeki çeşitlilik ve B1 ve B4’ün etkili projeleri ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamaların, okul müdürlerinin başarılarının altında yatan temel etkenlerden olduğu söylenebilir.

Davranış sorunlarını ortadan kaldırma uygulamaları arasında katılımcı okul müdürlerinden B1 ve B4’ün beyanlarına bakıldığında, üretilen projelerin etkili olduğu söylenebilir. B1, “davranış defterleri” adlı projesinin etkili olduğunu ; *“Davranış problemi olan her öğrencide bir defter bulunmaktadır. Öğrenciler yapmış oldukları uygunsuz ve iyi davranışları tarihsel olarak bu deftere kaydetmektedirler. İyi davranışlarını gün geçtikçe arttırmaya çalışmaktadırlar. Belli bir süreç sonucunda defterler değerlendirmeye alınmakta ve olumlu davranışları fazla olan öğrenciler ödüllendirilmektedirler. Bu projeler öğrencilerin davranışları üzerinde oldukça etkili olmuşlardır. Özellikle davranış defterleri projesi,*

olumlu davranış geliştirme anlamında çok faydalı olmuştur” ifadeleri ile vurgulamıştır. Ayrıca yine B1’in velilere yönelik olan projesinde, aileleri kullanarak öğrencide olumsuz davranışları ortadan kaldırma uygulamasının da etkili olduğu; “Çocuklarında en çok değişiklik oluşturan (olumlu yönde) anne ve babaların ödüllendirilmesi ile alakalı bir proje yürütülmektedir. Bu projeler öğrencilerin davranışları üzerinde oldukça etkili olmuştur” beyanından anlaşılmaktadır. Öğrencilerde olumsuz davranışları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu davranışlar koymak amacıyla B4’ün uyguladığı proje ise B4’ün başarılı olması noktasındaki etkenlerden biri olarak görülebilir. B4’ün; “Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurumumuzun hayata geçirdiği çok güzel bir aktivite ile davranış problemlerinde çok ciddi bir azalma oluştuğunu gördük. Aktivitemiz şöyle; okulumuzdaki bütün öğrencilere bir anket yaptık. Dedik ki idare ve öğretmenlerin sizlere nasıl davranmasını istersiniz. Öğrencilerimiz de kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa ayrıntılı şekilde yazdılar (Örnek: Hiçbir şekilde şiddete maruz kalmak istemediklerini belirttiler). Sonra öğretmen ve personelimize de aynı soruyu sorduk. Onlar da ayrıntılı şekilde yazdılar (Örnek: Öğrencilerin kendilerine saygı duymalarını istediklerini belirttiler). Elde ettiğimiz verileri idare olarak inceledik. Okulumuzda herkesin ortak olarak istediği olguları değerler haline getirdik. Bunlara okulumuzun uyulması gereken kural ve değerleri ismini koyduk (Örnek: Bu okulda hiç kimse bir başkasına şiddet uygulamaz, bu okulda herkes birbirine saygı gösterir gibi). Bu değerleri büyük brandalara yazdık. Daha sonra öğretmen, yönetici, öğrenci, personel olarak hepimiz yazdıklarımızın altına imzaladık. Bu değerler herkesin oluşturduğu ortak değerler olduğu için ve oluşturulan değerlerin altına herkes imza attığı için, kimse kolay kolay bu değerlerin dışına çıkmamaktadır. Doğal olarak davranış sorunları da minimize edilmiştir” ifadeleri öğrencilerin kendi yaşamsal durumlarını kendi koydukları kurallar ile oluşturmalarının, kurallara uyma oranını arttırdığını, böylelikle davranış sorunlarının da minimize edildiğini belirtmiştir. Ayrıca bu projenin, çocuklarda demokrasi kültürü oluşturduğunu da söylemek mümkündür.

Davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için okul müdürlerinden B3, özel bir komisyon kurarak, öğrencilerin her türlü davranış problemlerini bu komisyon vasıtasıyla ortadan kaldırmaya çalıştığını ifade etmiştir. Bu problem için özel olarak kurulan komisyonun araştırmalar yaparak sorunlara çözüm üretmeye çalışmasının etkili bir çalışma olduğu söylenebilir. B3; “bu konuyla alakalı oluşturduğumuz komisyon, araştırmalar yaparak problemlerin kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler almaktadır. Bu konuyla alakalı özel bir komisyonun olması, sadece bu problemle bu komisyonun ilgilenmesi, davranış problemlerini çözme noktasında bize büyük bir destek vermektedir” şeklindeki beyanı ile kurulan bu özel komisyonun etkililiğini

belirtmiştir. Problemin ortadan kaldırılması için sistematik ve düzenli çalışan, sadece belirli bir görevle uğraşan bu komisyonun, B3'ün başarısında etkili olduğu söylenebilir.

Verilen beyanlara bakıldığında; davranış sorunlarını ortadan kaldırmak için en çok faaliyet düzenleyen okul müdürlerinin başında B6'nın geldiği görülmektedir. B6, spordan faydalanarak, görsellerden (video, film vb.) yararlanarak, uzman yardımına başvurarak, öğrencilere sorumluluk verme gibi etkili aktiviteler düzenleyerek öğrenci davranışlarını düzeltmeye çalıştığını beyan etmektedir. B6; *“davranış problemi yaşayan öğrencilerin hepsini okulun spor takımlarına aldık. Bu çocukların zamanının çoğu sporla uğraşarak geçmektedir. Bu durum onların olumsuz çevre şartlarından uzak kalmasını sağlamaktadır”* ifadeleri ile çocukları olumsuz çevre şartlarından (mahalledeki psikopatlar, internet kafeler, uyuşturucu bağlantıları vs.) sporla uzak tuttuklarını belirterek, davranış problemleri ile mücadele ettiklerini söylemiştir. Sporun saldırgan davranışları azaltma etkisi (Kabak, 2009) göz önüne alındığında B6'nın bu uygulamasının başarılı bir uygulama olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca B6; *“çok ünlü uzmanlardan bu konuda yardım istedik. Psikologlardan ve akademisyenlerden dönüt aldık. Çözemediğimiz bazı problemlerin çözümü için Üstün DÖKMEN'den, Doğan CÜCELOĞLU'ndan bağlantı kurup yardım istedik. Çözüm önerilerini bize iletiler ve uyguladık. Kısmi olarak başarılı sonuçlara ulaştık. Kısmi olarak dememin sebebi şudur; onlar ideale yakın ebeveynler için bazı önerilerde bulundular. Bizim velilerimiz ise eğitim, yaşama bakış gibi konularda maalesef çok eksiktirler. Bu yüzden bazı konularda istediğimiz verimi alamadık”* beyanları ileşinde son derece uzman kişilerden, davranış sorunları konusunda yardım aldıklarını, bu sayede kısmi de olsa bu yardımın faydalı olduğunu belirtmiştir. B6 başka bir uygulamasında, davranış sorunlarını çözebilecek etkileycilikte hikâyelerin olduğu bir video arşivi oluşturduklarını şu ifadelerle beyan etmiştir; *“Davranış konusunda bir video arşivi oluşturduk. Bu arşivde davranış problemlerinin görülmesine ilişkin etkili videolar bulunmaktadır. Bu videoları, sıkıntıları olan öğrencilere izlettiriyoruz. Bu sayede etkilenmelerini ve davranışlarını değiştirmelerini sağlamaya çalışıyoruz”*. Yine başka bir uygulamasında B6; *“davranış problemi olan öğrencilere çeşitli görevler veriyoruz (Örnek: Benim ya da diğer bir ifade ile okul müdürünün normal öğretmenlerden seçilen müdür yardımcısı vardır. Biz bir de öğrencilerden seçtiğimiz müdür yardımcısı atadık. Bunlar okul müdürüne öğrencilerle alakalı konularda yardımcı olmaktadır. Okul müdür yardımcılarının odasında bu öğrencilere de masa oluşturduk. Ders dışı vakitlerinde gelip burada onlar için belirlediğimiz çalışmalarını yapmaktadırlar”* ifadeleri ile

davranış problemi olan öğrencilere sorumluluk yükleyerek, onları problemlerden uzaklaştırdığını söylemiştir. Bu uygulamaların B6'nın başarısında yer edindiğini söylemek mümkündür.

Öğrenci davranışlarındaki sorunları gidermeye yönelik bir başka uygulama olan “çevredeki olumsuzlukların giderilmesi” faaliyetini B2 hayata geçirmişlerdir. Çevredeki olumsuzlukların giderilmesinden kasıt; çevrede okumayan ve herhangi bir işi olmayan gençler, zararlı mekanlar, uyuşturucu satıcıları, siyasi olumsuzluklar oluşturan kişi veya gruplardır. B2; *“Çevredeki sorunlu gençlerle ilgili ise mahalledeki belirli aileler, kanat önderleri v.b kişilerin desteği alınmaktadır. Bu sorunlu gençler öğrencileri olumsuz olarak etkiledikleri için bunların bertaraf edilmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Bertaraf ettik. Öğrencilerimizde bazı değişiklikler oldu. Bütün sorunlar çevre ile iyi iletişim kurularak çözülmektedir”* ifadeleri ile çevrede bulunan sorunlu gençlerin öğrencilerden uzaklaştırılması hususunda, belirli aileler ve kanaat önderleriyle ilişkiler kurarak çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Öğrencilerdeki davranış problemlerini ortadan kaldırmak için katılımcı okul müdürlerinden; B2, B4, B5'in ilköğretim kurumları yönetmeliğinde bulunan “öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu” faaliyetlerinden yararlandıkları beyanlarından anlaşılmaktadır. Bu kurul resmi olarak öğrenci davranışlarındaki olumsuzlukları ortadan kaldırmak için bazı yaptırımlar öngörmektedir. Uyarı, kınama, okul değiştirme gibi yaptırımların söz konusu olduğu yönetmeliğin bu bölümünde kurul sadece yaptırım değil, ödüllendirme çalışmalarını da yerine getirmektedir (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. www.resmigazete.gov.tr). Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu resmi anlamda, öğrenci davranışlarının normal boyutta sürdürülmesi amaçlı kurulan bir kuruldur. Bu kurulun aktif şekilde işletilmesi faydalı olabilecek bir hüviyet kazanması anlamı taşımaktadır. İlgili okul müdürleri de bu kurulu aktif şekilde işlettiklerini vurgulamışlardır.

Veli ile diyalogun her konuda olduğu gibi, öğrenci davranışlarındaki sorunları ortadan kaldırmasında da en önemli çalışmalardan (Porsuk, 2010) biri olduğu bilinmekle birlikte katılımcı okul müdürlerinin beyanlarından da anlaşılmaktadır. Zira katılımcı okul müdürlerinin çok büyük bir kısmının (B1, B2,

B3, B4, B5, B6) veli diyalogunu sürekli tercih ettikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır. Velilerle ilişkiler açısından katılımcı okul müdürlerinin tamamının, bu faaliyeti uyguladıkları görülmektedir. Bu konuda B1'in; *"Velilerle olan diyalogumuz üst boyuttadır. E siz veli ile sürekli iletişim halinde olursanız, öğrencide sorun kalır mı? Elbette kalmaz. İnsanlar çocuklarını önemsemektedirler. Bu nedenle ilgilidirler. Yeter ki onları harekete geçirebilecek birileri olsun"* şeklindeki beyanı çocuklarda davranış sorunlarının ortadan kaldırılması için ailelerle diyalogun çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. B1, aileleri bu konuda harekete geçirebilecek birilerinin olması durumunda ailelerin kesinlikle duyarsız kalmayacaklarını sözlerine eklemektedir. B1'in bu ifadeleri, onun gibi düşünerek hareket eden okul müdürlerinin başarılı olduğu yargısını ortaya çıkarmaktadır.

Davranış bozukluklarının tamiri için resmi olarak okullarda kullanılabilir birimlerin başında rehberlik servisleri gelmektedir. Rehberlik servisleri birçok alanda öğrencilere ve velilere rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sağlayan birimdir. Bu bölümün yasal dayanağı "Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği"dir. Bu yönetmelik gereği okullarda rehberlik servisi kurulur ve bununla ilgili rehberlik hizmetleri komisyonu oluşturulur. Rehber öğretmen ekseninde birçok konuda (akademik başarı, davranış problemleri, velilerin öğrencileri ile ilgili bilgilendirilmesi vs.) öğrenci ve velilere hizmet verilir (MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği. www.mevzuat.meb.gov.tr) Katılımcı okul müdürlerinin tamamının bu servisi aktif kullandıkları görülmektedir. Durumuna bakıldığında başarılı okul müdürlerinin tamamı görülmektedir.

Davranış problemlerinin çözümü ile ilgili farklı ve etkili bir uygulamanın ise koçluk uygulaması olduğunu B3; *"En nihayetinde her öğrenciye atadığımız bir öğretmen alınan tedbirleri uygulayarak problemleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır ve oldukça da faydalı olmaktadır"* şeklindeki beyanı ile ifade etmektedir. Zira öğretmenlerin sorunlu öğrencilerle birebir ilgilenmesi, öğrencilerle öğretmenler arasında bir bağın oluşmasına dolayısıyla da öğrencilerde istedik yönde davranış değişikliklerine sebebiyet vermektedir (Kaya ve arkadaşları, 2012).

Sonuç olarak, davranış problemlerinin ortadan kaldırılması için okul müdürleri oldukça etkili çalışmalar yapmaktadırlar. Okul müdürleri öğrenci davranışlarındaki sorunları ortadan kaldırmak için projeler üretmektedirler. Okul müdürleri öğrenci davranışlarındaki sorunları ortadan kaldırmak için, öğrencilerin uymaları gereken kuralları, öğrencilerin kendilerine hazırlamaktadırlar. Okul müdürleri özel komisyonlar kurarak, bu komisyonların marifeti ile öğrencilere özel olarak rehberlik yapmaktadırlar. Problemlerin ortadan kaldırılması için sistematik ve düzenli çalışan, sadece belirli bir görevle uğraşan komisyonların başarıyı getireceğini düşünmektedirler. Okul müdürleri disiplin problemlerini ortadan kaldırmak için öğrencileri spora yönlendirmektedirler ve bununla ilgili faaliyetler düzenlemektedirler. Okul müdürleri öğrencilerin saldırgan davranışlarını önlemek için alanında uzman kişilerden yardım almaktadırlar. Okul müdürleri çocuklara olumlu davranışlar kazandırmak için eğitici filmler izletmektedirler. Okul müdürleri çevrede olumsuz örnek olabilecek kişi ya da durumları (davranış problemi olan gençler, zararlı mekanlar, uyuşturucu satıcıları vb.) bertaraf etmek için emniyet birimleri, kanaat önderleri ve psikolojik danışmanlarla ortak hareket etmektedirler. Okul müdürleri “öğrenci davranışları değerlendirme kurulunu” aktif olarak işe koşturmaktadırlar. Okul müdürleri, öğrenci davranışlarındaki sorunları ortadan kaldırmak için velilerle sürekli diyalog kurmaktadırlar. Okul müdürleri koçluk uygulaması ile problem çıkaran öğrencilere öğretmenleri vasıtası ile rehberlik etmektedirler.

5.3.Çevre İlişkileri İle İlgili Tartışma Ve Sonuç

Katılımcılardan başarılı ve diğer okul müdürlerine, soruların üçüncü kısmı olan “Çevre İlişkileri” ile alakalı araştırmacı tarafından sorulan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin bulgular tartışılmış, ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

5.3.1.Çevredeki Paydaşlar, Bu Paydaşlarla Birlikte Yapılan Çalışmalar

Okul müdürlerinin çevredeki paydaşlarla, okulları fiziksel olarak yenilemek, geliştirmek ve eğitimin daha nitelikli hale getirilmesi için ilişki kurdukları ifadelerinden anlaşılmakta ve Tablo 13’te görülmektedir. Hali

hazırdaki sistem içinde ilköğretim kurumlarının (İlkokul ve Ortaokul) maddi kaynaklarının pek bulunmadığı bilinmektedir. Nitekim Amerika’da yapılan bir araştırmada, öğretmenlere kendi bölgelerinde devlet okullarının karşılaştıkları en önemli sorunun neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenler finansal sorunlar, ailenin ilgi ve destek eksikliğinin olduğunu beyan etmişlerdir (Caplan ve arkadaşları, 1997). Finansal sorunlarla uğraşan okulların, elektrik, su, telefon ve onarımlarının karşılandığı fakat bunun dışındaki harcamalarının hiçbirinin karşılanmadığı malumdur. Hele özellikle okulların eğitim-öğretimle ilgili faaliyetlerini tolere edebilecekleri maddi kaynakları bulunmamaktadır. Höşgörür ve Arslan (2014)’a göre okulların finansal kaynaklarının yönetim sorunu vardır. Mevcut erk (MEB), maddi kaynakları okullara vermemektedir. Bürokratlar eliyle maddi kaynaklar okullara dağıtılmaya çalışılmaktadır. Bürokratlar da okulların durumlarını bilmedikleri için kaynakları etkin bir şekilde ve zamanında okullara iletememektedirler. Okullar bu sebeple sponsorlara ihtiyaç duymaktadırlar. Maddi olanaksızlıkların dışında okulların açık sistemler olduğu (Aydın, 2004)düşünüldüğünde çevre ile iyi ilişkiler kurmalarının zorunluluk olduğu aşikardır. Bütün bunlar göz önüne alındığında çevrede birçok paydaşla etkileşim içine girmek önemli bir gereksinim halini almaktadır.

