

**T. C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ORTAOKULLARDA OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM
LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINI YERİNE GETİRME
DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şefik Niyazi Yağmur

Danışman: Doç. Dr. Abdurrahman İlğan

**Düzce
Temmuz, 2018**

KABUL VE ONAY

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

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

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... /... /2018

Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüzde liderlik, üzerinde en çok tartışılan konulardan biridir. Liderliğin çeşitli türlerine yönelik yoğun araştırmalar sürmektedir. Öğretim liderliği de bu çalışma konularından biridir ve önemli bir liderlik boyutudur. Öğretimsel liderlik, okulun öğrenci başarısını arttırmak için müdürün bizzat kendisinin gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, problem durumuna, araştırmanın amacına ve araştırmanın önemine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma konusuyla ilgili araştırmalara; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümde araştırmada ulaşılan bulgular ve yorumlara; beşinci bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın her aşamasında sabır ve anlayışla bana destek olan, değerli fikir ve önerileriyle beni yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Abdurrahman İLĞAN'a, tez jürisinde yer alarak değerli önerileriyle katkı sunan Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN ile Dr. Öğretim Üyesi Filiz EVRAN ACAR'a, çalışmama katılan değerli okul müdürlerine ve çalışmam boyunca gösterdiği sabır ve destekten ötürü aileme teşekkür ederim.

Bu çalışmanın alan yazına katkıda bulunarak, bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması umudu ve beklentisiyle...

Şefik Niyazi YAĞMUR

Düzce, 2018

ÖZET

ORTAOKULLARDA OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINI YERİNE GETİRME DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yağmur, Şefik Niyazi

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Denetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdurrahman İLĞAN

Temmuz, 2018 + 173 sayfa

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma yaparak okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme durumlarını ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak geliştirilen görüşme formuna uzman görüşü doğrultusunda son şekli verilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliğini yerine getirme durumlarını tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma dört tema altında sonuçlanmıştır. Buna göre; i) okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma, ii) öğretimi denetleme ve geliştirme, iii) eğitim programını koordine etme, iv) olumlu öğrenme iklimi oluşturma temaları.

Okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma temasında; okul müdürlerinin okulun çevre koşullarına uygun misyon ve vizyonunu belirledikleri, misyon ve vizyon belirlenirken çeşitli kriterlere dikkat ettikleri, okulun amaçlarını paylaşırken çeşitli mekanizmalardan faydalandıkları, eğitim öğretim ile ilgili okulun yıllık

planını yaptıkları, okulun kendine özgü amaçlarına ulaşip ulaşmadığının ölçüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretimi denetleme ve geliştirme temasında; okul müdürlerinin sınıf ziyareti yaptıkları, yaptıkları ziyaretler de ziyaret amaçlarını önceden belirledikleri ve öğretmene yardımcı olup rehberlik amacı taşıdıkları, her branşın eşit oranda ziyaret edildiği, ziyaret sonrası geri bildirim verildiği, ziyaretler esnasında sınıfın tertip düzeninden tutunda öğretmenlerin sınıf yönetimine kadar pek çok unsura dikkat edildiği, öğretmenlerin zamanında derse girip çıkmaları için gerekli önlemlerin alındığı, yaşanan aksamalarda gerekli uyarıların yapıldığı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin önem arz ettiğini bunun için akademik yönlendirmeler, güncel duyurular, kurs ve seminerlere yönlendirme yapıldığı, öğretmenlere lider olma fırsatları sunulduğu, eğitim öğretimle ilgili alınacak kararlara katılımlarının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim programını koordine etme temasında; okul müdürlerinin neredeyse tamamının zümre ve şök toplantıları yaptıklarını bu toplantılarda gerekli takibi sağladıklarını, okulun amaçlarının gerçekleşebilmesi adına plan yapıp uygulamaya koyduklarını, öğretmenlerin kendi aralarında faydalanmalarını sağlamak için gerekli teşvikleri yaptıklarını, çocuğu görmek için kim gelirse gelsin dersler bölünmesin diye tedbir aldıklarını, öğretmenlerin herhangi bir durumda gelmediklerinde ise idareciler olarak derse girdikleri veya dersi olmayan boş öğretmen varsa onları yönlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasında; okul müdürlerinin okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmak istedikleri bu amaçla piknik, çay, kahvaltı vb. organizasyonlar düzenledikleri, başarılı öğretmenlerin bu davranışlarını pekiştirmek için sözlü olarak tebrik ve takdir ettikleri, üst amirler tarafından verilen başarı belgesinin verilmesi için teklif ettikleri, öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla teneffüslerde birlikte vakit geçirmeye gayret ettikleri, öğrenci başarısını önemsedikleri ve bu doğrultuda öğrencileri ödüllendirme ve törenlerde onura etmeye özen gösterdikleri, öğrenci başarısını artırmak için kurs açtıkları, veliler ile iş birliğini sağlamaya özen gösterdiklerini, öğrencilerin öğrenme durumlarını takip edip ve bunu öğretmenleri ile paylaştıkları, akademik başarısı düşük olan öğrenci için

gerekli tedbirleri aldıkları ve bu hususta veli görüşmeleri yapıp öğrenciye rehberlik edip, kurs faaliyetleri düzenledikleri, ders dışı zamanı değerlendirme adına öğrenci ve öğretmenlerle sohbet edip okulun her bir köşesinde görünür olmaya dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.



Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öğretim Liderliği, Ortaokul, Okul Müdürü

ABSTRACT

A QUALIFIED RESEARCH ON EVOLUTION OF CONDITIONS TO IMPLEMENT TEACHING LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS IN SECONDARY SCHOOLS

Yağmur, Şefik Niyazi

Master's Degree, Department of Educational Administration Supervision

Supervisor: Assoc. Prof.Dr. Abdurrahman İLĞAN

July, 2018 + 173 pages

The purpose of this research is to demonstrate the situations of school principals perform teaching leadership roles, conducting a qualified research on the evaluation of the conditions to implement teaching leadership behaviors of school directors in secondary schools. The research was carried out in a phenomenological pattern of qualitative research methods. The semi-structured interview form developed by the researcher was used as data collection instrument in the survey. The interview form developed as a means of data collection in the survey was given the final form as a result of the expert opinion's direction. The process of determining the participants, Criteria sampling from purposeful sampling methods were used.

As a result of this research, it has been done under four themes in order to identify the situation of the school principals fulfilling the teaching leadership. According to this; i) explaining and sharing the targets s of the school ii) inspecting and improving the teaching iii) coordinating the teaching program iv) creating the positive learning climate theme.

On the theme of explaining and sharing the targets of the school; it has been reached that school principals determined the school's mission and vision in

accordance with the environmental conditions, paid attention to criteria while determining mission and vision, benefited from various mechanisms while sharing the school's targets, made an annual plan of the school related to education and teaching, evaluated whether the school has reached its own targets or not.

On the theme of inspecting and improving the teaching; it has been reached that school principals visited the class, had set their purpose before visiting the classrooms and had the purpose of guiding and helping the teachers, visited each branch of lesson equally, gave the feedback after the visiting, paid attention to lots of elements such as arrangement and management of the classroom, took necessary precautions for teachers to enter and exit the class in time, made necessary warnings about the problems, directed the teachers to the academic guidance, current announcements, courses and seminars because teachers' professional development is important, offered to the teachers the opportunity to be a leader, provided the participants about education and teaching decision.

On the theme of coordinating the teaching program; it has been reached that almost all the school principals organized the group meeting and branch teachers meeting, provided the necessary follow-up at these meetings, planned and put into practiced for the purpose of the school's achievement, made the necessary encouragement among teachers, took precaution not to divide the lesson whoever comes to see the students, entered courses as administrators when the teachers didn't come in any case or directed to the teachers who didn't have lessons to the classroom.

On the theme of creating the positive learning climate; it has been reached that school principals organized some activities such as picnic, breakfast etc as they wanted to create unity and team spirit in school, congratulated and appreciated the successful teachers in order to consolidate these behaviors, proposed by senior superiors to award the achievement document, tried to spend time with teachers to encourage them to work at breaks, paid attention to student success and rewarded the students and made them honor at ceremonies, opened courses to increase student achievement, tried to cooperate with the parents, followed the learning situations of the students and shared it with their teachers, took the necessary precautions for the student with low academic achievement and that they are guided by the parents on

this subject and they talk to the students and teachers on behalf of the extracurricular time evaluation organized by the course activities.



Key Words: Leadership, Instructional Leadership, Secondary School, School Principal

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
II.BÖLÜM.....	5
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.Liderlik.....	5
2.2.Liderlik Kuramları.....	6
2.2.1.Özellikler Kuramı.....	7

2.2.2. Davranışsal Kuram.....	8
2.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	9
2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	10
2.2.3.Durumsal Kuram.....	10
2.3.Okul Müdürünün Öğretim Liderliği Rolünün Tarihsel Gelişimi.....	11
2.4.Öğretim Liderliği.....	17
2.4.1.Okulun Misyonunu Geliştirme.....	21
2.4.1.1.Okulun Vizyon ve Misyonunun Tanımlanması.....	21
2.4.1.2.Okulun Amaçlarının Belirlenmesi.....	23
2.4.1.3.Okulun Amaçlarının Paylaşılması.....	24
2.4.1.4.Okulun Amaçlarının Gerçekleştirilmesi.....	25
2.4.2.Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme.....	25
2.4.2.1.Öğretmenleri Denetleme ve Değerlendirme.....	28
2.4.2.2.Öğrenci İlerlemesini İzleme.....	30
2.4.2.3.Kaynak Sağlama.....	30
2.4.3. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma.....	31
2.4.3.1.Öğretim Zamanını Koruma.....	31
2.4.3.2.Öğretmenleri Öğretmeye Özendirme.....	33
2.4.3.3.Sürekli Görünür Olma.....	34
2.4.3.4. Öğrencileri Öğretmeye Özendirme.....	35
2.4.3.5.Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama.....	36
2.4.3.6.Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama.....	38

2.4.3.7.İyi Bir İletişimci Olma.....	38
2.5.Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri.....	40
III. BÖLÜM.....	43
YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırmanın Modeli.....	43
3.2. Çalışma Grubu	45
3.3. Veri Toplama Araçları.....	46
3.4. Verilerin Toplanması	48
3.5. Verilerin Analizi	51
3.6. İnanırlılık ve Aktarılabirlik.....	52
3.7. Tutarlık ve Teyit Edilebilirlik.....	54
IV. BÖLÜM	56
BULGULAR VE YORUM	56
BULGULARIN ANALİZİ.....	56
4.1. Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma.....	57
4.2.Öğretimi Denetleme ve Geliştirme.....	64
4.3. Eğitim Programını Koordine Etme.....	83
4.4. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma.....	92
V.BÖLÜM	116
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA.....	133
EKLER.....	146

KISALTMALAR

A.B.D: Amerika Birleşik Devletleri

akt: Aktaran

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

TEOG: Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sistemi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

vb.: ve benzeri

yy.: Yüzyıl



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Okul Müdürlüğü Rolünün Tarihsel Olarak Değişimi.....	13
Tablo 2. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Hedefleri, Görevleri ve Çıktılar.....	41
Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Bilgiler.....	46



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Öğretim Liderliği Boyut ve Davranışları.....	19
Şekil 2. Araştırma Sürecinin Aşamaları.....	44
Şekil 3. Veri Analiz Süreci.....	52
Şekil 4. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği davranışlarını Yerine Getirme Durumlarına İlişkin Model.....	56
Şekil 5. Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma.....	57
Şekil 6. Öğretimi Denetleme ve Geliştirme.....	64
Şekil 7. Eğitim Programını Koordine Etme.....	84
Şekil 8. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma.....	93

EKLER

EK. 1. Görüşme Formu.....	146
EK. 2. Katılımcılara Ait Bilgi Formu.....	149
EK. 3. Araştırma İzni.....	150



BÖLÜM I.

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları ve araştırmanın önemi yer almaktadır.

1.1. Problem

Liderler çağlar boyunca insanları etkileyerek ve yönetim becerilerini de sergileyerek buldukları toplumların üyelerinin çeşitli amaçlara ulaşmalarına önderlik etmişlerdir. Her toplumun tarihinde bir lideri olduğu gibi bu lideriyle elde ettiği başarıları vardır. Elde edilen tarihsel süreçte gerçekleşen başarı öykülerinde liderler öncü ve tektirler. Bir toplumun gelişiminde lider görevi üstlenen okullar çağın ihtiyaçlarına göre gelişim göstermek durumundadırlar. Bir yandan eğitim rolü diğer yandan öğrencilerin duygusal ihtiyaçlarına cevap verebilen, demokratik, rekabetçi, değişime açık rollerde üstlenmektedirler. Bu rolleri yerine getirmek için ise yeniliklere açık etkili liderler gerekmektedir. Okul yönetiminde olması gereken liderlik davranışı bilinen hiyerarşik yapıdan farklı olmalıdır. Bürokratik temellere dayanan okul yönetimi çağın gereksinimlerini karşılayamayacak nitelikte olup günümüz liderlerinden okullarını gelişime odaklı öğrenen toplum olarak dizayn etmeleri istenmektedir.

Okul liderliği kavramı eğitim yönetimi alanında aştırmacıların üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. Bu kadar önemli bir konuda her anlamda donanımlı ve başarılı öğrenciler yetiştirme amacıyla olan okulların başarılı olabilmesinde liderler önemlidir. Okullarda ise okul müdürleri liderlik konusunda odak noktadırlar. Alan yazındaki çalışmalar, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik

rollerinin okullar üzerinde etkilerinin olduğunu göstermektedir. Öğretim liderliği, öğretmen, öğrenci ve öğretim programlarının içinde bulunduğu süreçlere ağırlık verir. Öğretimsel liderlik okul yönetimine dayalı olarak geliştirilmiş olup etkili okul araştırmalarının temelini oluşturmuştur. Öğretimsel liderlik, klasik okul yönetimi davranışlarından farklıdır. Klasik yaklaşımda okul yöneticisinin yönetsel rolü ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte ise öğretimin geliştirilmesi ön plandadır (Börü ve Boyacı, 2016).

Etkili ve verimli bir okulun oluşmasında yöneticilere büyük roller düşer. Böyle önemli bir rolü gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin lider özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bir lider okulunu etkili ve verimli kılmak için, okulun kültürünü ve değerlerini şekillendirir, okul için vizyon belirleyerek paylaşır ve değişimin öncüsü olur. Bütün bu çaba başarılı öğrenciler yetiştirme çabasıdır. Bu noktadan bakıldığında okul yöneticisi okulun başarı ve gelişmesinde önemli rol oynar. Düne kadar okul yöneticilerinden sadece okulda derslerin düzenli yapılması, güvenliğin sağlanması, gerekli bürokratik işlerin yapılması gibi yönetim işlerinin düzenli yapılması beklenirken bugün yöneticilerden iyi işleyen bir okul oluşturmanın yanında, öğrenci başarısının artırılması beklenmektedir. Bu durum ise yöneticileri öğretime odaklanmaya itmektedir (Demir, 2014: 321).

Glanz'ın (2005) araştırma sonuçlarına göre bugünün yöneticileri geçmişteki yöneticilere göre daha çok taleple karşılaşmaktadırlar dolayısıyla yöneticilerden daha karmaşık kararlar alıp daha büyük sorumluluklar üstlenmeleri beklenmektedir. Başka bir deyişle geçmişte öğretmenin işi olarak görülen öğretim ve öğrenci başarısı, bugün okul yöneticisinin de sorumlulukları arasında yer almaktadır. Öğretim ve öğrenme okulun temel işi olmasına karşın, okul yöneticileri çoğu zaman veli görüşmeleri, fiziksel ve bürokratik sorunlar, öngörülemeyen krizler gibi sebeplerden dolayı yönetim görevine daha çok zaman ayırmaktadırlar (Johnson, 2004). Aslında okul yöneticisinin öncelikli sorumlulukları; öğretimin denetimi, ders programlarının incelenmesi, öğrenci kazanımlarının değerlendirilmesi gibi okulun öğretim sürecinin yönlendirilmesi görevlerine daha çok zaman ayırmak iken maalesef çok az zaman ayrılmaktadır (Weber, 1985). Bunun sebebi de okul yöneticilerinin öğretime ilişkin sorumluluklarına öncelik vermeleri beklenirken, geleneksel yönetim görevlerini

yerine getirmeleridir. Balcı'ya (2002) göre etkili okul araştırmalarında etkili yöneticilerin genelde etkili lider oldukları yani öğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır. Etkili yöneticilerin ise öğretime önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentileri açıkça belirleme, öğretmen ve yöneticilere ulaşmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerak geçirme, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi gösterdikleri işlevler bu yargıyı kanıtlar niteliktedir. Okul yöneticisi okulundaki öğretim programlarının uygulanması ve öğretimin iyileşmesinde ana rolü oynar. Öğretim ile ilgili kararlardan, öğretim programlarının koordinasyonundan ve öğrenci başarısından sorumludur. Okul yöneticilerinin öğretim programlarından bilgi sahibi olup aktif olarak katıldıkları okullarda öğrenci başarısı yüksek olmaktadır (Cotton, 2003). Şışman'a (2002) göre okul yöneticisinin bütün alanlarda uzman olması beklenmez. Fakat okul yöneticisinin asıl görevi okulun temel işlevi olan öğrenmeyi gerçekleştirmek ise öğrenme-öğretme konusunda liderlik yapmaktır. Etkili okulların liderlerinin öğretimle daha fazla ilgilendikleri ve öğretime ilişkin görüşlerini öğretmenlerle paylaştıkları bilinmektedir. Okul yöneticisinin, öğretime izlemesi her alanda desteklemesi ve kolaylaştırması gerekmektedir.

Moorthy (1992) öğretimsel bir liderin yönetim uzmanı olması gerektiğini belirtir. Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının incelenerek değerlendirilmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı ortaokullardaki okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesidir.

Yapılan bu çalışmada;

- A) Okulun Amaçlarını Açıklama Ve Paylaşma
- B) Öğretime Denetleme Ve Geliştirme
- C) Eğitim Programını Koordine Etme
- D) Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma

başlıkları altında yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1.3. Önem

Bu çalışma ile ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma yaparak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarını açığa çıkararak bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara veri sağlamak ve etkili okul liderlerinin, okulların başarısının yükselmesinde, olumlu bir okul iklimi oluşturulmasında ve öğretim uygulamalarını geliştirmede önemli rol üstlendikleri ve bu nedenle liderlik becerisine sahip olan, etkili iletişim kuran, teknolojiye hâkim, bilgiyi yönetebilen okul liderlerine ihtiyaç duyulmakta ve bu nedenle öğretim liderliği konusunun öğrenen örgütler, etkili okullar ve okul yöneticilerinin okullarda daha etkili olabilmeleri için liderlik yönelimlerini ortaya koymak amacıyla araştırılmaya değer görülmüştür.

Bu araştırmanın nitel yöntemle değerlendirilmiş olması da başka bir özgünlük noktasıdır. Öğretim liderliği konusunda çok sayıda nicel değerle araştırma mevcut olmakla birlikte nitel araştırma sayısının oldukça az olması bakımından da araştırmanın özgünlüğe sahip olduğu söylenebilir. Son yıllarda sosyal ve fen bilimleri ile ilgili çevreler araştırma yöntemleri ile ilgili hızlı bir dönüşümün yaşandığı konusunda hem fikirdirler. Bu dönüşüm gelip geçici modaların ve yönelimlerin çok daha ötesinde yaşanmıştır. Bu dönüşüm dünyayı nasıl anladığımız ve gördüğümüz konusunda yaşanan büyük ölçekli bir dönüşümün parçasıdır. Bilimde gerçekleşen bu yeniden yapılanmanın incelenmesinden yola çıkarak sosyal bilimlerde kullanılan bilimsel araştırma yöntemlerinde nicel araştırmadan nitel araştırmaya doğru bir geçiş yaşanmaktadır (Şişman, 2002). Nitel araştırma olay ve olgular ile ilgili derinlemesine bilgi elde edilmesini, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları, bağlı buldukları ortam içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. İnsanların yaşayışları, yaşanmış tecrübeleri, davranışları, duyguları, hisleri aynı zamanda toplumsal işleyiş, sosyal hareketler, kültürel olaylar ve uluslar arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yöntemidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Liderlik

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920’li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Öyleki sadece 20. yüzyılda 5000’den fazla çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur. Günümüze kadarda çok sayıda tanım yapılmış olmasına ve (Bakan ve Büyükbeşe, 2010) psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi vb. pek çok bilim dalının incelediği bir konu olmasına rağmen sosyal bilimciler arasında ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Çünkü liderlik konusu farklı bakış açılarından bakıldığında farklı algılanabilen bir kavram olmuştur. Liderlik konusu yönetim bilimi alanında üzerinde çok durulan konulardan biri olduğu kadar eğitim yönetiminin de üzerinde durduğu bir konudur. Liderlik; İngilizce bir kelime olup “ lead ” şeklindedir. Türkçe’de ise “ önderlik” kelimesi önerilse de “ liderlik” kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2002).

Liderlik kavramı ile ilgili olarak pek çok tanımlama yapılmıştır. Şişman (2002) liderliği; belli bir amaç ve hedef doğrultusunda başkalarını etki altında bırakıp harekete yönlendirme olarak ifade etmektedir. Hıck (1978) bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsurun ruh olduğunu, mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götürenin ise bu ruhu aşıl原因an kişi yani lider olduğunu, Desborough ve Ashikamasy (2002) lider-izleyici arasındaki ilişkiden hareketle liderin; “izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişi olduğunu, Fiedler ve Garcia (2005) ise genel olarak liderliği, bir kişiyle bir grup

arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişki olarak gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendiren birey olduğunu söyler (akt. Erdem ve Dikici, 2009). Bass (1985) liderliği, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci olarak, Argyris (1976) liderliği güçlü bir etki olarak, Etzioni (1964) liderliği, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç olarak, Bennis ve Nanus (1985) liderliği; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme-yönlendirme ve yöneltme olarak tanımlamışlardır.

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellikler ve davranışlar, diğer insanları etkileme gücü ve biçimi, yönetim pozisyonuyla ilgili etki-yetki ve gücün meşrulaştırılması gibi hususlar vurgulanarak tanımların yapıldığı yani etkileme, ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme ve etkileşim gibi konularda farklı farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bir yönüyle de liderlik, anlam üretme, ilişkilere anlam kazandırma olarakta görülebilir (Duke, 1986 akt. Şişman, 2002). Kısaca özetlenecek olursa liderlik (Şişman, 2002):

- Kişisel özelliklere bağlı olunarak, sahip olunan güç,
- Karar verme ve bunları uygulayabilme gücü,
- Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
- Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
- Grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci,
- Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği olarak özetlenebilir.

2.2.Liderlik Kuramları

Liderlik konusuyla ilgili geçmişte ve günümüzde araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalarda genellikle liderlerin bireysel özellikleri, liderlik stilleri, durumsal faktörler, yönetsel davranışlar gibi konular üzerinde durulsa da bu teoriler kuram olarak;

- Özellik kuramı,
- Davranışsal kuram,
- Durumsal kuram olarak üç başlıkta toplanmaktadır.

2.2.1.Özellikler Kuramı

Koçel (2003) özellikler yaklaşımının, liderlik konusunda ilk akla gelen yaklaşım olduğunu, bu kurama göre; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Daft (1991) ise liderin taşıması gereken özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- ❖ Fiziksel özellikler; enerjik ve aktif olması.
- ❖ Zeka ve yetenek; yargılama, bilgi, akıcı konuşması ve kesinlik.
- ❖ Kişilik; yaratıcılığı, açık sözlülüğü, dürüstlüğü ve etik davranışları.
- ❖ İş ile ilgili özellikler; başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alması.
- ❖ Sosyal özellikler; işbirliği yeteneği, prestiji, popüler ve sosyal olması, kişiler arası becerileri, sosyal katılımı, nezaketi ve zarafeti.

Şişman (2002) bu kuramı “ lider olunmaz, lider doğulur” şeklinde özetler. Liderle ilgili başlıca özellikleri; fiziksel özellik (boy, kg., yaş vs.) ve kişisel özellik (zeka, eğitim durumu, konuşma yeteneği, iletişim becerisi,vs.) olarak gruplandırır. Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Bu karşılaştırmalar neticesinde liderlerin belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri bakımından etkili olmayan liderlerden farklı oldukları düşünülmüştür. Lunenburg ve Ornstein (1991) liderlerin izleyicilerden farklı beş temel özelliği olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlar: i)Kapasite, ii)Başarı, iii)Sorumluluk, iv)Katılma, v)Konum'dur.

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olan ölçütler soyut ölçütlerdir. Ayrıca liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla yakından ilgilidir. Belli özelliklere sahip bir liderin başka bir toplumda başarılı olması beklenemez. Başaran (1992) bir liderde bulunması gereken özellikleri bazı araştırma sonuçlarına dayanarak şu şekilde sınıflandırmıştır.

1. Daha zeki olmalıdır,

2. İzleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir,
3. Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır,
4. Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir,
5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Koçel'e (2003) göre liderlik sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları, bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca özellikler yaklaşımı nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna cevap verememiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiği ortaya çıkmıştır (akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Özellik kuramına ilişkin yapılan araştırmaların ortaya çıkardığı sınırlılıklar ve bu kuramın etkili liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yönlendirmiştir. Özellik kuramının izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin önemini açıklığa kavuşturamaması, durumsal faktörleri dikkate almaması önemli sınırlılıklarıdır. 1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerine yoğunluk kazanmıştır (Robins, 1994). Fakat son yıllarda liderlik özelliklerine yönelik ilginin artmasıyla beraber dönüşümcü vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların özellik kuramıyla yakından ilgisi bulunmaktadır.

2.2.2.Davranışsal Kuram

Özellik kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları lider davranışlarını incelemeye itmiştir. Şişman (2002) bu kuramda liderle ilgili ortak birtakım genel özelliklerin mümkün olmayacağı noktasından hareketle lider özelliklerinden çok lider davranışlarının inceleme konusu olduğunu belirtmiştir. Başarılı olmuş liderlerin davranışları incelenerek lider davranışlarına çerçeve çizmeye çalışmıştır. Çetin ve Beceren'e (2007) göre davranışsal yaklaşım, 1950-1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlarıdır. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetkiyi devretmesi devretmemesi, planlamanın ve kontrolün şekli, amaçları belirleme şekli

gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Davranışçı kuram, lider davranışını analiz ederek liderlerin davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmışlardır. Lider davranışının iki boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Hellriegel, Slocum ve VWoodman (1986) lider davranışını analiz ederken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kurama göre etkili lider, bireysel veya grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler. Bunlar:

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yönlendirir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Robins'e (1994) göre ise davranışsal kuram, sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapmayı amaçlamamıştır. Özellik yaklaşımı başarılı olsaydı, liderlik gerektiren örgütlerde ve guruplarda formal guruplarda makamları dolduracak doğru kişilerin seçilmesi için bir temel sağlayacaktır. Aksine davranışsal kuramlar liderliğin davranışsal belirleyicilerini ortaya çıkarsa da insanları lider olarak eğitebiliriz. Özellik kuramı ile davranışsal kuram arasındaki fark kuramların varsayımından doğmaktadır. Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Bunlar; Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları: İkinci Dünya savaşının ardından başlayan bu çalışmalar da savaş döneminin de etkisiyle askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Lider davranışının grup üyeleri üzerinde iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1991). Geliştirilen bir anketle görev yönelimli ve ilişki yönelimli lider davranışının boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, iş görenler arasında ilişkileri tespit etme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsar. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler; üyelerinin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek tip kurallara uymaya özen gösterirler. İlişki yönelimli liderlik davranışı ise; liderin izleyenlere saygı, güven, ve samimiyetini yansıtır. Bu liderler izleyenlerin rahatına, konumuna,

iş doyumuna önem verirler. Kişileri dikkate alan bir lider izleyenlerin sorunlarına çözüm aramaya ve onlara arkadaşça yaklaşıma çalışır. İlişki yönelimli liderlikte; lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Michigan Üniversitesi Çalışmaları ile Ohio State Üniversitesi Çalışmaları aynı zamanda yapılmıştır. Michigan Üniversitesi yaptığı çalışmalarda lider davranışlarının iki boyutuyla ilgilenmişlerdir. İş görene yönelik liderler ve üretime yönelik liderler olarak ayırmışlardır. İş görene yönelik liderleri; insan ilişkilerine önem veren, astlarının ihtiyaçlarına ilgi gösteren liderler olarak tanımlamışlardır. Üretime yönelik liderleri ise grup üyelerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak gören liderler olarak tanımlamışlardır (Robbins, 1994). İşgören yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturduklarını tespit etmişlerdir. Michigan Üniversitesi araştırmaları ile Ohio State Üniversitesi araştırmaları karşılaştırıldıklarında Michigan Üniversitesi araştırmalarının tutarlı bulgular ortaya koyamadıkları, Ohio State Üniversitesi araştırmaların eğitim alanında daha ileri olduğu söylenebilir. Ohio Üniversitesi araştırmalarının sonuçları bazı okul örgütlerinde araştırma konusu olmuş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemede Leader Behavior Description Questionnaire anketinden faydalanılmıştır (Hoy ve Miskel, 1991).

2.2.3.Durumsal Kuram: Bu kuramın çıkış noktası “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir.” anlayışına dayanmaktadır. Farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusu olabilir (Şişman, 2002). Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranışa bağlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Böylelikle liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görülmektedir. Liderlik konusunda önceki dönemlerde yapılan çalışmalarda liderin kişilik özellikleri ile lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımı, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır (Hoy ve Miskel, 1991). Bu başlık altında toplanan

birtakım kuramlar vardır. Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı gibi.

Kısaca özetlenecek olursa; yönetim biliminin öncülerinden başlayarak geçmişte örgütlerde liderlik konusunda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bilimsel Yönetim kuramında liderlik imajı daha çok liderlerin teknik uzman olmaları ile ilgili iken, İnsan İlişkileri yaklaşımı ise yaşamın ve iş yerinin kalitesi, yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim ile ilgilenmiştir. Bu akım liderlerin performansı ve çalışanların doyumunu artırmada yeni anlayışların geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Duke, 1987). Dolayısıyla yönetim biliminde insan ilişkileri akımıyla birlikte liderlik imajı da değişmiş, liderlerin çalışan insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını anlamaları ve bunları gidermeye yönelik davranışlar sergilemeleri beklenmiştir. Yönetim biliminde durumsal yaklaşımlar ile birlikte durumsal, olumsal, koşul-bağımlılık gibi ifade edilen kuramlar ağırlık kazanmış olup bu kuramlar genel olarak liderin içinde bulunduğu durumu ön plana çıkaran yaklaşımlar olmuşlardır.

2.3. Okul Müdürünün Öğretim Liderliği Rolünün Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihine bakıldığında gerek bireysel gerekse de toplumsal alanda iş yaptırabilme gücünü elinde bulunduran çeşitli mekanizmalar olmuştur. İnsanların avcılık ve toplayıcılıkla zamanlarını geçirdikleri dönemlerde fiziksel güç önemli iken, yerleşik hayata geçişle birlikte tarım, Avrupa'daki Rönesans ve Reform hareketleri sonucunda sanayi ve 20.yy sonlarından günümüze kadar ise bilgi gücün kaynağı olmuştur. Bilgiyi üreten, elinde bulunduran ve satan toplum ve örgütlerin güçlü olması, bilgiyi üreten ve yayan örgüt olan okulların etkililiğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla okullar elinde bulundurduğu madde ve insan kaynağını en etkili şekilde kullanmalıdır (Konan, 2015). İşte burada da görev okul yöneticilerine düşmektedir. İyi birer lider olup iş görenlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelidirler. Mükemmel liderliğe sahip insan kaynağı, madde kaynağı ve teknolojiyi etkili ve verimli kullanabilmelidirler (Sanford, 1973). Her örgütün yapı ve işleyişi birbirinden farklıdır. Eğitim örgütü, mal ve hizmet üreten bir örgütle kıyaslanamaz. Çünkü, mal ve hizmet üreten bir örgütte üretim hatasının telafisi mümkün iken, eğitim örgütlerinde bu söz konusu değildir. Bu kadar hayati öneme

sahip bir örgütün yöneticileri ne kadar önemli bir göreve sahip olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Sürekli değişen ve gelişen dünyada eğitim kurumlarının uyum sağlayabilmesi için okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden başlıcası ve en önemlisi de öğretim liderliği görevidir (Sağır, 2013).

Öğretim liderliği ile ilgili ilk çalışmalar 1970’li yılların sonlarına doğru etkili ve başarılı okul araştırmalarının içerisinde başlamış ve 1980’li yılların ortalarında hızlanmıştır. Can’a (2007) göre başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalar, buradaki okul müdürlerinin sıradan bir yönetici olmanın ötesinde bazı liderlik özelliklerine de sahip olduklarını belirtmiştir. Bu konuda en kapsamlı çalışmaları Hallinger ve Murphy 1985 yılında yapmış ve okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Günümüze kadar yapılan pek çok araştırmalar da öğretim liderliği kavramının örgütler açısından vazgeçilmez öneme sahip olduğu kanaatine varılmıştır. Öğretimsel liderlik “ okul yönetimine uygun olarak geliştirilen ve öğretim üzerine odaklanan bir liderlik biçimidir” (Çelik, 2003).

ABD başta olmak üzere bazı batılı ülkelerdeki üniversitelerde eğitim yönetimi alanında uzman yetiştirmek amacıyla açılan lisansüstü programların 50 yıllık geçmişi vardır. Bu arada da konuyla ilgili pek çok kuruluş oluşturulmuş, pek çok kitap ve süreli yayın yayınlanmıştır. Eğitim yönetimi, eğitim bilimleri içerisinde kendisine saygın bir yer bulmuştur (Turan ve Şişman, 2000). Türkiye’de ise okul yöneticisi atamaları ile ilgili MEB tarafından pek çok yönetmelik çıkarıldıysa da okul yöneticiliği kurumsallaşamamış, okul yöneticisi yetiştirme konusunda ciddi gayretler olmamıştır. Okul müdürlerinin iyi bir öğretim lideri olabilmeleri için öncelikle iyi birer okul yöneticisi olmaları gerektiği de söylenebilir. Öğretim liderliği konusu 1980’li yıllardan itibaren giderek önem kazanmıştır (Şişman, 2002). Türkiye’de ve pek çok ülkede okul yöneticilerinden liderlik yapmaları beklenmemektedir. Yani okul müdürleri, bir liderden çok bir yönetici olarak yetiştirilmektedirler. Dolayısıyla da geçmişte okul yöneticisi yetiştirme amacına dönük programlarda da okul müdürü olacak adayların liderlik davranışlarının geliştirilmesi konusunun pek üzerine düşülmemiştir (Duke, 1987).

Gelişmiş ülkelerde, örneğin ABD’de eğitim sistemi üzerinde yapılan tartışmalarda eğitimde yaşanan asıl sorunun liderlik ile ilgili olduğu ve sorunun

giderilmesi için liderlikle ilgili imaj değişikliği yapılmasıyla mümkün olacağı fikri ileri sürülmüştür. Okullarda genellikle geleneksel liderlik anlayışının hakim olduğu, okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için öğretmenlere emir vermek suretiyle öğretmenleri yönettikleri belirlenmiştir (Maxy, 1991). Bu çerçevede batılı ülkelerde özellikle ABD’de de 1990’lı yılların başından itibaren okul yöneticisi yetiştirilmesi konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Mevcut okul yöneticilerinin hizmet içi programlarla yetiştirilerek liderlik becerileriyle donatılmaları gerekli görülürken bir yandan da lisansüstü eğitim programlarının gözden geçirilmesi gerekli görülmüştür. Eğitim alanında gerçekleştirilmek istenen reformların başarısı okul liderine bağlıdır. Merkezi otoritelerin almış oldukları kararlar uygulamalara yansımada bir anlam ifade etmemektedir. Eğitimde değişimin odak noktası okuldur. Bu değişimde okul yöneticilerinin liderlik rolü üstlenmeleri gerekmektedir. Okulun gelişmesi açısından da müdürlere daha çok destek ve özerklik sağlanmalı, okul müdürleri de liderlik becerilerini ortaya kaymalıdırlar (Galton ve Blyth, 1989). 1980’den sonra ABD, Avrupa, Avustralya ve Asya ülkelerinin bir kısmında okul liderliği giderek gelişen bir alan olmuş ve bu konuda projeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Örneğin; üniversiteler, araştırma geliştirme laboratuvarları, mesleki örgütler vb. desteklenen projeler için büyük paralar ayırmışlardır. Her türlü ortam ve kültürde geçerli olabilecek etkili lider davranışı geliştirmek ve bu konuda standart geliştirmek zordur.

Williams (2004) 18.yy ile 20.yy’ in sonuna kadar olan dönemde okul müdürlüğü rolünde meydana gelen değişimleri özetleyen bir çalışmayı Tablo 1’de belirtmişlerdir.

Tablo 1. Okul Müdürlüğü Rolünün Tarihsel Olarak Değişimi

18.yy	19.yy	20.yy başları	20.yy ortaları	20.yy sonları
Başöğretmen	Emreden Yönetici	İnsan İlişkileri Yöneticisi	Mesleki İdareci-Program Yöneticisi	Öğretim Lideri-Değişim Lideri

Tablo 1’den anlaşılacağı üzere okul müdürlüğü rolü 18. yy’da başöğretmenlik rolüyle başlamış, zamana göre sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkisiyle önemli değişimden geçmiştir. 18.yy boyunca eğitim-öğretim faaliyetleri ilköğretim düzeyinde küçük ve tek odalı okullarda verilirken; 20.yy’ın sonlarına doğru sosyo-ekonomik gelişmelerinde etkisiyle toplumun ihtiyaçlarına göre şekillenmiş ve ilköğretim seviyesinde uygulanmaya başlanmıştır. Tek sınıflı küçük odalardan meydana gelen sınıflar yerini çok sınıflı büyük okullara bırakmıştır. Dolayısıyla da tek sınıflı küçük odalardaki öğretmen müdürlük rolü; okulların büyümesiyle birlikte değişime uğramış okul müdürlüğü rolü öğretmenlikten farklı bir yönetim görevi olarak görülmüştür (Bacharach ve Mundell, 1995). Böylelikle küçük okullardaki müdürler hem öğretmenlik mesleğini hem de ek olarak yönetim görevini yerine getirmeye çalışırken; büyük ve çok sınıflı okullarda müdürün rolü başöğretmen olarak değişime uğramıştır. 18.yy’a kadar müdürün rolü öğretmen müdürden okul yöneticisi müdüre doğru değişikliğe uğramıştır. 18. yy boyunca da okul müdürlerinin öğretim liderliği rolü yavaş yavaş gün yüzüne çıkmaya başlamıştır (Williams, 2004 akt. Gümüseli, 2014). 19. yy’ın sonlarına doğru sanayileşme hızlanmış böylelikle kentleşme, göç, ekonomi ve nüfusun yapısı da değişime uğramıştır. Nüfusun kentlere olan göçü, eğitilmiş işgücü ihtiyacı şehirlerde okulların yaygınlaşmasını sağlamıştır. Okulların yapı ve yönetiminde meydana gelen değişiklikler ise eğitim-öğretim faaliyetlerine de yansımıştır. Eğitim ve okullaşma oranındaki artış beraberinde farklı bir eğitim ve okul sisteminin gelişmesine ve yeni yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak eğitim programları kolayca öğretilen, ölçülebilir hedefleri olan bölümlere ayrılmıştır. Öğretmenler tam zamanlı çalışan fabrika işçileri gibi görülüp, okulların endüstri örgütlerinde olduğu gibi rasyonel işleme için işlevsel ve iyi belirlenmiş iş bölümleri meydana getirilmiş, eğitimde teknik ve insan ilişkilerini de içine alan yönetim biçimi belirlenmiştir (Williams, 2004 akt. Gümüseli, 2014). 20.yy’ın ortalarında meydana gelen toplumsal değişimler okulları etkilemiş, okullar büyüyüp karmaşıktıkça okul müdürlüğü rolü için eşgüdüm ve zaman yönetimi gibi yeterlilikler daha da ön plana çıkmıştır. 20.yy’ın sonlarına doğru ise özellikle şehir merkezinde görev yapan müdürler için yeni rol tanımları ortaya çıkmış, öğretim liderliğine yönelik beklentiler artmıştır. Bu yıllarda okullar eğitimle ilgili toplumsal sorunların ve çözümlerin merkezi olarak

görülmüştür. 20.yy'ın sonlarına doğru dönüşümcü liderlik popüler olmuş, bazı araştırmacılar öğretim liderliği rolünün eskidiğini onun yerini dönüşümcü liderlik rolünün aldığını ifade etseler de bu iddiadan vazgeçmişlerdir. Dönüşümcü liderlik ile öğretim liderliği rollerinin birbirinin zıddı ya da alternatifi olmadığını tamamlayıcısı olduğunu belirtmişlerdir (Gümüşeli, 2014).

Okul müdürlüğü rolünün tarihsel geçmişi incelendiğinde öğretim liderliği rolünün doğrudan olmasa da yönetsel görevler içerisinde olduğunu göstermektedir. Fakat 1980'li yıllara kadar çok belirgin olmamıştır. Beck ve Murphy (1993) okul müdürünün öğretim liderliği rolünün tarihsel gelişimini 10 yıllık periyotlar halinde ele almışlardır.

➤ 1920'li Yıllar: Değerler Simsarlığı

Okul müdürleri bu yıllarda üst yönetim tarafından oluşturulan politikaları uygulamışlardır. Toplum içinde önemli ve prestijli bir kamu görevi yaptıkları kabul edilmiştir. Bu dönemin okul müdürleri topluma hizmeti eğitimin temel amaçları olarak görmüşlerdir. İyi yönetilen bir okul ile toplumun temel değerlerinin ve sosyal-akademik becerilerinin bireylere kazandırılacağına ve okul müdürünün böylelikle toplumsal görevini yerine getireceği anlayışı hâkim olmuştur (Tyack ve Hansot, 1982).

➤ 1930'li Yıllar: Bilimsel Yöneticilik

Okul müdürleri bilimsel yönetici olarak görülmüşlerdir. Müdürün temel görevi üst yönetici ve kurulların kararlarını uygulamak şeklindedir. Okul müdürleri yönetmek, öğüt vermek ve öğretmenlere destek verme konularında otorite sahibi kişiler olmuşlardır (Newlon, 1934).

➤ 1940'li Yıllar: Demokratik Liderlik

İnsan ilişkileri, eşitlik, yurtseverlik ve demokrasi okul müdürlerinin sosyal amaçlarını oluşturmuştur. Geleneksel konu ağırlıklı programlardan sosyal konulara yönelen eğitim programı geliştirmeleri beklenmiştir. Eşitlik, demokrasi, insan ilişkilerine yönelik değerlerin ön plana çıkması ile aileler, öğretmenler ve toplumun üyelerini karar verme sürecine katmışlardır (Beck ve Murphy, 1993).

➤ 1950’li Yıllar: Kuram Güdümlü Yöneticilik

Bu yıllarda okul müdürleri diğer yöneticilerle ilişkilerde işbirlikçi, statü olarak eşit ama farklı sorumluluklara sahip iş görenler olmuşlardır. Kuramsal olarak müdürler; okul uygulamalarına yön veren kuramları bilen, eğitim yöntemlerinde ve eğitim programını yönetmede söz sahibi kişiler olmuşlardır (Beck ve Murphy, 1993). 1950’li yıllarda okul müdürlerinin ne çıkan rolü teori uygulama eşitştirmeciliğidir.

➤ 1960’li Yıllar: Bürokratik Yöneticilik

Okul müdürleri bu yıllarda gelişmiş bürokrasinin bir ferdi olarak, gücün çeşitli dağılımlarını koruyan ve gözeten yöneticiler olarak görüldüğü yıllar olmuştur. Bu yıllar okul müdürlerinin bir yandan okulu bürokrasinin katı ilkelerine göre yönetmeye çalışan, eğitim- ğretim programı ve öğretmenlerin denetlenmesini katı ilkeler doğrultusunda gerçekleştirerek müdahaleci bir yönetsel lider rolü sergiledikleri yıllar olmuştur (Gümüşeli, 2014).

➤ 1970’li Yıllar: İnsancıl Destekilik

Bu yılların göze çarpan en önemli özelliği yönetimle ilgili düşünce ve uygulamaları önemli ölçüde etkileyen çevresel faktörlerdeki değişimlerdir. Bu sebepten dolayı da okul müdürlerinin enerjilerinin pek çoğunu dış faktörlerle mücadele oluşturmuştur (Scina, 1996). 1970’lerin müdürlük rolü topluma ulaşma ve onların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla işbirliği içerisinde çalışma olmuştur. Bu bakımdan ğretim liderliğine ilişkin beklentiler toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaçlarına uygun programlar hazırlama, ğretmen ve öğrencilere eğitim - ğretim sürecinde zgr olabilecekleri ortamlar sağalama ile sınırlı kalmıştır (Murphy, 1990).

➤ 1980’li Yıllar: Öğretim Liderliği

1980’li yıllara gelinceye kadar okul müdürlerinden daha çok işletme örgütlerinde başarı ile uygulanan ilkeleri kullanarak, okulları demokrasi geliştirecek Şekilde, toplumla olumlu ilişkiler kurarak, bürokrasinin kurallarına uygun, etkili ve verimli olarak yönetmeleri beklenirken, 1980’li yıllara gelindiğinde okul etkililiğinin okul müdürünün ğretim liderliği rolünü en iyi Şekilde yerine getirmesi fikri

benimsenmiştir. 1980’li yılların sonuna doğru dönüşümcü liderlik ile öğretim liderliği birleşmiş okulun yönetim sistemlerinin yeniden düşünülmesi, yeniden yapılandırılmasını gündeme getirmiştir. Geçirilen onca yıllar boyunca okul müdürleri üst yönetimin belirlediği politika ve kuralları uygulamaktan sorumlu iken, 1980’li yıllarda müdürler elde olan kaynakların seçicileri ve koruyucuları olarak görülmüşlerdir (Beck ve Murphy, 1993). Yani okul müdürlerinin rol tanımı öğretim liderliği ekseninde dönmüştür.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği yönünde geçirmiş oldukları rol değişimi Türkiye’de aynı biçimde gerçekleşmemiştir. Çünkü bu konuda yeterli veri bulunmamasıyla beraber Türk alan yazısının bu konuyla tanışması da oldukça yenidir. Türkiye’de öğretim liderliği konusu ile ilgili ilk uygulamalı araştırmayı Ali İlker Gümüşeli yapmıştır. Daha sonrasında bu araştırmayı 1997 yılında Şişman izlemiştir. 1996 yılından itibaren araştırmalar artsa da okul müdürlerinin yetiştirilmesi hususunda pek faydalanılmamıştır. Bu durum Türkiye’de etkili okulların sağlanmasında müdürlerin öğretim liderliği yeterliliklerinin geliştirilmesi hususunun önemini ortaya koymaktadır (Gümüşeli, 2014).

2.4. Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği konusu, 1970’li yılların sonundan itibaren batıda başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarla gündeme gelen bir konu olmuştur. Etkili ve mükemmel okullar üzerinde yapılan araştırmalar liderlik konusunun okul etkililiği üzerinde önemli bir husus olduğunu tespit etmiş ve okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için pek çok araştırmalar yapmışlardır. Öğretim liderliği; okul müdürü, öğretmen ve denetmenlerin okul ile ilgili birey ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretim liderliği konusunu diğer liderlik kavramlarından ayıran en önemli etkenin okullarda gerçekleşen öğrenme-öğretme etkinlikleri üzerine yoğunlaşmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır (Gümüşeli, 2001). Öğretim liderliği kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. De Bevoise’e (1984) göre öğretim liderliği; öğrenci başarısını artırmak için müdürün bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır. Darest ve Chingjen’e (1985) göre

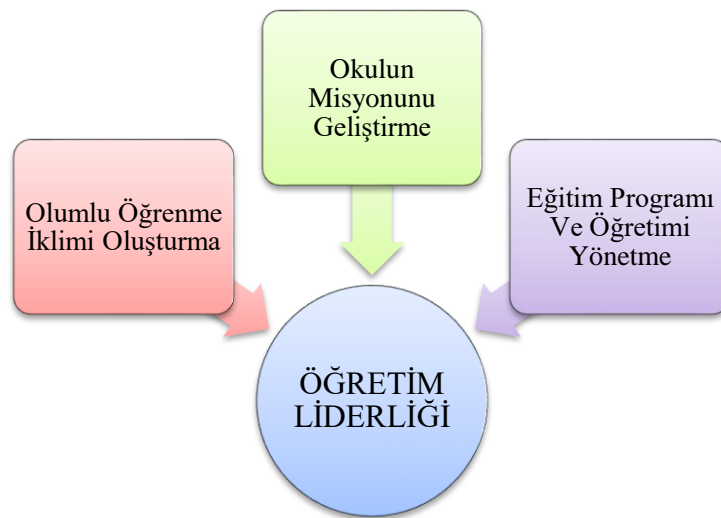
öğretim liderliği; okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme öğrencilerinde öğrenme durumlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen davranışlarıdır. Burnet ve Pankake (1990) öğretim liderliğini; okulun eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürebilme olarak tanımlamışlardır. Özden'e göre (1998) öğretim liderliği bir anlamda okul yöneticisinin okulun varlık nedeninin "öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlaması, yöneticinin görev yerinin makam odasının dışına çıkıp sınıf ve koridorlar olduğudur. Özden (1998) bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlara devretmesi gerektiğinden bahseder (akt. Erdoğan, 2000). Çelik (1998) ise öğretim liderliğini iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için iyi öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin edici ve üretken hale getirmek için yapılan eylemler olarak ifade etmiştir (akt. Erdoğan, 2000). Kısacası öğretim liderliği öğretim sürecine rehberlik etmesidir. Açıklanan pek çok tanıma bakıldığında öğretim liderliği, okul müdürünün okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsar. Mc Evan (1994) yapmış olduğu bir çalışmada okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını nasıl tanımladıklarına ilişkin şu ifadelere yer vermiştir:

- Öğretim liderliği eğitim işini başarmak için yönetici, öğretmen, öğrenci, aileler ve okul kurulunun birlikte çalışabilecekleri örgüt iklimi oluşturulmasıdır.
- Öğretim lideri; belli amaçları olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi sahibi, risk alabilen, insani vasıfları yüksek, sınırsız enerjiye sahip olan bireydir.
- Öğretim lideri; öğretme ve öğrenmeyle beslenen ve onlarla uyuyan, tüm öğrencilerinin nasıl öğrenebileceği bir okul ve öğretimi organize edebilirim diye kafa yorandır.
- Öğretim lideri; daha fazla öğrenme hırsına sahip, okul için üç önemli sorunun cevabını düşünüp yanıt verebilendir. Çocuk nasıl öğrenir?, Çocuğa nasıl öğretiliyor?, Konuyu nasıl sunmalıyız?

Öğretimsel liderlik için öncelikle iyi bir yönetici olmak gerekir. Yönetici formasyonu ne kadar iyi olursa olsun görev yapan bir yöneticinin ise öncelikle iyi bir öğretim lideri olması gerekir. Aksi takdirde başarı sağlayamaz. Okulların yönetimi, değişik uzmanlık alanlarına sahip öğretim kadrosuyla çalışmayı gerektirir. Okul müdürünün de bütün alanlarda uzman olması beklenemez. Okul müdürlerinin asıl görevi okulun işlevi ile ilgili olma durumundadır. Okulun temel işlevinden kasıt “öğrenmeyi gerçekleştirmek” olsa da okul müdürlerinin temel görevinin okulun bu işlevine bağlı olarak öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğretim ve öğrenme konusunda liderlik yapmak olduğu söylenebilir (Duke, 1987). Öğrenme karşılıklı etkileşime dayalı, dinamik ve karmaşık bir süreç olduğundan dolayı öğrenme konusu önceden tahmin edilemez. Okuldaki öğrenme sürecinde; okul ve sınıf ortamı, araç-gereç, teknoloji, öğrenci, öğretmen, içerik, öğretim yöntemi, okul yönetimi gibi pek çok etmen rol alır. Harchar ve Hyle (1996) öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmaları;

1. Öğretim liderlerinin özellikleri,
2. Öğretim liderlerinin görevleri,
3. Öğretim liderliğine ilişkin modeller olarak üç başlıkta ele almışlardır.

Hallinger ve Murphy (1996) ise öğretim liderliğinin boyut ve davranışlarını şekil 1’de gösterildiği üzere ifade etmişlerdir (akt. Gümüşeli, 2014).



Şekil 1. Öğretim Liderliği Boyut ve Davranışları

Buna göre (Hallinger ve Murphy, 1996; akt. Gümüşeli, 2014)'ye göre öğretim liderliğinin boyutları şu şekildedir:

- **Okulun Misyonunu Geliştirme**

1. Amaçları Geliştirme
2. Amaçları İlgililere Duyurma

- **Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme**

1. Eğitim Programı Yönetme, Koordine Etme
2. Öğretmenleri Denetleme ve Değerlendirme
3. Öğrenci İlerlemesini İzleme
4. Kaynak Sağlama

- **Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma**

1. Öğretim Zamanını Koruma
2. Öğretmenleri Öğretmeye Özendirme
3. Sürekli Görünür olma
4. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme
5. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama
6. Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama
7. İyi Bir İletişimci Olma

Öğretim liderliği konusu okul müdürlerinin önemli görevleri arasındadır. Türkiye’de okul müdürleri derslerle ilgili konulara yeterince zaman ayıramamaktadırlar. Okul müdürünün bir öğretim kaynağı olması hususu bir okulun akademik başarısı açısından stratejik öneme sahiptir. Bu sebepten dolayı her okul müdürü öğretmenlerine akademik yönden destek olabilecek bir seviyede olmak istemektedir. Eğitim-öğretim, program geliştirme, eğitimde ölçme değerlendirme konuları hakkında bilgi sahibi olan bir müdürün, bunları öğretmenleri ile paylaşabilecek bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Farklı öğretim stratejilerine sahip olan bir müdür öğretmenlerini de teşvik eder ve bunun için gerekli ortamı oluşturur. Öğretmenlerin öğretimle ilgili her türlü problemlerine yardımcı olur ve bu hususta kapsamlı bilgisi vardır. Öğretmenlerinin öğretimi iyileştirme konusunda her türlü performanslarını değerlendirir ve onların derslere ve öğrenciye karşı olan tavırlarını yakından görür. Tespit ettiği eksiklikler ile ilgili toplantılar

düzenler, çeşitli stratejiler geliştirir. Öğretmenlerin yapmış olduğu her türlü sınav sonucunu birlikte değerlendirir, yorumlar ve öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi noktasında öğretmenlere gerekli yardımı sağlar (Turan, 2011). Öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin okul örgütünde yapması gereken görevler ile göstermesi gereken davranışlar aşağıdaki boyutlarıyla özetlenebilir (Hallinger, 1985; Gümüşeli, 1996; Çelik, 2003; Şişman, 2004; Şişman ve Turan, 2004).

2.4.1.Okulun Misyonunu Geliştirme

Bu başlık altında okulun vizyon ve misyonunun tanımlanması, okulun amaçlarının belirlenmesi, okulun amaçlarının paylaşılması, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin konular tartışılmıştır.

2.4.1.1.Okulun Vizyon ve Misyonunun Tanımlanması: Yönetiminin en önemli görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak olduğuna göre okul yönetimi de okulun amaçlarının gerçekleşmesini sağlamakla yükümlüdür. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirleyerek, okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun örgüt üyelerince paylaşılmasına öncülük etmesi gerekmektedir (Şişman, 2002). Çelik (2003) etkili okul yöneticilerinin okulun örgütsel amaçlarla bütünleşmesini sağlayacağını, sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel planlarıyla bütünleşmesini ve bir bağlılık oluşturması gerektiğini ifade etmiştir. Eren (1991) ise okul yönetiminin temel amacının insanları ve toplumu her açıdan geliştirip, zenginleştirmek; eğitim örgütünü, eğitim politikalarını örgütün amaçları doğrultusunda yaşatıp diri tutmak olduğunu belirtir.

Okul müdürü, okulun vizyon ve misyonunu açıkça tanımlamalı ve öğretmen, öğrenci, veli ve toplum tarafından paylaşmalıdır. Vizyon ve misyonun gerçekleşmesini sağlamak için ise insan kaynağını harekete geçirmesi gerekmektedir. Bir okulun vizyonu eğitim, öğretim ve öğrenmede kalite konularında yoğunlaşmalıdır. Eğitimle ilgili tüm paydaşların görüşleri alınarak belirlenmelidir (Şişman, 2002). Okul müdürü okulun misyon ve amaçlarını gerçekleştirmek için ise okulunda sahip olduğu madde ve insan kaynağını harekete geçirmelidir. Okulun vizyonunu oluşturmada okul müdürü; öğretmen, öğrenci ve topluma önderlik

etmelidir (Harchar ve Hyle, 1996). Şişman (2002) okul müdürlerinden öğretim lideri olarak beklenen davranışlardan biri olan okulun vizyon ve misyonunun yönetimini şu şekilde açıklamıştır:

Vizyon ve misyon kavramları birbirinden oldukça farklı kavramlardır. Vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek iken, misyon örgütün var olma nedenidir. Misyon, vizyona ulaşmada önemli araçtır. Vizyon, örgüte bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir yöneticilerin uzun dönemli ve temel kararlarını ortaya koyarken, bir takım kısıtlamalar koyar ve örgütün başka istikametlere yönelmesini engeller. Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek sinerji sağlarken, misyon ise, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve neler yapılacağını belirler. Misyon çalışanlar için hedefler ortaya koyar ve bu hedeflerde herkesin tek tek ne yapacağını değil, herkesin ortaklaşa neler yapacağını gösterir. Bu açıdan misyon paylaşılan ortak bir değer olmak mecburiyetindedir. Okul müdürleri öğretim lideri olarak;

1. Okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesi,
2. Okulun ve eğitimin amaçlarının belirlenmesi,
3. Okulun ve eğitimin amaçlarının paylaşılması,
4. Amaçların uygulamaya yansıtılması,
5. Okul kaynaklarının amaçları gerçekleştirmeye yoğunlaştırılması,
6. Öğrenciler ile ilgili yüksek standart ve beklentiler oluşturulması konularında önemle durmalıdırlar.

Okulda paylaşılan bir vizyon, okul toplumu üyeleri arasında bağlılığı arttırarak, hedeflere yön verir, kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel oluşturur. Okulda, eğitim-öğretim süreçlerinde sürekli gelişimin sağlanabilmesi için vizyon ile sıkı ilişkiler kurulması gerekir (Elma ve Demir, 2003). Okullar vizyonu olduğu sürece gereksiz sorunlarla ve ayrıntılarla vakit geçirmez. Gündelik sorunlar için dayanma gücü elde eder. Sorunlar daha kolay ve hatta çoğu zaman kendiliğinden çözülebilir. Vizyon, okul çalışanlarında coşku ve bağlılık oluşturur. Okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Okulun geleceğine yol gösterir, ufuk çizer. Kısacası vizyon, okul için uzun dönemli düşünmenin gerçekleşmesini sağlar (Erdoğan, 2000). Başarılı okul yöneticisi,

okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplamayı başarabilendir. Eğitimin, tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevleri arasındadır. Okul yaşamında kurumsal hale getirilen bir vizyon, öğrenci başarısını da olumlu yönde etkiler. Vizyon, bir örgüt olan okulun genel olarak bütünleşmesinde bir çerçeve çizer. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmalıdır. Okul yöneticisi, eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon belirlemelidir. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay olmamakla beraber, gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması zor olmamaktadır. Kendini geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün görünmemektedir (Durukan, 2006).

2.4.1.2.Okulun Amaçlarının Belirlenmesi: Her örgüt önceden belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Eğitim örgütü olan okulların da amacı; ruhen ve bedenen sağlıklı, vizyon sahibi, problem çözebilen ve çok yönlü düşünebilen, kültürünü özümsemiş bireyler yetiştirmektir. Bu amacına ulaşabilmesi içinde elinde bulunan madde ve insan kaynağını doğru bir şekilde yönetebilmelidir (Can, 2004). Şişman'a (2002) göre her türlü eğitim faaliyetinde olduğu gibi okullarında ulaşmak istedikleri amaçları bulunmaktadır. Okulun amaçları okulun vizyonunu kapsamalı, vizyon da yönetici, öğretmen ve öğrencinin yol göstericisi olmalıdır. Amaç belirlemeden yapılan eğitim faaliyetleri karanlıkta yön aramaya benzer. Ayrıca okulun amaçları değişim gelişime göre yeniden belirlenebilir olmalıdır. Birey ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmeli, kültürel yapıya uygun olmalıdır. Okul müdürleri amaç belirlerken bu hususları göz önüne almalı, bunun içinde yeterli bir donanıma sahip olmalıdırlar. Etkili okullarda görev yapan okul müdürleri; okulun amaçlarıyla bütünleşmeli, akademik başarı konusunda yüksek beklentiler beslemelidir. Okul müdürünün yalnız kendisi değil öğretmen ve öğrencisinin de akademik beklentisi yüksek olmalı ve okulun amaçlarına ulaşabilmesinde iyi bir rol model olmalıdır. Findley ve Findley (1992) ise öğretimsel liderliği; öğretimin kalitesini artırmak için okulun kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla eş güdümlenme olarak tanımlar. Türkiye'de eğitim örgütlerinin genel ve özel amaçları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenir. Bu

genel ve özel amaçlar etrafında her kurumun kendi şartlarına göre belirlenmiş amaçları da vardır. Okullar amaç belirlerken tüm üyelerinin katılımını sağlamalı, okulun imkanlarına göre uzlaşılabilir amaçlar belirlemelidirler. Bütün bunları başarabilmek için ise okul müdürünün liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Konan, 2015).