Paydaşlarla etkileşim noktasında okul müdürlerinin oldukça etkili olduğu görülmektedir. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarından oluşan paydaşlarla okul müdürlerinin azami derecede ilişki kurdukları Tablo 13.1’de yer almaktadır.

Çevre ile ilişkiler konusunda etkileşime geçilen paydaş sayıları (Tablo 13.2) noktasında okul müdürlerinin bir hayli gayret gösterdikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu durumda, çok ve çeşitli sayılarda paydaşla ilişki kurmanın okullarda, hem fiziksel hem de eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha nitelikli olarak geliştirilmesi hususunda etkili olacağı yargısına varılabilir.

Tablo 13.3’e bakıldığında, paydaşlarla birlikte azımsanamayacak oranda aktivite yapıldığı ve bazı önemli konularla (maddi destek, sağlık, çevre duyarlılığı, ulaşım vs.) alakalı paydaş kurum ve kuruluşlardan yardım alındığı görülmektedir. Paydaşlarla yapılan aktivitelerin zengin ve nitelikli oluşu, başarılı çalışmaların yapıldığı yargısını ortaya koymaktadır.

Tablo 13.3'te okulların ihtiyaç duydukları birçok alanda paydaşlarla çalışmalar yapmış oldukları görülmektedir. Paydaşların okulların bu ihtiyaçlarını gidermeleri, okulların zamanlarını ve enerjilerini eğitime harcamaları anlamı taşımaktadır. Çünkü fiziksel sıkıntılardan tutun da maddi problemlere, ulaşımdan tutun da güvenliğin sağlanmasına kadar her türlü problem paydaşlar eliyle ortadan kaldırılmaktadır. Bir okul müdürü için bu problemler ortadan kalktıktan sonra asıl uğraşılması gereken eğitim ve öğretimin niteliğinin geliştirilmesi olduğu aşikardır ve zaman ve enerji bu yöne kayacaktır. Eğitim ve öğretimde de başarı oldukça fazla ilgi ve uğraşı gerektiren bir konudur.

Katılımcı okul müdürlerinin ifadelerine bakıldığında, paydaşlarla yaptıkları aktivitelerin sonucunda birçok alanda etkili olabilecek başarılar yakaladıkları söylenebilir. Paydaşların fiziksel gelişim ve eğitim-öğretimde etkililiğini B1: *“Bütün paydaşlarımızla yaptığımız çalışmalar neticesinde okulumuz fiziki olarak daha yaşanılabilir bir hal aldı. Okulumuz paydaşlarımızla ilişkilerimiz sayesinde daha huzurlu ve güvenli bir yer oldu. Özellikle mahalle imamının yardımları sayesinde mahalleli okulumuzu daha çok sahiplenmektedir”* ifadeleri ile vurgulamaktadır. Ayrıca B2: *“Bu çalışma ve faaliyetler sonucunda okulumuz fiziksel açıdan gelişti, ev ziyaretlerimiz sayesinde öğrencilerdeki sorunların birçoğu giderildi. Muhtar sayesinde devamsızlık problemlerimiz büyük oranda azaldı. Sağlık çalışanları ile öğrencilerimizin sağlık sorunlarına çareler bulundu”* ifadeleri ile paydaşlarla olan ilişkilerinin sonucunda, okullarının fiziksel olarak geliştiğini, öğrencilerindeki sorunların minimize olduğunu, devamsızlık problemlerinin azaldığını, öğrencilerinin sağlık sorunlarının azaldığını belirtmiştir. B3 ise; *“Çevredeki esnaflar ve Milli Eğitim Müdürlüğümüz sayesinde okulun fiziki yapısı güzelleştirildi. Bu sayede daha iyi bir binada eğitim vermekteyiz. Esnaflar sayesinde okulumuzun para geliri olmaya başladı. Velilerimiz sayesinde ise öğrencilerimizi daha iyi tanıdık ve sorunlarını çözdük. Emniyet sürekli okulumuzun güvenliğinin sağlanması hususunda yardımcı olmakta ve okulumuz rahat ve huzurlu bir yer olmaktadır. Vakıf ve kuruluşlar ise öğrencilerimize maddi kaynak (burs, giyecek vb.) sağlayarak, maddi sıkıntı çeken öğrenci sayımızı bu hususta azaltmaktadır”* şeklindeki ifadeleri ile paydaşlarının fiziksel açıdan okullarının gelişimine katkı sunduğunu, esnaflar sayesinde okulun maddi gelirinin oluştuğunu, velileri sayesinde öğrencilerin sorunlarının çözüldüğünü, emniyet birimlerinin sayesinde güvenliklerinin sağlandığını, vakıf ve kuruluşların ise maddi sıkıntı yaşayan öğrencilerinin ihtiyaçlarını karşıladığını dile getirmektedir.

Yine paydaşlarla yapılan çalışmaların etkililiği ile alakalı B4; “Velilerimizle sürekli iletişim halindeyiz. Bu sayede öğrencilerimizle ilgili konuları (devamsızlık, davranışsal sorunlar, ders çalışma vb.) hallediyoruz. Birkaç tane kardeş okulumuz var. Bu okulların maddi durumu çok iyidir. Parasal noktada bu okullar, okulumuza yardımcı olmaktadır. Hatta hemen hemen her yıl öğrencilerimizi gezilere götürmemiz için bizlere yardımcı olmaktadır. Üniversiteden de sağ olsunlar kitap ve materyal desteği aldık. En çok belediye ile ilişkilerimizi canlı tutuyoruz. Belediye hem fiziki anlamda okulumuz için birçok çalışma yapıyor, hem de niteliksel (eğitim-öğretimi geliştirme) olarak bize yardımcı oluyor. Mesela belediyenin kültür ve sosyal faaliyetlerinin birçoğunda öğrencilerimiz rol üstlendi. Okuma faaliyetleri olsun, geziler olsun, yarışmalar olsun birçok konuda belediye ile ortak çalışma yaptık. Belediye okulumuza bir de kütüphane kazandırdı” şeklindeki beyanıyla, velilerle ilişkileri sayesinde öğrencilerinin sorunlarını hallettiklerini, kardeş okulları sayesinde maddi problemlerini ortadan kaldırdıklarını, üniversiteden materyal desteği aldıklarını, belediye sayesinde ise fiziksel gelişim sağladıklarını ve kültürel etkinlikler düzenlediklerini söylemiştir.

B5; “Velilerimizle sürekli öğrencilerin gelişimi hakkında görüş alış-verişi yapmaktayız. Bu sayede öğrencilerin problemlerinde azalmalar meydana geldi. Varlıklı dostlarımız okulumuzun maddi sorunlarını çözdü ve şu an ilimizde borcu olmayan ender okullardanız. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğümüz her türlü sportif faaliyette yardımlarını esirgemediler ve öğrencilerimiz hentbol ve atletizm branşlarında ülkemiz genelinde başarılarla imza attılar. Tarım İl Müdürlüğümüz ise okulumuz bahçesi ile ilgili birçok çalışmalar yaparak öğrencilerimizin çevre duyarlılığını arttırmıştır” gibi söylemlerle paydaşlarla kurdukları ilişkiler sayesinde, öğrenci gelişimlerinin hızlandığını, problemlerin azaldığını, maddi sıkıntılarının giderildiğini, sportif ve kültürel faaliyetlerinin arttığını vurgulamaktadır. Son olarak yapılan çalışmaların doğurduğu sonuçları B6; “Milli Eğitim Müdürlüğü ile her türlü eğitim-öğretim faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. Milli Eğitim Müdürlüğü'nün desteği ile okulumuzun birçok alanda ihtiyacı asgariye indirilmiştir. STK'lar ile eğitim-öğretimin niteliğini artırma konusunda projeler yapıyoruz. Bu projelerle okulumuz daha nitelikli bir hale geldi. Mesela konferans salonu ve kütüphaneyi STK'lar vasıtası ile yaptırдық. Ayrıca maddi durumu kötü öğrencilerimize kıyafet, kırtasiye, kaynak kitap yardımlarını da bu kuruluşlar aracılığı ile temin etmekteyiz. Bu sayede hiçbir öğrencimizin kırtasiye ve giyecek noktasında sıkıntısı kalmamıştır. Konferans salonu ve kütüphane sayesinde birçok etkinliğimizi gerçekleştirmekteyiz. Sağlık İl Müdürlüğümüz sayesinde öğrencilerimizin sağlık kontrollerini rutin şekilde yapıyoruz ve öğrencilerimiz eskisi kadar hasta olmamaktadır. Mahalle imamı ve kanaat önderleri sayesinde velilerimiz okulumuzu sahiplenmekte ve problemleri aile ve öğrencileri düzeltmekteyiz. Üniversite de bize birçok anlamda yardımcı olmaktadır. Okulumuza taşıt ve eğitim materyalleri sağlamaktadır. Bu sayede öğrencilerimizi şehir içindeki her türlü aktiviteye götürüp getiriyoruz. Fiziksel konuda da bize destek oldular. Mesela eski kalorifer peteği aldık ve okulumuzda eksik olan yerlere monte

etik” şeklindeki ifadeleri ile özetlemiştir. Bütün bu aktivitelere bakıldığında okul müdürleri okullarının ihtiyaç duyduğu birçok hususu paydaşlarla hallettikleri görülmektedir. Zira çevre ile ilişkiler konusunda yapılan bir araştırmada, çevre ile ilişkilerin okulu üst düzeyde geliştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Çalık, 2007) Buna dayanarak okul müdürlerinin çevre ile sağlıklı ilişkiler kurmalarının, başarılarını arttırmada önemli bir etken olabileceğini söylemek mümkündür.

Çevre ile ilişkiler başlığı altında ilişki kurulan paydaşlar, bu paydaşlarla yapılan faaliyet ve çalışmalar ve yine paydaşlarla yapılan çalışmaların sonuçlarına ilişkin bulgular yukarıda belirtilmiştir. İrdelenen konunun önemi ile alakalı B6’nın şu ifadelerinin “Okullar açık sistemlerdir. Mutlak suretle çevre ile etkileşime geçmek zorundadırlar. Çevre ile etkileşim kuramayan okulların başarısız olacağına inananlardırım. Çünkü okul toplumsal yapının önemli bir parçasıdır ve bu yapıdan koptuğunda yetiştirdiği bireylerin sosyalleşmesini beklemesin. Bu nedenle çevremizdekilere değer verip ziyaret ettiğimizde birçok sıkıntımızı aşacağımıza inanıyorum” çevre ile ilişkiler konusunu özetlediği ve bu noktada başarıyı tetiklediği söylenebilir.

Sonuç olarak, okulların finansal kaynaklarının yönetimi sorunu vardır. Mevcut erk (MEB), maddi kaynakları okullara zamanında ve etkili şekilde verememektedir. Kaynakları idare eden bürokratlar da okulların durumunu yeterince bilmedikleri için kaynakları yine etkin bir şekilde değerlendirememektedirler. Bu nedenle okul müdürleri sponsor arayışlarına girmek zorunda kalmaktadırlar. Okul müdürleri paydaşlarla çok fazla oranda etkileşim kurmaktadır. Okul müdürleri hem kamu kurum ve kuruluşlarındaki paydaşları hem de özel paydaşları ile azami derecede etkileşim kurmaktadır. Okul müdürleri paydaşları ile bir hayli etkinlik ve faaliyet yürütmektedirler. Paydaşlar okulların maddi ve fiziksel sıkıntılarını gidermektedirler ve okul müdürleri bu hususlara fazla zaman ayırmamaktadırlar. Okul müdürleri bu sayede zamanlarının çoğunu eğitim ve öğretime harcamaktadırlar.

5.4. Kişisel Gelişim ve Mesleki Gelişim İle İlgili Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerine, “Kişisel ve Mesleki Gelişim” ile alakalı araştırmacı tarafından sorulan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen bulguların tartışılması ve ortaya çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

5.4.1. Mesleki Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Müdürlerin açıklamaları incelendiğinde, katılımcı okul müdürlerinin mesleki gelişim noktasında aktif oldukları söylenebilir.

Okul müdürlerinden B1, B2, B3’ün “Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi” alanında yüksek lisans yaptığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Mesleki gelişim noktasında yüksek lisans yapmanın başarıya ulaşma ve gelişme hususunda önemli bir fark oluşturacağı söylenebilir.

Katılımcılardan hemen hepsinin MEB’in yaptığı veya milli eğitim müdürlüklerinin düzenlediği hizmet içi eğitim kurslarına katıldıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak bazı deneyimli okul müdürlerinin (B1, B2, B3, B4) diğerlerine nazaran daha çok faaliyete katıldıkları görülmektedir. Bu okul müdürlerine mesleki gelişim anlamında daha çok tecrübe ve birikim kattığı anlamı taşımaktadır

Mesleki gelişim için katılımcı okul müdürlerinin birçoğunun eser incelediği yâda okuduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak okuma ve inceleme işinin sürekliliği ve etkililiği hususunda özellikle B1, B5 ve B6’nın ifadeleri dikkat çekmektedir. Bu konuda B1; “Sürekli mesleki eser incelemekteyim. Şu an John BERGER’in “Görme Biçimleri” adlı eserini okumaktayım” şeklinde faaliyetini paylaşırken, B5; “Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi” adlı yayını sürekli takip etmekteyim” ifadesini kullanarak sürekli yayın takip ettiklerini belirtmişlerdir. Yine aynı konu ile alakalı B6; “Mesleki eser incelemekteyim. Şu an elimde Akif ERGİN’in “Eğitimde Etkili İletişimadlı eseri bulunmaktadır” ifadeleri ile güncel olarak eser takip ettiğini beyan etmektedir. Mesleki eser takibi ile ilgili B2 ve B3’te eser incelediklerini belirtmişlerdir. Ancak B2 ve B3 en son olarak “Şube Müdürlüğü Sınavlarına Hazırlık” adlı kitabı okuduklarını beyan etmişlerdir. Adı geçen sınavın 2013 yılı Aralık ayında yapıldığı bilinmektedir (MEB Şube Müdürlüğü Sınavı. www.meb.gov.tr)Bu

nedenle sürekli bir şekilde eser incelenmediği, B2 ve B3'ün en son 1,5 yıl önce eser inceledikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Mesleki gelişim noktasında çağdaş yönetim ve yöntemlerini izleme, yönetim yaklaşımlarını inceleme ve öğrenme hususunda bazı okul müdürlerinin araştırmalar yaptığı, bu olguları inceledikleri, beyanlarından anlaşılmaktadır. B1, B2, B3, B4, B5, B6 çağdaş yönetim yaklaşımları hakkında bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı okul müdürlerinin hepsinin mesleki gelişim konusunda, meslekle ilgili teknolojiyi takip etme ve kullanabilme becerisine sahip oldukları, kullandıkları ifadelerden anlaşılmaktadır. Meslek içinde genellikle bilgisayar ile alakalı iş ve işlemlerin yoğun olması, bilgisayarı iyi derecede kullanabilme becerisini ön plana çıkarmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin beyanlarında bulunmaktadır. MEB kademelerinde artık yönetsel işlerin birçoğu bilişim sistemleri ile yapıldığı B3'ün; *“Teknolojiyi özellikle bilgisayarı iyi kullanırım. Zaten eğitim sisteminin hemen hepsinin takibi artık MEB'in bilişim sistemleri (FATİH PROJESİ, MEBBİS, E-OKUL, KBS, EBA vs.) üzerinden yapılmaktadır. Bundan dolayı mecburen teknolojik araç gereci kullanmayı öğrenmek zorunda kalıyoruz”* şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır ve B3, teknolojiyi kullanmanın artık mesleki açıdan bir zorunluluk halini aldığını da vurgulamaktadır. MEBBİS, E-OKUL, TEFBİS, KBS, HİTAP, DYNED, FATİH PROJESİ, EBA vb. bilişim ağları bütün yönetsel iş ve işlemleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu nedenle bu sistemleri iyi kullanabilmek gerekmektedir. Katılımcı okul müdürlerinin birçoğu da bu sistemleri kullanabildiklerini ifade etmektedirler.

Bazı okul müdürlerinin diğerlerine göre teknolojik araç-gereçleri daha iyi kullandıkları verdikleri beyanlarda görülmektedir. Bu konuda okul müdürlerinden B1'in; *“Teknolojiyi çok yakından takip ediyorum. Hemen hemen kullanamadığım bilgisayar programı bulunmamaktadır.Okulun teknoloji ile alakalı işlerinin çoğunu ben yapıyorum. Bir de teknolojiye özel bir ilğim var”* ifadesi teknolojiyi iyi kullanabildiğini göstermektedir. Ayrıca B5; *“Bilişim formatörüyüm. Bilişim sistemleri ve sosyal medyaya hakimim”* ifadeleri ile teknolojiye hakim olduğunu söylemiştir.

B5'in ; *“Bireysel olarak sürekli değişim ve gelişime inanıyorum. Eğitimde ve eğitim teknolojilerinde her gün onlarca gelişme oluyor. Bunların dışında kalmaya her şeyden önce*

hakkım yok. Başta öğrencilerin üzerimde hakkı var. Onların nasıl bir gelecek yaşayacakları büyük oranda benim yeterliliğime veya yetersizliğime bağlı. Bu korkunç bir sorumluluktur. Bu yüzden kendimi sürekli geliştirmem gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sürekli okuyor ve öğrenmeye çalışıyorum” şeklindeki ifadeleri, mesleki gelişimin önemini net bir şekilde vurgulamaktadır. Öğrencilerin geleceklerini, mesleki olarak kendini sürekli geliştiren yâda geliştiremeyen bir organizatörün şekillendireceğini, bu konuda okul müdürlerinin büyük bir yükü karşı karşıya olduklarını belirten B5, bunu “korkunç bir sorumluluk” şeklinde ifade etmektedir. Yöneticilerin bu sorumluluğu yerine getirebilmek için sürekli bir şekilde kendilerini geliştirip yenilemeleri gerektiğini burada özellikle belirtmek gerekmektedir. B5’in başarısında, sayılan fikirlerinin etkili olduğu söylenebilir. B5, mesleki gelişimin önemi hakkında çok yerinde söylemlerde bulunmuştur. Sadece söylemleri değil, eylemlerinin de önemli olduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, Okul müdürleri mesleki gelişim noktasında diğer okul müdürlerine oranla daha aktif görünmektedirler. Okul müdürlerinin birçoğu kendi alanlarında akademik çalışmalar (yüksek lisans) yapmaktadırlar. Okul müdürleri mesleki gelişimleri için kurumlarının düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaktadırlar. Okul müdürleri etkili şekilde mesleki eser okumaktadırlar. Okul müdürleri çağdaş yönetim ve yaklaşımlarını takip etmektedirler. Katılımcı okul müdürleri meslekle ilgili teknolojiyi takip etme, kullanabilme ve bu alanda kendini yenileyebilme faaliyetlerini icra etmektedirler. Okul müdürleri mesleki gelişimin bir sorumluluk olduğunu, kendilerini yenilememelerinin dolaylı olarak öğrencilerinin geleceklerine de olumsuz etki edeceğini düşünmektedirler.

5.4.2. Kişisel Gelişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Müdürlerin açıklamalarına bakıldığında okul müdürlerinin bir kısmının, kişisel gelişim noktasında pek fazla bir çaba harcamadıkları görülmektedir. Bu durumun başarıyı olumsuz olarak etkileyebileceği söylenebilir.

Kişisel gelişim için katılımcıların hemen hepsinin kitap okuduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak katılımcıların bazılarının okuma eylemlerinin çok sık olmadığı da beyanlarında görülmektedir. Okul

müdürlerinden B1; *“Kişisel gelişim için kitap okuyorum. Bir kitabı ayda bir veya iki ayda bir bitiriyorum”* şeklindeki ifadesi bu okul müdürünün kitap okumaya fazla zaman ayırmadığını göstermektedir. Yine okul müdürlerinden B4’ün; *“Kitap okurum. Ortalama ayda bir kitap bitiririm”* şeklindeki ifadesi okuma sıklığının azlığını göstermektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin beyanlarına bakıldığında, kitap okuma sıklığının fazla olduğu müdürlerin de mevcut olduğu görülmektedir. Özellikle okul müdürlerinden bazılarının kitap okuma konusunda eylemselliklerinin üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu okul müdürlerinden B3; *“Ortaokuldan beri her hafta bir kitap bitirmek için gayret gösterdim. Evimde koca bir kütüphanem var. Kütüphanemdeki kitaplardan okumadığım birkaç taneyi geçmez”* şeklindeki ifadesi ile yoğun olarak okuduğunu belirtmektedir. Yine okul müdürlerinden B5; *“İnanılmaz şekilde okuyorum. Piyasadaki kişisel gelişim kitaplarının hemen hepsini okudum”* ifadesi ile kitap okuma sıklığının çok olduğunu belirterek, özellikle de kişisel gelişim kitaplarını tercih ettiğini vurgulamaktadır. Böylece B3 ve B5’in başarılarının altında yatan önemli etkenlerden birinin okuma eylemi olduğu söylenebilmektedir.

Fazla olmasa da kişisel gelişim konusunda, kitap okumanın dışında yapılan değişik uygulamaların da olduğu katılımcıların ifadelerinde görülmektedir. Bu konuda B1; internetten bilgi ve birikimini arttırdığını beyan ederken, B3; hat sanatı ile uğraştığını, B4; sporla uğraştığını belirtmiştir. Kişisel gelişim hususunda, kitap okuma dışında en etkili faaliyetleri B5 ve B6’nın yaptığı görülmektedir. B5; *“Eksiklik duyduğum bir konuyu hemen araştırmaya başlarım. En ince detayına ulaşıncaya kadar araştırmamı sürdürürüm. Hiç unutmam liderlikle ilgili yaklaşık altı aya yaklaşan bir araştırma yapmışım. Özel konuları da çok araştırıyorum. Kendi çocuklarımı iyi yetiştirebilmek için çok araştırma yaptım. Genelde araştırmalarımı internet üzerinden yapmaktayım. Ancak kütüphanelerden de yararlanmayı ihmal etmiyorum. Büyük kentlerdeki arkadaşlarım sayesinde oradaki kütüphanelerden de yararlanıyorum. Ayrıca yine kişisel gelişim için kurslara katıldım. Yabancı dil kursu, diksiyon kursu, drama kursu, bilgisayar kursları gibi kurslar aldım. Profesyonel olarak sayılabilecek bir şekilde fotoğrafçılıkla da uğraşıyorum. Kendimi bu alanda geliştirmeye çalışıyorum”* şeklindeki beyanıyla kişisel gelişime çok önem verdiğini, kendini geliştirmek için araştırmalar yaptığını, kurslara katıldığını, eksiklik duyduğu her konuyu öğrenmeye çalıştığını belirtmiştir. B5, verdiği örnekte liderlik konusunu uzun süre araştırarak öğrenmeye çalıştığını da

vurgulamıştır. Benzer şekilde B6 da bireysel gelişim için kitap okumanın dışında bir takım çalışmalar yaptığını ifade etmiştir. B6; *“Birkaç tane kursa katıldım. Bilgisayar kursu aldım. Yazarlık kursu aldım. Pozitif düşünebilme kursu aldım. İlimizde düzenlenen ve ilgimi çeken hiçbir konferans ve semineri kaçırmamaya özen gösteriyorum. Ayrıca her fırsatta seyahat ediyorum. Seyahatlerimin çoğu tarihi değeri olan yerler oluyor. Tarihe inanılmaz bir merakım var. Bu konuda araştırmalar yapıyorum. Resmi tarihin dışında bayağı bir çaba harcadım tarihi öğrenmek için”* ifadeleri ile bireysel gelişim için bazı kurslar aldığını, konferans ve seminerlere katıldığını, öğrenmek için seyahatlere katıldığını, tarihe merakı olduğunu ve tarihi araştırdığını söyleyerek etkili insan ve müdür olma yolunda çabaladığını vurgulamıştır. Yine B6; *“Kişisel gelişim önemli bir konudur diye düşünüyorum. Başarı için en önemli şarttır. Meslekteki gelişimi de kişisel gelişim belirlemektedir”* şeklindeki görüşü ile kişisel gelişimin, başarılı olmayı arzu eden bireyler için çok önem arz ettiğini düşünmektedir. Aynı zamanda kişisel gelişimin, mesleki gelişimi de tetikleyen bir durum olduğunu üstü kapalı olarak beyan etmektedir. Başarılı olma arzusunda olan bireylerin kendini geliştirmeyi ön planda tutmasının, mesleki gelişimini de etkileyeceğini vurgulamaktadır. B6'nın açıklamaları ışığında, kişisel gelişimin mesleki gelişimi, dolayısıyla hem rutin hayatı hem de mesleki hayatı olumlu etkileyeceği, bireyin hayat safhalarında daha etkili bir hüviyet kazanmasını sağlayacağı ifade edilebilir.

Sonuç olarak okul müdürleri, kişisel gelişimleri için ciddi anlamda çaba harcamamaktadırlar. Okul müdürleri kişisel gelişim için kitap okumaktadırlar ancak okul müdürlerinin bir kısmı daha etkili şekilde okuma faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Okul müdürleri kitap okumanın dışında; internet, yabancı dil öğrenme, hat sanatı ile uğraşma, sporla ilgilenme, araştırmalar yapma, liderlik konularını öğrenme, konferans ve seminerlere katılma gibi aktivitelerle kişisel gelişimlerini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Okul müdürleri imkanlar dahilinde kişisel gelişimin mesleki gelişimi de tetikleyeceğini düşünmektedirler.

5.5. Diğer Konularla İlgili Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirmek için yapılan çalışma ve faaliyetler, okulun imajının yükseltilmesi için yapılan çalışma ve faaliyetler, müdürlerin boş zamanlarını nasıl değerlendirdikleri, müdürlerin

mevcut şartlarda etkili bir müdür olabilmek için düşünceleri ve yine okul müdürlerinin gelecekte okullarının nasıl olması gerektiğine yönelik görüş ve düşüncelerine ilişkin bulgular tartışılarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

5.5.1.Okul İklimini Olumlu Bir Şekilde Geliştirebilmek İçin Müdürlerin Düşünceleri, Çalışma ve Faaliyetleri.

Urena (1998)'nin;“okulun örgütsel iklimi yada okul iklimi, okul yaşamının niteliği, okuldaki insanlar arasındaki etkileşimin seyri ve yapısı” şeklindeki tanımına bakıldığında, beyanları dikkate alınarak, okul müdürlerinin hepsinin okul ikliminin ne anlama geldiğini bildikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin hepsinin benzer çalışmalar yürüttükleri, ifadelerinden anlaşılmaktadır. Okul ikliminin sağlıklı bir şekilde geliştirilebilmesi okul müdürlerinin, yoğun bir etkinlik ve aktivite yürütmüş oldukları da ayrıca söylenebilmektedir (Tablo 14.1).

Bu konuda B1 yaptığı çalışmaları sıraladıktan sonra şöyle bir ifade kullanarak; *“Tüm bunları birleştirdiğimiz zaman olumlu bir okul iklimi oluşmuş oluyor”* olumlu bir iklim oluşturduğunu belirtmiştir. Hakeza B3; *“Hem okulda hem dışarıda, herkesle birlikte güzel zaman geçiriyoruz”* ifadeleri ile okul iklimini olumlu bir hale dönüştürdüğünü söylemiştir. Yine B4; *“Kısacası herkesin okula istekle gelmesini sağlamaya çalışıyorum ve okuldaki çoğu kişinin okula istekle geldiğini görüyorum. İnsanlar okula istekle geliyorsa okulun iklimi gerçekten harika boyuttadır denebilir”* şeklindeki ifadeleri ile herkesin okula istekle gelmesinin sağlıklı bir okul ikliminin olduğu kanaatini doğurduğunu vurgulamıştır. Aynı şekilde B5; *“Mutlu bir aileyiz. Aile olduğumuza bir şekilde herkesi ikna ettik. Baba olduğumuz için bu durumda bize çok iş düştü”* ifadeleri ile mutlu bir aile olduklarını, bu mutluluğun sebebinin büyük oranda kendisine bağlı olduğunu baba metaforunun kullanılarak söylemiştir. Son olarak B6; *“Okulumuzda mutlu ve huzurlu bir hava var. Bu havayı oluşturabilmek sadece benim işim değildi. Bunu hep birlikte oluşturduk. Mutluyuz kısacası”* şeklindeki beyanıyla olumlu okul iklimini okul içindeki paydaşlarla birlikte oluşturduklarını, bunu *“mutluyuz kısacası”* ifadeleri ile başardıklarını belirtmiştir.

Okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmek için okul müdürlerinin başarıyı arttırabilecek düşüncelerinin olduğu görülmektedir. B1; *“Okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirebilmek için öncelikle okulun içindeki bütün paydaşlarla ilişkilerimizi*

geliştirmemiz gerekmektedir. Bunu sağlamaya çalışıyoruz” ifadeleri ile okul iklimini olumlu şekilde geliştirmenin en önemli unsurunun birlikteliği sağlamak olduğunu vurgulamıştır. B2; “Okul iklimi, okuldaki ilişkilerle alakalıdır. Okulumuzdaki tüm personel ve öğrencilerimiz arasında bir huzur olduğunu söyleyebilirim” şeklindeki ifadelerle okul iklimini geliştirebilmek için huzurun tesis edilmesinin önemine atıfta bulunmuştur. Yine B2; “Kısacası okul iklimini olumlu olarak geliştirmek için bendeki mantık şudur. Ailemden çok okuldaki insanlarla vakit geçirmekteyim. Madem bu kadar çok zamanı buradaki arkadaşlar ve öğrencilerle geçiriyorum o zaman bu vakti neşeli, severek isteyerek, verimli, eğlenceli bir şekilde geçirmek lazımdır. Hal böyle iken bunları yakalamak için olumlu anlamda her şeyi de yaparım” ifadeleri ile de insanın yaşadığı yerde rahat, huzurlu ve neşeli bir ortam oluşturmasının hem verimi arttıracaklarını, hem de kendi yaşamını olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Bu konuda B3; “Okul ikliminin olumlu olmasının başarıda, nitelikli eğitimde, insani özelliklerin oluşmasında ve gelişmesinde çok etkili olduğuna inanıyorum. Ben sorunsuz okul oluşsun istemiyorum. Elbetke sorunlar olacaktır. Önemli olan sorunlarla başa çıkabilmek için çözümler üretebilmektir. Bu noktada herkesin ortak hareket edebilmesidir. İşte biz okulda herkesin ortak hareket edebilmesini sağlamaya çalışmaktayız. Sevinçte, üzüntüde, başarısızlıkta, başarıda, zorlukta ve kolaylıkta herkes ortak hareket edebiliyorsa işte o zaman bunu başarmışız diyebilirim. Bu konuda mütevazı olamayacağım. Biz bunu büyük oranda başarıyoruz. Tabi bunu başarmak için altyapısını oluşturduk” şeklindeki beyanıyla, okul ikliminin olumlu hale getirilmesi noktasında önemli olan konunun; sorunlarla birlikte uğraşmak olduğunu ifade etmiştir. Sevinçte, üzüntüde, başarısızlıkta, başarıda, zorlukta ve kolaylıkta herkesin ortak hareket edebilmesinin sağlıklı bir okul iklimini geliştirebileceğini, çalışmalarının da bunu sağlamaya yönelik olduğunu belirtmiştir. B4; “Dostluğun ve arkadaşlığın geliştirilmesi için çaba sarf ediyorum. Kırgınlara, küskünlere hemen müdahale ediyorum ve kırgınlığı, küskünlüğü ortaya çıkarabilecek unsurları da ortadan kaldırmaya çalışıyorum. Saygıyı esas temel yapmaya gayret gösteriyorum. Birlikte yaşarken uyulacak kıstaslara herkesin riayetini sağlamaya çalışıyorum” şeklindeki beyanıyla okul iklimini oluşturmak ve geliştirmek için dostluğun ve arkadaşlığın ön plana çıkması gerektiğini ifade ederek bu olguları tesis etmek için çalıştığını, ayrıca birlikte yaşama kurallarına önem verdiği yönündeki düşüncelerini dile getirmiştir. B5; “Öncelikle sağlıklı okul iklimi oluşturmak ve geliştirmek, o okuldaki verimi çok etkileyecektir. Tabii ki bizler de bunu göz önünde bulundurarak bir takım çaba ve çalışmalara giriştik. Şöyle bir ekleme de yapayım. Sadece verim değil, okul aynı zamanda yaşadığımız yer, huzurlu mutlu bir ortamda çalışmak, yaşamak da önemli. Yani herkes ve her amaç için olumlu bir iklimin olması şarttır” şeklindeki beyanı ile

sağlıklı okul ikliminin okuldaki verimi arttıracacağını, sadece bununla sınırlı kalmayıp herkes ve her amaç için faydalı olacağını söylemiştir. B5 bunu söylerken, okul içindeki tüm paydaşların rahatının, huzurunun, mutlu bir ortamda çalışmakla mümkün olabileceğini kast ederek söylemiştir. B6'da ; *“Okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmek için öncelikle sağlam bir okul kültürü oluşturmaya gayret gösterilmesi gerekmektedir.Bu okula geldiğim günden bu yana olumlu prensipler ve kurallar oluşturarak herkesin bu kuralları benimsemesi için elimden geleni yapmaya çalıştım. Büyük oranda da başarılı olduğuma inanıyorum”* şeklindeki ifadeleri ile okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmenin, sağlam bir okul kültürüne de katkı sunacağı yönündeki düşüncelerini dile getirmiştir. Nitekim bu konuda Şişman (2011): *“okulda yönetici, öğretmen ve öğrencilerin okulun ortak kültürüyle bütünleşmesi, bu kültürü içselleştirmeleri beklenir. Paylaşılan bilişsel ve sembolik bir sistem olarak etkili okulunu kültürü, akademik başarı üzerinde yoğunlaşmakta, performansla ilgili yüksek beklenti ve standartlar öngörmekte, okul içinde öğrencilerin etkili bir biçimde öğrenebilecekleri bir düzen, disiplin ve ortam sağlamakta, işbirliğini teşvik etmektedir. Ancak bu kültür, örgüt iklimi tarafından da pekiştirilmedikçe okulu geliştirmeye dönük değişimlerin amacına ulaşması beklenemez”* şeklindeki beyanı ile B6'nın ifadelerinin dayanağı olmaktadır.