2.4.1.3.Okulun Amaçlarının Paylaşılması: Bir okulun amaçlarının gerçekleşmesi okulun tüm üyelerinin işbirliği yapması ile mümkündür. Bu sebepten dolayıdır ki okuldaki tüm üyelerin bilgilendirilmesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. Böylelikle tüm üyelerin sahip oldukları enerjilerini okulun amaçları doğrultusunda kullanmaları sağlanmalıdır. Bunu sağlayabilmek için ise okul yöneticisi okula ait tüm üyeleri ile iletişim kurmalı ve okulun amaçları hakkında bilgi vermelidir (Konan, 2015). Andrews ve Soder'e (1987) göre okul müdürü; okulun ve öğretimin misyonunu ve amaçlarını okulla ilgili tüm paydaşlara açıklamalı, öğretmen ve öğrenci davranışları ile ilgili ölçülebilir performans ölçütleri belirlemeli ve kendisinde bu hususta rol-model olmalıdır. Hallinger ve Murphy'e (1985) göre ise okul yöneticisi, okulun amaçlarını öğrenci, öğretmen ve velilerle iletişim kurarken sürekli vurgulamalı ve paylaşılmasına öncülük etmelidir. Okul yöneticisi; okulun önemli amaçlarını, öğretim yılı boyunca öğretim ve programla ilgili karar verirken kadrosuyla birlikte periyodik olarak gözden geçirmeli ve anlaşılmasını sağlamalıdır.

Türkiye'de eğitimin ve okulun amaçları ilgili mevzuatla önceden belirlenmektedir. Genellikle soyut ifadelerden oluşup yoruma açıktırlar. Amaç belirleme ve program hazırlama belli bir kuruma veyahut kişiye ait olmayıp geniş katılımlı bir çalışmayla belirlenirse amaçların gerçekleşme olasılığı da o denli yüksek olur. İnsanlar başkaları tarafından belirlenen amaçları izleyici olarak izlerlerse içselleştirmede zorluk yaşayabilirler. Bu sebepten dolayı amaçların benimsenmesi ve içselleştirilmesi gerekir. Böylelikle çalışanlar benimsenen amaç uğrunda canla başla çalışabilmektedirler (Şişman, 2002). Paylaşılan ortak amaçlar okul kadrosu arasında birlik, beraberlik ve bütünleşmeyi temin edip, iş görenlerin kendilerini bürokrasinin soyutlanmış üyeleri olarak görmemeleri okulun bir parçası olarak görmelerini sağlar. Açıkça tanımlanan okul amaçları, okul programının da temelini oluşturup,

kaynakların paylaşılmasında, okul kadrosunun etkinliklerine yol göstermede, okulun etkililiğini değerlendirmede temel kriterdir (Hallinger ve Murphy, 1996).

2.4.1.4.Okulun Amaçlarının Gerçekleştirilmesi: Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda okuldaki tüm üyelerin çeşitli görevleri bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı da okulun amaçlarının tüm paydaşlarla paylaşılması gerekmektedir. Burada en önemli görevi üstlenen okul yöneticileridir. Okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli tüm imkanları sağlamalı, okulun tüm üyelerini amaçlar doğrultusunda güdülemeli, amaçların gerçekleşmesinin önünde olan ve ya olabilecek olumsuz durumlarda amaçları gözden geçirerek gerekli revizeyi yapmalıdır (Konan, 2015). Krug (1992) öğretim liderliğini; okulun amaçlarının başkaları aracılığıyla gerçekleşmesini sağlama olarak ifade etmiştir. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi bütün bir yıla yayılan süreçtir. Bu bir yıllık süre içerisinde öğrencinin akademik başarısının artırılmasının yanı sıra çok yönlü yetişmesi de istenen amaçlardandır. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesinde amaçların ulaşılabilirliği kadar, üst yönetimin ve okul toplumunun desteği gibi pek çok faktör etkilidir. Okul yöneticisi öğretim lideri olarak; okulun amaçları doğrultusunda bu pek çok faktörü bir araya getirmelidir.

2.4.2.Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme

Mal veya hizmet üreten bir örgüt için üretim planı ne anlam ifade ediyorsa eğitim hizmeti veren bir kurum içinde okulu yönetmek demek eğitim programlarını yönetmek anlamına gelmektedir (Başaran, 1994). Eğitim programlarının yönetimi, derslerin öğretmenlere göre dağılımı, yıllık-haftalık-günlük ders plan ve programlarının yapılması, kulüp faaliyetleri, belirli gün ve haftaların kutlanması, eğitim öğretim faaliyetlerini destekleyici nitelikte olan araç ve gereçlerin kullanılması ile okul-veli ilişkilerinin yönetilmesi faaliyetlerini kapsar. Eğitim programlarının yönetilmesi uzmanlık gerektiren bir konudur. Okul yöneticisi bu konunun daha bilimsel ve kapsamlı yapılabilmesi amacıyla okulda yeni bir yapılanma gerçekleştirebilmelidir. Okulunda eğitim programları ile ilgili çalışmalarını yürütecek bir komite kurup eğitim programlarını yönetebilmelidir. Program geliştirme bir süreç olup dört temel sorunun cevap bulması gerekmektedir.

1. Ulaşılabacak amaçlar nelerdir?
2. Amaçlara ulaşmak için hangi eğitimsel içerik, etkinlik ve deneyim gerekmektedir?
3. Eğitimsel içerik, etkinlik ve deneyimler nasıl organize edilmelidir?
4. Amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı nasıl renilecek?

Eğitim ğretim programlarının; *Ne ğretilmeli?* (ideal olan program), *Ne öğretildi?* (gerçek olan program), *Ne ğretilebilir?* (pratik olan program) sorularını cevaplayarak yönetilmesi gerekmektedir. Yönetici eğitim programını yönetirken okuldaki bütün dersler ve konular arasında bütünlük kurmak zorundadır. Sınıfla arasında eğitim-ğretim faaliyetlerinde sistematik bir sıra ve bütünlük kurmalıdır. Eğitim ğretimin amaçlarına uygun olarak gerçekleşebilmesi için gerekli olan malzeme ve materyali sağlayabilmelidir. Eğitim faaliyetleri öğrencinin bilişsel, duyuşsal, psikomotor becerilerini geliştirmeye hitap etmelidir (Erdoğan, 2000). Bir okulun asıl görevi öğretimdir. Bu nedenle, okul yöneticisinin okulun amaçları doğrultusunda düzenlediği planlı eğitim-ğretim faaliyetleri olarak tanımlanan eğitim programları ve öğretiminin yönetimine özel bir önem verilmesi gerekir. Eğitim programları ve ğretimi yönetme boyutu, yöneticinin eğitim programları ve ğretim alanında öğretmenlerle birlikte çalışmasını gerektirir (Hallinger ve Murphy, 1996; Murphy, 1990). Öğretim lideri olan okul müdürleri program ve farklı alandaki ğretim ihtiyaçlarını anlamak durumundadırlar. Eğer yönetici olarak okul müdürleri genel bir bilgiye sahip olamazlar ise öğretmenlere okulun misyonunu gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayamazlar (Krug, 1992). Bu boyutta okul yöneticisinin görevi rehberlik-ğretimi değerlendirmek, ğretim programını koordine etmek ve ğrenci gelişimini izlemektir. Okulu yönetmek demek aslında, eğitim programını yönetmek demektir. Okulda müdürün öncelikli görevi eğitim ve ğretim sürecini yönetmektir. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer tüm işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına katkıda bulunmak ve bu uygulamanın başarılı olmasını sağlamak amacıyla var olmuşlardır. Okul müdürleri ğretim lideri olarak (şişman, 2002);

1. Okulun eğitim programının oluşturulması,
2. Okul programında beklentilerin dikkate alınması,

3. Okuldaki programlar arasında koordinasyon sağlama,
4. Programla ilgili materyallerin sağlanması,
5. Programda temel beceriler üzerine yoğunlaşma,
6. Öğrenci gelişimi konusunda öğretmenlerle toplantı yapma,
7. Program geliştirme ihtiyaçlarını belirleme,
8. Okul programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesini sağlamalıdır.

Genel olarak Türkiye'deki okullarda, eğitim programları önceden hazırlanarak hazır olarak sunulur. Her okula okul programı oluşturmada belli bir özerklik tanınmalıdır. Kalite bir eğitim önceden planlanan ve bu plan doğrultusunda programlanan bir eğitim sonucunda gerçekleşmektedir. Fakat okulun amaçlarında olduğu gibi okul programının da ideal olarak hazırlanması öğrencinin ve okulun başarısının garantisi olamaz. Programın uygulanmasında gerekli tüm şartların sağlanıp, bütün öğrencilere eşit öğrenme ortamı sunulmalıdır. Okul programı öğrenci-veli-çevre-ülke ve sürekli gelişen dünyanın ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Öğrencilerin karşılaştıkları problemleri çözebilme, eleştirel düşünebilmelerini sağlayıcı nitelikte olmalıdır (Duke, 1987). Titiz'e (2001) göre ticari faaliyet yapan işletmeler bile müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilir nitelikte mal ve ya hizmet üretmektedirler. Okullar içinde aynısı geçerlidir. Okullar gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara cevap verebilmeli, sosyal hayatta hiçbir fayda sağlayamayacak bilgileri aktarıp ezberletmemelidir (akt. Şişman, 2002).

Okulun ve uygulanan programın başarısı programlar arasında eşgüdüm sağlanmasına bağlıdır. Başarılı okul müdürleri sınıf ve öğretmenler arasında etkileşim ve eşgüdüm sağlamaya çalışan yöneticilerdir. Okul yöneticileri okul programı ve öğretimle ilgili her türlü malzeme ve materyal seçimine aktif olarak katılmalı ve eğitimin amaçlarına dönük olarak kullanılmalıdır (Hallinger ve Murphy, 1996). Okul müdürü öğrencilere kazandırılması planlanan temel bilgi, beceri, tutum ve davranışlar üzerine yoğunlaşmalı; öğrencilere etkili okuma, yazma, konuşma, dinleme becerileri ve bunların yanında problem çözme, eleştirel düşünme gibi becerilerin de olması gerekmektedir. Okul programında öğrencinin nesne olarak görülmemesi; onlarında bir birey olarak karar verip uygulayabilecekleri,

yorumlayabilecekleri, kendi eylemlerinin sonucundan kendilerinin sorumlu olacağı düşüncesinin benimsetilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi öğretim programının ve öğretim uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken öğretmenlerle toplantı yapmalı karşılıklı görüş alışverişinde bulunmalıdır. Bu toplantılarda okul programını geliştirme, değişiklik yapma vb. hususlar gündeme alınmalıdır. Okul yöneticisi ihtiyaç analizi yapmadan program geliştiremez. Eğitimin tüm paydaşları öğretmen, öğrenci, veli, müfettiş ve sınavlardan alınan dönütler sonucunda programda yapılması gereken değişiklik ve iyileştirmeleri belirlemelidir (Şişman, 2002).

2.4.2.1.Öğretmenleri Denetleme ve Değerlendirme: Denetim; bir örgütün amacına ulaşmasında ve geliştirilmesinde önemli paya sahiptir (Gündüz, 2012). Denetim her örgüt açısından zorunlu olmakla beraber bu zorunluluk, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur. Her örgüt varoluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek zorundadır. Bu da örgütün girdilerinin, sürecinin ve çıktılarının, yani ürün ve verimliliğin planlı ve programlı olarak yakından izlenmesi, sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması ile mümkündür. Bu örgütsel durum, sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin önem ve zorunluluğunu ifade etmektedir (Memduhoğlu, 2012). Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Varlığını sürdürmek isteyen örgütler, örgütün amacını gerçekleştirme derecesini bilmek ve izlemek durumundadır. Denetim yoluyla kurumun amaçları daha iyi anlaşılıp, süreçler izlenir ve amaçlara ulaşılmaya çalışılır. Ulaşamadığı durumlarda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar (Gündüz, 2012). Eğitimde denetimin ulaşmaya çalıştığı amaçları, eğitim değişkenlerinin düzenli çalışmalarını sağlamak, eğitim öğretim faaliyetlerine katılan öğrencilerin öğrenmeleri üzerinde olumlu etkiler yapmak, önceden belirlenen eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin amaçların gerçekleşme derecesini ve amaçlara uygun değer ve işlemleri bulmak olarak sıralayabiliriz.

Okullarda meydana gelen bütün süreçler öğrenme-öğretme süreçlerinin etkili biçimde işlemesi yönündedir. Öğrenme-öğretme süreçlerinin kolay işleyebilmesi için okul müdürü gerekli kolaylıkları sağlamak durumundadır. Sınıf ziyaretleri, veli

ziyaretleri yapmak, okulun her bir köşesinde olarak öğrenme öğretme faaliyetlerini yakından takip etmektir. Okul müdürü okulu, önceden belirlenen amaçlara uygun yaşatmak zorundadır. Bunu sağlayabilmesi içinde denetim gereklidir. Denetim denilince dışarıdan birileri tarafından yapılan değerlendirme akla gelmemeli, insanın kendi öz denetimi de öğretimin değerlendirilmesi açısından önemlidir (Şişman, 2002). Başarılı okullarda görev yapan müdürler öğretmen ve öğrencilerini denetlerler. Öğrenci başarısı için geliştirilen ölçütler etkili okullar konusunda da geri bildirim sağlayabilir. Okul yöneticileri okulda görev yapan öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini sağlamak durumunda olduklarına göre, öğretmenlerin sınıflarına girerek gerçekleştirdikleri öğretim faaliyetlerini değerlendirmeli ve katkı sağlamalıdır. Yapılan değerlendirme iş görenin daha başarılı olması içindir. Değerlendirme yapmak içinde önceden belirlenen standartlar belli ve açık olmalı, önceden planlanmalıdır. Okul yöneticisi değerlendirmeyi kendisi yapabileceği gibi farklı kişiler tarafından da yapılmasını isteyebilir. Değerlendirme yaparken ise değerlendirilecek alan iyi tanınmalı, değerlendirme yapıcı olmalıdır. Yönetici için önemli olan öğretmenlerinin mesleki gelişimidir (Erdoğan, 2000). Öğretmenlerin diğer okul faktörlerine oranla öğrencilerin öğrenmesinde daha fazla öneme sahip oldukları, öğretmen özellikleri içerisinde de mesleki gelişimin öğrenci öğrenmesinde önemli bir konu olduğu bilinen bir gerçektir. Araştırmalar, kaliteli mesleki gelişim faaliyetlerinin öğretmenin uygulamalarını değiştirip, öğrenci öğrenmesini olumlu etkileyebildiğini gösterir. Etkili mesleki gelişim faaliyetleri öğretmenleri destekleyici, iş içine yerleştirilmiş, öğretim odaklı, işbirlikçi ve süreklilik arz eden öğrenme fırsatları ile meşgul olmalarını sağlar. Bu özellikler tarafından yönlendirildiğinde, okul liderleri öğretmenler için anlamlı öğrenme deneyimleri sağlayabilirler (İlgan, 2013). Suber'e (2011) göre etkili okul araştırmaları, öğrenci başarısının şu okul değişkenleri ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır: öğretim ve değerlendirmenin uyumu, odaklanmış mesleki gelişim, öğretimin etkili bir gözetimi, öğretmenin yıpranmasının minimuma indirgenmesi ve olumlu okul iklimi. Başarılı okul müdürleri, okullarında öğretmenlerin öğretimi ve öğrenci öğrenmesiyle yakından ilgilenmektedirler (akt. İlgan, 2013).

Ölçme eğitimin sonuçlarının değerlendirilebilmesi için bilgi toplanması ve incelenmesi sürecidir. Değerlendirme ise ölçme ile elde edilen verilere dayanılarak

bir kanaate varılmasıdır. Ölçme değerlendirme konusu öncelikle her öğretmen için önemli bir alan olduğu gibi yöneticiler açısından da önemlidir. Yöneticiler tarafından yapılan ölçme – değerlendirme çalışmaları, yöneticilerin fiziki kapasite, kaynak tahsisi, personel gelişimi vb. pek çok konuda karar vermesini sağlar (Özdemir ve Yalın, 1999).

2.4.2.2.Öğrenci İlerlemesini İzleme: Bir okul için en önemli başarı göstergesi şüphesiz öğrencilerinin başarılı olmasıdır. Okul mezun ettiği öğrencilerin başarısı kadar başarılı okul olarak kabul edilir. Bir öğrencinin başarısından şüphesiz ki okul müdürü sorumludur. Okul müdürünün olmadığı veya vekaleten yürütüldüğü bir okulda yine de öğrenciler mezun olabilir hatta sınav sonucunda çeşitli okulları üniversiteleri kazanabilirler ancak bu başarı tesadüfi değildir. Okul müdürü öncelikle okulun eğitim felsefesini oluşturmalı ve uygulamaya sokmalıdır. Eğitim felsefesi olmayan bir okulda; öğrencilerden üst düzey bir başarı beklenmesi zorlama bir beklenti olabilir. Eğitim felsefesi ile varlığının nedenini ortaya çıkarmış bir okul, öğrencilerin başarılı olması için uygun bir ortamın sağlanmasında önemli bir rol üstlenmiş olur (Bilge, 2013). Bilgin'e (2008) göre okul müdürleri öğrencilerin ilerlemesini izlemek için; öğrencilere onlarla ilgili yüksek beklentilerini düzenli olarak iletir, tüm öğrencilere yönelik yüksek beklentiler oluşturur, öğretmenlerle tek tek öğrenci gelişimi hakkında görüşür, öğrencilere okul ve eğitim ile ilgili bilgileri zamanında ulaştırabilmek için onlarla sürekli iletişim içinde olur, okula devamlılığı sağlamak ve öğrenmenin önemini vurgulamak için veliler ve öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunur, bireye dönük öğrenmenin öğrenci başarısını artıracığına inanır, her öğrencinin farklı öğrenme stiline ve düzeyine sahip olduğunu kabul eder, öğretmenleri her öğrencinin eşsizliğini tanımaya ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak stratejiler ve etkinlikler geliştirmeye teşvik eder.

2.4.2.3.Kaynak Sağlama: Kaynak sağlayıcı olarak okul müdürleri okulun vizyon ve misyonunu belirleyerek amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakları sağlayıp bir araya getirendirler. Okul müdürü personelini değerlendiren onların yeteneklerini geliştiren kişidir. Etkili okul yöneticileri kaynakları etkili bir biçimde kullanıp öğretimsel etkililiği artırıp öğrenci başarısını en üst seviyeye çıkarmak için çaba sarf ederler. Okul programlarının geliştirilmesine ve öğrenme-öğretme ortamlarının

düzenlenmesine önem verirler. Güçlü öğretimsel liderler kaynakları daha istedik çıktığı alma doğrultusunda kullanırlar (Manasse, 1984). Kaynak sağlayıcı olarak okul müdürleri (Şişman, 2002) ;

1. Madde ve insan kaynağı ile zamanı etkili kullanır.
2. Değişim ve gelişime uygun ortam sağlar.
3. İnsan kaynağını motive eder.
4. Öğretmenlerinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma noktasında güçlü ve zayıf yönlerini bilir.

Smith ve Andrews'e (1989) göre okul müdürü, okulun her türlü kaynaklarının ya da girdilerinin sağlanması, planlanması, dağıtılması ve kullanılmasından sorumludur. Kaynak kullanımında öncelikler sıralaması olmalıdır. Bu kaynaklar okul binası, çalışanlar, araç-gereçler, bütçe, zaman vb.dir. Etkili okullarda okul yöneticilerinin okul kaynaklarını kullanırken öncelikleri belirlerken etkililik ve verimlilik ilkelerini göz önünde bulundurdıkları tespit edilmiştir. Etkili okul yöneticileri kaynak tedarikinin, öncelikle etkili bir öğretim ve öğrenci başarısı için gerekli olduğunu düşünmüşlerdir.

2.4.3. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma: Bu başlık altında öğretim zamanını koruma, öğretmenleri öğretmeye özendirme, sürekli görünür olma, öğrencileri öğrenmeye özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, iyi bir iletişimci olmaya ilişkin konular tartışılmıştır.

2.4.3.1. Öğretim Zamanını Koruma: Zaman, hepimizin hissettiği ama dokunamadığı, geri dönüşü olmayan, kullanıldıkça yerine yenisi konulamayan hayatımızdaki en önemli, aynı zamanda zor tanımlanan, soyut bir kavramdır. Bunun yanı sıra zaman, herkesin eşit olarak sahip olduğu ama aynı şekilde kullanamadığı, israf edilmemesi gereken, yenilenmesi mümkün olmayan çok değerli, eşsiz bir kaynaktır. Zaman yönetimi, günlük yaşamın akışını sağlama, olayları kontrol etme ve kişinin kendisini yönetmesini sağlar (Gözel, 2010). Yönetimde zaman en önemli kaynaktır. Bu kaynağın istenen şekilde kullanılması yöneticilerin en önemli yönetim işlevlerinden birisidir. Nitekim az zamanda çok iş yapmak yöneticilerin ideali haline

gelerek (Işıkhana, 2004), zamanla yarışan kişiler haline olmuşlardır. Yönetimsel verimliliği ve etkinliği daha üst seviyelere çıkarmak için var olan zamanın istenilen amaçlar ve hedefler doğrultusunda kullanılması önem arz eden bir konudur. Yöneticilerin yönetimsel zamanı kullanmadaki etkililikleri artıktça örgütlerinde etkinliği artma gösterecektir. Yönetim örgütün amaçlarına ulaşması için her türlü kaynağı bir araya getirebilir. Yönetici de bu kaynakların tamamını örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için kullanabilir. Fakat tüm bu kaynaklar istenilen zamanda kullanılamaz ise örgüt için hiçbir şey ifade etmeyecektir. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında aksaklıklara neden olacaktır (Kıral,2016). Çağdaş yönetim anlayışında önemli hususlardan biri zamanın etkili olarak kullanılmasıdır. Okul yöneticisi, zamanının etkili ve kurumu için gerekli etkinlikler için kullanılmasında yeterli olmalıdır. Okul yönetiminin etkililiği, yöneticinin görevlere ayırdığı zamanın süresi ile bağlantılıdır. Okul yöneticisinin görevleri ve bu görevlerin her birine ayrılan zamanın düzenlenmesinin bir denge sorunu olduğu ve bu dengenin ustalıkla kurulması durumunda kurumsal gelişimin sağlanabileceği söylenebilir. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zamanın belirlenmesinde diğer önemli bir konu, yöneticinin zaman yönetimi konusunda bilgisi, becerisi ve anlayışdır. Bir başka ifadeyle, okulun toplam zamanının etkinliklere göre dağıtımı, büyük ölçüde yöneticinin zaman içindeki etkinliklerin öncelikleriyle sıralanarak etkili bir biçimde düzenlenmesi olan zaman yönetimi konusundaki yeterliğine bağlıdır. Zaman iyi kullanılmıyor ve doğru yönetilemiyorsa yönetimin başarısından da bahsetmek olanaklı değildir (Efil, 2000). Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Okulda zaman deyince birden çok kavram akla gelmektedir. Bu zamanların başlıcaları; okul zamanı, sınıf zamanı, eğitim zamanı, yönetimsel zaman olarak sıralanabilir. Okul zamanı, yıllık, aylık, haftalık ve günlük olarak belirlenebilecek zaman dilimleri içinde okulda geçen süre (gün ya da ders saati olarak); yönetimsel zaman, yönetim süreç ve işlevleri için ayrılan zaman olarak tanımlanabilir. Yöneticinin okulda zaman yönetimi konusundaki yeterliği, okuldaki eğitim-öğretim zamanını ve okul zamanını gereksinimler doğrultusunda belirlenmesi için yönetimsel zamanı en etkili bir şekilde kullanmak olarak anlaşılmalıdır. Okuldaki zaman yönetiminde amaç öğrencilere ayrılan öğretim zamanını arttırmaktır. Bir başka ifadeyle, öğretim süresinin kalitesi ve verimliliği, bu zamanın öğrencilere

harcanan kısmına bağlıdır (Akçay ve Başar, 2004). Şişman'a (2002) göre zaman yönetimi aslında bir öz yönetimdir. Bireyin kendini yönlendirerek yaşadığı olayların kontrolünü sağlamasıdır. Zaten zaman yönetiminde asıl amaç bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir. Zamanı yönetmek isteyen birey, ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri ve öncelikleri belirlemeli, planlama, programlama ve listeleme yoluyla öncelikleri ile sahip olduğu zamanı uyumlu hale getirmelidir. Okul müdürleri öğretim lideri olarak;

1. Sınıfta zamanın planlanması ve etkili kullanımı,
2. Öğrenme öğretme sürecinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi,
3. Öğrencilerle yakın temas halinde olma,
4. Öğrenci gelişimi ve başarısının sürekli izleme,
5. Öğrencilerle ilgili ortak standart oluşturma,
6. Öğrencilerin durumları ile ilgili istatistik tutma,
7. Öğrenci başarısı konusunda ilgilileri bilgilendirme,
8. Öğrenci başarısının ödüllendirilmesi konularına önem ve öncelik vermelidir.

2.4.3.2.Öğretmenleri Öğretmeye Özendirme: Öğretme öğrenilmesi planlanan etkinliklerin gerçekleştirilmesi işidir. Öğretme ve öğrenme birbiriyle yakın ve karşılıklı ilişkiler içinde, davranış değişmesini sağlamaya yönelik etkinlikleri kapsamaktadır. Bu değişmelerin planlı ve düzenli olması davranışların istendik olmasına olanak hazırlamakta olup bu alanda başarı öğrencinin neleri öğrenmeye ihtiyaç duyduğu ile bunların nasıl kazandırılacağına ilişkin kararların dikkatle alınmasına bağlıdır. Karmaşık bir toplumda öğrenilmesi beklenen davranışlar çok olduğundan bunların kişisel çabayla gerçekleşmesi çok zordur. Bu güçlüğü yenmekte okul özel öneme sahip bir kurum olarak ön plana geçer. Okul bireyler için gerekli davranışları seçmeli ve eğitimi bu seçkin değerler üzerine düzenli bir ortamda kurmalıdır. Böylece öğrenileceklerin belirlenmesi, öğretme işinin de belirlenmesini gerekli kılar. Öğretme işinin temel sorumlusu öğretmendir. Öğretmenin görevi eğitimsel yaşantıları düzenlemek ve düzenlenen çevrede örnek oluşturacak biçimde yer almaktır. Bu gerekçeyle öğretmen belli konuları, belli bir gruba ya da kişiye öğreten ve davranışlarıyla öğrenen gruba örnek oluşturan bir meslek mensubudur. Bu iki önemli görevi yani hem çevreyi düzenleme, hem de çevrenin bir parçası olarak

örnek oluşturma onun hem bilim adamı hem de sanatçı gibi davranmasını gerekli kılmaktadır. Öğretmenin değerleri, tutumları, deneyimleri, kısaca davranışları bütünüyle öğrencilerini, toplumu, kendi mesleki geleceğini ve meslektaşlarını etkiler ve doğal olarak onlardan da etkilenecek kişisel ve mesleki varlığı biçimlendirir. Bu konuda okul müdürleri; öğretmenlerini öğretmeye özendirilmelidir (Bilen, 1992).

2.4.3.3.Sürekli Görünür Olma: Görünür kişi olarak okul müdürü; sınıfta, koridorda öğretmen ve öğrenci ile iletişim ve etkileşim içerisinde bulunan kişidir. Okul vizyonunun takipçisi olarak okulun her tarafında varlığını hissettirir. Görünür kişi olan okul yöneticisi okulun değerlerini davranışlarıyla pekiştirir. Öğretmenleri sınıf ortamında formal veyahut informal olarak gözlemleyip, varlığını hissettirir. Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını değerlendirip, onlar üzerinde ödül dağıtıcı kişi olarak güçlü bir etki yaratır. Görünür kişi olarak okul müdürlerinin başlıca rolleri (Smith ve Andrews, 1989):

1. Öğretimsel lider olarak toplum ve okulun tüm paydaşlarıyla işbirliği içerisinde okulun misyonuna ilişkin açık amaçlar geliştirip, okulun vizyonunu açık bir biçimde yansıtır.
2. Öğretimsel lider olarak okulun paydaşları tarafından her zaman hazır olan görünürdeki insandır.

Gümüşeli'ye (1996) göre; okul müdürünün gerek çalışanlar gerekse de öğrenciler açısından karşılaşma fırsatı yaratması olduğunu düşünür. İş yükü ne kadar fazla olursa olsun, okul yöneticisi kalan zamanında koridor, laboratuvar, spor salonu, okul bahçesi ve sınıflar da öğretmen ve öğrencilerle etkileşim içinde olmalıdır. Biçimsel olmayan iletişim okul yöneticisine öğretmen ve öğrencilerinin ihtiyaçları konusunda daha çok bilgi sahibi olmasını sağlar. Bu yolla kurulan iletişim öğretmen ve öğrenci davranışlarını da etki altında bırakır (Hallinger ve Murphy, 1996). Öğretim lideri olan okul müdürü öğretmen ve öğrencileri ile görüşmek, sohbet etmek için ders dışı vakitlerde koridorda, bahçede, sınıfta, yemekhanada görünür. Okuldaki program içi ve dışı faaliyetlere katılım sağlayarak, öğrenci-veli ve öğretmenlerle konuşma fırsatı bulur. Böylelikle okul yöneticisi, çevresindekilere odasına kapanmayıp, iletişime açık, yöneticinin odasının okulun merkezi olmadığı, öğretim yapılan yerler olduğu düşüncesini uyandırır (Gümüşeli, 1996). En kötü müdür akşama kadar odasında

oturandır. Müdür odasından çıkıp etrafı dolanmalıdır. Göze görünür olmalı, okulu gözlemlemelidir. Öğretmenlerin öğretimle ilgili çeşitli ihtiyaçlarını gidermede ulaşılabilir olmalıdır. Çünkü müdür, okul ortamında öğrenci ve öğretmen tarafından sürekli görülen ve iletişim kurulan biridir. Okul müdürü, okul kadrosunu geliştirme faaliyetlerine aktif olarak katılır ve göz önünde olandır (Turan, 2011).