Tablo 14'te katılımcı okul müdürlerinin en çoğunun birinci temada okul iklimini olumlu olarak geliştirmek için olumlu iletişim kurma (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6)faaliyetine önem verdiği görülürken en azının (B3) (n=1) ise hoşgörü olgusuna değindiği söylenebilmektedir.

İkinci temada en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) yemek organizasyonları ile okul iklimini geliştirme çabalarına giriştikleri görülürken, en az okul müdürünün (B3) (n=1) ise eğlence organizasyonları düzenleyerek, sosyal dayanışma ekipleri (B6) (n=1) kurdukları söylenebilmektedir.

Üçüncü temada müdürler (B4,B6) (n=2), okulun fiziki olarak ferah ve rahat bir hale getirilmesi için uğraşı vermişlerdir.

Görüldüğü gibi okul müdürlerinin okul iklimini geliştirmek için en çok önem verdikleri konuların iletişim kurma, birlikte organizasyonlara katılma, okulun ferah ve yaşanabilir bir yer olmasını sağlama olduğu söylenebilmektedir.

Bu konuda başarıyı arttıracabilecek çalışmalara bakıldığında B1; *“İletişimin de çok önemli olduğuna inanıyorum. Olumlu bir iletişim dili kullanmaya özen gösteriyorum. Sağlıklı*

iletişimin, okul iklimini etkileyen en önemli unsur olduğunu düşünüyorum” tarzındaki beyanıyla olumlu iletişimin okul iklimini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir.

Okul iklimini olumlu şekilde geliştirebilmek için yapılan çalışmalarda, ağırlıklı olarak birliktelik güdüsünü ön plana çıkarmayı hedefleyen faaliyetler göze çarpmaktadır. “Yemek organizasyonları, gezi organizasyonları, doğum günü etkinlikleri, eğlence organizasyonları, çay partileri, sinema-tiyatro organizasyonları, doğum, düğün, nişan organizasyonları, hediyeleşmek” gibi organizasyonlarda özellikle birlikte hareket edebilme mantığının ön plana çıktığı görülmektedir. B6; *“Sosyal dayanışma ekibimiz, doğum, ölüm, nişan, düğün, hastalık gibi üzüntü ve sevincin birlikte yaşanabildiği durumlarda hepimizi sürekli arkadaşlarımızın, öğrencilerimizin yanında olmaya yöneltti. Birlikte hareket etme, birlikte eğlenme, birlikte üzülmeye yetisi kazandık ve bu kazanım olumlu bir iklim oluşturdu aramızda”* ifadeleri ile beraberce yapılan organizasyonların birliktelik olgusunu kazandırdığını, bunun da aralarında olumlu bir iklim oluşturduğunu vurgulamıştır.

Yapılan faaliyet ve çalışmalarda okul iklimini olumlu yönde etkileyen bazı soyut kavramların okul içinde yerleştirilmesi çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Etkin bir şekilde yapılan “güven oluşturma çalışmaları, saygıyı tesis etme, moral-motivasyon oluşturma, hoşgörülü bir ortam oluşturma, yöneticilerin örnek olması için olumlu davranışlar sergilemeleri” çalışmalarının okul iklimini oluşturmada ve geliştirmede önem arz ettiği, katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B1; *“Okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirebilmek için öncelikle okulun içindeki bütün paydaşlarla ilişkilerimizi geliştirmemiz gerekmektedir. Bunu sağlamaya çalışıyoruz. Öğretmenlerin, öğrencilerin, yardımcı personelin bana güveninin tam olması, her türlü çalışmayı yapmamız anlamına gelir. Yani güveni tesis edici yaklaşımlar sergilemekteyim. Bu yaklaşımları sergilerken tabi rol yapmıyorum, samimi bir şekilde davranıyorum”* şeklindeki beyanıyla soyut olan güven duygusunu yerleştirdiğinde, her türlü çalışmayı herkesle yapabileceğini belirtip, bununla okul iklimini geliştirebileceğini sözlerine eklemektedir. Örgütte güven duygusu liderler vasıtası ile tesis edildiği zaman, çalışanların yöneticilere bakış açısı olumlu düzeyde artış gösterecektir (Brown ve Trevino, 2006). Bu artış çalışanla yönetici arasındaki engelleri de ortadan kaldıracaktır. Ortadan kalkan engeller yerini bireyler

arasındaki bağlılığın artmasına sebep olacaktır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012) Bu sayede örgüt iklimi de doğrudan olumlu olarak etkilenecektir. B4; *“Kırcı davranışlardan kaçınıyor, bu konudaki hassasiyetimi sürekli gösteriyorum. Dostluğun ve arkadaşlığın geliştirilmesi için çaba sarf ediyorum. Kırgınlara, küskünlere hemen müdahale ediyorum ve kırgınlığı, küskünlüğü ortaya çıkarabilecek unsurları da ortadan kaldırmaya çalışıyorum. Saygıyı esas temel yapmaya gayret gösteriyorum”* ifadeleri ile dostluğun ve arkadaşlığın temelini, saygıyı esas temel yaparak oluşturduğunu belirtmektedir. Dostluğun ve arkadaşlığın oluşturulmasının da olumlu okul iklimini geliştirme noktasında etken olabileceği söylenebilir (Şam, 2015). Aynı şekilde B2; *“Mesela okul içindeki tartışma ve polemikleri kesinlikle tasvip etmediğimizi, okuldaki herkese defalarca belirttik. Bu konuda sağlam bir duruş sergiledik. Herkes bunun bizim en önemli prensiplerimizden olduğunu biliyor ve ona göre davranıyor. Herkesin birbirine saygı duyması gerektiğini sürekli ön plana çıkardık”* şeklindeki beyanıyla, olumlu okul iklimi için herkesin birbirine saygı duymasının gerekliliğini vurgulamıştır. Bir başka soyut olgu ile olumlu okul iklimini geliştirme hususundaki gayretini B4; *“Moral ve motivasyonu üst düzeyde tutmaya çalışıyorum”* ifadeleri ile belirtmektedir. Hoşgörülü bir ortam oluşturma ve yöneticilerin rol model olma meseleleri (Brown ve Trevino, 2006) hakkında B3; *“Ben sertliği sevmeyen biriyim. Davranışlarının insanları kırmaması ve incitmesi beni dünyadaki en üzgün insanlardan biri yapar. Bu özelliğim öğrencilerime de yansımış. Zamanla öğretmen arkadaşlarıma da yansıyor. Bu beni çok mutlu ediyor. Düşünsenize bir okuldaki hemen herkesin kibar, centilmen, beyefendi-hanımefendi, dürüst, güvenilir, sempatik, saygılı insanlar olduğunu. Bu düşüncelerle bezeli bir ortamın iklimini düşünün”* şeklindeki ifadelerinde, hoşgörü ile bezeli okul ikliminin oldukça iyi olabileceğine değinmiştir. Ayrıca B3, yöneticilerin rol model olmalarının moral ve motivasyonu artırarak okul iklimine de olumlu yansıtacağını ifadelerine eklemiştir. Bu yargıyı Pekel (2001)’de yaptığı *“işletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi”* adlı araştırmasında desteklemektedir.

Sağlıklı okul ikliminin oluşturulması ve geliştirilmesi için yine okul müdürlerinin *“yapıcı prensip ve kurallar oluşturma”* hususu ile ilgili B6; *“Bu okula geldiğim günden bu yana olumlu prensipler ve kurallar oluşturarak herkesin bu kuralları benimsemesi için elimden geleni yapmaya çalıştım. Büyük oranda da başarılı olduğuma inanıyorum. İlk etapta okul sosyal dayanışma ekibi kurduk. Bu ekip herkesin birbirine kenetlenmesi için bir takım faaliyetler yürüttüler. Öncelikle herkesin birbirini iyi tanınmasını sağladı. Şu an kurumumuzdaki herkes birbirinin artı ve eksi yönlerini biliyor ve buna göre davranıyor. Hiç kimse birbirinin kırmızı çizgilerini ihlal etmiyor yani saygı önemlidir diye*

düşünüyoruz” şeklindeki beyanıyla başarıyı yakalayabileceklerini belirtmektedir. Olumlu kurallarla okul ikliminin şekillendirilebileceğini vurgulamaktadır.

B3; *“Maddi manevi sıkıntısı olan bütün kardeşlerimize yardımcı olmaya çalışıyoruz. Elimizden geldiği kadar yapıyoruz. Moral buluyor bu kardeşlerimiz bu sayede”* şeklindeki beyanıyla, maddi ve manevi sıkıntısı olan herkese yardımcı olmaya çalışmanın moral güdüsünü tetikleyeceğini, bu sayede olumlu bir iklimin okulda oluşup gelişeceğini belirtmektedir. Nitekim moral ve motivasyonun da örgüt iklimini olumlu yöne kanalize ettiği Halis ve Uğurlu (2008) tarafından belirtilmektedir.

Olumlu okul iklimini geliştirme konusunda, hediyeleşme ile alakalı B5’in; *“En sevilen arkadaşına hediye verme aktivitesi düzenledik. Okuldaki herkes hediyelerle birbirlerine olan sevgilerini gösterdiler”* şeklindeki beyanıyla, okul ikliminin geliştirilmesinde hediyeleşmenin, insanların birbirlerine olan sevgilerini göstermeleri bakımından önemli olduğunu ifade etmektedir.

Fiziki ortamın ferah ve rahat şekilde dizayn edilmesinin, okul iklimini olumlu anlamda geliştirdiğini B4; *“Okulun içini de güzelleştirmeye çalıştık fiziki olarak. Bu insanların güzel bir yerde eğitim görmesini sağlayarak onları olumlu etkilemektedir”* ve B6; *“Bu konuda okulun fiziki durumunu da düzeltmek gerekmektedir. Her tarafa çiçekler koyduk, ferah bir boya tercih ettik. Fiziki ferahlık insanların psikolojisine de etki eder diye düşünmekteyim”* şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedirler. B6’nın *“fiziki ferahlık insanların psikolojisine de etki eder”* şeklindeki düşüncesinin; güzel, estetik, ferah bir ortamın, okul iklimine olumlu etkilerde bulunacağı yargısını ortaya çıkardığı söylenebilmektedir.

Okul ikliminin olumlu olarak geliştirilebilmesi için genel olarak okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılacağı üzere, oldukça etkili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu çalışmalarının, başarılarının altındaki önemli etkenlerden olduğu söylenebilir. Sağlıklı bir okul ikliminin, verimli ve kaliteli bir eğitimin temellerinden olduğu düşünüldüğünde (Nalçacı ve Bektaş, 2013: Tural, 2002)konunun önemi ve bu konuya önem veren katılımcıların görüş, düşünce ve eylemleri de daha özel bir yer kazanmış olmaktadır. Okul müdürlerinin okul iklimine yapmış oldukları önemli bir katkının da mobbing (yıldırma) gibi olumsuz bir olguya başvurmamış olmalarıdır. Mobbingin olumsuz etkilerinin okul

ikliminin gelişimini negatif şekilde etkileyeceği (Yılmaz ve arkadaşları, 2008)düşünüldüğünde, bu duruma başvurmanın başarıyı getirebileceğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, okul müdürleri okul iklimini sağlıklı olarak geliştirebilme noktasında etkili çalışmalar yapmaktadırlar.Okul müdürleri herkesin okula istekle geldiği yönünde olumlu bir okul iklimi oluşturduklarını ifade etmektedirler. Okul müdürleri, okulda huzurlu bir ortam oluşturmanın, başarının ön koşullarından olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürleri, sağlıklı okul iklimi için birlikte yaşama kuralları oluşturmaya ön ayak olmakta ve bu sayede okul ikliminin okul kültürüne de katkı sunacağını düşünmektedirler. Okul müdürleri, olumlu bir iklim oluşturmak ve geliştirmek için güven tesis etme, saygıyı kazanma, moral-motivasyon artırma, hoşgörülü bir ortam oluşturma, rol model davranışlarda bulunma gibi olguları uygulamaya çalışmaktadırlar. Okul müdürleri yapıcı prensip ve kurallar oluşturarak okul iklimini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri çalışanlarına ve öğrencilerine maddi ve manevi destekler sunarak okul iklimine katkıda bulunmaktadır. Okul müdürleri fiziki ortamlarını rahat ve ferah bir hale getirerek okul iklimini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri olumsuz tavır, davranış ve en önemlisi mobbinge başvurmamaktadırlar.

5.5.2.Okul İmajının Yükseltilmesi İçin Yapılan Faaliyet ve Çalışmalar

Katılımcıların, “Okulunuzun imajını yükseltmek için yapmış olduğunuz faaliyet ve çalışmalar nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, okul müdürlerinin aktif oldukları görülmektedir (Tablo 15.1).

Tablo 15’te görülen çalışma ve faaliyetlerin tamamı, katılımcı okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda derlenmiştir. Bu çalışma ve faaliyetlerin içinde birinci temada en çok okul müdürünün (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=8) fiziki görünürlük, okul internet sitelerinin kullanımı ve akademik başarının artırılması ile imaj yükseltme çalışmaları yaptıkları görülmektedir. En az okul müdürünün ise (B2) (n=1) yayınlar vasıtasıyla olumlu imaj oluşturmaya çalıştıkları söylenebilmektedir.

İkinci temada ise müdürlerin (B1, B2, B4, B5, B6)(n=5)sadece; yarışma, sosyal ve kültürel faaliyetleri icra ettikleri görülmektedir.

Okul müdürleri imaj yükseltmenin önemli etkenlerinin; fiziki görünürlük, akademik başarı, okul tanıtımı gibi faaliyetler olduğuna inanmaktadırlar ve çalışmalarını bu perspektifte gerçekleştirmektedirler.

Kurumsal kimlik ve örgüt imajı kavramlarının içeriği hakkında Erdal ve arkadaşları (2013) şöyle bir yargıda bulunmuşlardır; *“genel anlamıyla kurumsal kimlik, (Corparate İdentiy), bir kuruluşun görsel ve fiziksel özellikleriyle kurum kültürü, kurum felsefesi gibi soyut nitelikleri oluşturur. Bununla birlikte kurumun logosu, amblemi ve diğer tanıtıcı işaretleri, bina tasarımı, iç ve dış düzeni, reklam ve diğer iletişim etkinlikleri, tabela ve pano gibi dış cephe işaretleri, flamaları, arabaları, çalışan giysileri, kimliği oluşturan öğelerin yalnızca birkaçıdır. Tüm bunlara bakıldığında kurumsal kimlik için, “görsel bütünlük” tanımı yapılabilir. Görsel bütünlük, kurumun kendini nasıl göstermek istediğiyle bağlantılıdır. Bu aynı zamanda güç demektir ki, bu güç kurum imajını da kapsamaktadır. İmaj, görsel bütünlük anlatılarının, dışarıdan nasıl algılandığı olgusudur.”* Örgütsel imaj, örgütlerin çevreleriyle olan etkileşimleri sonucunda ortaya bıraktıkları görüntülerdir (Ertekin, 1978). Örgütler bu görüntülerin olumlu olması için çaba harcamaktadırlar. Bu noktadakilimci okul müdürlerinin çevreye bıraktıkları görüntülerin olumlu olabilmesi için; yarışmalar, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerdeki başarılarını kullanarak okul imajını yükseltmeye çalıştıkları verdikleri beyanlardan anlaşılmaktadır. Bu hususta B1’in; *“Yarışmaların hepsine katılıyoruz. Spor, resim, müzik, şiir, kompozisyon dallarında hem öğrencilerimizin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya çalışıyoruz hem de okulumuzun adını duyuruyoruz”* şeklindeki beyanı, bu alanlarda başarılı olunduğu takdirde, okulun isminin daha kolay duyulacağını ifade etmektedir. Bu sebeple katılımcı okul müdürlerinin, birçoğunun bu alanda, bu amaçla çalışma yaptıkları söylenebilir.

Okul müdürlerinden B1 ve B5, bir veya birkaç alanda çok başarılı olmalarının,yani marka olmalarının imajlarını daha da yükselteceğine olan inançlarını şu ifadelerle belirtmişlerdir. B1; *“Okulumuzun en az bir alanda bile olsa marka değerinin oluşması için çalışmalarda bulunuyoruz, bu okulumuzun imajını yükseltecektir”* ve B5; *“Sosyal, kültürel ve sportif anlamda marka olmayı planlıyoruz”*.

Okul müdürlerinde, akademik başarıyı üst sıralara çekerek, okulun imajını yükseltebilme düşüncesinin yoğun olduğu görülmektedir. Bu alanda başarılı

olunduğu takdirde okulun kaliteli bir okul olduğu algısının oluşacağı m¼d¼rler tarafından d¼ř¼n¼lmektedir. Bu hususta B4¼n; *“Akademik başarı bizim için çok ¼nemlidir. ¼nk¼¼lkemizde her t¼rl¼¼eđitim kademesine geçiş sınavlarla olmaktadır. Sınavlarda ne kadar çok başarı elde edilirse okulun kalitesi de bu başarı ile değerlendirilir”* Şeklindeki beyanı, sınavların her t¼rl¼¼eđitim kademesinde ¼nemli bir yer tuttuğu, sınavlarda başarılı olmanın da okulun imajını y¼kselteceđi yargısını kuvvetle desteklemektedir. Bu nedenle okul imajının y¼kseltilmesi konusunda, okul m¼d¼rlerinin hepsinin akademik başarıya ¼nem verdikleri s¼ylenebilir.

Okul imajının y¼kseltilebilmesi için katılımcı okul m¼d¼rlerinin, yapılan çalışmaların tanıtımına ve sergilenmesine ¼zen g¼sterdikleri, beyanlarından anlaşılmaktadır. *“İnternet sitelerinin kullanılması, sergi ve kermeslerin d¼zenlenmesi, basın ve yayın organlarının kullanılması, paydaşların s¼rekli olarak bilgilendirilmesi”* gibi faaliyetlerle katılımcı okul m¼d¼rleri, çalışmalarını kamuoyu ile paylaştıklarını ifade etmektedirler. Hemen hemen b¼t¼n okulların internet sitelerinin bulunduğu, m¼d¼rlerin beyanlarında mevcuttur.

Çoğu okul ¼zel g¼nlerde ve yılsonunda sergi ve kermesler d¼zenlemektedir. Ses getirebilecek çalışmalarda yerel ve ulusal basını birçok okul m¼d¼r¼n¼n kullandığı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Genel olarak bu faaliyetleri B6; *“Yaptığımız alışmaları velilerimizin, amirlerimizin, denetmenlerimizin, kamuoyunun beğerilerine sunduk. Her t¼rl¼¼ etkinliğimize değerik kişi veya grupları, basını davet ediyoruz. Sergiler, kermesler d¼zenliyoruz. İnternet sitemizde yayınlıyoruz. Kaliteyi hedefliyoruz kısacası. Kaliteli eğitimi elde ettiğiniz zaman imaj zaten y¼kselecektir”* Şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedir. Ayrıca çalışmalarını basınla paylaşılmasının okul imajını y¼kselteceđini ve diğer okullara da ¼rnek teşkil edeceğini B3; *“Yaptığımız çalışmaların bir kısmını yerel ve ulusal basınla paylaşıyoruz. Bu paylaşım hem isim yapmamızı sağlıyor hem de diğer okulların da bu çalışmalardan yararlanması anlamına geliyor”* Şeklindeki beyanıyla vurgulamaktadır. Okulun imajının y¼kseltilmesi için B2; *“E-dergimiz var. Okulumuzdaki t¼m etkinliklerimizi ayrıca e-dergimizde yayınlıyoruz”* Şeklindeki ifadeleri ile sanal bir yayın organı oluşturduklarını, bu yayın organı ile faaliyetlerini paylaştıklarını belirtmektedir ve bunun, imaj için olumlu bir etkisinin olduğunu da s¼zlerine eklemektedir. İmaj y¼kseltme faaliyetlerinde paydaşların bilgilendirilmesi ve katılımlarının sağlanması konusunda yine okul

müdürlerinden B3'ün; *“Velilerin gözünde okulun kaliteli olması, işimizi iyi yaptığımız anlamına gelmektedir. Çünkü razı edeceğimiz ve kolay kolay ikna olmayan en önemli kitle velilerdir”* tarzındaki düşünceleri, velilerin gözünde okul imajının yükseltilmesinin daha önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Nihayetinde okulda işlem gören kitlenin onların çocukları olduğu düşünüldüğünde, onların razı ve tatmin olmasının daha da önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Okulun imajının yükseltilmesi için fiziki görünürlüğün önemli olduğunu, okul müdürlerinin hepsinin vurguladığı verdikleri beyanlardan anlaşılmaktadır. Bu hususta B4; *“Okulumuzu ziyaret edenlerde bırakacağımız olumlu intiba imajımızı yükseltecektir. Temiz, düzenli, güzel bir yerin bırakacağı intibayı da önemsiyoruz”* şeklindeki beyanıyla temiz, düzenli, güzel bir yerin bırakacağı intibanın, okul imajını olumlu olarak etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca B3; *“Okulumuzun temiz olmasına ve görünümüne de önem vermeye çalışıyoruz. Estetiğin insan zihnindeki olumlu etkiyi biliyor ve o etkiyi harekete geçirmeye çalışıyoruz”* ifadeleri ile estetik bir görüntünün imajı olumlu olarak geliştirebileceğini beyan etmektedir.

Okulun imajının yükseltilebilmesi için konuya biraz daha profesyonelce bakan okul müdürleri de bulunmaktadır. Bu hususta B5; *“Okulumuzun imajını yükseltmek için biz çıktılarımızın kaliteli olmasına özen gösteriyoruz. Okulun çıktıları ne kadar kaliteli ise okulun toplumsal zihinde yer edişi o kadardır. Kaliteli ürün her zaman rağbeti artırır. İşletme mantığında bu vardır. Okulları da göreceli olarak işletmelere benzetebiliriz”* şeklindeki ifadeleri ile, imaj konusuna profesyonelce baktığını belirtmektedir. Yine B6'nın; *“Kaliteli eğitimi elde ettiğiniz zaman imaj zaten yükselecektir”* ifadelerinin, imajın yükseltilebilmesi için yapılacakları genelleyen profesyonelce bir ifade olduğu belirtilebilir.

Sonuç olarak, okul müdürleri imaj geliştirme çalışmalarında etkili çalışmalar yapmaktadırlar. Okul müdürleri, yarışmalar, sosyal ve kültürel etkinlikler, sportif etkinlikler, akademik başarı gibi alanlarda marka olmaya çalışarak imaj yükseltmeyi arzu etmektedirler. Okul müdürleri kurumlarının tanıtımını (internet, basın ve yayın) yaparak imaj yükseltmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri okullarında yapılan çalışmaları sergileyerek ve paydaşlarla ortak aktiviteler düzenleyerek imaj yükseltmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri, okullarının fiziki görünürlüğünü temiz ve estetik bir hale getirerek imaj

yükseltmeye çalışmaktadırlar. Okul müdürleri profesyonelce davranıp, eğitimi kaliteli ve nitelikli bir hale getirerek imaj yükseltmeye çalışmaktadırlar.

5.5.3.Müdürlerin Boş Zamanları Değerlendirme Aktiviteleri

Tamamen katılımcıların görüş ve ifadelerine dayanılarak hazırlanan Tablo 16'ya bakıldığı zaman, okul müdürlerinin boş zamanlarında en çok aile ile vakit geçirme (B1, B2, B3, B4, B5, B6) (n=6) ve kitap okuma (n=6) eylemlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Müdürlerin en az olarak, eş-dost, akraba ziyaretleri (B1) (n=1), bahçe işleri (B5) (n=1) ve yazarlık (B6) (n=1) faaliyetlerini icra ettikleri de yine tabloda de yer almaktadır.

Görüldüğü gibi, boş vakitlerde okuma eylemleri gerçekleştirme ve aile ile vakit geçirme bütün okul müdürlerinin en önemli uğraşlarıdır. Okuma eylemlerinin kişinin gelişmesine sunacağı katkı başarısını da orantılı olarak arttıracaktır.

Bütün okul müdürlerinin ağırlıklı olarak aile ile vakit geçirdikleri görülmektedir. Bu hususta B6'nın; *“Okulun dışında zamanımın büyük bölümünü ailemle geçirmeye gayret gösteriyorum. Çünkü yoğun iş temposu nedeniyle onları ihmal ettiğimi düşünüyorum”* şeklindeki ifadeleri, okul müdürlerinin, ailenin ihmal edilmemesi için boş zamanlarının ağırlıklı bölümünü onlarla geçirmek istedikleri yargısını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ailevi sorumluluklarını yerine getirme kaygısının olduğunu göstermektedir. Aile ile zaman geçirmenin yanında, boş zamanları değerlendirmek için yine okul müdürlerinin birçoğunun kitap okuma aktivitesini tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun, okul müdürlerinin buldukları her fırsatta kendilerini geliştirmek istediklerinin bir göstergesi olduğu söylenebilir. Konuyla alakalı yine B6; *“Her gün en az bir saat kitap okurum”* ifadesi ile kendini geliştirmek için boş vakitlerini de kullandığını belirterek, bu aktiviteyi her gün yaptığını vurgulamaktadır. Ayrıca B6'nın amatörce yazarlıkla uğraştığı, bununla kendini geliştirmeye çalıştığı ifadelerinde görülmektedir. Her gün kitap okumanın ve yazarlık faaliyetinin, B6'nın başarısında katkısı olduğu söylenebilir.

Ailevi sorumluluklar ve kendini geliştirmenin dışında boş vakitlerde eğlenmek, gezmek ve stres atmak için yapılan faaliyetlerin de olduğu

görülmektedir. “Geziler, seyahat, tatil, arkadaşlarla birlikte zaman geçirme, öğretmenlerle yapılan organizasyonlar, televizyon izleme, internetle vakit geçirme, sinema ve tiyatro” eğlenmek ve yorgunluğun giderilmesi için katılımcı okul müdürlerinin boş vakitlerinde yaptıkları faaliyetlerdir. Eğlenmenin ve stres atmanın, performansı arttırdığını B3; *“Eğlenmesem, tatil yapmasam verimli olamıyorum. Olumsuz enerjiyi üzerimden atmam gerekiyor”* şeklindeki ifadeleri ile belirtmektedir. B3’ün bu ifadeleri, boş zamanlarda eğlenmenin ve stres atıcı faaliyetlerin yapılmasının, çalışma verimine olumlu katkı yaptığı yargısını ortaya çıkarmaktadır.

Katılımcı okul müdürlerinin boş vakitlerinin yine hatırı sayılır bir kısmını sportif faaliyetlere ayırdıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Sportif faaliyetleri eğlence ve sağlık için yapan okul müdürleri bulunduğu gibi, bu faaliyetleri kendilerini geliştirmek için yaptığını belirten okul müdürleri de bulunmaktadır. Bu hususta B4; *“Bilardoya merakım var. Profesyonel olarak bilardo ile uğraşıyorum. Üç bant disiplininde başarılarım var”* ifadeleri ile profesyonel olarak spor yaptığını, bu işi kendini geliştirmek için icra ettiğini belirtmektedir. B4’ün dışında spor yapan bütün okul müdürleri, sporu amatörce, sağlık ve eğlence için yaptıklarını söylemektedirler.

Boş zamanları değerlendirme konusunda, bazı okul müdürlerinin yapıcı ve geliştirici, değişik bir takım uğraşlarının da olduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta B5; *“En büyük hazzım küçük bahçemde bitki yetiştirmektir. Sebze, meyve, süs bitkileri falan yetiştiriyorum. Baharda zamanımın çoğu bahçede geçiyor. Bahçeden çıktığımda bambaşka bir insan oluyorum sanki. Müthiş bir huzur ve enerji katıyor yaşantıma”* şeklindeki beyanıyla bahçe işleri yaptığını ve bunun hayatına huzur ve enerji kattığını ifade etmektedir. Bahçe işlerinin, B5’in yoğun olan iş yaşantısında nötr etkisi yaptığı, bu sayede aldığı yaşamsal enerjiyi işinde harcayabileceği ve bu sayede başarısını arttırabileceği söylenebilir. Bir başka aktivitede B6; *“Kendi çapımda yazılar yazmaktayım. Mesleğimle ilgili görüşlerimi yazıyor ve bazen öğretmenlerimle de paylaşıyorum”* şeklindeki ifadeleri ile amatörce yazılar yazdığını, mesleği ile alakalı yazdığı yazıları meslektaşlarıyla paylaştığını belirtmektedir. Bu aktivitenin de B6’nın başarısındaki etken unsurlardan olduğu belirtilebilir.

Katılımcı okul müdürlerinin hemen hemen tamamının boş vakitlerini ağırlıklı olarak aileleriyle ve kitap okuma etkinliğiyle geçirdikleri görülmektedir. Bunun yanında sportif aktiviteler ve arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirme faaliyeti de, okul müdürlerinin boş vakitlerinin önemli bir kısmını kaplamaktadır. Katılımcı okul müdürlerinin beyanlarına bakıldığında, bu okul müdürlerinin boş zamanlarında, kendilerini geliştirici aktivitelerden ziyade, biraz daha dinlenme, eğlenme, stres atma ve ailevi sorumluluklarını yerine getirme çabalarına giriştikleri görülmektedir. Kendilerini geliştirme faaliyetlerinin sadece kitap okuma ve sportif faaliyetlerin bir kısmı ile uğraşma olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak müdürler, boş zamanlarını değerlendirirken, kendilerini geliştirici aktivitelerden ziyade, eğlendirici ve stres atmaya yarayan aktiviteleri tercih etmektedirler. Kısmi olarak geliştirici aktivitelerde tercih eden müdürler, bu durumun imkânlarla doğru orantılı olduğunu da düşünmektedirler. Kendilerini geliştirici imkân ve ortamların bulunmadığını vurgulamaktadırlar.

5.5.4. Mevcut Şartlarda Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Yapılması Gerekenler

Katılımcı okul müdürlerinin “sizce mevcut şartlarda etkili bir müdür olabilmek için neler yapılmalıdır?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında benzer düşüncelerin olduğu anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin yanıtlarından kayda değer veriler elde edilmiştir. Bu veriler araştırmacı tarafından tamamen okul müdürlerinin ifadeleri göz önüne alınarak üç ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklar; “Okulların fiziki yapıları, donanımları ve işletmeleri ile ilgili öne sürdükleri görüş ve düşünceleri (Tablo 17). Eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapılması gerekenler ile ilgili görüş ve düşünceleri (Tablo 18). Okul müdürlerinde bulunması gereken kişilik özellikleri ile ilgili görüş ve düşünceleri (Tablo 19)” şeklinde ortaya çıkmıştır ve anılan tablolarla gösterilmişlerdir.

5.5.4.1. Etkili Müdür Olabilmek İçin Okulların Fiziki Yapıları, Donanımları ve İşletme İle İlgili Yapılması Gerekenler.

Tablo 17’de ve 17.1’de katılımcı okul müdürlerinin “mevcut şartlarda etkili bir müdür olabilmek için, okulların fiziki yapıları, donanımları ve işletmeleri ile ilgili yapılabileceklerle alakalı görüşleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin hepsinin, okulları fiziksel olarak geliştirmenin ve yenilemenin, müdürü etkili kılacağını düşünmektedirler. Bunun yanında katılımcıların, kaynakların temin edilmesi, kaynakların etkili kullanılması ve kullanılan kaynaklarla ilgili hesap verilebilmesinin, müdürlerin etkisini arttıracığını düşünmektedirler.

5.5.4.2. Etkili Bir Müdür Olabilmek İçin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde Yapılması Gerekenler.

Tablo 18 ve 18.1’de katılımcı okul müdürlerinin, etkili okul müdürü olabilmek için eğitim-öğretim sürecinde yapılması gerekenler ile ilgili verdikleri beyanların oldukça çeşitli ve zengin olduğu görülmektedir. Genel liderlik özelliklerini, (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Mann, 1959; Zaccaro ve arkadaşları, 2004) yansıtan Tablo 18, ağırlıklı olarak okul müdürlerinin, eğitim-öğretim sürecinde etkili müdürde görmek istedikleri özelliklerle örülüdür.