2.4.3.4.Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme: Motivasyon kavramı, davranışa enerji ve yön veren ve bireylerin belirli amaçlara yönelmesini sağlayan güçler olarak tanımlanabilir. Motivasyon kavramının temelinde davranışların tetiklenmesi, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi yer alır. Motivasyonun temel amacı, baskı ve zorlama olmadan bireylerin istekli, verimli ve etkin çalışmalarını gerçekleştirmektir. İnsanların temel beklentileri karşılandığı sürece daha verimli çalışacağı, motivasyonlarının daha yüksek olacağı beklenmektedir. Motivasyon ile performans doğru orantılıdır (Vatansever Bayraktar, 2015). Öğrencinin motivasyonu ne kadar yüksekse, performansı da o derece yüksek olmaktadır. Motivasyonun, başarıyı olumlu yönde etkilediği bilinen bir gerçektir. Motivasyon, öğrenci ile öğrenilecek yeni davranış arasında psikolojik bir bağ oluşturabilmektir. Bu bağ kurulmadan öğretime başlanması durumunda etkinliklerin verimli olmadığı bilinmektedir. Bireyin kolay öğrenebilmesi için motive edilmiş olması gerekmektedir. Motivasyon öğrenmeyi kolaylaştıran önemli bir faktördür (Kaya, 2001). Sınıf ortamında etkili ve verimli öğrenme-öğretme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için öğretmenin planlı ve programlı olması, öğretim ortamında ilgili yöntem, teknik, araç-gereç ve materyalleri etkili şekilde kullanması, bilgi donanımının iyi olması, iyi bir rehber olmasının yanı sıra öncelikle öğrencilerin ilgili konuya motivasyonunu sağlamak ve bunu ders boyunca sürdürebilmek olmalıdır. İyi motive olmuş (güdülenmiş) öğrencilerden oluşan sınıfın varlığı hem öğrenme-öğretme faaliyetlerini kolaylaştırır, hem de sınıfta istenmeyen davranışları azaltıp, dolayısıyla da sınıf yönetimi kolaylaştırır (Vatansever Bayraktar, 2015). Uygun sınıf yönetimi, sınıf içindeki davranışları düzene sokar. Öğretmen ve öğrencilerin öğretim- öğrenme etkinlikleri için serbest kalmalarını sağlar. Düzenli ve iyi yönetilmiş sınıf çevresi çocukların enerjilerini çalışma ve öğrenme üzerinde yoğunlaştırmalarını sağlar. (Gürkan ve Gökçe, 1999).

Öğrenciler bir amaç için okullara gelmektedir. Ancak çoğu öğrenci ve öğretmen bu amacın farkında olmayabilir. Okullarda öğrencilerin ve öğretmenlerin

yaptıklarından daha fazlasını yapmalarını bekleyen ve onlara amaçlarını açık bir şekilde ifade eden okul müdürü, öğrencilerin başarısının artmasını sağlar. Okulda oluşturulan yüksek beklenti ile öğrencilerin zamanlarını ve kapasitelerini maksimum verim ile kullanmalarını sağlayarak başarılı olmalarını sağlanabilir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı için ortaya koydukları gayretleri desteklemek de hiç şüphesiz okul müdürünün önemli bir görevidir. Okul müdürünün desteğini hisseden öğretmenler ve öğrenciler başarıya ulaşmak için kendilerine güvenip daha emin adımlar atacaklardır (Bilge, 2013).

2.4.3.5.Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama: Okul geliştirme ve iyileştirme süreçleri içerisinde önemle üzerinde durulması gereken noktalardan biride insan kaynağına yapılan yatırımdır. Türkiye’de resmi okul yöneticilerinin okulda görev yapan personel ve öğretmenleri seçme konusunda yetkileri yoktur. Okul denince akla önce öğretmenler gelse de okullarda çeşitli statü ve görevlerde çalışan insanlar bulunmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerini bir öğretim lideri olarak görmeleri, yaptıkları işten doyum sağlamalarında ve okul ile bütünleşmelerinde önemli rol oynar. Şişman’a (2002) göre başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken bir diğer özellik ise çalışanlarının iş doyumuna sahip olmalarını sağlayabilmesidir. Çalışanın iyi motive olmasının ve moralinin yüksek düzeyde olmasının iş doyumuna ulaşmasını sağladığını ve bu durumdaki bir bireyin görevini istekli bir şekilde yaparak daha verimli olacağından dolayı okul müdürleri;

1. Okul kadrosu için model olma,
2. Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama,
3. Okul kadrosunun performansını değerlendirme,
4. Öğretmenlerle sürekli iletişim ve temas halinde olma,
5. Öğretmenler için mesleki gelişim fırsatları hazırlama,
6. Çalışanları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etme,
7. Öğretmenler arasında bilginin paylaşılmasının sağlama,
8. Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesini sağlamalıdır.

Okul yöneticisi, okuldaki bütün personel ve öğretmenleri gerektiği gibi motive edebilirse, gerekli okul kültürünü oluşturabilirse, okulun gelişimini ve iyileşmesini sağlar. Personellerin gelişiminde ve değerlendirilmesinde, personellerin

doyumunda okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticileri, eğitimin girdilerinden yararlanarak gerekli madde ve insan kaynağını okulun hedefleri doğrultusunda yönlendirmelidir. Küresel dünyada meydana gelen çeşitli değişimler ve gelişimler hâliyle eğitim bilimlerine de yansımaktadır. Bu yansımalar neticesinde eğitim teknolojileri, öğretim yöntem ve tekniklerinin de değişmesine, gelişmesine yol açmaktadır. Bundan dolayı bu sistem içerisindeki öğretmenlerin de, eğitim alanındaki gelişmeler ve değişimler konusunda kendilerini yenilemeleri ve mesleki yeterliliklerini artırmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin mesleğe atılmadan önce aldıkları eğitim, yürüttükleri eğitim etkinliklerini yerine getirmede kimi zaman yetersiz kalmakta; bundan dolayı da hizmet içinde yetiştirilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin hizmetlerini yerine getirdikleri esnada yararlanabileceği mekanizmalardan biri okul yöneticileridir. Bu amaçla okul yöneticileri, öğretmenlerin gelişmelerini sağlayacak şekilde rehberlik yapmalıdır. Bunun için de süreli ve süresiz yayınları öğretmenlere duyurmalı, konferans, seminer gibi etkinliklerle öğretmenlerin yeterliklerini artırmaya çalışmalıdırlar (Konan, 2015). Okul yöneticileri davranış ve eylemleri ile iyi bir örnek olmalıdır. Okul takımının lideri olarak bireysel ve mesleki yeterlilikler bakımından iyi bir model olmalıdır. Okul yöneticisi önce kendisi için iyi bir kariyer planı yapmalı, eğitim-öğretim ile ilgili hususları araştırmalı ve bunları öğretmenleri ile paylaşmalıdır. Öğretmenlerin ise kendilerini geliştirmek hem de öğrenci başarısını artırmak için araç-gereç, zaman, mekan vs. kaynaklara ihtiyaçları vardır. Okul müdürünün okuldaki görevlerinden bir tanesi de kaynak sağlamaktır. Bir kurumun en değerli kaynağı öğretmenlerimiz başta olmak üzere insan kaynağıdır. Nitelikli öğretmenler nitelikli öğrenme anlamına gelmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlere yararlı olacak öğretimsel kaynakların farkında olarak öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamaya dönük bazı etkinlikler gerçekleştirmelidirler. Bu etkinlikler okul içinde veya dışında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma, okulda düzenlenecek konferans, açık oturum vb. faaliyetler olabileceği gibi kendilerini geliştirme imkânı sağlayacak çalışmaların desteklenmesi, lisansüstü eğitime devam etmeleri için gerekli önlemlerin alınması şeklinde de olabilir. İnsanlar başarılarının başkaları tarafından takdir edilmesinden mutluluk duyarlar. Yapılan çalışmaların ödülle karşılık bulması moral ve motivasyon bakımından önemlidir. Türkiye’de okul yöneticilerinin ödül yetkisi kısıtlıdır. Fakat

çalışanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi zor olmasa gerektir (Şişman, 2002). Konan'a (2015) göre de öğretmenlerin mesleklerine ve görev yaptıkları okula bağlılıklarını artıran etmenlerden birisi de ödül sistemidir. Bu şekilde öğretmenlerin güdülenmişlik düzeyleri artmaktadır. Güdüleme olayında içsel ya da dışsal güdüleme araçları etkindir. Öğretmenlerin kendi kendilerini güdülemelerine yol açan içsel güdüleme araçları kimi zaman müdürün kontrolü dışındayken, okul yönetimi öğretmenleri güdüleyici dışsal araç kullanabilir. Güdülemede kullanılacak dışsal araçların başında ödül gelmektedir. Bu amaçla okuldaki yöneticiler, öğretmenleri ödüllendirirken çok titiz davranmalı ve âdil olmalıdır.

2.4.3.6.Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama: Okul müdürlerin görevlerine genel olarak bakıldığında, iş görenleri okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönetme ve motive etme, eğitimde politika geliştirme, liderlik etme, eğitimi geliştirme, performansı değerlendirme, çalışmalarını rapor etme, öğrenmeyi kolaylaştıracak çalışmaların yapılmasını sağlama, başarıyı artırıcı çalışmalarda bulunma, öğretmen eğitimi ve profesyonel gelişimini sağlama, okulun çevresi ve velilerle ilişkileri sağlıklı olarak sürdürme gibi birçok alanı kapsadığı görülmektedir. Bütün bu görevlere bakıldığında okul müdürünün belli standartlar geliştirerek bu görevleri yerine getirmesi beklenmektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014).

2.4.3.7.İyi Bir İletişimci Olma: Toplumsal bir sistem olan okulda görev yapan ve iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan okul yöneticileri iletişim sürecinin her aşamasında kendilerine düşen görevi yerine getirmek durumundadır. Okul yöneticisi iletişim vasıtası ile okuldaki insanlar üzerinde, okul ile diğer örgütler arasında ve toplumu oluşturan insanlar arasındaki ilişkileri düzene sokmaktadır. Okul yöneticisi iletişimi etkili bir şekilde kullanamaz ise yönetsel, örgütsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştiremez. Okulu yönetmek ise zafiyete uğrar ve zaman kaybına yol açar. Okul yöneticisinin birimler ve insanlar arasındaki yaptığı yazışmalar, gönderdiği raporlar, yaptığı toplantılar, telefon konuşmaları ve okul dışındaki okulu tanıtmak için yapılan etkinliklerin tümü iletişim çerçevesinde değerlendirilebilir. Etkili bir iletişim için okul yöneticilerinin iletişimi oluşturan öğeleri bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Okul yöneticisinin iletişim sürecinin her aşamasında göstereceği durum iletişim sürecine doğrudan etki edecektir. Okul yöneticisi okulda

formal iletişim kanallarını kullandığı gibi informal iletişim kanallarını da kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2000). Çünkü okul yöneticisinin formal iletişim kanalları ile elde edemediği bilgileri informal iletişim kanalları vasıtası ile elde etme olasılığı daha fazladır. Okul yöneticisi kendini okulda çalışan diğer eğitim iş görenleri gibi görür, onlar ile aynı ortamı paylaşırsa informal iletişim kanallarını daha etkin kullanmış olur. Okul müdürlerinin sahip olması gereken önemli liderlik davranışlarından bir tanesi de güçlü iletişim becerisine sahip olmaktır. Gerek yazılı iletişim olsun, gerekse de sözlü iletişim olsun her türlü okul yöneticisi tarafından kullanılabilir. Okul yaşamı içerisinde sözsüz iletişimde önemli bir yer tutar. Okul yöneticisi iletişim kurarken düşüncelerini iyi ifade etmeli, çift yönlü iletişime açık olmalı, iyi bir dinleyici olmalı, bilginin paylaşılmasını sağlamalı, karşısındakilere karşı empati kurup, dinleyen ve okuyanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Okul müdürü sadece öğrenciler ile değil öğretmenleri ile de temas halinde olmalı, formal veya informal olarak ikili görüşmeler yapmalı ve toplantılar yaparak okul ile ilgili öğrenme süreçleri hakkında detaylı bilgi sahibi olmalıdır. Yapacağı görüşmeler birebir olabileceği gibi, toplantı veya gurup halinde de olabilir. Okul yöneticisi, sınıf içi ziyaretlerinin sonucunda oluşan gözlemlerinin sonuçlarını öğretmenlerle paylaşmasında bir sakınca yoktur (Şişman, 2002).

Turan'a (2011) göre okul müdürü, bir iletişimcidir. Öğretmen ve öğrenciler arasında anlamı ortak hale getirip mükemmelliğe dayalı bir okul organize etmede mimardır. Okuldaki anlamı ortak hale getirme sürecini ise dil ile inşa eder. Öğrenci başarısı hakkında öğretmenlerle görüş alış verişinde bulunur. Öğretim kadrosunun performansını eleştirmeden açık ve tarafsız kriterler geliştirerek değerlendirir. Okul ile ilgili vizyonunu açıkça belirler. Öğretim ile ilgili konularda okul kadrosu ile açık iletişim halindedir. Öğrenci performansı konusunda öğretmenlerinden sık sık geri bildirim alır. Bütün bunları gerçekleştirirken ise çift yönlü diyaloga dayalı dil kullanır. Her okul müdürü, okul için önemli olduğuna inanılan amaçlar ile okulun kendine özgü işleyişini belirlemek zorundadır ve okul kültürü onların liderliğine göre şekillenir. Okul yöneticisinin etkili bir iletişim akımı sağlaması ve bunu devam ettirebilmesi için kendini çevresindekilere benimsetmesi ve tüm iletişim kanallarının açık olmasına özen göstermesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin iletişim sürecindeki ustalığı, tutumu, bilgisi ve coşkusu, iletişimin başarısına etki edecek ve

okul yöneticisine zaman kazandıracaktır. Okul yöneticisinin sağlayacağı iletişimle eğitim çalışanlarının ve bununla sonucuyla beraber eğitim ile ilgili herkesin davranışı değişebilir, ilişkiler geliştirilebilir, olabilecek çatışmalar azaltılabilir, eşgüdüm gerçekleştirilebilir ve denetim etkin olarak gerçekleştirilebilir (Başaran, 2000).

2.5. Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri

Öğretim liderliği kavramı son yıllarda üzerinde sıkça durulan ve araştırmalara konu olan kavramlardan bir tanesidir. Okulların hedef ve amaçlarına daha iyi ulaşabilmesi için okuldaki tüm çalışanların ve öğrencilerin hep birlikte hareket etmesi, kararlara katılması, herkesin özgürce kendi düşüncesini söyleyebilmesi, uygulamaları ve alınan kararları benimsemesi, değişime uyum sağlayabilmesi önem kazanmıştır (Recepoğlu ve Özdemir, 2013). Öğretim lideri olarak okul müdürü, okulunda öğretmenlerinin sürekli olarak daha üst düzey sonuçlara odaklanmalarını sağlamalıdır. Öğretmenlerin eğitimde teknoloji becerilerini geliştirebilmeleri için rehberlik yapabilmelidir. Okulda yer alan tüm personelin kendi aralarında da mesleki gelişim ya da bilgi alışverişi için elektronik araçları kullanabilmelidir (Konan, 2015). Her okul müdürü, okul için önemli olduğuna inanılan amaçlar ile okulun kendine özgü işleyişini belirlemek zorundadır ve okul kültürü onların liderliğine göre şekillenir. Okul müdürleri konumları gereği, okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, o kültürü yönetme ve desteklemekle sorumlularından dolayı okullarında (Şişman, 2002);

1. Paylaşma ve güvene dayalı öğrenme iklimi oluşturma,
2. Örgütsel çatışmaları etkili bir biçimde çözme,
3. Okulda takım ruhu ve biz anlayışını yerleştirme,
4. Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme,
5. Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlamakla görevlidirler.

Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin rolleri, görev ve çıktıları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Hedefleri, Görevleri ve Çıktılar

Hedefler	Görevler	Çıktılar
<ul style="list-style-type: none"> Öğretmenlerin öğrendiklerini uygulayıp, geliştirmeleri için sürekli cesaretlendirir. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerini geliştirir. Sunum yapma ve elektronik haberleşme kullanımında model olma. 	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenci katılımını artıran otantik öğrenmedeki artış
<ul style="list-style-type: none"> Öğretmen, öğrenci, veli, destek personel için anlamlı öğrenme fırsatları sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Risk almayı cesaretlendirme ve yenilikleri ödüllendirme. Öğretmenlerin mesleki gelişimi için fırsat sağlama. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda işbirliği yapma ve araştırma projelerine katılma noktasında cesaretlendirme. 	<ul style="list-style-type: none"> Öğrencinin sorun çözme, etkili iletişim kurma, araştırma, planlama ve yöneltme becerilerinde gelişme. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin bilgi teknolojileri kullanım becerilerindeki artış.
<ul style="list-style-type: none"> Öğretmenlerin bilgiyi yapılandırmalarına destek olmak amacıyla sorun çözüme, işbirliği yapma ve teknoloji kullanımı yeteneklerini geliştirmek. 	<ul style="list-style-type: none"> Odaklı mesleki gelişim etkinlikleri düzenleme. Profesyonel gelişim için öğretmenlere zaman ayırma. Bilgi teknolojileriyle zenginleştirilmiş okullara gezi düzenleme. Öğrenme fırsatlarını artıracak yazılımlar satın alma. Öğrenciler için bireysel plan geliştirirken teknoloji kullanımını tartışma. Uzun vadeli plan hazırlarken öğretmenlerden bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik olarak çıktıları belirtmelerini isteme. 	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojinin müfredata kaynaştırılmasında artış.

Kaynak: Konan, 2015.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere okul müdürleri öğretim lideri olarak çeşitli hedefler belirlemekte ve bu hedeflere uygun bir şekilde görevleri yerine

getirmekte ve sonuçta ise öğretmen ve öğrencilerin bilgi teknolojilerini kullanım becerileri artmış, teknolojinin müfredatla kaynaştırılmasında artış yaşanmış ve öğrenci katılımını sağlayan otantik öğrenmede artış yaşanmıştır.

Her okulun bulunduğu ortam, çevre, toplum, öğrenci ve öğretmen profilinin özelliklerine göre okul müdürlerinin göstermeleri gereken davranışları da farklılık gösterir. Fakat değişmeyen bir şey varsa, o da her okulda etkili öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak ve öğretmenlerin öğretmeni olarak nitelendirilebilecek okul müdürlerinin temel görev ve sorumluluğu olduğudur. Okul müdürünün bir okuldaki bütün işleri ve görevleri tek başına yapması mümkün değildir. Bu sebepten dolayı da okulda paylaşma merkezli okul kültürü ve öğrenme kültürü oluşturulmasına öncülük etmektir. Okul müdürlerinden öğretim lideri olarak beklenen başlıca davranışlar aşağıda sıralanmıştır (Şişman, 2002).

- Okulun vizyon ve misyonunun yönetimi
- Okul programının yönetimi
- Okuldaki zamanın etkili yönetimi
- Okul kadrosunun geliştirilmesi
- Okul iklimi ve kültürünün yönetimi.

Öğrencileri birçok yönden hayata hazırlama amacı ve hedefinde olan okulların bu amaca ulaşmasında öğretim lideri olarak eğitim yöneticilerinin görevleri çok önemlidir. Çünkü tüm eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütecek, onlara yön verecek ve pedagojik bir anlam kazandıracak olan hiç şüphesiz öğretim lideri olan okul müdürleridir. Bu nedenle öğretim liderliği denildiğinde ilk olarak akla öğretim lideri olarak okul müdürleri gelmektedir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetiminde ve işlerliğinin sağlanmasından okul müdürleri sorumludur. Okul müdürlerinin bilgi, beceri ve davranışları; uyguladıkları teknik ve yöntemler, seçtiği yönetim süreçleri buna yönelik tutumları öğrenci, öğretmen, diğer memur kadrosu ve veliler üzerinde etkilidir ((Recepoğlu ve Özdemir, 2013).

BÖLÜM III

YÖNTEM

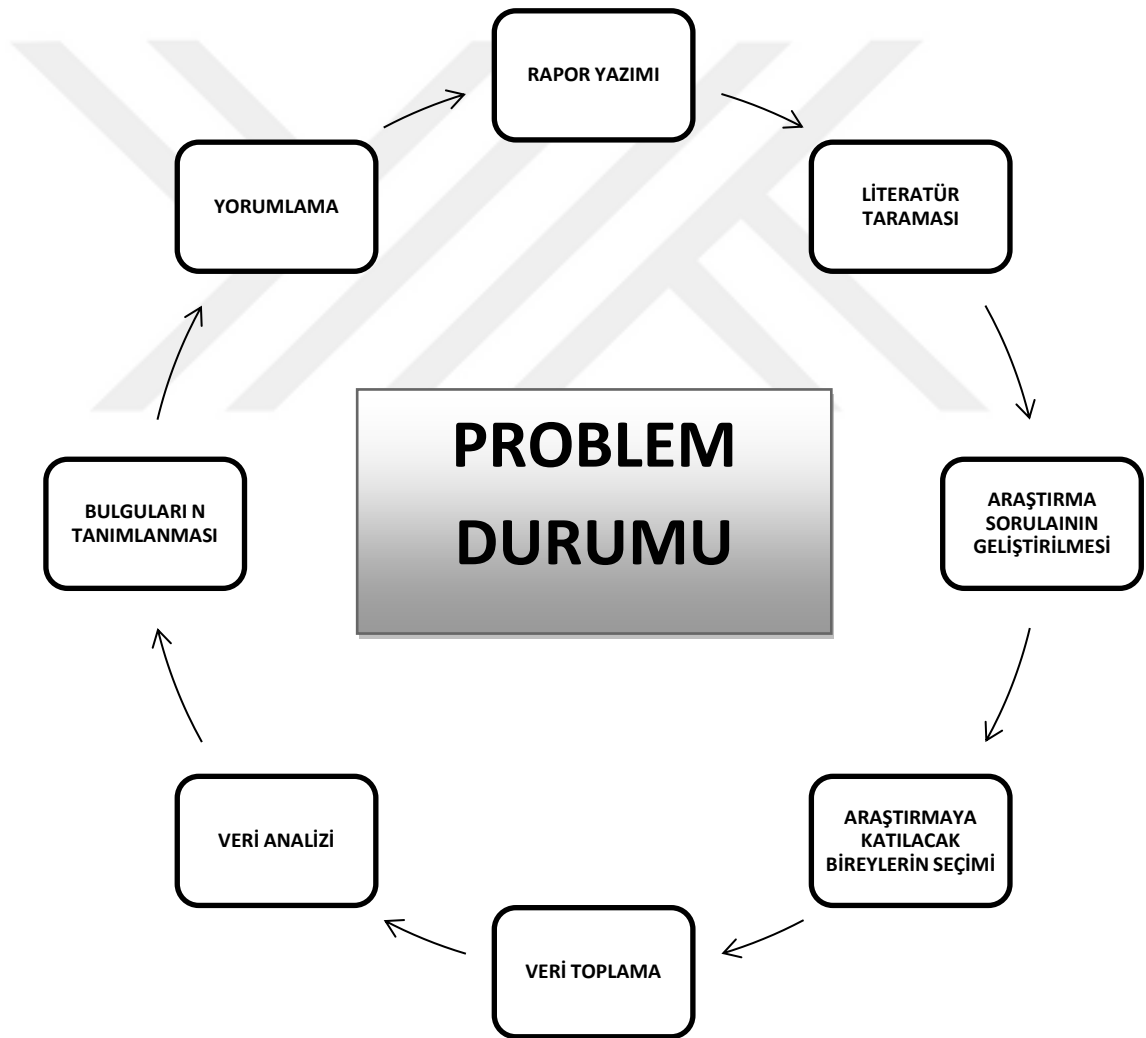
Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubunun oluşturulması, çalışmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın inandırıcılığı ve aktarılabilirliği hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve teknikleri esas alınarak desenlenmiştir. Nitel araştırma olay ve olguları içinde buldukları doğal ortamda araştırmayı ve anlamayı esas alan bir yaklaşımdır. Nitel araştırmanın en temel özelliği, araştırma yapılan kişilerin penceresinden araştırılan olay, olgu, norm ve değerleri araştırarak açıklamaya çalışmasıdır (Ekiz, 2009: 27). Merriam'a (2013) göre nitel araştırmacılar, insanların oluşturdukları anlamları kavramaya çalışırken, dünyayı nasıl algıladıkları ve dünyada hangi tecrübeleri yaşadıklarıyla ilgilenirler. Bu çalışmada da, ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarını okul müdürlerinin yorumlarına dayalı olarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2006: 72) 'e göre olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı

olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan araştırmalar için olgu bilim uygun bir araştırma zemini oluşturur. Bu araştırmada Yıldırım ve Şimşek'in (2006) de belirttiği üzere araştırılan olguyu ilgili bireylerin bakış açılarından görebilmek ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni tercih edilmiş ve araştırılan olguya ilişkin etkenler bütüncül ve yorumlayıcı bir yaklaşım ile derinlemesine irdelenmiştir. Araştırma sürecinde Şekil 2'deki aşamalar takip edilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Sürecinin Aşamaları

Şekil 2’de görüldüğü gibi araştırma probleminin belirlenmesinden sonra problem ile ilgili alan yazın taraması yapılarak; araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş ve araştırma soruları geliştirilmiştir. Uzman görüşü alınarak görüşme formu düzenlendikten sonra çalışma yapılacak bireyler tespit edilmiştir. Belirlenen çalışma grubu ile görüşmeler gerçekleştirilerek veriler elde edilmiştir. Toplanan veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuş olup verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular gerek alan yazın gerekse de doğrudan alıntılar çerçevesinde yorumlanarak, ulaşılan sonuçlar açık ve anlaşılır bir anlatımla raporlaştırılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Yıldırım ve Şimşek (2006) amaçlı örnekleme yönteminin pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olacağından bahsetmiştir. Böylece zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen bir durum derinlemesine irdelenmiştir. Belirli bir durum incelendiği için belirli bir grup üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu çalışmada amaçlı örnekleme çeşitlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip bireyler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan meydana gelmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Yıldırım ve Şimşek’e (2006) göre önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların göz önüne alınmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir. Bu çalışmada da ölçüt örnekleme kapsamında 2016 yılında Düzce ilinde Teog sınavında dereceye giren ortaokulların müdürleri ile çalışılmıştır. Özel okullar kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma konusuna uygun olarak Teog sınavında derece yapan okulların okul müdürleri çalışma grubu olarak seçilmiştir. Katılımcılardan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesine dair düşüncelerini ifade etmeleri ve araştırmaya gönüllü

katılımları ölçüt olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerine ait demografik bilgiler Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

	Öğrenim Durumu	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Branş
K1	Lisans	Erkek	47	27	Sınıf
K2	Lisans	Erkek	45	23	Türkçe
K3	Lisans	Erkek	40	15	Sosyal Bilgiler
K4	Lisans	Erkek	36	12	Teknoloji Tasarım
K5	Lisans	Erkek	51	30	Sınıf
K6	Lisans	Erkek	47	6	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
K7	Lisans	Erkek	44	21	Görsel Sanatlar
K8	Lisans	Erkek	47	25	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
K9	Lisans	Erkek	58	35	Türkçe
K10	Lisans	Erkek	55	26	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
K11	Lisans	Erkek	39	16	Sınıf
K12	Lisans	Erkek	40	25	Sosyal Bilgiler
K13	Lisans	Erkek	43	21	Sınıf

Tablo 3 incelendiğinde görüşmeye katılan 13 kişinin tamamının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar ortalama 40 yaş ve üzerinde olup, katılımcıların tümü lisans mezunudur. Katılımcıların ortalama 20 yıl ve üzerinde öğretmenlik görevini yürüttükleri görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplar nitel araştırmaların veri kaynaklarını meydana getirir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi araştırma konusu ile ilgili düşünce ve algıları görüşme tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Nitel araştırmalarda birden fazla veri toplama yöntemine başvurulması

önerilmekte ve çalışmayı güçlendirmektedir. Görüşmeyle birlikte gözlem, döküman analizi, bilgi notları, günlükler, raporlar gibi kaynaklara başvurulmaktadır.

Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2006). Patton (2014) görüşme yönteminin doğrudan gözlem yapılamayan durumlar için kullanıldığını duyguların, düşüncelerin, niyetlerin ve geçmişte yaşanmış davranışların gözlemlenemeyeceğini ayrıca insanların dünyayı nasıl algılayıp organize ettiklerinin de gözlemlenemeyeceğini ancak katılımcılara sorular sorarak öğrenilebileceğinden bahseder (akt. Merriam, 2013). Ayrıca Merriam (2013) gözlemleyemediğimiz duygu, davranış ve insanların dünyayı nasıl algıladıklarını öğrenmek, geçmişte yaşanmış ve tekrar etmeyecek olayları öğrenmek istediğimizde de görüşme yöntemine başvurulacağından söz eder.

Araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar; ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına imkân tanır. Bu tür bir görüşmede, araştırılan kişilerin de araştırma üzerine kontrolleri mevcuttur (Ekiz, 2009). Merriam (2013: 88) “yarı yapılandırılmış görüşme, tam yapılandırılmış ile yapılandırılmamış görüşme tekniğinin arasındadır.” Araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin önceden hazırlanmış formata bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve kıyaslanabilir bilgi sunması (Yıldırım ve Şimşek, 2006) araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu kavramsal çerçeve oluşturulduktan, alan yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar, görüşme formları ve ölçekler incelendikten sonra oluşturulmuştur. Görüşme formu hazırlanırken; kolay anlaşılabilir ve çok boyutlu olmayan sorular yazma ve katılımcıyı yönlendirmekten kaçınma, gibi ilkelere dikkat edilmiştir. Görüşme sürecinde toplanan verilerin derinlemesine olması ve tam olarak açıklanamayan hususlara açıklama yapma konusunda geri bildirim özelliği taşıyan alternatif sorular (sondalar) kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Formda; 4 konu başlığında 34 soru

yöneltilmiştir. Hazırlanan sorular uzman görüşüne sunulmuş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra görüşmelere geçilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri görüşme yöntemidir. Görüşme yoluyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyen değerler açıklığa kavuşturulur. İlk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi olarak düşünülse de konuşma ve dinleme gibi temel becerilere ihtiyaç duyulur (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Özdamar ve diğerleri (1999) nitel araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlamada ses ve görüntü kaydının öneminden bahseder. Yıldırım ve Şimşek (2006) ise görüşme yoluyla elde edilen verilerin kayıt altına alınması gerektiğini, kayıt altına alma yöntemi olarakda kayıt cihazı veya not almayı tavsiye eder. Bu araştırmada da ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi ile ilgili düşünce ve algıları, gözlenemeyen değerleri açığa çıkarabilmek için birebir görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmaya veri sağlamak amacıyla yapılacak görüşmelerden önce örneklem kapsamındaki okul müdürleri telefonla aranarak ve bizzat yüz yüze görüşülerek araştırmacının görev yaptığı okul, okuldaki unvanı, yüksek lisans yapmakta olduğu üniversite ve bölümü, tez konusu hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Çalışma grubuna katılmayı bir okul müdürü reddetmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürleri ile yapılan görüşmeler ses kaydı ve not alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürlerine görüşme öncesinde isimleri ve çalıştıkları kurum bilgilerinin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgilerin sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağı teminatı verilerek karşılıklı güven ortamı oluşturulmuştur. Çalışma grubuna katılan okul müdürlerinin de kendilerinin ses kaydı yapabilecekleri veya talep etmeleri halinde araştırmacı tarafından her zaman görüşme kayıtlarının verilebileceği söylenmiştir. Katılımcıların bilgileri araştırmacı tarafından gizli tutulup araştırmada kodlama sistemi kullanılarak belirtilmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada K1, K2, K3... şeklinde kod isimler kullanılmıştır. Görüşmeler,

katılımcıların görüşlerini rahat ifade etmeleri ve görüşmelerin belli bir süreyle sınırlı kalmaması için görüşmeler tercih ettikleri mekanlarda gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna katılan öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmeler sohbet havasında geçmiş ve katılımcıların rahat oldukları gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmeler ile ilgili bilgiler şu şekildedir.

Katılımcı 1: 2016 yılı haziran ayında görüşme gerçekleştirildi. Görüşme, katılımcının isteği üzerine görev yaptığı okulda müdür odasında gerçekleştirildi. Görüşme de 19 dakika 24 saniye ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmede 1614 kelime kullanıldı. Görüşmecinin rahat ve sakin olduğu görüldü.

Katılımcı 2: 2016 yılı haziran ayında görüşme gerçekleştirildi. Görüşme katılımcının isteği üzerine görev yaptığı okulda öğretmenler odasında gerçekleştirildi. 19 dakika 42 saniye ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmede 1757 kelime kullanıldı. Görüşmecinin rahat ve sakin olduğu görüldü.

Katılımcı 3: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 618 kelime kullanıldı.

Katılımcı 4: 2016 yılı ağustos ayında görüşme gerçekleştirildi. Görüşmecinin görev yaptığı okulda müdür odasında gerçekleştirildi. 19 dakika 14 saniye ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmede 2290 kelime kullanıldı. Görüşmecinin rahat ve sakin olduğu görüldü.

Katılımcı 5: 2016 yılı eylül ayında görüşme gerçekleştirildi. Görüşmecinin görev yaptığı okulda müdür odasında gerçekleştirildi. 11 dakika 54 saniye ses kaydı gerçekleştirildi. . Görüşmede 1123 kelime kullanıldı. Görüşmecinin rahat ve sakin olduğu görüldü.

Katılımcı 6: 2016 yılı eylül ayında görüşme gerçekleştirildi. Görüşme, görüşmecinin görev yaptığı okulda müdür odasında gerçekleştirildi. 12 dakika 55 saniye ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmede 1340 kelime kullanıldı. Görüşmecinin rahat ve sakin olduğu görüldü.

Katılımcı 7: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 904 kelime kullanıldı.

Katılımcı 8: 2016 yılı eylül ayında görüşme gerçekleştirildi. Görüşme, görüşmecinin görev yaptığı okulda müdür odasında gerçekleştirildi. 61 dakika 5 saniye ses kaydı gerçekleştirildi. 7 kere ara verildi. Görüşmede 6283 kelime kullanıldı. Görüşmecinin rahat ve sakin olduğu görüldü.

Katılımcı 9: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 634 kelime kullanıldı.

Katılımcı 10: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 631 kelime kullanıldı.

Katılımcı 11: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 714 kelime kullanıldı.

Katılımcı 12: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 540 kelime kullanıldı.

Katılımcı 13: Görüşmeci ses kaydı alınmasına müsaade etmediği için soruları yazarak cevaplandırdı. Görüşmede 1039 kelime kullanıldı.

Seidman (1991) görüşmecinin katılımcı ile aralarındaki etkileşimin belli bir mesafede olması gerektiğini, araştırmacının gerçek veri elde edebilmesi için görüş alış verişinde bulunmaması gerektiğini belirtir (akt. Merriam, 2013). Bu nedenden ötürü katılımcıları yönlendirecek ifadeler kullanmamaya dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan on üç kişiyle yapılan görüşmeler toplam 2 saat 4 dakika sürmüştür. Daha sonra yapılan kayıtların tekrar dinlenerek bilgisayar ortamında yazıya dökülmesi ile 61 sayfa doküman elde edilmiştir. Toplam 19.487 kelimedenden meydana gelmiştir. Söz konusu görüşmeler kapsamında okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları konusunda derinlemesine arka plan bilgisi alınmaya çalışılmıştır.

Yazılarak metin haline getirilen konuşmaların doğruluğunu ve gerçekliğini kontrol etmek amacıyla (Silverman, 1993: 156) bilgisayar ortamında bulunan görüşmeler her bir katılımcıya ulaştırılarak eklemek veya çıkarmak istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuş ve katılımcıların onayı alındıktan sonra analiz sürecine geçilmiştir. Ayrıca Merriam (2013: 207) iç geçerliğin ve inandırıcılığın sağlanmasında ki stratejilerden birinin üye kontrolü olduğunu katılımcı sorgulaması da denilen bir strateji olduğundan söz eder. Böylece elde edilen verilerin geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verileri Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği betimsel ve içerik analizi yaklaşımına göre analiz edilerek yorumlanmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verildiği ve elde edilen bulguların açıklanıp yorumlandığı bir teknik iken, içerik analizi ise toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşarak daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre de temaların saptanarak temalar sayesinde olguların düzenlenmesidir. İçerik analizinde temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyip yorumlayabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmacı bu şekilde, verilerin analizi sürecinde araştırılan konuyla ilgili, giderek artan ayrıntılı bilgileri yapılandırmak için bir yol izlemeye çalışır.

Araştırma verilerinin analizi sürecinde izlenen aşamalar aşağıda Şekil 3' te gösterilmiştir.



Şekil 3. Veri Analizi Süreci

Şekil 3'te görüldüğü gibi araştırmada görüşme sorularıyla elde edilen veriler öncelikle değişiklik yapılmadan bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılan verilerin içerisinden konu ile ilgili kavram ve ifadelerin altı çizilerek bu ifadelerden anahtar kavramlara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan veriler incelenerek veriyi açıklayan uygun temalar oluşturulmuş ve her bir kavram uygun olan temanın içine alınmıştır. Daha sonra belli bir kavrama ilişkin kaç katılımcı tarafından atıf yapıldığını gösteren frekans ve yüzde değerleri tablolar şeklinde sunulmuştur. Frekans analizi ile kavramlar arasında sıklığa dayalı bir sıralama yapılarak ortaya çıkan veriler açıklanmıştır. Bu şekilde araştırma sonucunda elde edilen veriler sayısallaştırılarak araştırmanın güvenilirliğini artırmak, yanlılığı azaltmak ve veriler arasında karşılaştırma yapmak hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Daha sonra ortaya çıkan bulgular katılımcılardan doğrudan alıntı yapılarak desteklenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sürecinin son aşamasında ise oluşturulan temalar literatürde bulunan benzer çalışmalar doğrultusunda tartışılmıştır.

3.6. İnandırıcılık ve Aktarılabilirlik

Nitel araştırmalarda kullanılan inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kavramlar nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına karşılık gelmektedir. Geçerlik ve güvenilirlik, türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulup bulguların sunulması aşamalarına kadar çok önemlidir (Merriam, 2013).

Yıldırım ve Şimşek (2006) nitel araştırmada ‘geçerlilik’ kavramını araştırma sonuçlarının doğruluğu olarak açıklar. Kirk ve Miller (1986) nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu haliyle olabildiğince tarafsız gözlemesi olduğundan bahseder (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel bir araştırmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi, kişilerden doğrudan alıntılara yer verilmesi ve bunlardan yola çıkarak sonuçların açıklanması araştırmanın geçerliğinin sağlanması için önemli ölçütlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek, güçlü bir kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra görüşme soruları hazırlanmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen ve açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu uzman görüşü alındıktan sonra son hale getirilmiştir. Görüşmelerin sonunda elde edilen metin katılımcılara gönderilmiş ve kontrol etmeleri sağlanmıştır. Böylece katılımcı onayı alınmıştır. Ayrıca araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ayrıntılı bir biçimde açıklanarak araştırmanın geçerliliğini artırmak hedeflenmiştir.

Merriam (2013) nitel araştırmalarda güvenilirliği; eğer bu çalışma bir daha yapılırsa aynı sonuçlar çıkar mı? şeklinde ifade eder. (Le Compte ve Goetz, 1982; Marvasti, 2004) ise nitel araştırmada aktarılabilirlik kavramını; araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine ya da farklı araştırmacıların bir araştırmadan aynı sonuçlara ulaşp ulaşamayacağıyla ilişkili bir kavram olduğunu ifade ederler. Araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil olması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verilerinin teyit edilmesi nitel araştırmadaki güvenilirliğinin sağlanması açısından önemli stratejilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için ses kayıtlarından ve yazılı metinlerden elde edilen veriler değişiklik yapılmadan metne aktarılmıştır. Elde edilen metinler orijinaline sadık kalarak düzeltmelere karşı yeniden gözden geçirilmiştir. Araştırmanın doğasına uygun olarak esas alınan analiz ölçütleri kullanılarak veriler çözümlenmiş ve temalar oluşturulmuştur. Her bir tema ile ilgili olarak toplanan veriler tekrar analiz edilerek kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular uzman görüşü alınarak tekrar gözden geçirilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için

katılımcıların görüşlerinden birebir alıntı yapılmış ve bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanması ve analizi sürecinde de ilgili alan yazın incelenmiş, böylece bulguların alan yazına dayalı olarak ortaya konması sağlanmıştır.

Merriam (2013) bir çalışmanın güvenilirliğini sağlamak, bir ölçüde o çalışmanın inanırlığına bağlıdır, çalışmanın mümkün olduğunca etik biçimde tasarlanıp gerçekleştirilmesinde araştırmacının güvenilir olmasını ifade eder. Bir başka deyişle bir çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği araştırma etiğine bağlıdır denilebilir. Nitel araştırmalar da inandırıcılığın ve aktarılabilişliğin sağlanması açısından bazı etik unsurlara da dikkat edilmesi gerekir. Genellikle etik sorun veri toplama ve araştırma bulgularının hedef kitlelere ulaştırılması aşamalarında fazlaca görülür. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmıştır. Görüşme kayıtlarının bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı, herhangi bir kişi ve kuruluşa verilmeyeceği açıklanarak katılımcıların kendilerini rahat hissetmesi sağlanmıştır. Katılımcılara araştırmacının bakış açısını dayatan sorular sormaktan kaçınılmış, araştırma konusu ile ilgili kişisel düşünceler dile getirilmeden tarafsız bir şekilde görüşme süreci yürütülmüştür.

1.7. Tutarlılık ve Teyit Edilebilirlik

Nitel araştırmalarda tekrar edilebilirliği ön plana çıkaran “güvenirlik” kavramı yerine Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda “tutarlık” kavramını önermiştir. Olay ve olguların ortama ve zamana bağlı olarak oluştukları ve tekrar edilebilirliği mümkün olmadığı için güvenilirliği sağlamanın mümkün olamayacağını bunun yerine tutarlığa önem verir. Erlandson ve diğerleri (1993) bu tutarlığın sağlanması için “tutarlık incelemesi” yapılmasını önerir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 282). Yıldırım ve Şimşek (2016) tutarlık incelemesinin amacı araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve araştırmacının baştan sona araştırma etkinlikleri boyunca tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırmada da veri toplama araçları oluşturulmuş, görüşmelerde tüm sorular araştırmacı tarafından benzer yaklaşımlarla sorulmuş ve kayıt altına alınmıştır. Toplanan veriler betimsel bir yaklaşımla

doğrudan sunulmuş, tutarlı bir şekilde toplanmaya çalışılan veriler kodlanmış, kodlama sürecinde ve kavramsallaştırma aşamalarında tutarlı davranılmaya çalışılmış, veri analizleri önceden oluşturulmuş kavramsal bir çerçeveye uygun bir biçimde yapılmış ve veriler sonuçlarla ilişkilendirilmiştir.

Araştırmacının herhangi bir veriyi varlığı ve inançları ile etkilememesi için önlem alınması gerekmektedir. Nitel araştırmalarda nesnelliğin sağlanmasının mümkün olmadığı, araştırmacının etkisinin olmadığı bir araştırmadan söz edilemeyeceği varsayılır. Bu sebepten ötürü Guba ve Lincoln (1985) “nesnellik” kavramı yerine “teyit edilebilirlik” kavramını önermişlerdir. Erlandson ve diğerleri (1993) teyit edilebilirliği değerlendirebilmek için ise “teyit incelemesi” stratejisinin kullanılmasını önerir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 283). Bu araştırmada da ulaşılan sonuçlar ham verilerle karşılaştırılarak uzman görüşüne sunulmuş, ulaşılan yargıların, yorumların ham verilere geri gidildiğinde teyit edilebilirliğine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmacı tarafından tüm veri toplama araçları, ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar gerektiğinde sunulmak üzere saklanmaktadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin bakış açısıyla ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bulguların analizi sonucunda elde edilen temalara ilişkin oluşturulan model Şekil 4'te verilmektedir.

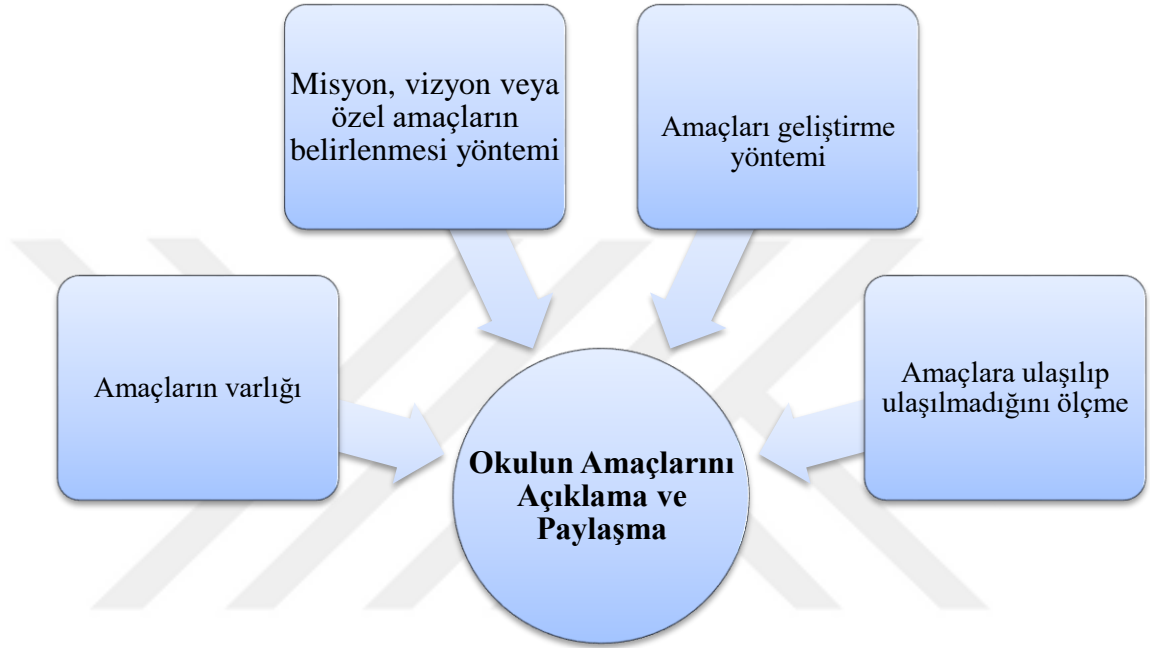


Şekil 4. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği davranışlarını Yerine Getirme Durumlarına İlişkin Model

Şekil 4 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına ilişkin dört temanın ortaya çıktığı görülmektedir.

4.1. Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden okulun amaçlarını açıklama ve paylaşımlarına yönelik oluşturulan model Şekil 5'te verilmektedir.



Şekil 5. Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 5'te verilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayan ortaokul müdürlerinin büyük çoğunluğunun görev yaptıkları okullarda çevre şartlarına uygun olarak amaç belirledikleri, bununla ilgili olarak misyon ve vizyonlarının olduğu saptanmıştır. Okulun misyonu, vizyonu veya özel amaçları belirlenirken çoğunlukla öğrenci, öğretmen, çevre, veli ve idarecilerden faydalanılmış bunun yanı sıra ihtiyaç ve istekler de göz önünde tutulmuştur. Okulların amaçları çevre, paydaş, anket, öğretmen görüşleri ve önerileri doğrultusunda belirlenmiştir. Ortaokullardaki okul müdürleri görev yaptıkları okullarda buldukları eğitim öğretim yıllarına ait yıllık plân yaptıklarını

belirtmişlerdir. Okulların kendilerine özgün amaçlarının olduğu bunları ölçerken TEOG sonuçları, velilerle görüşme ve anket yollarını kullandıkları gözlemlenmiştir.

Amaçların Varlığı

Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma teması altında müdürlerin tamamı okullarının vizyon ve misyonunu belirledikleri, okulun eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili yıllık plan yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Okulumuzun çevre koşullarına uygun misyon ve vizyonu mevcuttur."(K1)

" Evet. Misyon vizyon ve misyon mevcuttur. Yıllara göre de güncellenmektedir." (K2)

" Evet. Okulun vizyon ve misyonu mevcuttur. İnternet sitemizde de mevcuttur."(K4)

" Okulumuzun çevre koşullarına uygun amaçları misyonu, vizyonu mevcuttur. Bunları belirlerken çevre ile işbirliği içerisinde okulumuzun eğitim, öğretim kalitesini artırmak, öğrenci başarılarını üst seviyelere ulaştırmak için yaptığımız planlamaları misyon ve vizyon olarak kullanıyoruz." (K5)

" Mevcuttur. Okulumuzun, ilçe ve ilde ismini duyurmak. Şimdi yiboların bir makus talihi var. Bu makus talihini en azından değiştirmek. Yibo dediği zaman akla başarılı, ahlaklı, düzgün bir öğrenci, bir birey yetiştiren bir okul akla gelmesini istiyoruz. Bizim misyon ve vizyonumuz bunlar." (K6)

" Vizyon: Eğitimde kalite ve başarı ile fark yaratan hayatı kolaylaştıran seçkin bir kurum olmaktır. Misyon: Mutlu, başarılı, ilkel, duyarlı, açık fikirli, özgüvenli, işbirlikçi, yaratıcı, çok yönlü, manevi değerlerine sahip çıkan, kültürünü özümsemiş, Atatürk ilke ve inkılâplarına bağlı bireyler yetiştirmek." (K7)

" Okulun çevre şartlarına uygun, düşünerek yazılmış, bir yerlerden klişe cümlelerle alınarak yazılmamış misyon ve vizyonu mevcuttur."(K11)

" Okul misyonumuz ve vizyonumuz mevcuttur. Okul pano ve web sitemizde paylaşıyoruz. Günün ve çağın gereğine göre güncelliyoruz." K(13)

" Yıllık çalışma plânımız evet mevcuttur." (K1), (K6)

" Tabi her yıl yapıyor ve her yıl güncelleniyor. Eksiklikler tamamlanarak plânlar yürürlüğe konuluyor." (K2)

" Evet. Okulun eğitim ve öğretimi ile ilgili yıllık plân yapıyoruz (...)"(K4)

" Okulumuzun eğitim ve öğretimle ilgili yıllık planlarını yapıyoruz..." (K5)

"(...)Eğitimle ilgili planlarımızı yapıyoruz..." (K8)

Katılımcıların neredeyse tamamı buldukları çevre şartlarına göre okullarının misyon ve vizyonlarını belirlediklerini, okul panosu ve internet sitesinde yayınladıklarını, önceden belirlenen amaçlarına ulaşılabilmesi için okulun eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili yıllık plan yaptıklarını belirtmişlerdir.

Misyon ve Vizyon ve Özel amaçların Belirlenmesi Yöntemi

Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları incelenirken; okulun vizyon ve misyonunu belirlerken dokuz okul müdürü öğrenci, öğretmen, veli, çevre ve iki okul müdürü okulun istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmuşlardır. Bu tema altında katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Okulumuzun misyon, vizyon veya özel amaçlarını; öğrencilerimiz, öğretmenlerimiz ve paydaşlarımızla beraber ihtiyaca binaen hazırladık." (K1)

" Misyon ve vizyonumuzu okul öğretmenlerimizle, öğrenci velilerimizle, sınıf öğrenci temsilcilerimizin de görüşlerini alarak çevre imkânlarına göre belirledik." (K5)

" Veliler, okul aile birliği ile belirlenerek yapılmıştır." (K7)

"(...)Yenileme ve revizyon çalışmaları çerçevesinde öğrencilerimiz için idari ve öğretim kadrosu olarak neler yapılması gerekiyorsa okul aile birliğimizin katkılarıyla da bu değerlendirmeleri yapıyoruz." (K8)

" Okul gelişimi stratejik planlama ekibi tarafından, öğrenci, öğretmen ve velilere anket uygulayarak." (K9)

" Çalışanlarla beraber." (K10)

" Misyon ve Vizyon öğretmen arkadaşlardan ve idarecilerden birkaçı ile "yapmak istediğimiz ne" "biz kim olmak istiyoruz ve niye olmak istiyoruz" sorularını birbirimize sorarak yazdığımız cümlelerden oluşuyor." (K11)

" Misyon ve vizyonu belirlerken okul idaresi, öğretmenler ve veli ile birlikte; günün şartları ve gelecek düşünülerek belirliyoruz." (K13)

" Öğrencilerimizin ihtiyaçları ve istekleri, veli istekleri ve ihtiyaçları, çevre ve ilçe şartları dikkate alınarak hazırlanmıştır." (K2)

" Tabi bunlar amaçlar ihtiyaçlara göre belirlenir. Bizim de gördüğümüz ihtiyaçlar, hissettiğimiz ihtiyaçlar bunlardı. Bu ihtiyaçlar bizi bunlara yöneltti." (K6)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu okullarının misyon ve vizyonlarını belirlerken öğretmen, öğrenci, çevre, veli vb.; paydaşlarının ilgi ve ihtiyaçları gibi çeşitli kriterlere dikkat ederek okulun amaçlarını belirlediklerini ifade etmişlerdir.

Amaçları Geliştirme Yöntemi

Ortaokullarda görev yapan okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirirken; okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için sekiz okul müdürü anket, veli toplantıları, öğretmenlerin görüş ve önerilerinden faydalanmışlardır. Bu tema altında katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Okulun öncelikle avantajları, dezavantajları, çevresi, çevredeki konumu bunların hepsi göz önünde bulundurularak yapılabilecek en iyi şekildeki çalışmaları gözden geçirerek birlikte paydaşlarımızla paylaşıp birlikte hazırladık." (K1)

" İşte anketler düzenledik, hizmet içi eğitim çalışmaları ve velilerle ve öğrencilerle bire bir görüşme. Tabi en önemlisi de eğitimde iş görenleri olan öğretmenlerimizin görüş ve istekleri dikkate alınarak." (K2)

" Anketler, veli toplantıları, öğretmenler. Bunları kullanarak, bunlarla paylaştık." (K4)

" Anketler yaparak, velilerimizle görüşerek, öğretmenlerimizin de fikir paylaşımı ile." (K5)

" Öğretmenlerin fikirleri ve öğrenci ihtiyaçları sonrada okul içinde ki ve dışında ki ihtiyaç analizleri." (K7)

" Öğretmenlerin görüş ve önerileri." (K10)

" Okul, çevre ve okul-aile birliği." (K12)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli faaliyetleri yürütürken okulun avantaj ve dezavantajlarını belirlediklerini, okulun paydaşları olan kimi zaman veli, kimi zaman öğretmen ve öğrencilerin görüş ve önerilerini göz önünde bulunduklarını, anket uyguladıklarını, veli toplantıları düzenlediklerini ve böylelikle okulun amaçlarının gerçekleştirebilmesine katkıda bulduklarını belirtmişlerdir.

Amaçlara Ulaşıp-Ulaşılmadığını Ölçme

Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin tamamı önceden belirlenen, okulun kendine özgü amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı ile ilgili çeşitli kriterlerin değerlendirme imkânı tanıdığını belirtmişlerdir. Dört katılımcı yapılan merkezi sınavları, iki katılımcı veli görüş ve yansımalarını, iki katılımcı ise anket yaparak değerlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu tema altında katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" (...)geri dönütlerle ve yaptığımız çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek ulaşıp ulaşmadığını kontrol ediyoruz.(...)" (K1)

" Evet. Tabi ki ölçüyoruz.(...)" (K2), (K3), (K4), (K5), (K6), (K7), (K11)

" (...)Amaçlarımıza ulaşmış ulaşmadığımızı sene sonundaki kurullarda, belirlemiş olduğumuz komisyonlarda çalışmaların, planların sonucuna ulaşmış ulaşılmadığı hakkında bir değerlendirme yapıyoruz. (...)" (K8)

" Evet. Hedeflere ulaşılmadaki yüzdeler oranları baz alınarak."(K9)

" Öğrenci başarıları ve okulu geliştirme alanlarında."(K12)

" Planlamanın en temel kaynağı amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesidir. Kısa vadede bunun için ilk teneffüste gün ile ilgili kısa toplantılar yapıyoruz. Uzun vadede ise kurul, zümre ve şube toplantılar; ansızın gelişen olaylar içinde en kısa sürede toplanarak vizyon ve misyonunuzdaki genel amaçları maddeler halinde görüşüyoruz." (K13)

" TEOG sonuçları yıllara göre puanı, net, yerleştirme anlamında istatistik tutuyorum."(K3)

" (...)TEOG sonuçları, yani biz bunu nerden anlıyoruz? TEOG sonuçları, ondan sonra bu sene gelen yeni kayıt oranından ve velilerden gelen dönütlerle ölçüyoruz. Bu konuda da gerçekten işte amaçlarımıza ulaştığımızı biliyorum. Çünkü vizyon, misyon neydi? Okulumuzun ilçede en iyi okullar arasında olmasıydı ve bunu veli dönütlerinden, işte TEOG sonuçlarından ve yeni kayıt oranlarında bîriz bir şekilde görebiliyoruz. " (K4)

" (...)öğrenci başarılarını yaptığımız deneme sınavları ile, öğrencilerimizin TEOG Sınavlarındaki başarı durumlarını kontrol ederek ölçme çalışmaları yapıyoruz."(K5)

" (...)Birincisi öğrenciler hakkında ne kadar şikayet gelirse öğretmen arkadaşlardan işte ahlaki olabilir, sınıf düzeyiyle alakalı olabilir, ne kadar az gelirse bu bizim öğrenciler üzerindeki manevi anlamda başarılı olduğumuzu gösteriyor az çok. Artı TEOG başarısı ve düzeyi konusunda sonuçlarına bakıyoruz." (K6)

" (...)Yaptığımız veli toplantıları, veli görüşmeleri, öğrenci görüşmelerinde okula olan ilgi bu noktada dönüt teşkil ediyor. " (K7)

" (...)Yenileme ve revizyon çalışmaları çerçevesinde öğrencilerimiz için idari ve öğretim kadrosu olarak neler yapılması gerekiyorsa okul aile birliğimizin katkılarıyla da bu değerlendirmeleri yapıyoruz." (K8)

" (...)Anketler ile. Anketler düzenliyoruz. Sonuçlarını alıyoruz. Okulun işleyişi içerisinde zümre toplantıları, veli toplantılarını yapıyoruz. Sportif faaliyetler, kültürel faaliyetler yapılıyor. Eğitimi ve önemlisi okumayı da destekleyici, teşvik edici çalışmalar yapıyoruz. (...)"(K2)

" Veli, öğrenci anketleri (...). (...)Akademik sonuçlar ise sınav neticelerine göre belirleniyor." (K11)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde okul müdürleri okullarının önceden belirlenen amaçlarına ulaşma derecelerini öğrencilerin başarılı olma durumlarına, okulda yapılan faaliyetlerin başarısına, merkezi sınav sonuçlarına, merkezi sınav yerleştirmelerine, öğretmen şikâyetlerine, veli toplantıları ve bireysel veli görüşlerine, anket vb. uygulamalara göre değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

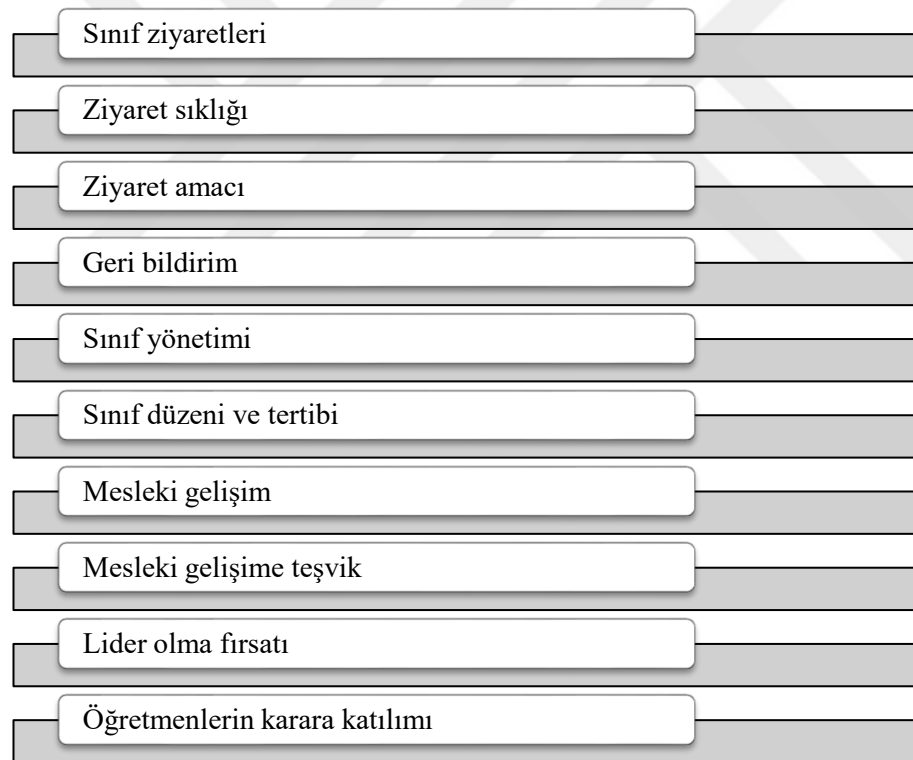
Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden okulun amaçlarını açıklama ve paylaşmalarına yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde katılımcıların; okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma teması altında; okulun çevre koşullarına uygun bir biçimde misyon ve vizyonunun belirlendiğini, okulun misyon ve vizyonunu belirlerken öğrenci, öğretmen, çevre, veli, idareciler ile birlikte belirlendiğini, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevrenin imkanları, çeşitli paydaşların görüşleri, anket vb. yöntemlerden faydalandığını, eğitim öğretim yılının başında yıllık plan yaptıklarını, okulun amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını kontrol etmek için ise teog sonuçları, yaptıkları veli görüşmeleri, anket gibi unsurlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Öğrencilerin başarılı olmaları ve başarılarının artması için hiç şüphesiz pek çok etken ve neden vardır, okul müdürleri ise bu etken ve nedenlerin belki de en önemlisidir. Bir okulda bulunan öğretmenlerin, öğrencilerin, personelin ve hatta velinin, öğrencilerin başarısına yönelik çalışmalarda bulunmasında okul müdürünün önemi göz ardı edilemez. Okul müdürü yaptığı çalışmalar ve gayret ile okulundaki paydaşları etkileyebilir ve öğrencilerin başarısının sağlanmasında önemli bir vazifeyi

yerine getirir. Okulda öğrenmeyi gerçekleştirmek için bulunan öğretmen ve öğrenci, okul müdürünün liderlik özellikleri ile bu öğrenmeyi sağlamada önemli bir başarı elde edebilir. Okul müdürlerini lider olarak gösterdiği özellikleri değişiklik gösterebilmektedir ancak tüm liderlik özelliklerinin okulun amacı olan eğitimi ve öğretimi başarı ile sağlama konusunda birleştiğini söylemek mümkündür.