Tablo 18’ de bir hususun diğerlerine nazaran daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Etkili okul müdürü olunabilmesi için, değişime açık olabilme (B3, B5, B6), eleştiriye açık olabilme (B1, B2, B3, B5, B6), risk alabilme (B1, B3, B4, B5), krizleri yönetebilme (B2, B3) gibi hususları müdürlerin gündeme getirdiği görülmektedir. Kriz, risk, değişim, eleştiri gibi korkulan kavramların ve durumların sadece cesur, girişimci, aktif ve başarılı bireyler tarafından bertaraf edilebileceği düşünülürse (Ünal, 2012; Eraslan, 2006; Aksu, 2012), okul müdürlerinin bunu sağlamış olduğu söylenebilir. Beri taraftan risk almayan, eleştirilmekten korkan, değişime direnç gösteren, kriz durumlarında pes eden okul müdürlerinin başarılı olamayacağı yargısı da ortaya çıkarmaktadır.

Başarılı okul müdürlerinden B4; *“Etkili bir müdür olabilmek için öncelikle sağlam bir kurum kültürü oluşturmak gerekmektedir”* ifadesi ile etkili olabilmenin öncelikle sağlam bir okul kültürü oluşturulabilmesi ile olabileceğini belirtmektedir. Bu

yargıyı Demirtaş (2010), “liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki” adlı araştırmasında desteklemektedir. Ayrıca Gürbüz ve arkadaşları (2013)’ yaptıkları araştırmada başarılı okul müdürü olabilmek için sağlam bir okul kültürü oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında, eğitim-öğretim faaliyetleri sürecinde; etkili amaç ve hedef belirleyebilme, planlamayı iyi yapabilme, yetkisini devredebilme, takım ruhu ile çalışabilme, iyi bir model olabilmek, prensip sahibi olabilmek, sorumluluk sahibi olabilmek, iletişime açık olabilmek, mizahı kullanabilme, farklılıkları yönetebilme, çevreyle iletişim kurabilme, profesyonelce davranma, iyi bir dinleyici olma, iyi bir araştırmacı olabilmek, koordinasyon ve uyum sağlayabilme, koçluk yapabilmek, teknolojiyi kullanabilme, sağlıklı bir şekilde denetleyebilme gibi yönetsel niteliklerin olmasının, okul müdürlerinin etkilerini arttırabileceği yönündeki kanaatlerinin olduğu görülmektedir. Sayılan özelliklerin hepsi de yukarıda belirtildiği gibi genel liderlik özellikleri (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Mann, 1959; Zaccaro ve arkadaşları, 2004; Gürbüz ve arkadaşları, 2013) arasında sayılabilir. Ayrıca okul müdürlerinin hemen hepsinin, etkili olabilmek için vizyon sahibi olunması gerektiğini belirttikleri ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu hususta Hamedoğlu (2001), yaptığı bir çalışmada etkili liderlik için vizyon sahibi olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Yine B4 ve B6, etkili olmanın şartlarından birinin farklılıkları dikkate almak olduğunu da ayrıca vurgulamaktadırlar

Mevcut şartlarda etkili okul müdürü olabilmek için fiziksel gelişme ve eğitim-öğretimin iyi yürütülmesi hususlarının yanında bir de okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin de kaliteli olması gerektiği katılımcı okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

5.5.4.3. Etkili Okul Müdürü Olabilmek İçin Müdürlerde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri.

Tablo 19’da, etkili bir müdür olabilmek için, bireyde bulunması gereken kişilik özellikleri katılımcıların beyanları dikkate alınarak gösterilmiştir. Genel olarak liderlerin kişilik özelliklerini Stogdill (1974), yaptığı araştırmalar sonucunda belirtmektedir. Bu özellikler: Güvenirlilik, kararlılık, başatlık, enerjiklik, uyum sağlama, başarı konusunda tutkululuk, işbirlikçilik, özgüven,

sorumluluk bilinci, zeka, yaratıcılık, kavramsal beceri, girişimcilik, birikim, organize etme becerisi, ikna yeteneği, cesaret, merhamet, açık sözlülük şeklinde sayılabilir. Görüldüğü gibi katılımcıların saydıkları kişilik özellikleri (Tablo 19), Stogdill'in belirlediği kişilik özellikleri ile oldukça benzerdir.

Bu özelliklerden girişimcilik (B1, B2, B3, B4, B5, B6), dikkat çekmektedir. Okul müdürleri, okul yönetiminde etkili olmak için, okul müdürlerinin girişimci olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca ahlaki kuralların hem iş yaşamında hem de özel yaşamda ön planda tutulmasının etkili okul müdürlüğünün yanı sıra, etkili insan olma yolunda da önemli bir adım olduğunu bazı okul müdürleri (B3, B4, B5) vurgulamışlardır. Okulun her türlü gereksinimini sağlayabilecek bir oranda girişimci olmanın ve ayırıcılımsal ve örgütsel bir lider hüviyeti bulunan müdürlerin, ahlaki kuralları ön planda tutmalarının (Balyer, 2012) etkili olma yolunda önemli bir adım olduğunu okul müdürleri vurgulamaktadırlar.

Bunun yanı sıra; cesaret, dürüstlük, tutarlılık, kararlılık, hataların kabullenilmesi, açık sözlülük, empati yapabilme, kırıncı olmama, entellektüalite, kendine güvenebilme, merhametli olabilme, insanları sevebilme gibi olumlu niteliklerin, okul müdürlerinin mevcut şartlarda başarılı olmalarına etki edebilecek unsurlar olabileceğini, katılımcılar ifade etmişlerdir.

Mevcut şartlarda okul müdürlerinin etkili olabilmek için neler yapmaları gerektiğini, yukarıdaki açıklamaları B6'nın; *"Etkili müdür olabilmek için bilimsel bir altyapı kazanıp hareket edilmelidir. Yani sürekli araştırılmalı, doğru faaliyetler ve çalışmalar üretmeli, kendini sürekli geliştirmelidir müdürler. Bence bilimsel terbiye şarttır bu noktada. Bir okul müdürünün en az yardımcı doçent seviyesinde olması gerekir diye düşünüyorum. Çok üst bir durum oldu ama etkili olmak için bu şarttır. Tabi sadece teori ile değil pratikle de hareket etmek gereklidir. Etkili bir müdür olabilmek için bir kere okulun etkili hale getirilmesi lazımdır. Her türlü fiziksel ve donanımsal şartı sağlamak ve sürekli geliştirmek gerekir. Okulun hazır hale getirilmesinden sonra etkili ve ulaşılabilecek amaç ve hedeflerin oluşturulması, bu amaç ve hedeflere ulaşılması gerekir. Daha sonra iyi bir planlamacı olmak ve hazırlanan plan ve programları eksiksiz uygulamak gerekir. Bu plan ve programları uygulamak için bir kere iyi bir takım kurmak, bu takımla hareket etmek gerekir. Tek başına mümkün değildir. Ama takımın uyumlu olması şarttır. Vizyon sahibi olmak ve misyonun belirlenmesi şarttır. Uyumlu takım içindeki herkesin görüş ve düşünce farklılıklarının dikkate alınması gerekir. Denetim*

faaliyetlerinin de ayrıca yine bazı kriterler eşliğinde çok iyi yapılması gerekir. Eğitim-öğretim faaliyetleri sürecinde okul müdürünün etkili olması için bazı kişisel ve liderlik özellikleri de diyebileceğimiz şartları da taşıması gerekir. Empati yapabilme, sağlıklı iletişim kurabilme, değişime ayak uydurabilme, girişimci olabilme, ilham verebilme (örnek olma, model olma), cesaret, sorumluluk bilincine sahip olma, tutarlılık, kendini sürekli olarak yenileme, dürüstlük, eleştiriye açık olabilme, kendini sorgulayabilme gibi liderlerde bulunması gereken özelliklerin, okul müdürlerinde de bulunması etkili müdür olmak için gereklidir. Olaya biraz akılcı bakmak gerekmektedir. Profesyonelliği elde edebilecek yapıya bürünmek, bunu elde edebilmek için uğraşmak gereklidir. Etkili olmak bir de inanmakla alakalıdır. Bir işi yapabileceğinize yönelik inancınız ve kendinize güveniniz tamsa o iş olmuştur” şeklindeki ifadeleri ile özetlediği söylenebilir.

Etkili okul müdürü olabilme konusunda sonuç olarak; okul müdürleri etkililik için okullarının fiziki yapılarını, donanımlarını ve işletmelerinin işleyişini sürekli geliştirmektedirler. Okul müdürleri etkili olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmanın önemli olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürleri etkililik için değişimi yönetebilme, krizleri yönetebilme, risk alabilme gibi yönetimde zorluk derecesi yüksek olan olguları idare edebilmenin gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Okul müdürleri, sağlam bir okul kültürü oluşturarak etkili olmaya çalışmaktadırlar. Okul müdürleri etkili olabilmek için vizyon sahibi olmanın gerektiğini düşünmektedirler. Okul müdürleri etkili olabilmek için girişimci olmanın şart olduğunu ve ahlaki donanımların önemli olduğunu belirtmektedirler.

5.5.5. Gelecekte Okullar Nasıl Olmalıdır?

Gelecekte okulunuzun nasıl olmasını istersiniz (projeleriniz nelerdir)? Konusunda katılımcı okul müdürlerinin görüşleri genel olarak irdelendiğinde; okul müdürlerinin işlevsel okullar tasarladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin hepsinin öncelikli olarak, okulların fiziki yapılarından ziyade işlevselliği ve niteliği hakkında görüş ve düşüncelerini ortaya koydukları görülmektedir. Örnek olarak B6; *“Herkes gibi ben de gelecekte okulumun örnek okullardan biri olmasını arzu ediyorum. Gelecekte okulumda kendi çalışacağım kadroyu ben seçmek isterim. Çevre şartlarına ve ihtiyaçlarına göre okulumun tertip düzenini oluşturmak isterim. Okulumun bütçesinin olmasını isterim. Bu konuda iyi bir eğitim alıp iyi bir ekip oluşturmak istiyorum... Herkesin kendi kendini kontrol ettiği, sürekli okuyan, bilimsel olarak araştırmalar, icat ve deneylerin yapıldığı bir*

okulumun olmasını isterim. Bilimsel bir ekip oluşturup, bu ekiple araştırma, inceleme, buluş, proje çalışmaları yapmak da projelerim arasındadır...” ifadeleri ile gelecekte okulunun örnek olabilecek okullardan biri olmasını istediğini, okulunun tertip ve düzenini kendisinin ve ekibinin belirlemesi gerektiğini, çalışacağı kadroyu kendisinin seçmesinin daha iyi olacağını, herkesin kendi kendisini kontrol edebildiği, bilimsel araştırma, deney ve icatların yapılabildiği, üretkenliğin olabildiği bir okulu olmasını istediğini belirtmektedir.

Okul müdürlerinin fiziki kaygıdan çok eğitim-öğretimin niteliği ile ilgili hayallerinin olduğu yukarıda belirtilmişti. Bu durumun, başarılı okul müdürlerinin daha geniş bir perspektifle olaya yaklaştıklarının bir göstergesi olduğu söylenebilir. Hatta müdürlerin, okulun fiziki yapısını da yine eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması meselesi ile orantılı bir şekilde geliştirmek istedikleri görülmektedir. Bu hususta B3, kampus okul kurmak istediğini, bunu proje olarak da ilgililere sunduğunu ifade etmiştir. Kampus okulla birlikte sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için ayrı, sanatsal faaliyetler için ayrı ve akademik gelişim için de ayrı bölümler oluşturabileceğini belirtmiştir. Oluşturacağı bu bölümler ile eğitimin niteliğini arttıracığını da vurgulamıştır.

Gelecekteki okul hayalleri ile ilgili çarpıcı düşüncelerden bazılarının da B1 ve B6’ya ait olduğu söylenebilir. B1, gelecekte yönetim insiyatifinin biraz daha veya tamamen kendilerine bırakıldığı bir okulunun olmasını arzu ettiğini ifade etmektedir. B1 ayrıca, kaynakları elinde tutanın merkez teşkilatı, uygulayıcıların da kendileri olduğunu sözlerine eklemektedir. Bu nedenle merkez teşkilatının kendi şartlarını, ihtiyaçlarını bilmeden kaynakları kullanmaya çalıştığını ve kaynakların da yerine ulaşamadığını belirtmektedir. Oysa ihtiyaçlarını en iyi kendilerinin bildiğini ve kaynakları da ihtiyaçları ölçüsünde kendilerinin kullanabileceğini düşünmektedir. Bunun yanında program ve müfredatlarını da yine öğrencilerinin ihtiyacına göre ekibiyle birlikte oluşturmak istediklerini de vurgulamaktadır. B6’da B1’e benzeyen bir mantıkla gelecekte, çalışacağı ekibini kendisinin seçmeyi istediğini, çevre şartlarına ve ihtiyaçlarına göre okulunun tertip düzenini oluşturmak istediğini belirtmiştir. Bu durum B1 ve B6’nın, kısmi olarak özerk okul istediğini, bu sayede daha esnek ve rahat hareket edip,

ihtiyaçlara daha etkin bir şekilde çözerek cevap verebilmelerini sağladığı yargısını ortaya çıkarmaktadır. “Özerk ilköğretim okulu modeli” çalışmalarında Ada ve Şahin (2007)’ de B1 ve B6’nın düşünceleri ile benzer bir model ortaya koymaktadırlar. Ayrıca 2007 yılında Avrupa Komisyonunun (Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü) mali desteği ile yaptığı bir araştırma sonucuna bakarak Avrupa’da da bu düşüncelerle doğru orantılı yapıların mevcut olduğunu söylemek mümkündür (www.eacea.ec.europa.eu).

Okul müdürlerinden B3, gelecekte yetenek temelli bir eğitim yapmak istediğini belirterek, bu sayede öğrencilerin okula seyerek, isteyerek gelebileceklerini, daha mutlu olabileceklerini ifade etmiştir. B3’ün bu düşüncesinin, öğrencilerin sevdikleri, ilgi duydukları alanlarda eğitim görmelerinin, onların kendilerinde olanı keşfetmelerine, hayat sürecinde bunu kullanmalarına ve bu sayede mutlu, huzurlu bir şekilde yaşamalarına olumlu katkılar sunacağı söylenebilir.

Yine okul müdürlerinden B5 ve B6 gelecekte, model okul veya örnek okul olma şeklindeki hayallerini paylaşmışlardır. B5, hep model olmak istediğini, yaşantısıyla, ailesiyle, kişiliğiyle insanlara örnek olmak istediğini belirtmiştir. Aynı zamanda okulunun da örnek olmasını hayal ettiğini vurgulamıştır. Bir akademi gibi herkesin öğrenci olduğu bir okulunun olmasını istediğini, insanların her türlü eğitim-öğretim ihtiyacını karşılayabilmesi için burayı tercih etmelerini, ayrıca okulunun sanat evi olmasını, sanatçılar ve sporcular yetiştirmesini arzu ettiğini ifade etmiştir ve okulunun zihinlerde farklı bir imajının olmasını, çevreye enerjiyi okulunun yaymasını hayal ettiğini vurgulamıştır.

Müdürlerden B6, okulunu bilimsel bir merkez haline getirmek istediğini belirterek, her türlü araştırma, inceleme ve bilimsel proje çalışmasını gelecekte okulunda yapmak istediğini belirtmiştir. Bu sayede bilimsel akıl üretebileceğini ve yeni olgular, durumlar ve mekanikle alakalı icatlar yapabileceklerini sözlerine eklemiştir.

Bunların dışında bazı okul müdürlerinin değişik hayal ve isteklerinin olduğu da ifadelerinden anlaşılmaktadır. B6 gelecekte okulunun bütçesinin

olmasını istemekte ve yetkilerinin artırılmasını talep etmektedir. Yine B6, sürekli okuyan bir okul hayal etmektedir. Burada önemli olan konulardan birinin B6'nın sürekli okuyan okul olma hususu olduğu söylenebilir. B6, okuyan toplumla başarının yakalanabileceğini belirterek, okulunda bulunan herkesin sürekli okumasıyla da okul misyonunu yerine getirebileceklerini sözlerine eklemektedir.

Gelecekle alakalı kurguların aşırı derecede zengin olmadığı, istenilen okul yapılarının ve işlevlerinin hâlihazırdaki sistemsel yapının uzantıları olduğu ve bunun da başarıyı çok fazla arttıramayacağı katılımcı okul müdürlerinin ifadelerine dayanılarak söylenebilir. Bunun sebeplerinden birinin, katılımcı okul müdürlerinin eğitim yönetimi ile alakalı, dünyadaki gelişmeleri takip edememeleri veya etmemeleridir. Bu eksiklik eğitim yönetimi alanında yaratıcı düşünmeyi azaltacaktır. Zaten katılımcıların genel olarak görüş ve düşüncelerine ya da eylemselliklerine bakıldığında, alanla alakalı dünyadaki değişikliklerin takibi noktasında eksik ve zayıf bir eylemselliğin olduğu görülmektedir. Okul müdürleri gelecekte, herkesin kendi kendini kontrol edebildiği, bilimsel araştırma, deney ve icatların yapılabildiği, teknolojik olarak gelişmiş okullar kurgulamaktadırlar. Okul müdürleri öğretimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif olarak her türlü aktiviteyi gerçekleştirebilecekleri kampüs okullar hayal etmektedirler. Okul müdürleri gelecekte yetenek temelli bir eğitim hayal etmekte ve okullarını bu minvalde geliştirmeyi düşünmektedirler. Okul müdürleri gelecekte, toplumun her kesimine hitap edebilecek okullar kurgulamaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş., Şahin, C. (2007). Özerk ilköğretim okulu modeli. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15, 341-355.
- Ak, A. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde yetki devri ve karşılaşılan sorunlar*. T.C. Başbakanlık. Başbakanlık Uzmanlık Tezi.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Nadir Kitap.
- Akboğa, H.M. (2015). *Türkiye’de okullarda çocuk katılımı. Çocuklar için güncel durum raporu*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 496.
- Aksu, A. (2012). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*. 4 (15), 2435-2450.
- Aladağ, M. & Tezer, E. (2007). Akran danışmanlığı nedir? Ne değildir? *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3 (27), 139-152.
- Allan, J. (1999). *Zaman yönetimi*, (Çev. M. Zaman). İstanbul: Kitapyurdu Yayıncılık.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Arge Yayınları.
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). Effective leadership for effective schools: A survey of principals’ attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların yönetimi: Üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Austin, G. R. and Holowenzak, S. P. (1985). An examination of 10 years of research on exemplary schools, in Gilbert (Ed: R. Austin and Herbert Garber) *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: Academic Press.
- Avrupa Komisyonu (2007) . Avrupa’da okul özerkliği: Politikalar ve önlemler. [www.eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/090TR.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/090TR.pdf). Erişim Tarihi: 06 Mayıs 2016.

- Aydın, A. (1998). Eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması ve öğretmen yetiştirme sorunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4 (3), 1-9.
- Aydın, İ. (2004). *Okul çevre ilişkileri. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (Edt: Y. Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 13: 61-75.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Ayvaz, Ö., Tümerdem, Y., Özel, S., Önal, E. ve Erdoğan, A. (2003). Ortaöğretim öğrencilerinde kazalar. 8. *Halk Sağlığı Günleri Bildiri Özetleri Kitabı*. Sivas. 79-80.
- Bamburg, J., Andrews, R.L. (1990). Instructional leadership, school goals and student achievement. *Exploring the relationship between means and ends*. Eric.ED.319783
- Balcı, A., Aydın, İ. (2001). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme; Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma; yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayın.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul okul geliştirme, kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balçı, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 13 (2), 75-93.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlilikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı.

- Bayramlı, Ü. (2006). *Zaman yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Beck, L. and Murphy, J. (1993). *Understanding the principalship: Metaphorical themes 1920-1990s*. New York: Teachers College Pres.
- Belirli Gün ve Haftalar ve Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/ilkveokuloncyon_0.html. Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.
- Brammer, L. M., ve MacDonald, G. (1999). *The helping relationship: Process and skills*. Boston: Allynand Bacon .
- Brenton, K. L. (1999). Implementation and evaluation of the effectiveness of peer helping training program at the junior high. Unpublished doctoral dissertation. *Memorial University of Newfoundland*. 30 Ocak 2016'de Proquest veritabanından elde edildi.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future direction. *The Leadership Quarterly*. 17, 595-616.
- Bingöl, (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Bulgan, E. (2012). Yönetimde başarı ve liderlik. www.tid.web.tr/ortak_icerik/tid.web/151/17-%20erkan%20bulgan.pdf, erişim tarihi: 11/09/2014.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*. 34(152), 71-86.
- Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*. 7 (79).
- Busher, H. and Barker, B. (2003). *The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching*. <http://leicester.academia.edu/hughbusher>. Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2016.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış: okulda yönetim süreçleri ve işleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Buzan, T. (1995). *Aklını en iyi şekilde kullan*. (Çev: B. ERGÜDER). İstanbul: Arion Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Deneyisel desenler. öntest-sontest kontrol grubu, desen ve veri analizi*. Ankara: Pegem Yayınları).
- Camadan, F. & Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin okul rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 4 (38), 199-211
- Can, H. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbazoğlu, S., Eroğlu, B. ve Demirelli H. (2010). Okul müdürlerinin fen ve teknoloji dersine ilişkin çalışmalarının değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 18 (3).
- Caplan J., Greg, H., Stephanie, L ve Robin, F. (1191). *Literature rewiew of school-family partner ship*. <http://www.ncrel.org/sdrs/pidata/pi0ltrev.html>. Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2016
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(2) . 249-274.
- Chang, W ve Chiang, Z. H. (2007). A Study on how to elevating organizational creativity of design organization. International Association of Societies of Design Researc. *The Hong Kong Polytechnic University*.
- Chapman, E. and Pat, H. (1990). *Learning to leed: an action plan for success*. California: Crisp Publications.
- Cheng, Y.C. (1996). *School effectiveness and school-based management. A mechanizm for development*. London. Falm Press.
- Creswell, J.W., Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. Los Angelos: Sage Publications.
- Çalık, C. (2007). Okul çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: Kavramsal bir çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27 (3), 123-139.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.

- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14 (1).
- Çelikten, M., Şanal, M., Yeni, Y., (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 19 (2), 207-237
- Çelenk, S. (2003). Okul başarısının ön koşulu: Okul aile dayanışması. *İlköğretim-online*. 2 (2), 28-34. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say2/v02s02d.pdf>. Erişim Tarihi: 30 Ocak 2016
- Çınkır, Ş., ve Karaman, K.Y. (2003). Öğrenciler arası zorbalık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 9(34), 236–253.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/viewFile/5000038028/500036885>. Erişim Tarihi: 11 Nisan 2016.
- Çubukçu, Z., Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (16)
- Demir, K. (2013). *Öğretim liderliği. Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi*. (Edt.:H. Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Educational Adminstation Theory and Praticce*. 51: 421-455.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (13), 208-223.
- Deniz, A. (2004). *Eğitim yöneticilerine öneriler*. İstanbul: Zambak Yayınları.
- Dinçer, M. (1997). *Eğitim yönetimine girişders notları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Dirican, R. ve Bilgel, N. (1993). Okul sağlığı-kazalar ve önlenmesi. Halk sağlığı (Toplum hekimliği). *Uludağ Üniversitesi*. 481-491.
- Drucker, F.P. (2014). *Yöneticinin değişen dünyası*. (Çev.: İ. GÜLFİDAN). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Dudu, M. (2014). Başarının kimyası-1. <http://www.kozandiyari.com/popup/haber-yazdir.asp?haber=30>. Erişim Tarihi: 24/06/2015.
- Duman, A.O. (2013). *Bilişsel koçluk yönetiminin yedinci sınıf sosyal bilgiler dersinde öğrencilerin akademik başarılarına ve demokratik tutumlarına etkisi*. Niğde Üniversitesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15- 27.
- Efil, İ. (1993). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Egzersiz Çalışmaları Yönetmeliği
015.http://isparta.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/01103907_201049_dersd_aitimcalismasigenelge.pdf. Erişim Tarihi: 15 Ocak 2016
- Elmacıoğlu, T. (1998). *Başarıda aile faktörü*. İstanbul. Hayat Yayıncılık.
- Ensari, H. (1993). Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ve ortamın öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. Sayı-5: 93-96.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*. 2-33 www.insanbilimleri.com.
<https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/168/168>. Erişim Tarihi: 05 Mayıs 2016.
- Erçetin, Ş.S. (1997). İlköğretim okul yöneticilerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. *21. Yüzyılda liderlik sempozyumları bildiri kitabı*.
- Erdal, G., Gücüyener, İ., Erdal K. (2013). *Eğitim kurumlarında kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve eğitime katkısı*. Electronic Journal of Vocational Colleges.<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ejovoc/article/download/5000085322/5000079409>. Erişim Tarihi: 07 Mayıs 2016
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 1(1). 63–71.

- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Fraenkel, J.R., Wallen, E.N. (2011). How to design and evaluate research in education (8 th ed.). Newyork: McGraw Hill Company Inc.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*. 59(8), 16-21.
- Gediklioğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1 (1). 66-80.
- Gökçe, A.T. (2009). Bilimsel yönetim anlayışında denetim. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9 (18), 74-89.
- Gökşen, F., Cemalcılar, Z., Gürlesel, C.F. (2006). Türkiye’de ilköğretim okullarında okulu terk ve izlenmesi ile önlenmesine yönelik politikalar. <http://spm.ku.edu.tr/wp-content/uploads/pdf/okulterk.pdf>. Erişim Tarihi: 24 Ocak 2016.
- Griffin, M.S. (1993). Instructional leadership behaviours of catholic secondary school principals. Doctoral Dissertation. *The University of Connecticut*.
- Guinan, M., McGuckin, M., Ali, Y. (2002). Theeffect of a comprehensivehandwashing program on absenteeism in elementaryschools. *Am J Infect Control*.30: 217-220.
- Gül, H. (2008). Toplum ve demokrasi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Kamu Yönetimi Dergisi*. 2(3). 181-196.
- Gümüş, M. (2012). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. Alfa Yayıncılık. Kitapyurdu Yayıncılık.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Ankara Üniversitesi. Yayınlanmamış doktora tezi.
- Gümüştekin, (1998). *İşletmeninörgütsel etkiğini araştırmada yönetim bilgi sistemleri*. Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi Yayınları.
- Güney, S. (2001). *Stres ve stresle başa çıkma, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gür, K. ve Yıldız, A. (2009). Öğrencilerin okul kazalarında güvenlik önlemlerine yönelik bilgi ve davranış ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliği. *Maltepe Üniversitesi. Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*,2(1), 10-21

- Gürbüz, R., Erdem, E., Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20: 167-179.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Halis, M., Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10 (2), 13-26
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1986). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*. 86 (2).
- Hamedoğlu, M.A. (2001). Vizyoner liderlik : Vizyona dayalı liderlik. *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*. 6 (6). 1-20.
- Hatcher, S. L., ve Nadeau, M. S. (1994). The teaching of empathy for high school and college students: Testing rogerian met hodswith the interpersonal reactivity index. *Adolescence*, 29 (116), 961- 975. 30 Ocak 2016'de EBSCOhost veri tabanından elde edildi
- Hekim, Y. (2007). 8. Mükemmelliği arayış sempozyumu bildirisi. www.kalder.org/TumResimler/images/file/izmir/Yavuz_Hekim.pdf. Erişim Tarihi: 17 Şubat 2016.
- Hergüner, G. (1992). Eğitim-spor ilişkisi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7, 59-62.
- Hoy, W., Ferguson, J. (1985). Atheoretical framework and exploration of organizational of organizational effectiveness of schools. *EAQ* 21,2 (Spring). 117-134.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (Çev. S.Turan). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Hoşgörür, V., Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu.(Yatağan İlçesi Örneği). www.dergipark.ulakbim.gov.tr. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/trkefd/article/view/5000081056/0>. Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2016.
- Işık, A. (2013). Okul müdürü nasıl olmalıdır? <https://abdullahabdurrahman.wordpress.com/2013/08/21/alintidir-okul-muduru-nasil-olmalidir/>, Erişim Tarihi: 16/10/2015.

- 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24.html>.
Erişim Tarihi: 14 Şubat 2016.
- http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_09/20035209_meb_20152019_strat_ejik_plan_hazirlik_programi.pdf. Erişim Tarihi: 05 Şubat 2016
- İzğören, A. Ş. (2013). *Geleceğin organizasyonunu yaratmak*. Ankara: Elma yayıncılık.
- Jeong, J.S., Choi, I.H., Paek, K.R., In, H., Park, K.D. (2007). A nationwide survey on the handwashing behaviour and awareness. *J prev Med. Public Health*, 40 (3): 197-204.
- Kabadayı, R. (2001). *Eğitim planlaması*. Yayınlanmamış ders notları: Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir.
- Kabak, F. (2009). *Ergenlerde spora katılımın saldırgan davranışlar üzerine etkilerinin incelenmesi*. Çukurova Üniversitesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kapıcı, E. G. (2004). İlköğretim öğrencilerinin zorbalığa maruz kalma türünün ve sıklığının depresyon, kaygı ve benlik saygısıyla ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 1–13.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). *Yönetimde ödenetim*. www.efdergi.ibu.edu.tr/index.php/efdergi/article/download/949/1740 Erişim Tarihi: 18 Ocak 2016.
- Karcıoğlu, F., Çelik, Ü.H. (2012). Mobing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26 (1).
- Karip, E. (2004). *Yönetim biliminin alan ve kapsamı*. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (Edt. Yüksel Özden). Ankara: Pegem A.
- Karip, E., Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (2). 245-257.
- Karşı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem A.
- Katz, D., Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. 2 nd edition. New York. Wiley.
- Kaya, Y.K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Limited Şirketi.

- Kaya, A., Macit, Z.B., Siyez, D.M., (2012). Bir ilköğretim okulu psikolojik danışma ve rehberlik servisine yapılan başvuruların incelenmesi. www.ilkogretim-online.org. 11 (4), 1087-1100. file:///C:/Users/Megahit/Downloads/5000037843-5000053388-1-PB.pdf. Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2016
- Kaya, Z. (2005). *Sınıf yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Keskinkılıç, K. (2011). *Yönetim ve okul yönetimi ile ilgili temel kavramlar. Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi*.(Edt. Kadir Keskinkılıç) Ankara: Pegem Akademi.
- Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management executive*. 5 (2), 48-60.
- Kişioğlu, A. N., Demirel, R., ve Öztürk, M. (2005). Assessing the indoor environment of primary schools in the Southwest of Turkey. *Indoor Built Environ*, 14(2), 141-145.
- Kotter, J.P. (2001). What leaders really do, *Harvard business review*(1 Aralık 2001), 3 (Produ R0111-PDF-ENG).
- Köklü, M. (1996). Etkili denetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 2 (2), 1-10.
- Köse, E. (2013). Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ders dışı etkinliklerin sınıflandırılmasına yönelik bir öneri. *Uluslar arası Türkçe Edebiyat Kültür Dergisi*. 2 (2), 336-353.
- Küçükahmetoğlu, M. (2012). *Türkiye’de okullara yönetici yetiştirmenin gerekliliği*. Yeditepe Üniversitesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*. 56, 241-270.
- McClelland, D.C. (1985). Human motivation, Gelenview, IL: Scott, Foresman
- MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (2007). Öğrencilerin okuma düzeyleri. http://www.meb.gov.tr/earged/earged/okuma_duzey.pdf Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.

- MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliği,
https://ikgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_03/22023516_miletmbak_anliinabaliemkurumlarinaynetcgrevlendirmekilavuzu2016.pdf. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2016.
- MEB Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü Z Kütüphane Çalıştay.
<https://www.google.com.tr/?ion=1&espv=2#q=okullarda+k%C3%BCt%C3%BCphaneler+ve+okuma+k%C3%BCt%C3%BCr%C3%BC>. Erişim Tarihi: 2 Şubat 2016.
- MEB Destekleme ve Yetiştirme Kursları Kılavuzu (2015-2016).
http://www.meb.gov.tr/sinavlar/dokumanlar/2015/kilavuz/DYK_Klavuzu_2015_2016.pdf. Erişim Tarihi: 17 Ocak 2016.
- MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.html>. Erişim Tarihi: 1 Mart 2016.
- MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.(www.mevzuat.meb.gov.tr)http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/ilkveokuloncyon_0.html. Erişim Tarihi: 15 Ocak 2016.
- MEB Okullarda Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Kılavuzu (2015).
https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_08/20051746_rehberlik_klavuzu2.pdf. Erişim Tarihi: 15 Ocak 2016).
- MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı.**Hata! Köprü başvurusu geçerli değil..** Erişim Tarihi: 14 Ocak 2016.
- MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği.
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/68.html>. Erişim Tarihi: 2 Mart 2016.
Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.
- MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun.
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>. Erişim Tarihi: 17 Ocak 2011.
- MEB Yönetici ve Öğretmenlerin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar.<http://ikgm.meb.gov.tr/tahakkuk/MEB%20Y%C3%B6netici%20ve%20%C3%96%C4%9Fretmenlerinin%20Ders%20ve%20Ek%20Ders%20>

[Saatlerine%20ili%C5%9Fkin%20Yaz%C4%B1.pdf](#). Erişim Tarihi: 17 Ocak 2011

Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

MentalUP Beyin Egzersizleri. *Okul başarısını etkileyen faktörler*<http://www.zekakulubu.net/blogdetay/50/okul-basarisini-etkileyen-faktorler>. Erişim Tarihi: 11 Şubat 2016

Miles, M.B.,& Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Miller, D. (2001). *Principles of social justice*. Harvard University Press. (Çevrimiçi: <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=978067400147>), Erişim Tarihi: 26.08.2015.)