4.2. Öğretimi Denetleme ve Geliştirme

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden faktörlerden öğretimi denetleme ve geliştirmeye yönelik oluşturulan model Şekil 6'da verilmektedir.



Şekil 6. Öğretimi Denetleme ve Geliştirme

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 6'da verilmiştir. Ortaokul müdürlerinin öğretimi denetlemek ve geliştirmek amacıyla sınıf ziyaretleri yapması, ziyaretlerin amacı, ziyaret esnasında her branşa eşit fırsat tanınması, ziyaret sonrası

geri bildirim verilmesi, sınıf ziyaretlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar, öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkması ile ilgili hususlar, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yapılması gerekenler, sene başı ve sonu mesleki çalışmalarda yapılması gerekenler, öğretmenleri mesleki gelişimlerini sağlamak için teşvik etmek, öğretmenlere lider olma fırsatı tanınması, eğitim öğretim faaliyetlerinde öğretmenlerin karara katılmasının önemli olduğu hususları ilgili temalar altında ortaya çıkmıştır.

Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

Sınıf Ziyaretleri

Katılımcıların tamamı sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini, gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretlerinde sekiz okul müdürü her branş öğretmenine eşit miktarda fırsat tanıdıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir;

" Evet öğretmenlerimizi sınıfta tabi ziyaret ediyoruz. Artık mevzuat gereği ziyaret etmemiz gerekiyor. (...)"(K1)

" Evet. Öğretmenleri tabi ki ziyaret ederim. Hem denetim, hem rehberlik adına şöyle bir esas var zâten denetlemediğin'' denetlemediğin yer iyi yönetilmez'' prensibi gereği eksikleri bilemezsiniz. Neyin eksik olduğunu, neyin fazla olduğunu bilemediğinizden dolayı denetlemeniz mutlaka gerekir (...)" (K2)

"Evet. Öğretmenleri sınıfta ziyaret ederim. Dönemde en az iki defa öğretmenleri sınıfta ziyaret ediyorum. " (K4), (K12)

" (...)yapıyoruz. Ama onun dışında bireysel ziyaretlerimiz oluyor.(...)"(K6)

"(...dönemde en azından birer defa ziyaret etme niyetindeyim.(...)"(K8), (K7)

" Yılda bir veya iki defa"(K10)

" Evet. Her branş öğretmenini eşit miktarda mı ziyaret ediyorum. Her branş öğretmenini bir ders saati gözlemlerim."(K4), (K3), (K11), (K12)

"Mümkün olduğunca her branş öğretmenlerimizi eşit miktarda ziyaret etmeye özen gösteriyoruz." (K5)

"Eşitlik ilkesi temel prensibimiz olmakla beraber; özellikle ziyaret gerektiren öğretmenler çıkıyor." (K7)

"Genel olarak eşit miktarda. İhtiyaç halinde artırabiliyorum."(K13)

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini böylelikle hem öğretmene rehberlik etmekte hem de denetim görevini ifa etmekte olduklarını, artık ders denetimlerinin ise maarif müfettişleri tarafından yapılmamasıyla beraber mevzuat gereği okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları gerektiğini bu sebepten dolayı da dönemde bir veya iki kere sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini, sınıf ziyaretlerinde her branş öğretmenini eşit miktarda ziyaret etmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler.

Ziyaret Sıklığı

Katılımcılardan sekiz okul müdürü dönemde bir kere, üç okul müdürü ise yılda bir kere sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini şu şekilde ifade etmektedirler;

"En az her dönem bir kere derste ziyaret etmemiz gerekli ve bazen bir, iki olabiliyor."(K1), (K10)

"(...) Ben kısa ve öz olarak her dönemde en az birer tane olmak üzere iki dönemde iki denetim gerçekleştiriyorum."(K2), (K3), (K7), (K9)

"(...)dönemde en azından birer defa ziyaret etme niyetindeyim.(...)"(K8)

"Birinci dönem ve ikinci dönem 2 defa olmak kaydı ile dersler ziyaret edilmektedir."(K11)

"Her dönem sınıf ziyaretlerinde bulunurum. İdareci olarak sınıfta öğretmenin pek sık ziyaret edilmesini tasvip etmiyorum."(K13)

"(...) en az bir defa ziyaret ederim."(K5), (K6)

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin bazıları dönemde bir kere bazıları ise yılda bir kere sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini ifade ederken; okul müdürlerinden bir tanesi öğretmeni sınıfta sık sık ziyaret etmenin uygun olmadığını bu sebepten dolayı da dönemde bir kere ziyaret gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin mutlaka sınıf ziyareti gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır.

Ziyaret Amacı

Katılımcılardan yedi okul müdürü öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretlerini eğitim öğretimle ilgili olduğu için gerçekleştirdiklerine ilişkin görüşleri şu şekildedir;

" Özellikle öğretmeni sınıf ortamında görmek, öğrenciyle beraber görmek, orada plânların, yapılan çalışma öğrenciye uygun olup olmadığı, plânlamanın sınıfa uygunluğunun kontrol edip uygunluğunu yerinde görme amaçlı (...)"(K1)

" (...)Okulu geliştirmek. Bu anlamda okulumuzun eğitim, öğretim niteliğini geliştirmek ve artırıcı çalışmalara teşvik etmek. Bunu yaparken öğrenci ve öğretmen motivasyonunu artırmak ve daha fazla gerçekleştirmek için."(K2)

" Öğretmenin, eğitim ve öğretimdeki durumu tespit ederek önerilerde bulunmak..."(K3)

" (...)sınıftaki eğitim ve öğretim ortamını gözlemek..."(K4)

" (...) Denetim mecburiyeti"(K7)

" Öğretmenlerin ders işleyişlerini ve sınıfın genel durumunu gözlemek..."(K9)

" Öğretmenlere yardımcı olmak ve böylece öğrencilerin ders başarılarını arttırmak" (K12)

"(...) eksiklikleri belirlemek, örnek teşkil edecek uygulamaları görmek."(K9)

" Hem öğretmeni ve hem de o sınıfı yakinen tanımak..."(K10)

" Tavsiyede bulunma, diğer sınıflarda görülen güzel çalışmaların aktarılması amacıyla"(K11)

Katılımcıların büyük çoğunluğu öğretmeni sınıf ortamında görmek, okulu geliştirip öğretimin niteliğini artırmak, öğretmene yardımcı olarak dolayısıyla da öğrenci başarısına etki etmek ve birazda denetim mecburiyeti olduğu, örnek uygulamaları görüp paylaşmak, öğretmeni ve sınıfı yakından tanımak vb. amaçlardan dolayı sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Rehberlik ve Öğretmene Yardımcı Olma

Katılımcılardan beş okul müdürü öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretlerinin amaçlarından birinin de rehberlik yapmak olduğuna ve dört okul müdürü ise öğretmene yardımcı olma faaliyeti olduğuna ilişkin belirtmiş oldukları görüşleri şu şekildedir;

"Ziyaretimizin amaçları öğretmen arkadaşlarımızın meslekte yeni olmaları nedeniyle daha ziyade rehberlik amaçlı ya da görülen eksiklikleri, izlenimleri gidermek."(K5)

" (...)bizden istenen performans değerlendirme kriterlerinden esaslara uygun olarak öğretmenleri değerlendirebilme adına böyle bir girişimde bulunduk."(K8)

" (...) öğrencilerin ders başarılarını arttırmak"(K12)

"Kaliteli eğitim için karşılıklı bilgi alış verişinde bulunmak."(K3)

"1-Olumlu örnekler görmek, 2-Zaafiyet gösteren noktaları görmek. (...)"(K7)

" (...) yapılanları kontrol etmek, eksikleri hatırlamak."(K10)

" Öğretmenlere yardımcı olmak (...)"(K12)

Katılımcılar çoğunlukla gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretlerinin amacını rehberlik yapmak, öğretmene yardımcı olmak, olumlu örnekleri görmek, zayıf noktaları görmek, bilgi alış verişinde bulunmak, öğretmen performansını değerlendirebilmek, öğrencinin başarısını artırmak olarak belirtmişlerdir.

Geribildirim

Katılımcıların tamamı öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyareti sonrasında öğretmenlerle görüşme yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşmelere ilişkin ifadeler şu şekildedir;

" Sınıf ziyaretinden sonra alınan notlar daha sonra öğren öğretmenle paylaşılır. Orda var ise güzel çalışmalar takdir edilir, var ise eksiklikler de tabii ki giderilmesi için öğretmenle görüşülür. Ziyaret edilir şey yapılır düzeltilmesi yoluna da çalışmalar yapılır."(K1)

"(...)ziyaret sonrası eksiklikleri ve önerileri belirtmek adına bire bir denetim sonrası öğretmenle görüşme yapıyoruz. Sonuçlarını açıklıyoruz, alacağımız tedbirleri de alınacak tedbirleri de öğretmenle beraber kararlaştırarak görüşme yapıyoruz. Önerilerini ve görüşlerini de dikkate alarak yapıyoruz."(K2)

" Evet. Gördüğüm eksiklikleri bildiririm. Karşılıklı olarak sohbet havasında ‘daha iyi nasıl olurum?’ cevabını ararım."(K3)

"(...)Ziyaretin hemen sonrasında müdür odasında görüşüyorum. Ne amaçla yapıyorum bunu? Öğretmenin yâni sınıfta çocuk oluyorum, kendimi çocuk gibi görüyorum. Eğer gerçekten hoşuma giden yâni derste eğitim alabildiysem yâni gerçekten bir şeyler öğrenebildim mi? Ya da öğrenemedim mi? Ya da olumlu gördüğüm yönleri paylaşıyor, aynı şekilde olumsuz gördüğüm varsa onları da paylaşıyorum."(K4)

" Öğretmenlerimizle görüşme yapıyoruz. Eğer bir eksiklik varsa uyarma, rehberlik etme, eksiklik yoksa da teşekkür etme amaçlı görüşüyoruz."(K5)

" Tabi. Uygun vakitte görüşme yaparım. Ama görüşme ziyaretten hemen sonra ‘hocam odama gel görüşelim’ tarzında değil de. Uygun bir onla alakalı, gözlemle alakalı durumları anlatırım."(K6)

" Evet. Güzel davranışları için teşekkür. Olumsuzluklarda bireysel olarak uyarı ve tecrübelerimizi aktarmak için."(K7)

" Evet. Onların olumlu bulduğum yönlerini ve yapması gereken neler olabileceğini kendisine söylemek için."(K9)

"(...)öğretmenle görüşüyoruz. Bütün evraklarını kontrol ediyoruz."(K10)

" Evet. Tavsiyede bulunmak, diğer sınıflarda görülen güzel çalışmaların aktarılması amacıyla görüşmeler yaparım."(K11), (K12)

" Tabiki yaparım. Genel ve özel olarak gördüklerimi paylaşıp. Karşılıklı fikir alış verişinde bulunurum ayrıca sınıf ortamından öğretmeni alıp. Öğretmen ve kendi kimliği ile birlikte olmak"(K13)

Katılımcıların neredeyse tamamı gerçekleştirilen sınıf ziyaretleri sonrasında öğretmenlerle tespit ettikleri hususları, varsa eksikliklerin tamamlanmasını, yanlışların düzeltilmesini, gördükleri farklı güzel uygulamaları paylaşmak ve öğretmeni takdir etmek, görüş alış verişinde bulunmak, amacıyla görüşme yaptıklarını belirtmişlerdir.

Sınıf Yönetimi

Katılımcılardan altı okul müdürü öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyareti sonrasında öğretmenin sınıf yönetimini, dört okul müdürü anlatım yöntem ve tekniklerine dikkat ettiklerine ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

" Öncelikli olarak öğretmenimizin sınıf ortamındaki durumu ve sınıftaki liderliği, otoritesi önemli, sınıf öğrencilerinin oradaki mutluluğu her şeyden önce oradan yâni orda olduklarından hoşnut olup olmadıklarını gözlemleriz. Daha sonra plânlamanın, yapılan çalışmaların öğrenciye uygunluğu, ondan sonra mevzuattaki plânlama müfredatının yetişip yetişmediği."(K1)

" Benim için en önemlisi öğrencinin gözünde öğretmeni görmek isterim ben. Tabi başarı ve sınıf kontrolü, sınıf yönetimi önemli ama öğrencinin gözünde öğretmen iyi bir yerdeyse benim için öğretmen de iyi bir yerdedir. "(K6)

" Öğretmenin planlı olması, öğrencilerle iletişimi, çevresel etkenlere duyarlılığı vb. Sınıf yönetimi."(K7)

" Sınıf düzeni, öğretmenin ders işleyiş yöntemlerini, benim için önemli olan öncelikle sınıf yönetiminin başarılı olmasıdır."(K9)

" Sınıf hâkimiyeti (...)"(K11)

Katılımcılar gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenlerin sınıf içerisindeki durumunu, liderliğini, otoritesini, ders işlerken kullanmış olduğu yöntem teknikleri kısacası sınıf hâkimiyetini gözlemlediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenin Ders Anlatımı, Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Katılımcılardan dört okul müdürünün gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenin ders anlatımına, kullanmış olduğu yöntem ve tekniklere dikkat ettiklerine ilişkin belirtmiş oldukları görüşleri şu şekildedir;

" Sınıf ziyaretinde neleri gözlerim? En önemli şey eğitim oluyor mu? Eğitim ortamının nasıl olduğu, ondan sonra nelere dikkat ediyorum? Her öğrenciyle ilgileniliyor mu? Öğretmen derse hazırlıklı gelmiş mi? Ona öğrenci güzel bir şekilde güdüyor mu? Yani dersin ortamı. Mesela örneğin bir derse girip de çok neşeli çok güzel bir sınıf görürken başka derste aynı canlılığı yakalayamıyorum ve ben bunu öğretmenle paylaşıyorum. "(K4)

" (...) kullanılan yöntem ve teknikler, araç gereçler, sınıf düzeni ve panolar görseller.."(K11)

" Ders işlenmesini, kullanılan metot ve teknikleri, öğrencilerin derse katılımlarını"(K12)

" (...) Öğretmenin ders işleyişi. Öğrencilerin hal ve hareketleri."(K13)

Katılımcılar gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenlerin kullanmış oldukları yöntem ve teknikleri gözlemlediklerini ifade etmişlerdir.

Sınıf Düzeni ve Tertibi

Katılımcılardan dört okul müdürü öğretimi denetleme ve geliştirme temasına altında sınıf düzeni ve tertibi hakkındaki görüşleri şu şekildedir;

" Benim için tabi, bizim okulun esas amacı öğrenci, öğrencinin eğitim ortamından niteliğinin artırılıp artırılmadığı ölçme, sınıf düzeninin, tertibinin nasıl olduğunu gözlemlemek, öğretmenlerimizin öğrencilerle olan iletişimlerini gözlemlemek, sınıf ortamını geliştirmek adına etkinlik köşelerinin güncellenip güncellenmediğini, amacına uygun olup, amacına uygun işlenip işlenmediğini takip etmek, bunları da daha iyi sunmak. "(K2)

" Sınıf düzeni, öğretmen-öğrenci iletişimi, materyal kullanımı, öğretmen yeterliliği, hazırlıklı olup-olmadığı."(K3)

" Sınıfın temizlik ve düzeninden, dersin işleniş akışına bakıyoruz."(K10)

Katılımcı okul müdürleri gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenin sınıf ortamındaki liderliğini, otoritesini, kazanımları uygulamadaki başarısını, öğrencinin gözüyle öğretmenini, sınıfın tertip ve düzenini, sınıf temizliğini, öğretmenin derse hazırlıklı gelip gelmediğini, öğrencileri nasıl güdülediğini, ders işlerken kullandığı araç-gereç, yöntem ve tekniklerin neler olduğunu gözlemlediklerini ve kendileri için bu hususların önemli olduklarını ifade etmişlerdir.

Derse Zamanında Girip-Çıkma

Katılımcılardan dört okul müdürü öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik olarak öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkması için uyarıda bulduklarına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)Sene başı öğretmenler kurulu toplantısında zaman çizelgesini belirtiyoruz, günlük çalışma zaman çizelgesini belirtiyoruz..."(K2)

" Toplantılarda uyarılarda bulunuyorum."(K3), (K6)

" Sene başı toplantılarında bu konular dile getiriliyor..."(K12)

Katılımcılar öğretmenlerin dese zamanda girip çıkmalarını sağlamak adına yapmış oldukları toplantılarda gerekli bilgilendirme ve uyarıları yaptıklarını, gerektiğinde iş başında da uyarıda bulduklarını belirtmişlerdir.

Mesleki Gelişim

Katılımcıların öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik olarak öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri için yaptıkları faaliyetlere ilişkin altı okul müdürü hizmet içi faaliyetlere yönlendirme yaptıklarını, dört okul müdürü seminer dönemlerinin verimli geçirildiğinden, üç okul müdürü tecrübe paylaşımını önemsediklerinden bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin bu alt temalara ilişkin görüşleri şu şekildedir;

Hizmet içine Yönlendirme

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)Özellikle hizmet içi eğitim seminerine katılmalarını tavsiye ediyorum. (...)"(K1)

"(...)öğretmenlerimizin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımlarına gayret gösteriyoruz ve yönlendiriyoruz, onları cesaretlendiriyoruz..."(K2)

"(...)okulun içerisinde kendi hizmet içi eğitim programı yapıyoruz..."(K4)

"Arkadaşlarımızla tecrübelerimizi paylaşıyor, onların hizmet içi eğitimlere katılmaları konusunda yönlendiriyoruz. (...)"(K5)

"(...) merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimleri onlara tebliğ etmekle oluyor."(K6)

"(...)Mesleki kurs ve seminerlere katılmalarını isterim. (...)"(K7)

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için öğretmenleri en çok hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönlendirmektedirler.

Seminerlere Yönlendirme

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)seminer, kurs gibi etkinliklerin onlara fayda sağlayacağını anlatıyoruz. Teknolojik gelişmelerde, yani müfredatla ilgili yenilikleri takip etmelerini sağlıyoruz."(K5)

" Onları, düzenlenen mesleki seminer ve programlara katılmaları için teşvik ediyoruz."(K9)

" Seminerlere katılımlarını sağlıyoruz."(K12)"

" Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ve rol modeller ulaşmak kolaylaştı. Teknolojiyi kullanarak seminer, yayın vs. katılmalarını sağlarım. Branşlarında yüksek lisans yapmaları için tavsiyede bulunurum. Branş arkadaşları ile diyalog kurmalarına yardımcı olurum. "(K13)

Okul müdürlerinden dört tanesi öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için öğretmenlerini mesleki kurs ve seminerlere teşvik ettiklerini belirtmektedirler.

Tecrübeli Öğretmenlerle Paylaşım

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"Arkadaşlarımızla tecrübelerimizi paylaşıyor(...)"(K5)

"(...)Tecrübeli öğretmenlerle iletişim içinde olmalarını tavsiye ederim. Tecrübelerini aktarmalarını isterim."(K7)

"(...)Branş arkadaşları ile diyalog kurmalarına yardımcı olurum. "(K13)

Okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayıcı faaliyetlerden birinin de tecrübe paylaşımı olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin ortaya çıkan hizmet içine yönlendirme, seminerlere yönlendirme, tecrübeli öğretmenlerle paylaşma temalarına ilişkin okul müdürlerinden ortaya çıkan görüşleri şu şekilde değerlendirmek mümkün: Katılımcılar öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri için hizmet içi faaliyetlere katılmaları için teşvik ettiklerini, merkezi hizmet içi kurs ve seminerlere katılmaları için gerekli yönlendirmeleri yaptıklarını, yüksek lisans yapmaları için gerekli bilgilendirme ve kolaylığın sağlandığını, tecrübeli öğretmenler ve diğer branş öğretmenleriyle bilgi paylaşımı yapmaları için gerekli fırsatların oluşturularak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağladıklarını belirtmişlerdir.

Sene Başı ve Sonu Seminerlerin Değerlendirilmesi

Katılımcılar öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik; Eylül ayının ilk iki haftası ve haziran ayının son iki haftasında uygulanan seminerlerde öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması için gerçekleştirdikleri faaliyetlerde bulduklarını, yedi okul müdürü bakanlığın planının uygulandığını, üç okul müdürü sunum yaptıklarını, iki okul müdürü eğitim öğretim faaliyetleri gerçekleştirdiklerine ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Bakanlığın Planının Uygulanması

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"Seminerlerimizde öncelikle zâten bakanlığımızın belirlediği bir haftalık bir çalışma oluyor..."(K1)

"(...)özellikle sene başında değişen eğitim programları varsa bunları öncelik gündem olarak seminer çalışmalarına koyuyoruz. (...)"(K2)

"Eylül ayının ilk iki haftası ve haziran ayının son iki haftasında Din Öğretimi Genel Müdürlüğü'nün, biz Din Öğretimi Genel Müdürlüğü'ne bağlıyız bu konuda gerçekten ciddi anlamda çok iyi hazırlıkları var. 2, 3 seneden beri bu çalışmalar

devam etmekte. Bu konuda Din Öğretimi bize bir plân gönderiyor. Bu plânda işte zümre öğretmenler bir araya geliyorlar. Özellikle meslek dersi öğretmenleri bir araya geliyorlar, bilgilerini, paylaşımlarını bir araya getiriyorlar derslerle alakalı ve bununla ilgili etkinlikler, raporlar hazırlayıp bu raporları Din Öğretimi'ne sunuyoruz."(K4)

" Seminer dönemlerinde eğitim ve öğretimle ilgili varsa yeni gelişmeleri, yoksa mevcut müfredatı, mevzuatı inceliyoruz..."(K5)"

" Milli Eğitim Müdürlüğü'nün gönderdiği plânlamayı uygulamakla beraber ihtiyaç görülen alanlarda seminerler verdirdik..."(K7)

" (...)Öğretmen arkadaşların kendi arkadaşlarına verdiği seminer kadar katılımcı, paylaşımcı, faydalı bir organizasyon görmedim. Milli Eğitim Bakanlığınca verilen çerçeve program çerçevesinde biz öğretmenlerimizi görevlendirdik. Bazı konularda idareyi ilgilendiren, bilgilendiren konularda idareci arkadaşları görevlendirdik. Rehber öğretmenimizin bu konuda çok katkısı oldu. İşte izlenmesi gereken filmle ilgili çok olumlu bir eleştirili sonuç yakaladık. İşte okunması gereken kitaplarla ilgili işte öğretmen arkadaşların daha önce okuyanların olması, bunu değerlendirmeleri kitaptan çok, kitabın muhteviyatıyla ilgili amacıyla ilgili pek çok farklı görüşün, soncun ortaya çıktı. Çok verimli bi görüşme oldu. (...)"(K8)

" Genel bir plan gönderiliyor lakin öğretmen sirkülasyonu plana etkin olarak sağdık kalmamıza neden oluyor."(K13)

Okul müdürleri sene başı ve sonunda uygulanan seminerlerde çoğunlukla bakanlığın göndermiş olduğu takvime uygun çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir.

Sunum Yapılması

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)öğretmenlerin işte işte sınıf ortamı olabilir, öğretmenler odası olabilir burada o sunumunu yaparak okulumuzdaki ihtiyaçlarla birlikte nasıl giderilebileceği ve o eksikliğin veya o plânlamanın veya o projenin nasıl yürütülebileceği üzerinde

herkese bir görev verilir ve o şekilde bir sunum yapılarak amaca ulaşmaya çalışıyoruz."(K1)

" Öğretmenlere konular dağıtarak sunu yapmalarını sağlıyoruz."(K3)

"Önemli görülen konular belirlenerek istekli arkadaşlara bu konular verilerek tüm arkadaşlara sunum yapmaları sağlanıyor."(K9)

Katılımcılar bakanlığın belirlemiş olduğu konular dahilinde önceliği istekliler arasından olmak üzere sunum yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Eğitim Öğretim Faaliyetleri

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" (...) Sonra okulla ilgili eğitim, öğretimi geliştirmek için daha iyi neler yapabileceğimiz üzerinde tartışma konularını üreterek çalışmalarımızı yürütüyoruz."(K5)

" Yani mesleki gelişim ne o yani eylül ayında bir önceki eğitim öğretim yılı, haziran ayında da yine o eğitim öğretim yılı değerlendiriliyor. Bu değerlendirmede yapılan hatalar, artılar-eksiler bir yana konuluyor önümüzdeki eğitim öğretim yılında da ona göre bir plan yapıyoruz tabi." (K6)

Bazı okul müdürleri ise eğitim öğretim faaliyetlerini geliştirmek amacı ile gerekli değerlendirme ve tartışma ortamlarının oluşturulduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılar bakanlık tarafından gönderilen seminer takviminde yer alan faaliyetlerin uygulandığını, ihtiyaç duyulan alanlarda öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre seminerler verdiklerini, seminer dönemlerinde öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları paylaşımların faydalı olduğunu bizzat gördüklerini, eğitimle ilgili yeni gelişmelerin ve mevzuat değişikliklerinin takip edildiğini, seminerlerde bakanlığın belirlediği konular doğrultusunda çeşitli sunumların yapıldığını, öncelikle öğretmenlerin istekleri doğrultusunda konuların dağıtıldığını, eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmek için neler yapılabilir? sorusuna çeşitli tartışmaların yapılarak cevap arandığını, eylül ayına denk gelen seminer döneminde bir önceki

eğitim-öğretim yılının değerlendirmesi yapılarak artıların eksilerin ortaya konulup gelecek yıl için çıkarımlarda bulduklarını ifade etmektedirler.

Mesleki Gelişime Teşvik

Katılımcıların tamamı öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik olarak öğretmenleri mesleki gelişime teşvik ettiklerini, beş okul müdürü akademik ve güncel yayınları duyurduklarını, üç okul müdürü kurs ve seminerlere teşvik ettiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)mesleki gelişimlerine tabi ki hizmet içi eğitim yâni hizmetteyken verilen eğitimlerle kendilerini revize eder, günceller. Bunu dışında dediğim gibi ben de aynı şekilde öğrenciliğin bitmemesi gerektiğine inanıyorum. Öğrenmenin en iyi şekli öğreterek öğrenerek sürdürülebileceğini düşündüğüm için öğretmenlerimin de yüksek lisans yapmaları veya mevcutta, farklı bir alanda yine okumalarını tavsiye ediyorum. Sohbetlerimizde bunu dile getiriyorum."(K1)

"Evet. Bu konuda öğretmenlerimizin mesleki gelişimleri bizim için çok çok önemli. Çünkü bir öğretmen ne kadar iyi ise öğrenciye o kadar faydalı olabilir..."(K4)

"Ya teşvik dediğim gibi hizmet içi eğitimlerle alakalı anca o konuda hocam şuna katılabilirsen... İşte bilmiyorlarsa anlatabiliyoruz bu konularda o kadar başka bir şeyimiz yok."(K6)

"(...)onlara mesleki anlamda, rehberlik anlamında öğrenci ve gençlik psikolojisi anlamında kendilerini geliştirmeleri konusunda yönlendirme anlamında yardımcı oluyoruz..."(K8)

"Mesleki gelişimleri açısından teşvikte bulunuyorum."(K11)

"Evet. Okul içinde ve kurumda mesleki her türlü çalışmaya teşvik etme, kendimde katılıp rol model olma."(K13)

Katılımcıların tamamı öğretmenleri mesleki gelişime teşvik etiklerini belirtmişlerdir.

Akademik ve Güncel Yayınları Duyurmak

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" (...) Meslekleri, branşlarıyla ilgili olarak akademik ve güncel yayınlar duyurulmakta. Branşlarıyla ilgili paylaşma zümre toplantıları gibi faaliyetler sıkça yapılmakta."(K2)

" (...)eğitimdeki yenilikleri sürekli takip edilmesi gerektiği, işte öğrenci davranışlarının, çevre şartlarının izlenmesi bunlarla ilgili yapılabilecek çalışmalarla ilgili görüş, öneri ve fikirlerini; bizim fikirlerimizi onlara anlatarak bu tür çalışmalar yapıyoruz." (K5)

" (...)Film izlemeleri ve mesleki gelişim kitaplarını okumalarını sağlıyoruz." (K7)

" (...)bakanlığımızın ve il milli eğitim müdürlüğümüzün düzenlediği çalışmalara öğretmenlerimiz katılım gösteriyorlar. (...)" (K8)

" (...) Farklı projeleri ve akademik örnekleri sunarak onların da bu alanda çalışmalar yapmalarını istiyoruz. Tübitak fuarları, sergiler, şiir dinletileri ve diğer egzersizler gibi." (K11)

Katılımcıların çoğunluğu öğretmenleri mesleki gelişime teşvik etmek amacıyla çoğunlukla akademik güncel yayınların duyurusunu yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Kurs ve Seminerlere Teşvik Etmek

Katılımcılar belirtmiş oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" (...) Bu konuda düzenlenen seminer, sempozyum vb. toplantılara katılmalarını tavsiye edip yönlendiriyoruz. (...)"(K7)

" (...) bütün kurslara, seminerlere öğretmenlerimizi yönlendiriyoruz.(...)"(K8)

" (...) *Planlanan ve yapılacak olan seminer vb. programları kendilerine duyuruyorum.*"(K9)

Okul müdürleri öğretmenleri mesleki gelişime teşvik etmek amacı ile öğretmenleri kurs ve seminerlere de yönlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları için gerekli teşviki sağladıklarını, mesleki gelişimin öğretmeni güncel tutacağını, öğretmenin kendisini revize edeceğini, öğretmen ne kadar öğrenirse öğrencinin de o kadar bilgili olacağını, öğretmenleri yüksek lisans yapmaları veya ikinci bir üniversite okumaları yönünde teşvik ettiklerini, önceliği branşları ile ilgili akademik ve güncel yayınları duyurduklarını, mesleki gelişimi sağlayıcı film izleme ve kitap okuma faaliyeti gerçekleştirdiklerini, farklı proje örneklerini sunarak sergi, fuar vb. alanlarda çalışma yapmalarını teşvik ederek, eğitim konulu seminer, sempozyum ve toplantılara katılım sağlamaları yönünde gerekli duyuruları yaptıklarını ifade etmektedirler.

Lider Olma Fırsatı

Katılımcılardan on iki tanesi öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik olarak öğretmenlere okul içerisinde liderlik yapacak imkân tanıdıklarına dair görüşleri şu şekildedir;

" *Öğretmenlere okul içinde liderlik yapacakları alanlarda evet imkân tanınıyor. (...)*" (K1), (K9), (K11), (K12)

" *Tabi ki öğretmenlerin bireysel ya da toplu projelere, değişik projelere gerek ulusal, gerekse uluslar arası projelere katılımları destekleniyor ve bu anlamda da teşvik edici uygulamalar yapılıyor.*" (K2)

" *Evet. Öğretmenler okul içinde lider yapabilir. Yani imkân tanınır. Her öğretmen bir liderdir....*" (K4), (K3)

" *Öğretmenlerimize okul içinde liderlik yapacak imkân tanıyoruz. Belli konularda sorumluluklar verip arkadaşlarımızın çalışmalarını takip ediyoruz. Eksiklik gördüğümüz konularda da rehberlik yapıyoruz.*" (K5)

" Tabi Bizde iş paylaşımımız çok oluyor. İşte her her konuyu biz genelde hemen bir grup oluşturuyoruz. Hocam sen sen şu işten sorumlusun diye. Burada tabi illaki bir grubun lider oluyor." (K6)

" Evet. Kurum kültürü olan bir okuldayız. Öğretmenlerimiz liderlik yapacak fırsatı buluyor. Liderlik konumunda olan, öne çıkan öğretmenlerimize fırsat veriyoruz. Yeni gelen öğretmenlerimize en geç ikinci yılda zümre başkanlığı veriyoruz." (K7)

" (...) Öğretmen bir teklif geldiye getirdiği zaman bilmezsin ben bunu daha iyi biliyorum, daha iyi yaparım, bu okulun lideri, bu okulun müdürü benim gibi bir yaklaşımdan çok hocam o konuyla ilgili olarak projenizi getirin, çalışmalarınızı beraber yürütelim, o konuda size destek olarak neler yapabileceğimizi görelim diyerek öğretmeni ön plana çıkarmak hem idari sorumluluk anlamında beni rahatlatıyor (...)" (K8)

" Olmak zorunda, branşı ve alanı ile ilgili olarak bu fırsat verilmelidir." (K13)

Katılımcıların tamamı öğretmenlerine lider olma fırsatı tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Bunu gerçekleştirebilmek için öğretmenlere sorumluluk vererek, bireysel veya grup fark etmeden ulusal ve uluslar arası projelere katılımlarını teşvik edip destekleyerek, bazı konularda öne çıkan öğretmenlere fırsat sağlayarak ve gerekli takibi yaparak, çeşitli konularda iş paylaşımı yapıp grup sorumluluğu vererek, okulda kurum kültürü oluşturup çeşitli görevleri dönüşümlü olarak öğretmenlere vererek, öğretmenlerden gelen her türlü teklifi önemseyerek ben biliyorum şeklinde değil de ben de size destek olarak birlikte hareket edebileceklerini vurgulayarak, okul içerisinde liderlik yapma fırsatı sunduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin Karara Katılımı

Katılımcıların tamamı öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik olarak öğretmenlere eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili kararlara katılmalarını sağladıklarını ifade ettikleri görüşleri şu şekildedir;

" Sağlarız. Çünkü karara katmayla bir sorumluluk yüklediğimize inanıyorum. Sorumluluk yüklenen bir öğretmen de daha başarılı olur. En azından bu alanda daha da çalışma gereği duyar." (K1)

" Gerek öğretmenler kurulunda, gerek okuldaki oluşturulan tüm kurullarda öğretmenlerin görüş ve önerileri dikkate alınarak plânlamalar yapılıyor. Karar mekanizmalarına katılımları sağlanıyor. Nedeni şu: Alınan ortak kararların uygulanma aşamasında da uygulama motivasyonu yüksek oluyor ve alınan kararların daha fazla başarılı oluyor." (K2)

" Evet. Katılmasını sağlarım. Genellikle kurul toplantılarında ya da bire bir görüşmelerde öğretmenlerin istekleri benim için çok değerlidir (...)" (K4)

" Tabi. Bizim en önemli yaptığımız, en çok önem verdiğimiz istişare. İstişare bütün toplantılarda istişare yaparız. Dayatmayla olmaz. O kadar şeyle öğretmen kurulunda da bunu yapıyoruz yani. (K6)

" Okulumuzda kararlar birlikte alınır. İlgili komisyonlar çalıştırılır."(K7)

" Zaten öğretmenlerimiz kendileri bu kararları çoğunlukla alıyorlar. Teklifleriyle, projeleriyle bize geliyorlar milli eğitimden de bu konuyla ilgili olarak geri dönüş aldık. (...)" (K8)

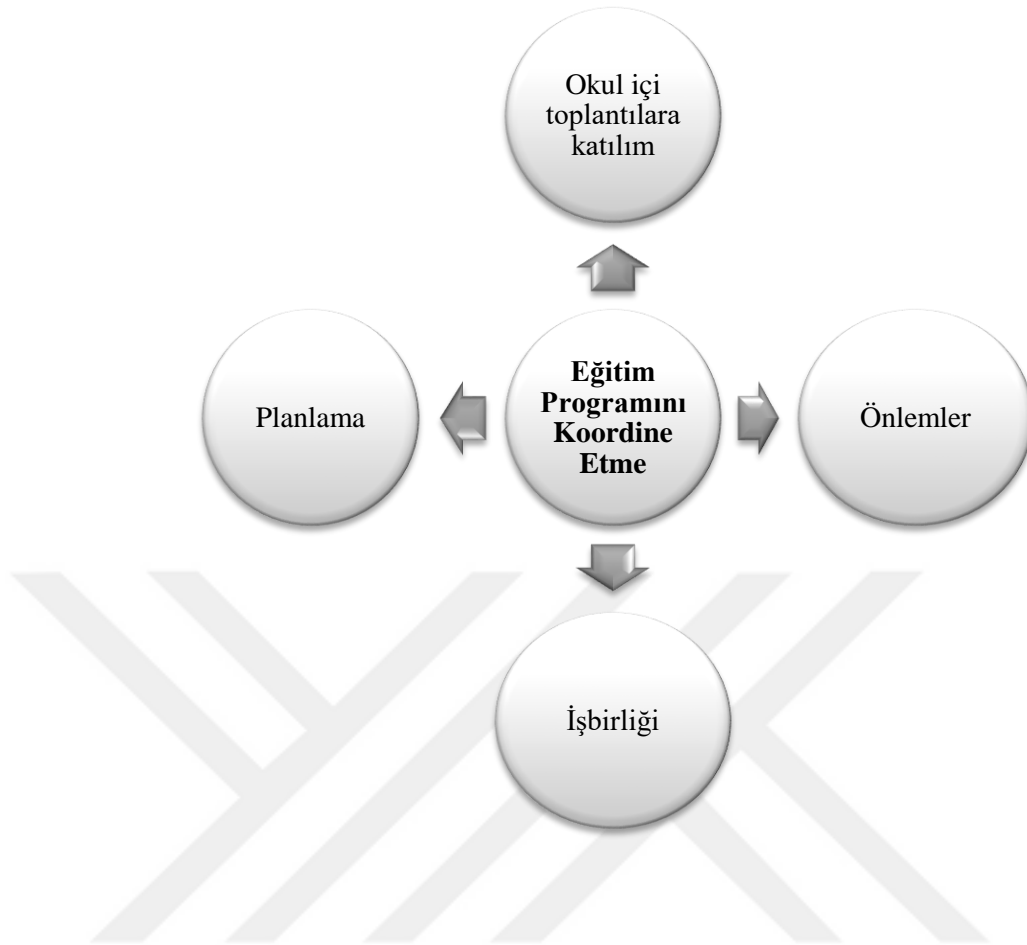
" Kurumun olmazsa olmazlarından."(K13)

Katılımcıların tamamı eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili alınan kararlara öğretmenlerin katılımını sağladıklarını, bu şekilde alınan kararlar üzerinde sorumluluk hissetmelerini sağladıklarını, gerekli kurul ve toplantılarda öğretmenlerin görüş ve önerileri doğrultusunda kararlar alıp uyguladıklarını, öğretmenlerin fikir ve düşüncelerin önemstediklerini, istişareye önem verdiklerini hiçbir zaman dayatma politikası uygulamadıklarını, öğretmenlerin kendi aralarında aldıkları kararlar doğrultusunda teklif ve projelerine gerekli desteği verdiklerini, karara katılımın bir kurumun olmazsa olmazlarından olduğunu, genel toplantılarda her öğretmene fırsat verip hepsinin görüşlerini dinlediklerini ifade etmektedirler.

Araştırmaya katkı sağlayan ortaokul müdürleri sınıflarda öğretmenleri dönemde veya yılda bir kere ziyaret ettiklerini ifade etmişlerdir. Ziyaretlerdeki amacın; eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetleri gözlemleme, öğretmenlere rehberlik etme, öğretmenlere yardımcı olmak için yapıldığı anlaşılmaktadır. Her branş öğretmenin büyük çoğunlukla eşit miktarda ziyaret edildiği araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Ziyaret sonrası öğretmenlerle görüşmeler yapıldığı görülmüştür. Sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenin sınıf yönetimi, ders anlatımı, kullandığı yöntem ve teknikler, sınıfların düzen ve tertiplerinin durumuna bakıldığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Öğretmenlerin derse zamanında girmeleri ve çıkmaları için toplantılarda bilgilendirme ve uyarıların yapıldığı müdürler tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri için hizmet içi programlara ve seminerlere yönlendirilmeleri gerektiği ve tecrübeli öğretmenlerle paylaşım yapmaları gerektiği okul müdürleri tarafından vurgulanmıştır. Eylül ayının ilk iki haftası ve haziran ayının son iki haftasındaki seminerlerde, mesleki gelişim anlamında Bakanlığın gönderdiği plan doğrultusunda seminerlerin, sunuların yapıldığı bunlarla beraber eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetlerin yapıldığı anlaşılmıştır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için, kendilerini geliştirmelerine teşvik edildiği; bu kapsamda ise akademik ve güncel yayınların duyurulduğu, kurs ve seminerlere yönlendirildikleri vurgulanmıştır. Öğretmenlere okul içerisinde liderlik yapacak imkânın tanındığı belirlenmiştir. Eğitim öğretim ile ilgili faaliyetlerde öğretmenlerin karara katılımının sağlandığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

4.3. Eğitim Programını Koordine Etme

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden faktörlerden eğitim programını koordine etmeye yönelik oluşturulan model Şekil 7'de verilmektedir.



Şekil 7. Eğitim Programını Koordine Etme

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 7’de verilmiştir. Şekil 7 incelendiğinde ortaokul müdürlerinin eğitim programını koordine etme konusunda; okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik planlama yaptıkları bu planları kontrol ettikleri, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını planlayıp, toplantıya katıldıkları ve bu toplantıların düzenli olarak yapılmasını takip ettiklerini, öğretmenlerin kendi aralarında yardımlaşma ve dayanışmalarını geliştirmek adına teşvik ettiğini, öğretmenlerin izin, rapor vb. durumlarında dersler boş geçmesin diye aldıkları önlemler ve dersler devam ederken bölünmemesi adına yapılan faaliyetlere ilişkin temaların ön plana çıktığı görülmektedir.

Okul İçi Toplantılarına Katılım

Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden eğitim programını koordine etme temasına yönelik okul

müdürlerinin dokuz tanesi zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantılarına katıldıkları, iki okul müdürü bu toplantıların bir kısmında gözlemci iken iki okul müdürü bir kısmında katılımcı olarak iştirak ettiklerine dair oluşan katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

“Mümkün mertebe katılmaya çalışırım.(...)”(K1), (K3), (K4), (K9), (K12)

“(...)zümre öğretmenlerinde tabi ki her iki toplantıya da katılıyorum.(...)”(K2)

“Mümkün olduğunca katılıyoruz (...)”(K5), (K11)

“Öğretmen olarak, müdür yardımcısı olarak ve müdür olarak bu toplantılara katıldık. Bu toplantılar genellikle formalitenin yerine getirilmesi anlamında değerlendiriliyor.”(K8)

“(...)Daha çok gözlemci rolüyle katılıp aksayan veya uygulanabilir kararlar almalarından önerilerde bulunurum.”(K7)

Katılımcıların neredeyse tamamı okullarda gerçekleştirilen zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarına katıldıklarını, kendilerinin katılamaması durumunda mutlaka müdür yardımcılarının katıldığını, genellikle gözlemci rolüyle katıldıklarını, gerektiğinde önerilerde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı

Okul müdürlerinin toplantılara katılımcı rolüyle katıldıklarına ilişkin görüşleri şu şekildedir;

“(...)Yönlendirici, daha çok geliştirici, yenilikçi anlayışla ve güdüleme ve olumlu yönde geliştirmek için bu toplantılara katılıyorum.(...)”(K2)

“(...) Katılımcı, destekleyiciyim(...)”(K4)

Gözlemci

Okul müdürlerinin toplantılara gözlemci rolüyle katıldıklarına ilişkin görüşleri şu şekildedir;

“(…)Daha çok gözlemci rolüyle katılıp aksayan veya uygulanabilir kararlar almalarından önerilerde bulunurum.”(K7)

“(…) Başkan ya da gözlemci olarak.”(K9)

Toplantılarının Takip Edilmesi

Okul müdürlerinden on bir tanesi zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantılarını takip etmektedirler. Bu husustaki katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Evet. Amacına uygun yapılmasına dair toplantıya katılmaya bu konuda hakikaten amacına ulaşması için gerekli özeni gösteririm."(K1)

" Evet. Zamanında yapılmasını, süresi içerisinde yapılmasını takip ediyorum. Bu toplantıların, yapılan toplantıların, alınan kararların, toplantı tutanaklarını dosyalarım. Zaman zaman konuyla ilgili kontroller yaparak yapılan çalışmalarını geliştirici tedbirler almaya çalışıyorum."(K2)

" Zümre öğretmenleri evet katılıyorum, takip ediyorum. Ama şube öğretmenleri toplantısında özellikle dikkat ediyorum. Çünkü öğrencilerin bütün bilgileri ilk kayıt esnasında velilerde olan şeyleri ben bildiğim için ve öğrenciler üzerinde birebir görüşme yapıldığı için şube öğretmen toplantısında o yüzden ben kesinlikle ona takip ediyorum."(K4)

" Toplantıları uygun şekilde takip ediyoruz. Toplantı ile ilgili tutanakları dosyalıyoruz."(K5)

" Evet. Raporları toplar ve inceleriz."(K7)

" İlgili müdür yardımcısını görevlendiriyorum. Genel olarak toplantı tutanaklarını boş zamanlarımda kontrol ediyorum."(K13)

Katılımcıların büyük çoğunluğu eğitim programını koordine ederken; okul içinde gerçekleştirilen zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantılarına katıldıklarını, toplantılardaki rollerini ise katılımcı yani yönlendirici, geliştirici, güdüleyici ve gözlemci olarak ifade etmektedirler. Ayrıca katılımcılar zümre

öğretmenleri ve şube öğretmenleri kurulu toplantılarını takip ettiklerini, gerektiğinde müdür yardımcısı görevlendirdiklerini, bu toplantıların tutanaklarını alıp muhafaza ettiklerini ifade etmişlerdir.

Planlama

Okul müdürlerinden on iki tanesi kendi okullarında oluşturulan okulun öğretim programında yer alan amaçlarına, okulun vizyonu ve hedefleri doğrultusunda planların yapılmasına dikkat ettiklerine ve yapılan planları kontrol ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Evet. Oluşturulan vizyon da öğretmenlerin de katkıları alındığı için ister istemez bu anlamda zâten bir sorumluluk sahibi oluyorlar ve bu anlamda da plânlarını öğrenme ortamlarını ve öğrenci çevre çevrelerine göre revize ve güncelleme yaparlar."(K1)

" Tabi ki. Evet ediyoruz. Güncellemelere bakıyoruz, ekleme ya da çıkarma gerektiren durumlar varsa öğretmenlerle görüşerek, onların da görüşlerini dikkate alarak revize etmeye gayret gösteriyoruz. Bu tabi nasıl oluyor? Çevre ve okulumuzun şartları dikkate alınarak bu programların uygulanmasını sağlamaya çalışıyoruz."(K2)

" Evet. Kontrol ediyorum."(K4), (K3), (K9), (K11), (K12)

" Planların yapılmasına dikkat ediyoruz, kontrolümüzü de yapıyoruz. Eksik yönlerimiz varsa bunları gidermek için gerekli tedbirleri almaya çalışıyoruz."(K5)

" Bizim kontrol ettiğimiz mevzu genelde yaptığı plana uygun hareket ediyor mu? Ona bakıyoruz. Yoksa planın öğretim programına uygunluğuna çok bakmıyorum. Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır mantığı."(K6)

" Plânları kontrol etsek bile yüzeysel kalıyor. Evet bu konuda da yoğun iş yükü bunlara çok fazla imkân vermiyor."(K7)

" Planlanan hedeflere ulaşmak için gayret ediyor, gerekli kontrolleri yapıyoruz."(K10)

" Her yapılan plan belirli aralıklar ile kontrol edilmeli. Olumlu ve olumsuzlukların tespiti amacıyla yapılması zorunludur."(K13)

Katılımcıların neredeyse tamamı okulun öğretim programında yer alan amaçlarına, okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda planların yapılmasına dikkat ettiklerini bu planları kontrol ettiklerini, bu planlar yapılırken karara katılan öğretmenlerin sorumluluk hissederek planı sahiplendikleri, okulun ve çevrenin şartlarına uygun bir şekilde planın uygulamasını sağladıklarını, zamana göre gerekli güncellemeleri, revizeleri, ekleme ve çıkarmaları yaptıklarını, planların yapılmasını takip ettikleri gibi planların uygulamasının da takip edildiğini, yapılan planların belirli aralıklarla takibinin yapılmasının olumlu ve olumsuz yönleri tespit etmek için gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

İşbirliği

Ortaokul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden eğitim programlarını koordine ederken öğretmenlerin birbirlerinden faydalanmalarına ve yardımlaşmalarına teşvik ettiklerine dair katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

"Evet. Bu konuda da teşvikten teşvik ediyoruz. Aynı zamanda kaynaşma yemeklerimiz oluyor, kaynaşma pikniklerimiz oluyor. Bu anlamda, ortamda arkadaşlığı, samimiyeti artırma adına bu tip çalışmalarımız oluyor."(K1)

"Tabi ki zümre birliği oluşturulması için özellikle toplantılarda gerek öğretmenler kurulu toplantısında, gerek diğer toplantılarda birleşmenin, bütünleşmenin ve bir birine destek olmanın neler doğurabileceğini, ne tür faydalar sağlayacağını açıklıyoruz. Tabi birleştirici, bütünleştirici rolümüzü oynuyoruz. Yâni yapmış olduğumuz toplantılar buna örnek oluyor. Başka ne yapıyoruz? Öğretmenler odasında sohbet ortamında örnek olarak yâni bu gösterimler oluyor."(K2)

" Evet teşvik ediyorum. Gene belirli gün ve haftalarda bu kendini gösteriyor. Yapmış olduğumuz programlar hem öğrenciler, hem veliler hem de protokol tarafından çok beğeniliyor. O zâten birlik, beraberliğin ortaya çıkarmış olduğu güzel

bir şey oluyor. Yâni ortaya güzel bir ürün çıkması hem bizi, hem öğretmenleri zâten çok mutlu ediyor. Yâni bu da tek başına olmuyor. Birliktelik oluyor."(K4)

"Arkadaşlarımızın birbirinden yararlanma ve yardımlaşmalarını teşvik ediyoruz. Birlikte çalışmanın önemini şube ve zümre arkadaşlarımızın ortak hareket etmesini önemini anlatıyoruz arkadaşlarımıza."(K5)

" Tabi. İş dağıtımı, görev paylaşımı bunlar zaten, bunlar sağlıyor."(K6)

" Kurum kültürümüz buna müsait. Gerekli teşvikleri yapıyoruz."(K7)

"(...)Öğretmenlik bizim asıl mesleğimiz bu anlamda öğretmen dayanışmasını, yardımlaşmasını biz her zaman için ön planda tutuyoruz. Öğretmen arkadaşımın meslek dayanışması adına belli çerçevelerde pozitif ayrımcılığa çocuğunun da kendisinin de milli eğitim camiasında pozitif ayrımcılığa tabi "bu kuralları değiştireceğiz, olmayan bir şeyi yapacağız" anlamında değil ama bilgi olarak biraz farklı davranma, biraz daha olumlu yaklaşma anlayışı var bende. bu anlamda öğretmen her zaman için bizim önceliğimizdir. Aideti, branşı bizim için ikinci planda gelir.(...)"(K8)

" Kesinlikle kurum kültürünün oluşması için ders ve okul faaliyetlerinde dayanışma, yardımlaşma olmalıdır. Kesinlikle teşvik ediyorum."(K13)

Katılımcı okul müdürlerinin tamamı öğretmenlerini birbirlerinden yararlanma ve yardımlaşmaya teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bunu sağlayabilmek için kaynaşma yemeği, pikniği vb. faaliyetleri organize ettiklerini, gerek toplantılarda gerekse de sosyal ortamlarda birlik ve beraberliğin, insanların birbirlerine destek olmalarının olumlu sonuçlarını, sağlanan faydanın neler olabileceğini, okulda kurum kültürünün oluşması için yardımlaşma ve dayanışmanın olması gerektiğini özellikle de zümreler arasında bu konunun çok önemli olduğunu, zümrelerin ortak hareket etmelerinin önemini, meslek dayanışmasının neler getirebileceğini ve belirli gün-haftalar ile özel günlerde birlik ve beraberliğin daha da önemli olduğunu gerek veliler gerekse de protokole karşı güzel bir ürünün çıkmasının herkesi mutlu edeceğini, kurum içerisinde zaten birlik ve beraberliğin olmazsa olmaz bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Önlemler

Ortaokul müdürleri eğitim öğretim devam ederken dışarıdan gelen kişilerin dersi bölmemesi için gerekli tedbirler almaktadırlar. Altı okul müdürü gelen ziyaretçileri sınıfa almadıklarını ifade etmiş, iki okul müdürü ise önceden görüşme aati planladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin gelemedikleri durumlarda ise yedi okul müdürü müdürün derse girdiğini, altı okul müdürü müdür yardımcısının derse girdiğini, dört okul müdürü rehber öğretmenin derse girdiğini, yedi okul müdürü dersi olmayan öğretmenin derse girdiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Dışarıdan gelen ziyaretçilerimizin mümkün mertebe ders ortasında içeriye girmemelerine özen gösteriyoruz. Çok acil durumlarda özellikle biz bizimle halledecekleri birşeyse biz hallederiz. Biz ön görüşmeyi yaparız, dersin bitmesini bekleriz, teneffüste halletmelerine yardımcı oluruz."(K1)

"(...)okula gelen velilerin derslere kafalarına göre girmelerine izin vermemeyi, izin vermemekteyiz. Ayrıca da idare olarak da tenefüsleri kullanıyoruz yani öğretmenle işimiz varsa."(K6)

"(...)Ailelerin katlara çıkmasına müsaade etmiyoruz. Ders sonunda ziyaretlere izin veriyoruz."(K7)

" Ders saatleri içerisinde sınıflara öğrenci ya da velilerin gitmesine izin vermiyorum."(K9)

" Velilerin ders esnasında okul içerisine girmesi yasak. İdare şayet duyuru yapacaksa da bunu teneffüslerde ya da dersin olmadığı vakitlerde yaparlar."(K11)

"(...)veli, kişi, ... bekleme alanında teneffüsü beklemek zorunda."(K13)

Okul müdürleri okullarda sıklıkla karşılaşılan hususlardan biri olan velilerin ders saatleri içerisinde okula gelip çeşitli taleplerini iletmelerinin gerekli tedbirler alınmaz ise dersi bölüp gerek dersteeki öğretmen gerekse de öğrenciler açısından sorun teşkil edeceğini ve bunun önlenmesi için tedbir alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu hususta velilerin derse girmelerine izin vermediklerini,

koridorlarda ve bina içerisinde rastgele dolanmalarına müsaade etmediklerini, teneffüsü beklemleri konusunda gerekli uyarıları yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Velilerle görüşme saatleri plânlanıyor

Velilerle görüşme saatleri belirlemeye ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir;

" Velilerle, daha önceden veli görüşme saati plânlanıyor."(K2)

" Veli görüşme saatlerini öğretmenleri boş saatlerine yerleştirdik."(K13)

Katılımcı okul müdürleri ders esnasında derslerin bölünmemesi için; dışarıdan gelen velileri sınıflara göndermediklerini, kendileri ön görüşme yaptıklarını, bekleme alanına davet ettiklerini, teneffüs veya çıkışı beklemlerini sağladıklarını, velilere görüşme saatleri belirleyip öğretmenlerin boş vakitlerinde görüşmelerin gerçekleştirilmesini sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen Yok İken Tedbir Alma

Öğretmenler derse gelemediğinde müdürler, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve boş dersi olan öğretmenler tarafından dersleri doldurulmaktadır. Bu hususta katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

"(...) bilhassa biz o derslere girmeye çalışırız ve gireriz."(K1), (K5)

" Derslere bizzat ben giriyorum..."(K2), (K4)

"(...)idareciler olarak bizler..."(K7), (K11), (K12)

"(...)müdür yardımcısı (...)"(K1), (K4), (K5), (K12), (K13)

"(...) ben müsait değilsem müdür yardımcısı arkadaşımı görevlendiriyorum..."(K2)

"(...)Bu durumda nöbetçi müdür yardımcımız..."(K8)

"(...)özellikle rehber öğretmen tarafından doldurulmaktadır."(K4), (K9)

"(...) eğer iş yoğunluğu varsa okulumuzun rehber öğretmeni (...)" (K5), (K11)

"(...)branş dersi olan öğretmenle kapatmaya çalışırız o boşluğu..."(K1)

"(...)boş olan öğretmenimiz varsa onunla dersi doldurma yönüne gidiyoruz..."(K5), (K9), (K11), (K13)

"(...)boşta olan öğretmenlerimizden ikna olanlar giriyor."(K7)

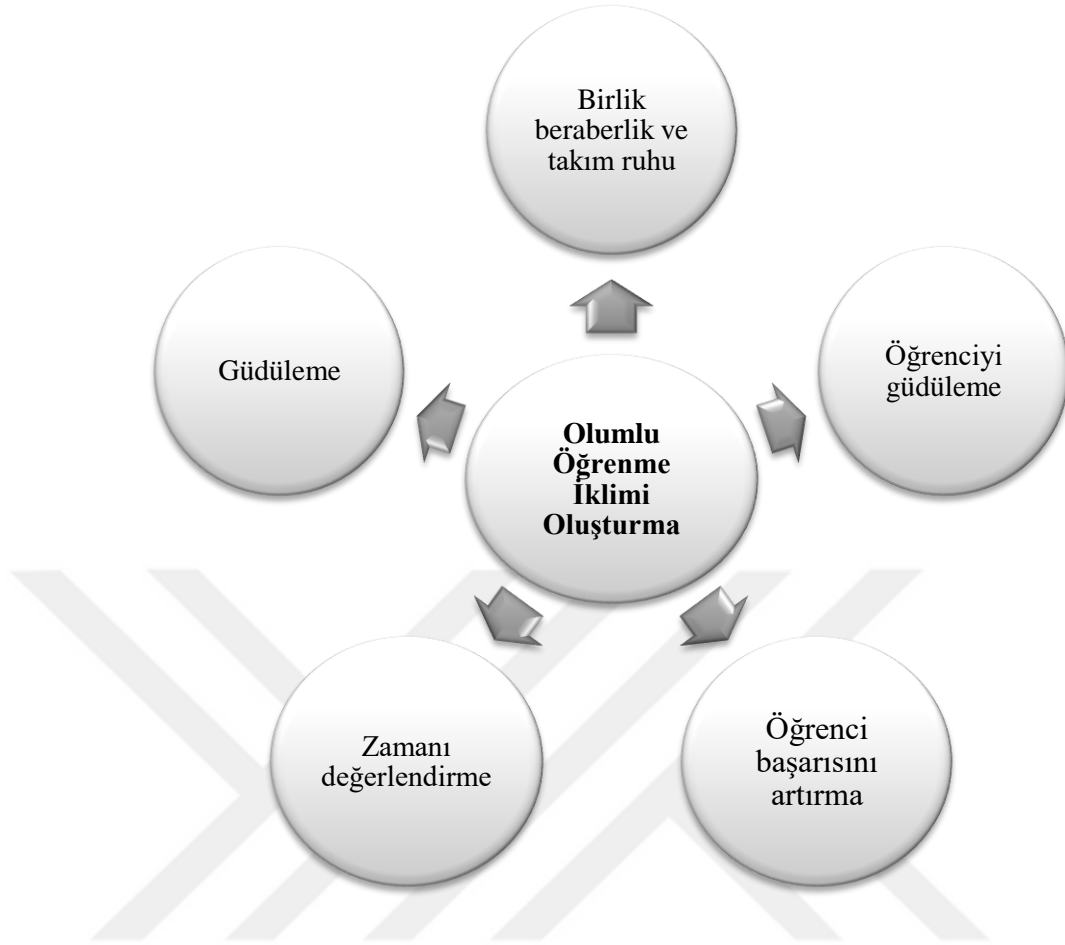
"(...) o saatte dersi boş olan nöbetçi öğretmenler tarafından gerekli tedbirler alınıyor..."(K8)

Katılımcılar öğretmenlerin izin, rapor, toplantı vb. sebeplerden dolayı derse girmediklerinde gerekli tedbirleri aldıklarını, gerektiğinde müdür, müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve dersi boş olan öğretmenler tarafından derslerin doldurulduğunu belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden unsurlardan biri olan eğitim programını koordine etme temasına ilişkin elde edilen bulgular, öğretim programlarının amaçlarına ulaşması, büyük ölçüde okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini yerine getirmelerine bağlı olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği, özellikle de öğretim programlarının başarı ile uygulanması konusundaki rolleri ihmal edilemeyecek kadar önemlidir. Çünkü okul yöneticisinin bu alandaki başarısı aynı zamanda okulun varlık sebebi ile doğrudan ilgilidir. Yönetici, öğretim programlarının başarı ile uygulanmasında ne kadar etkin rol oynarsa okulda temel fonksiyonunu o kadar yerine getirmiş olacaktır

4.4. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturmaya yönelik oluşturulan model Şekil 8'de verilmektedir.