Mullins, L. (1994). *Management and organisational behaviour*. Fifth Edition University of Portsmouth.

Nalçacı, A., Bektaş, F. (2013). Okul iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Uluslar arası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (13), 1-10.

Öğretici, R. (2006). *Katılımcı liderlik ve katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Öğülmüş, S. (1995). *Okullarda (liselerde) şiddet ve saldırganlık*. (Yayınlanmamış Araştırma Raporu). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Öğülmüş, S. ve Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi. *Eğitim Yönetimi*. 1(2), 261–271.

Önsüz, M., Hıdırlıoğlu, S. (2008). İstanbul'da farklı iki ilköğretim okulundaki öğrencilerin kişisel hijyen alışkanlıklarının belirlenmesi. *ADÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 9(1): 9-17.

Özdemir, S. (1996). Okula dayalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (2), 3, 421-426.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Özdemir, S. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği. http://orgm.meb.gov.tr/mebiysdosyalar/201210/10111226ozel_egitim_hizmetleri_yonetmeli_son.pdf. Erişim Tarihi: 08 Şubat 2016.
- Özer, N. (2006). *İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools, *Educational Leadership*, 56: 28–30.
- Pessler, G. (1998). *Leading people and organizations in the 21 st century international univercity hall, Florida*.
- Pilania, G. P. (1991). *Leadership, jaipur*. India: Anuj Printers.
- Porsuk, A. (2010). *Denizli merkez ilköğretim okullarındaki okul-aile ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar üzerine yönetici görüşleri*. Pamukkale Üniversitesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Recepoğlu, E. (2008). Okul müdürlerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*. 33 (150).
- Resmi gazete, (2015). (www.resmigazete.gov.tr, 24/12/2015).
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sakızlı, İ. (2007). *Okul müdürü- öğretmen çatışması ve okul müdürlerinin bu çatışmayı yönetme yeterlikleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html. Erişim Tarihi: 03 Şubat 2016.

- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N., (1995). Basic organizational behaviour. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 8(30), 205–218.
- Sergiovanni, T. (2008). The principalship. NY: Allyn and Bacon.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Newyork: Free Press.
- Sungur, Y. (2013). Başarının sırrı: İnanmak, tutku ve azim. www.martidergisi.com Erişim Tarihi: 02.06.2015.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Şam, E.A. (2015). Değerler eğitiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jedus/article/view/5000172334/500015547> 9. Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2016.
- Şener, S. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin müdürlük yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları- Buca ilçesi örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, S. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Kitapyurdu Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Şıman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı- Etkili okullar*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Şişman, M. (2013). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları
- Tebliğler Dergisi. <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000>. Erişim Tarihi: 15 Ocak 2016.

- Tebliğler Dergisi <http://tebligler.meb.gov.tr/indeks.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000> . Erişim Tarihi: 04 Nisan 2015.
- Tezcan, M. (1977). Çocuk eğitiminde ailenin rolüne sosyolojik bir bakış. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/502/6029.pdf>. Erişim Tarihi: 15 Ocak 2016
- Tortop, N. (1982). *Personel yönetimi*. Ankara: İTİA Yayını.
- Tortop, N, İşbir, E ve Aykaç, B. (2007). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>. İndirme Tarihi: 18.04.2015.
- Trodden, J. (1995). *Characteristics of instructional leadership*. Ottawa: Royal Road University.
- Tural, N.K. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35 (1-2), 39-54.
- Uluğ, F. (1999). *Eğitimde grup süreçleri*. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Enstitüsü.
- U. S. Department of Education. (1997). Public and private school principals in the United States: A statistical profile, 1987–88 to 1993–94. Washington, D.C: U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement. [NCES 97455].
- Urena, P.H. (1988). School effectiveness in the dominican republic. Santa Domingo: British Columbia University.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32 (1), 297-310.
- Wallace, R. (1996) *From vision to practice the art of educational leadership*, California: Corvin Pres.
- Van akademik başarı, (2015). Van ili ortaokul ve lise öğrencilerinin başarı durumlarının araştırılması projesi.

- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri- İzmir ili örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yazıcı, Ö., Gündüz, Y. (2010). Etkili eğitim denetiminde yaşanan iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 3 (2), 37-52 <http://www.keg.aku.edu.tr/arsiv/c3s2/c3s2m4.pdf>. Erişim Tarihi: 22 Ocak 2016
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Yüksek Lisans Projesi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözme öyküleri ışığında denge rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12 (4): 35-79.
- Yılmaz, A., Özler, D.E. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (26), 334-357. http://www.academia.edu/10098313/Mobbing_ve_%C3%96rg%C3%BCt_%C4%B0klimi_%C4%B0li%C5%9Fkisine_Y%C3%B6nelik_Ampirik_Bir_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma. Erişim Tarihi: 28 Ocak 2016
- Yılmaz, B. (2009). Okuma alışkanlığının okul başarısına etkisi: Ankara Keçiören Atapark İlköğretim Okulu Öğrencileri üzerine bir araştırma. <http://www.bby.hacettepe.edu.tr/yayinlar/dosyalar/Y%C4%B1lmaz.pdf>. Erişim Tarihi: 27 Ocak 2016.
- Yılmaz, E. (2005). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16. 739-756.
- Yılmaz, K. (2001). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12 (1).
- Yılmaz, K. (2011). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(1), 27-44.

- Yüksel, S. (2004).*Örtük program-eğitimde saklı uygulamalar*. Adana: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zaccaro, S.J., Kemp, C., Bader, P. (2004). Self-monitoring and trait-based variance is leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*. 76 (2), 308-315.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve lider birbirinden farklı mıdır?*Harward Business Review*, Çev:Meral Tüzel.



EKLER

- EK 1: Başarılı Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi**

MÜLAKAT SORULARI

A-OKULUN FİZİKİ YAPISI

1-Okulun fiziki yapısını eğitim öğretime hazır hale getirmek için yürüttüğünüz faaliyet ve çalışmalar .

- a- Bu çalışma ve faaliyetler nelerdir?
- b- Bu çalışma ve faaliyetler için kaynağı nereden buluyorsunuz?
- c- Okulda, eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesini arttırmak için herhangi bir bölüm açtınız mı? (Veli görüşme odası, proje odası, etüt sınıfı vb.) Bu bölümlerdeki çalışma ve faaliyetleriniz nelerdir?

B-EĞİTİM-ÖĞRETİM FAALİYETLERİ

1-Eğitim-öğretim ve yönetimde verimliliğin ve kalitenin artırılması için yapılan faaliyet ve çalışmalar.

- a- Planlama faaliyetleriniz (Yetki devri, toplantılar, stratejik plan, tky vb.) nelerdir?
- b- Özel eğitim ve rehberlik faaliyetleriniz nelerdir?
- c- Sosyal-kültürel ve sportif faaliyetleriniz nelerdir?
- d- Akademik başarının artırılması ile ilgili faaliyetleriniz nelerdir?
- e- Öğretmenlerin eğitim sürecinde yetiştirilmesi ile ilgili faaliyetleriniz nelerdir?
- f- Denetim faaliyetleriniz nelerdir?

2-Eğitim-öğretimle ilgili sorunları (devamsızlık, akademik başarısızlık, davranış sorunları vb.) belirleme ve giderme çalışma ve faaliyetleriniz nelerdir?

C-ÇEVRE İLİŞKİLERİ

1-Çevredeki paydaşlarınız kimlerdir? Birlikte ne gibi çalışma ve faaliyetler yürütmektesiniz? Bu çalışma ve faaliyetlerin sonunda ne gibi katkılar edindiniz?

D-KİŞİSEL VE MESLEKİ GELİŞİM

1-Mesleki gelişim noktasında neler yapıyorsunuz? (Çağdaş yönetim ve yöntemlerini izleme, yönetim yaklaşımlarını inceleme ve teknolojik gelişmelerden yararlanma, mesleki eser inceleme vb.

2-Kişisel gelişim için neler yapıyorsunuz?

E-DİĞER

1-Okul iklimini olumlu bir şekilde geliştirebilmek için çalışma ve faaliyetleriniz nelerdir?

2-Okulunuzun imajını yükseltmek için yaptığınız faaliyet ve çalışmalarınız nelerdir?

3-Boş zamanlarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

4-Sizce mevcut şartlarda etkili bir müdür olabilmek için neler yapılmalıdır?

5-Gelecekte okulunuzun nasıl olmasını istersiniz (projeleriniz nelerdir)?



Fotoğraf 1: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (proje çalışması)



Fotoğraf 2: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (proje çalışması)



Fotoğraf 3: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Konferans salonu)



Fotoğraf 4: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Okul öncesi birimi)



Fotoğraf 5: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Sınıf ortamı)



Fotoğraf 6: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Proje çalışması)



Fotoğraf 7: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Z Kütüphane)



Fotoğraf 8: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Tüm okula yayın)



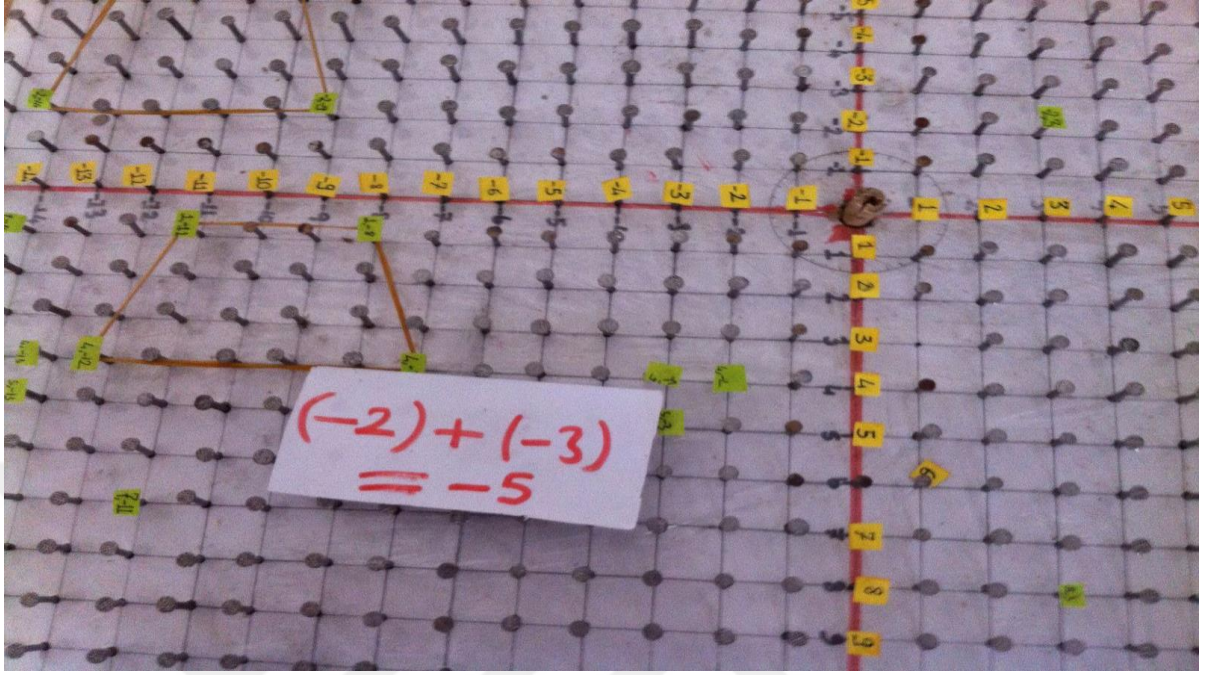
Fotoğraf 9: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Proje çalışmaları)



Fotoğraf 10: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Okuma etkinlikleri)



Fotoğraf 11: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Akademik gelişim çalışmaları)



Fotoğraf 12: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Güvenlik uygulamaları)



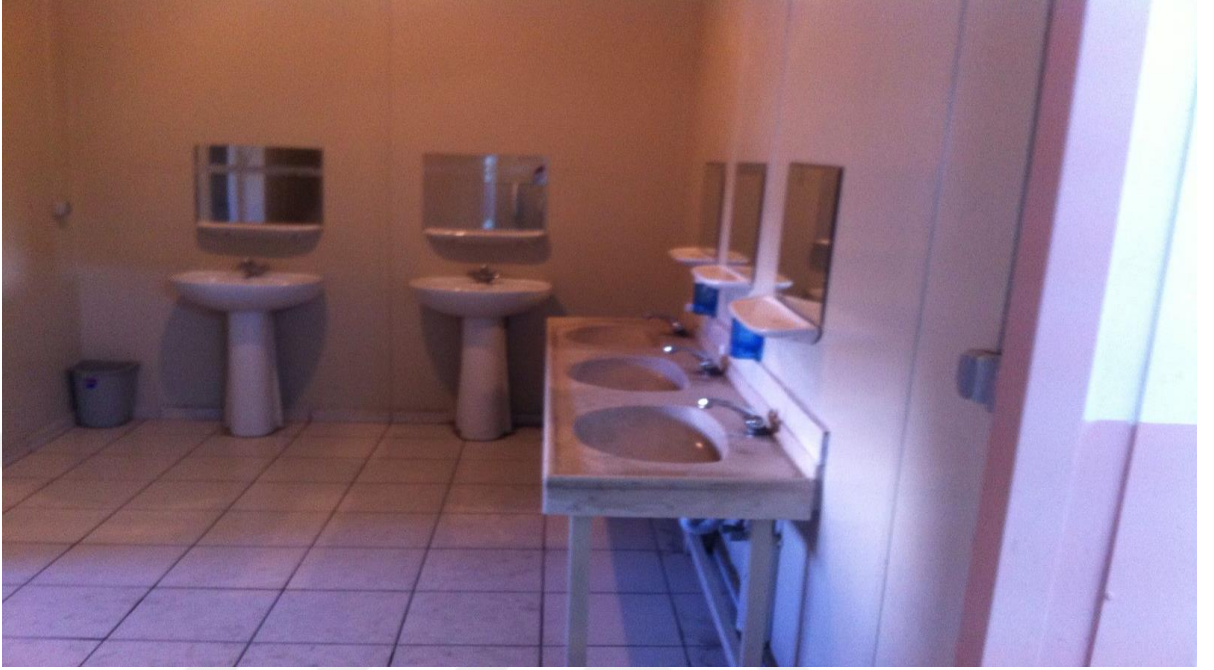
Fotoğraf 13: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Eğitsel resimler)



Fotoğraf 14: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Akademik başarı geliştirici çalışmalar)



Fotoğraf 15: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Hijyenik ortam)



Fotoğraf 16: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (olumlu güdüleme)



Fotoğraf 17: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Başarı göstergeleri)



Fotoğraf 18: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Çevre düzenlemesi)



Fotoğraf 19: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Çevre düzenlemesi)



Fotoğraf 20: Başarılı okul müdürlerinin okullarından görüntüler (Proje odası)



EK 3: GÖZLEM FORMU ÖRNEĞİ

EK 2

GÖZLEM FORMU

Gözlem Tarihi: 05.03.2015

Gözlem Yapılan Okul Müdürü: B1

A-OKULUN FİZİKİ YAPISI

Saat 8.30, Okulun tüm birimleri geriterek okul müdürünün ifadeleleri ile yapılan çalışmaların uygunluğu görülmüştür. Okul aile-birliği hesapları incelemiştir. Bu hesaplara yatan kaynaklar ile okul müdürünün söyledikleri uyumludur.

B-EĞİTİM-ÖĞRETİM FAALİYETLERİ

Saat 9.00 Yan Okulda yapılan planlar, özel eğitim ve rehberlik faaliyetleri, sosyal-kültürel ve sportif faaliyetler, akademik çalışmaların artırılması ile ilgili çalışmalar (öğretmen ve öğrencilere sorularla) gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin süres içinde yetiştirilmesi ve yönetim faaliyetleri incelenmiş ve okul müdürünün ifadeleleri ile paralel oldukları görülmüştür.

C-ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Saat 12.00'da çevre ile ilişkiler kapsamında incelemelerde bulunulmuş ve okul müdürünün söyledikleri ile paralel olduğu görülmüştür.

D-KİŞİSEL VE MESLEKİ GELİŞİM

Saat 14.00'da kişisel ve mesleki gelişim ile ilgili incelemelerde bulunulmuş ve okul müdürünün ifadeleleri ile uyumlu olduğu görülmüştür.

E-DİĞER

Saat 16.00'da diğer bölüm ile alakalı "Okul iklimi geliştirme çabaları, diğer artırma çabaları gibi hususlar incelemiş olup okul müdürünün ifadeleleriyle paralel olduğu görülmüştür.