Şekil 8. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 8’de verilmiştir. Şekil 8 incelendiğinde ortaokul müdürlerinin olumlu öğrenme iklimi oluşturmak amacıyla okulda birlik beraberlik ruhunun oluşmasına katkı sağlama, başarılı öğretmenleri güdüleme, öğretmenleri çalışmaya teşvik etme, öğretmen motivasyonunu artırma, ders dışı zamanlarda öğretmenlerle vakit geçirme, öğrencileri başarıya güdüleme, öğrenci başarısını artırma, öğrencinin akademik başarısını takip edip bunu öğretmenleri ile değerlendirme, akademik başarısı düşük olan öğrencilere tedbir alma, boş zamanlarını değerlendirme temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Birlik-Berberlik ve Takım Ruhu Oluşturma

Ortaokul m¼d¼rlerinin ¼ğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu ¼ğrenme iklimi oluşturma temasına y¼nelik okulda birlik-beraberlik ve takım ruhu oluşturmak için yedi okul m¼d¼r¼ piknik, çay, kahvaltı vb.organizasyon gerçekleştirdiklerini, ¼ okul m¼d¼r¼ ev ziyaretlerinde bulduklarını, ¼ okul m¼d¼r¼ gezi faaliyeti d¼zenlediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı g¼r¼řlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

"(...)okul dışı zamanlarımızda da paylaşımlarda bulunuruz ve bunlarla ilgili gerek pikniklerimiz olsun, gerek ders dışı etkinliklerimiz olsun, ders bittikten sonra arkadaşlarla ¼ğretmenler odasındaki sohbetlerimiz veya benim odamdaki çay sohbetlerimiz, kahve sohbetlerimiz oluyor Aynı zamanda ¼ğrenci, ¼ğretmenlerle beraber halı saha maçları d¼zenliyoruz. Orada bu gibi takım ruhunu birliği, b¼t¼nl¼ę¼ sağlamaya çalışıyoruz."(K1)

" (...)başta toplantılar yapıyoruz. Sohbet ortamı oluşturuyoruz, bire bir ¼ğretmen arkadaşlarla gerek ¼ğretmenler odasında, gerek idare odasında g¼r¼řmeler yapıyoruz..."

"(...)kahvaltıda bir araya geliyoruz." (K2), (K6)

" Kahvaltı, yemek organizasyonları..."(K7)

" Birlikte yemek, piknik (...)"(K9), (K3)

"(...)¼ğretmenleri ev ziyaretlerini yapıyoruz..."(K2)

"(...) ev oturmaları d¼zenliyoruz."(K3)

"(...) Ev ziyaretleri doğum / ¼l¼m vb (kutlama / taziye) ziyaretleri. D¼ę¼n mizan vb. organizasyonlarında yanında olma "(K7)

"(...)¼ğretmen arkadaşlarla çeşitli sosyal etkinlikler işte gezi (...)"(K2), (K9)

"(...)yemekli programlar d¼zenliyoruz, geziler d¼zenliyoruz, mangal partileri d¼zenliyoruz işte seksen kişi olunca katılan da oluyor, katılmayan da oluyor genel olarak bize buna her gruptan mı diyelim veya işte her kesimi temsil eden

arkadaşlardan birer temsilci alarak bütünlüğü, birlikte olma ruhunu yaşatmaya çalışıyoruz.(...)"(K8)

Katılımcılar okulda birlik ve beraberlik duygularının gelişmesi ve böylelikle de öğretmenlerin takım ruhu oluşturarak okulda olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmaları için, okul dışı zamanlarda paylaşım yapmaya özen gösterdiklerini, kahvaltı, yemek organizasyonları düzenlediklerini, gezi, piknik faaliyeti gerçekleştirdiklerini, birbirlerinin önemli günlerinde yanlarında olduklarını ve ev ziyaretleri gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Güdüleme

Ortaokul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik başarılı öğretmenleri dokuz okul müdürü tebrik ve takdir ederek, beş okul müdürü başarı belgesi verilmesi için teklifte bulunarak güdülediklerine dair katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Tebrik ve Takdir Ederek

Okul müdürleri başarılı öğretmenleri güdülemek amacıyla tebrik ve takdir ettiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" Başarılı öğretmenleri, takdir ederim. Takdirde de özellikle toplantılar da bunu dile getirmeye çalışırım. Bunların çalışmalarını beğendiğimizi, takdir ettiğimizi söyleriz.(...)"(K1), (K11)

" Toplantılarda tebrik ederim bizzat tebrik ederim.(...)"(K3)

"(...)genelde başarılarını zikrederek, her ortamda, her durumda. Gerek bir üst makamlara olsun zikrederek güdüldük.(...)"(K6)

" (...)Küçük hediyeler takdim etme. Toplantılarda taltif etme.(...)"(K7)

" Onları başarılarından dolayı tebrik ederek ve onlarla konuşarak."(K9)

" Teşvik ederek, tebrik ve teşekkür ederek."(K10), (K12), (K5)

Okul müdürlerinin neredeyse tamamı başarılı öğretmenlerin motive olması için öğretmenlerini tebrik ve takdir ettiklerini belirtmişlerdir.

Başarı Belgesi İçin Teklifte Bulunmak

Okul müdürlerinin başarılı öğretmenleri başarı belgesi almaları için teklifte bulduklarına ait ifadeleri şu şekildedir;

"(...)başarı belgesi ile ödüllendiriyoruz.(...)"(K2), (K7)

"(...)Özellikle öğretmenler odasında yâni herkes gerçekten takdir etmek, edilmek herkesin hoşuna gidiyor. (...)Başarılı öğretmenler belge için işte yetkili mercilere teklif ediliyor.(...)"(K4), (K3)

"(...)Üst amirlerce başarı belgesi verilmesi için teklifte bulunuyoruz."(K5)

Katılımcılar başarılı öğretmenleri motive edip, aynı davranışların tekrarını sağlamak için; öğretmenlerini her fırsatta tebrik ettiklerini, takdir ettiklerini, küçük hediyeler takdim ettiklerini, üst makamlara duyurarak, başarı belgesi almaları için teklif ederek güdülediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenleri Çalışmaya Teşvik Etme

Ortaokul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik üç okul müdürü öğretmenlere güler yüzlü davrandığını, iki okul müdürü teneffüslerde bir arada bulunmaya gayret göstererek öğretmenleri çalışmaya teşvik ettiklerine dair katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Güler yüz

Okul müdürleri öğretmenlere göstermiş oldukları güler yüzlü davranışları şu şekilde belirtmiştir;

"(...)güler yüz göstermeye gayret gösteririm.(...)"(K1), (K13)

"(...)güler yüz göstermek, ne biliyim bazı konularda anlayışlı olma, işte hâlinin, hatırının sorulması(...)"(K8)

Katılımcılar öğretmenlerin yüksek motivasyon sağlamaları için onlara güleryüzlü davrandıklarını, hal ve hatırlarını sorduklarını, bazı konularda anlayışlı davrandıklarını ifade etmişlerdir.

Tenefüslerde Bir Arada Olmak

Okul müdürleri tenefüslerde öğretmenlerle bir arada olmaya çalıştıklarına dair düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...) Onları motive etmek anlamına muhakkak tenefüslerde bir araya gelmeye çalışırım. Öğretmenler odasında sohbetlerimiz bu konuda eksik olmaz."(K1)

" Sık sık tenefüs ve öğle aralarında onların arasında olur, onlarla sohbet ederim."(K9)

Okul müdürleri öğretmenlerini çalışmaya teşvik edebilmek amacıyla ders dışı vakitlerde de onlarla birlikte olmaya özen gösterdiklerini, sohbet etiklerini ifade etmişlerdir.

Ders Dışında Bir Arada Olmak, Vakit Geçirmek

Okul müdürleri ders dışında öğretmenlerle yaptıkları faaliyetleri şu şekilde belirtmişlerdir;

"(...)bire bir görüşmeler, ziyaret, birlikte vakit geçirme. Yani bu nasıl oluyor? Sabah kahvaltısı olabilir veya yemek olabilir, efendime söyleyim değişik etkinliklerle bunu değerlendiriyoruz."(K2)

" Birlikte oturma, yemek yeriz. Özel günlerde hediye alırım."(K3)

Katılımcılar öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla güler yüzlü olduklarını, iyi niyet gösterdiklerini, tenefüslerde bir arada olmaya gayret gösterdiklerini, ders dışı zamanlarda da birlikte vakit geçirmeye çalıştıklarını, birebir ziyaretler gerçekleştirdiklerini, birlikte kahvaltı, yemek vb. organizasyonlarda bir araya geldiklerini, özel günlerini hatırlayıp hediye takdim ettiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırma

Ortaokul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için dört okul müdürü kahvaltı, yemek, piknik vb.organizasyon düzenlediklerini, iki okul müdürü hediye verdiklerini, iki okul müdürü ise hediye almaları için teklifte bulduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Kahvaltı, Yemek, Piknik

Okul müdürleri öğretmen motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli organizasyonlar tertip ettiklerini, bunlara ilişkin görüşlerini ise şu şekilde ifade etmişlerdir;

"Arkadaşlarımızla uygun zamanlarda kahvaltı, yemek, piknik gibi etkinlikler düzenliyoruz."(K5)

" Okul çıkışında işte akşam yemekleri olabilir. Normal ziyaretler, yani yoklamalar..."(K6)

" Yemek ve kahvaltı günleri, özel günlerde birlikte olma."(K7)

" Yemek düzenleme, birlikte çeşitli faaliyetlere katılma."(K9)

Katılımcılar kahvaltı, yemek, piknik vb. çeşitli organizasyonların öğretmenlere moral ve motivasyon açısından olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Hediye

Okul müdürleri öğretmen motivasyonunu artırmak için hediye aldıklarını şu şekilde açıklamışlardır;

"(...) Küçük ikramlarla bu motivasyonu artırmaya çalışıyoruz."(K1)

"Birlikte oturma, yemek yeriz. Özel günlerde hediye alırım."(K3)

Okul müdürleri öğretmenleri özel günlerde hatırlayıp küçük hediyeler ile ödüllendirmenin öğretmen motivasyonuna olumlu etki yapacağını ifade etmektedirler.

Ödüle Teşvik

Okul müdürleri öğretmenleri ödüle teşvik etme konusunda şu şekilde beyanlarda bulunmuşlardır;

" Öncelikle öğretmenleri cesaretlendiriyoruz. Ödülü teşvik ediyorum. En azından şunu yapıyoruz: Gerek törenlerde, gerek toplantılarda öğretmenlerin yapmış oldukları çalışmalarını örnek göstererek teşekkür ederim. Onure etmeye çalışıyoruz.(...)"(K2)

"(...)belge yazmak, teşekkür takdir yâni teklif etmek, ondan sonra öğretmenler odasında gene öğretmenleri takdir etmek."(K4)

Katılımcılar öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için kahvaltı, yemek, piknik, gezi organizasyonları düzenlediklerini, küçük hediyeler aldıklarını, öğretmenleri cesaretlendirerek yapmış oldukları çalışmalarını tebrik ve takdir ettiklerini, öğretmenleri cesaretlendirerek ödülü teşvik ettiklerini belirtmişlerdir.

Ders Dışı Vakitte Öğretmenlerle Görüşme

Ortaokul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik ders dışı vakitlerde öğretmenlerle birlikte vakit geçirmeye çalıştıklarını, on iki okul müdürü bu vaktin çoğunluğunu öğretmenler odasında, üç okul müdürü ise okul dışında sohbet ederek geçirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Öğretmenler Odasında Öğretmenlerle Bir Arada Olmak, Çay İçmek

Okul müdürleri konuyla ilgili olarak aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır;

" Evet. Teneffüslerde bir araya gelmeye çalışırız. Mümkün merteye buna zaman ayırmaya çalışırım. Öğretmenler odasında, çay molasında arkadaşları ziyaret etmeye orda günü hatta dersi konuşmaya çalışırız, kritiğini yapmaya çalışırız. Ders bittikten sonra benim odamda da çay ikramlarımızla, kahve ikramlarımızla bunu pekiştirmeye çalışıyoruz."(K1)

" Öğretmenler odasında otururuz, çay içip sohbet ederiz."(K3)

" Evet. Teneffüslerde genelde öğretmenlerle görüşmek için fırsatlar oluşturuyoruz.(...)

"Fırsatlar oluşturuyoruz. Sık sık fırsat buldukça öğretmenler odasına gidip öğretmen arkadaşlarımızla sohbet ediyoruz ve öğrencilerimizle ilgili eğer ev ziyareti gereken durumlar varsa öğrenci ev ziyaretleri yapıyoruz. Artı öğretmen arkadaşlarımızın da evlerinde ziyaret ediyoruz."(K5)

"(...)genellikle bu fırsatları oluşturuyoruz. Yani sık sık öğretmenler odasını ziyaret ederim ben. Teneffüste ve ders dışı zamanlarda da görüşürüz.(...)"(K6)

"Öğretmenler odasında olmaya çalışırım. Okul müdürü olarak kapımızı sürekli açık tutarız.(...)"(K7)

"Bu kapsamda benim bir şey yapmama gerek yok. Çünkü öğretmenler odasıyla beraber aynı bölümde odamız.(...)"(K8)

" Evet. Teneffüslerde onlarla birlikte öğretmenler odasında çayımı içerim."(K9), (K11), (K12)

" İdareciler olarak teneffüslerde öğretmenler odasına giderek onlarla sohbet ediyoruz.(...)"(K10)

" Öğretmeni fazla yormadan teneffüslerinden çalmadan müsait zamanlarda kısa kısa fikir alışverişleri. Boş derslerinde öğretmenler odasında öğretmen ile görüşerek.(...)"(K13)

Okul müdürlerinin tamamı ders dışı vakitlerde öğretmenler ile görüştiklerini belirtmişlerdir. Bu vakit yeri geldiğinde teneffüs yeri geldiğinde öğlen asında olabileceğini belirtmişlerdir.

Okul Dışında Bir Arada Olmak, Sohbet

Okul müdürleri, okul dışında öğretmenlerle bir arada sohbet ettiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" Şimdi tabii ki oluşturuyoruz. Dışarıda çay içmeler olabilir, odama ziyaret rahat rahat olabilir. Bunun dışında da değişik yerlerde görüşmeler yapıyoruz."(K2)

(...)okul dışında da birlikte vakit geçiriyorlar. İşte maç yapıyor, ondan sonra pes turnuvaları falan yaparız, bayan öğretmenler birbirlerine gidiyorlar(...)"(K4)

"(...) Toplu yemekler yiyoruz."(K10)

Katılımcıların tamamı teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğretmenlerle görüşmek için fırsatlar oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda öğretmenler odasını sık sık ziyaret ettiklerini, teneffüslerde öğretmenlerle birlikte vakit geçirip çay içtiklerini, okul dışı zamanlarda ev ziyareti, maç yapma, turnuva düzenleme, yemek yeme, bayan arkadaşlar gün yapma gibi faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrenciyi Güdüleme

Okul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik öğrencileri başarıya güdülediklerini, sekiz okul müdürü ödül verdiğini, beş okul müdürü törenlerde onure ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Ödül

Okul müdürleri öğrencileri güdülemek için ödül verdiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)ödüllendirerek diğer öğrencilerin de motive olmasını sağlamaya çalışıyoruz ve bu diğer öğrencilerin üzerinde de olumlu etkiler olduğunu gösteriyor. Bunu önemsiyoruz."(K1), (K7), (K9)

" Ödül sistemimiz var, işte rol model sistemi var. Daha önceki yıllarda okulda mezun olan öğrencilerin okulda görüşmelerini öğrencilerle görüşmesini sağlıyoruz. Başarılı öğrencileri işte gerek belge, gerek madalyalarla ödüllendiriyoruz."(K2)

" Başarı gösteren öğrencilere ufak hediyeler veririm. (...)"(K3)

"(...) onlara madalyalar verilmesi..."(K4)

"(...) değişik hediyelerle ödüllendirme yoluna giderek daha bir özendirici işler yapmalarını sağlamaya çalışıyoruz."(K5)

" Ödüller, geziler, etkinlikler, takdir belgeleri"(K11)

Okul müdürlerinin tamamı öğrencilerin başarıya güdülenmesi için çoğunlukla ödül verme yöntemini tercih etmektedirler.

Törenlerde Onure Etmek

Okul müdürleri törenlerde öğrencileri onure ettiklerini şu şekilde belirtmişlerdir;

"(...)başarmış öğrencileri törenlerde işte çıkarıp, alkışlatıp, o başarılarını takdir edip..." (K1), (K4)

"(...) törende alkışlatırım."(K3)

" Öğrencilerimizi sınıfta ya da törenlerde onure edecek duyurular yapıyoruz. Öğrencilerin başarılarını diğer öğrencilere duyuruyoruz..."(K5)

" Öğrencileri konferans salonunda toplu olarak toplayıp onlara nasihatler yapıyor..."(K10)

Katılımcılar öğrencilerin öğrenmelerini özendirmek ve diğer öğrencilere de rol-model olmaları için ödül yöntemini kullanmaya çalıştıklarını, ödül olarak küçük

hediyeler ve madalya aldıklarını, belge düzenlediklerini, törenlerde öne çıkararak tebrik ve teşekkür ettiklerini, alkışlattıklarını belirtmişlerdir.

Öğrenci Başarısını Artırma

Ortaokul müdürlerinden altı tanesi öğrenci başarısını artırma faaliyetleri olarak farklı kaynak ve araştırma yapmaya yöneltme yaptıklarını, dört okul müdürü sosyal faaliyet düzenlediklerini, üç okul müdürü kurs açtıklarını, üç okul müdürü velilerle iş birliğinde bulduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

" Tabi başarmanın hazzını yaşamalarını özellikle ben sürekli tembih ederim. Çünkü bir başarılı olmanın hazzını tattığı zaman bir öğrenci herhangi bir konuda bunu kolay kolay bırakmayacağını düşünüyorum. Dolayısıyla en azından bir alanda başarılı olmalarını ve bu konuda biraz çaba sarf etmeleri gerektiğini anlatmaya çalışıyorum."(K1)

" Tabi ki biz öğretmen arkadaşlarımız motive artırıcı çalışmaları yapıyoruz. Eğitim öğretimin önemini anlatıyoruz. Başardıklarında neler kazanabileceklerini, hayatlarındaki değişiklikleri anlatıyoruz. Yani rol model olarak da başarılı öğretmenleri, öğrencileri ve okuldan mezun olan büyüklerimizden örnekler veriyoruz."(K2)

" Bu konuda, rehberlik faaliyetleri kapsamında özellikle rehber öğretmenimiz gereğini yapıyor bu konuda. Gerçekten bayağı uğraşiyor. İknâ ettiğini düşünüyorum..."(K4)

" Evet. Bu konuda özellikle rehber öğretmenimizle ortak hareket ediyoruz. Öğrencilerimizin her türlü sıkıntılarını çözmek için gerekli çalışmaları yapıyoruz."(K5)

" Tabi. Takım çalışması ve rekabet sağlıyoruz aralarında..."(K6)

" Evet. Bu konuda anne ve babalara tavsiyelerimiz olur. Çalışma saatleri ile ilgili plânlamalar yaparız."(K7)

" Her zaman. Sınıflarımızda ve toplu olarak."(K10)

" Öğrenciye herkesin her işi yapamayacağı farklı alanlarda olacağını. Başarını kendini ve çevresine faydalı olduğu alanda olması gerektiğini kavratmaya çalışırım. "(K13)

Katılımcılar öğrenci başarısını artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Öğrencilerin başarının hazzını tatmalarını böylelikle öğrencinin motivasyonu artarak başarısının artacağını düşünmektedirler.

Öğrencileri Değişik Kaynak ve Araştırmalara Yönelme

Okul müdürleri öğrencileri başarılı olmaları yolunda değişik kaynak ve araştırmalara yönlendirdiklerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)Bol bol deneme yapıyoruz, akşam etütlerini çok verimli geçiriyoruz(...)"(K6)

" Çalışma programları, farklı kaynaklardan çalışma, öğretmenlere sürekli soru sorma, yardım almalarında fırsat veriyoruz."(K7)

" Deneme sınavları yapıyoruz. (...)"(K10)

" Projeler (test çözme projesi, değerler eğitimi projesi, seminerler)"(K11)

" (...)EBA yı etkili kullanıyoruz(...)"(K12)

" Kurumun imkânlarının yanında, öğretmen ve idare olarak öğrencinin seviyesini artırıcı materyal, gezi ve atölye çalışmaları yaparım(...)"(K13)

Katılımcılar öğrencileri bol bol deneme sınavı yaptıklarını, etüt yaptıklarını, öğretmenlerden sürekli faydalanabilmeleri için fırsatlar oluşturduklarını, Ebayı kullandıklarını, Gerek kurumun gerekse de dışarıda bulunan fırsatlardan öğrencilerin faydalanmalarını sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Öğrencilerle Sosyal Faaliyet

Okul müdürleri, öğrencilerle gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetler hakkında şu şekilde bilgi vermişlerdir;

"(...)Daha sonra işte başarılı olan öğrencilere, öğretmenlerle birlikte kahvaltı, işte yemek, bowling, hani sosyal faaliyetler yapıyoruz. (...)"(K4)

"(...)8. sınıflar için daha fazla etkinlikler yapıyoruz."(K10)

"(...) öğrencilere yönelik etkinlikler yapıyoruz."(K12)

"(...) Sivil toplum örgütlerinden yararlanırım. (...)"(K13)

Öğrencilerin öğretmenleriyle gerçekleştirdikleri ders dışı yemek, oyun, gezi, vb. etkinliklerin öğrencinin moral ve motivasyonuna olumlu etki yapacağını ve dolayısıyla da öğrenci başarısının artacağını ifade etmişlerdir.

Kurs Açma

Okul müdürleri okulda kurs açtıklarını şu şekilde belirtmişlerdir;

"(...)Hafta içi ve hafta sonu kurslar yaparak öğrencilerimizin daha başarılı olmalarını sağlamaya çalışıyoruz."(K5)

"Kurslar açıyoruz. (...)"(K12) "

"(...)Dersin sadece sınıf ortamında kalmamasını. Yaparak, yaşayarak ve gezerek öğrenme. (...)"(K13)

Katılımcılar hafta içi ve hafta sonu düzenlenen kurslarla öğrenci başarısına olumlu katkı sağladıklarını düşünmektedirler.

Velilerle İşbirliği

Okul müdürleri öğrenci başarısını artırmak için velilerle yaptıkları işbirliğine ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)Aileleriyle görüşüyoruz, öğrencileri cesaretlendiriyoruz, başarabileceğine inandırmaya çalışıyoruz ve inandırıyoruz. Başardıklarında zâten mutlu olduklarını görüyoruz. Bazen şunu yapıyoruz: Sen aileni mutlu etmek ister misin? Kendin nasıl mutlu olursun? Başardığın zaman ne duyuyorsun? Ne haz duyuyorsun? Ya da üzülüyor musun? Ya da seviniyor musun? Bunları bir gösterge

olarak değerlendiriyoruz. Sevinmek mi? Üzülmek mi? Diye sorular sorarak tabii ki karşılığını alıyoruz. Herkes daha iyi olmak için gayret gösteriyor."(K2)

" Okul – aile işbirliğine ön planda tutup öğrencilerin okul içi, okul dışı çalışmalarını kontrol ediyoruz. (...)"(K5)

"(...)Veli toplantıları yapıyoruz. (...)"(K10)

Katılımcıların tamamı öğrencilerini başarılı olmaları konusunda sürekli uyardıklarını, başarının hazzını tatmalarını sağladıklarını, eğer başarının hazzını tadarlarsa bir daha bırakmayacaklarını, başarının sonunda çocuğu nasıl bir hayatın beklediği konusunda onu bilgilendirdiklerini, rehber öğretmenlerin çeşitli faaliyetler düzenlediklerini, çalışma saati planladıklarını, etüt ve kurs düzenlediklerini, EBA' yı kullandıklarını, öğretmenler eşliğinde öğrencilerin sosyal faaliyet gerçekleştirdiklerini, velilerle iyi bir iletişim kurarak öğrencilerin sürekli takibini yaptıklarını, okul veli işbirliğinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrencilerin Öğrenmesini Takip Etme ve Paylaşma

Ortaokul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik öğrencilerin öğrenmelerini takip ettiklerine ait sekiz okul müdürünün öğretmenleri ile paylaşımda bulduklarına dair katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

" Öğrencilerimizin tabii belirlediği özel hedefler kapsamında evet önemsiyoruz. (...)"(K1), (K3), (K9), (K10), (K11), (K12)

" Evet takip ediyoruz. Mesela koçluk sistemimiz var. Öğrenciler, başında rehber öğretmenimiz bireysel görüşmeler yaparak bunları cesaretlendiriyor. Yanlış yaptıklarında bir daha bu yanlış yapmamak adına nelere dikkat etmeleri gerektiğini açıklıyoruz. Onları daha güzele, daha iyiye yönlendirmeye çalışıyoruz."(K2)

"Evet takip ediliyor. Bu konuda özellikle rehber öğretmenimiz tarafından çok sık takip ediliyor. Rehber öğretmenimiz, veli, ilgili veliler ve sınıf öğretmenler bu

konuda tam bir koordinasyon içerisinde çalışıyorlar ve takip ediliyor rehber öğretmenimiz tarafından."(K4)

" Takip ediyoruz. Deneme sınavları yaparak bu deneme sınavlarımızın sonuçlarını değerlendirerek işte eksik olan yerleri tespit edip eksiklikleri gidermeye çalışıyoruz."(K5)

" (...)Bireysel olarak da öğretmen arkadaşları yönlendiriyoruz.(...)"(K6)

" Öğretmenlerimiz bu konuda takipleri yaparlar veli ile iletişimde olurlar."(K7)

" Mümkün olduğunca bu sene Milli Eğitim Müdürlüğümüz'ün de ifade ettiği öğrenci başarısının izlenmesi Adım Adım Başarıya Projesi kapsamında bazı çalışmaları biz önceden de yapıyorduk.(...)"

" (...) Gerekli öğrencilerle ilgili rehberlik görüşmelerini yaptık sınıfları dolaşarak hemen hemen bütün sınıfları dolaşıyorum ben zaman zaman bu tür etkinliklerin, sınav stresinin azaltılmasıyla ilgili olarak öğrencilerin kendilerine güvenmeleriyle ilgili bir takım çalışmalar, anlatımlar, rehberlik çalışmaları yapıyoruz. Bunları söyleyebiliriz."(K8)

" Takip zorunlu yoksa ders yılı ve mezuniyet sonrası takip yapamazsanız neleri başarabildiğini ve başarmadıklarınızı göremezsiniz."(K13)

Katılımcıların tamamı öğrencilerin öğrenmelerini takip ettiklerini, koçluk sistemi uyguladıklarını, öğretmenlerin öğrencilerin sürekli başında bulunarak bireysel görüşmeler yaptıklarını, rehber öğretmenlerin sürekli takipte olduklarını, velilerle iletişimi hiç bırakmadıkları, öğrencileri deneme sınavı yaparak değerlendirdiklerini, bu sınavlarda gördükleri eksiklikleri gidermek için gerekli faaliyeti gösterdiklerini, veli görüşmeleri yaptıklarını, velilerle öğretmenlerin iletişim kurduklarını, okul müdürü olarak bizzat sınıfları dolaşıp öğrencilerin sınav stresi yaşamamaları için gerekli görüşmeleri yaptıklarını, rehber öğretmenlere çeşitli faaliyetler düzenlettiklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerle Görüşme Yapma

Okul müdürleri öğretmenlerle yaptıkları görüşmeleri aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir;

"Tabi biz bunu zaman zaman ara toplantı dediğimiz öğleden sonra toplantılarımızda öğrencileri gerek başarıda gerek de baraj başarısızlık durumunda bu masaya yatırıp irdeleriz, başarıda elde ettiğimiz sonuçların yolu ve güzergahı, başarısızlıkta da neler yapamadığımızı, neyi eksik bıraktığımızın kritiğini yapıp önlem almaya çalışırız."(K1)

"Evet. Bireysel de görüşüyoruz, zümre olarak da görüşüyoruz, sınıf şube rehber öğretmenleriyle de bireysel olarak görüşüyoruz. Bunları plânlı bir şekilde ayda bir yapıyoruz. Bu görüşmelerde gerek okulumuz rehber öğretmeni, gerekse ildeki RAM'daki rehber öğretmenlerle ve uzman kişiyle görüşüyoruz."(K2)

"Evet görüşülüyor. Gerek toplantılarda, gerekse birebir görüşmelerde konu rehber öğretmenin katılımıyla takip edilmektedir."(K4)

"Evet. Eksiklikleri görüşüp çözüm yolları arıyoruz. Gerekli çözüm yolları bulmaya gayret ediyoruz."(K5), (K3), (K9), (K10), (K11), (K12)

"Sürekli paylaşım halindeyiz zaten bu konuda. Yani ufak bi denemede hemen arkadaşlar sonuçları paylaşıyorlar birbirleriyle."(K6)

"Sonuçlarla ilgili dönütleri değerlendiririz. Hangi alanda beceri gösterdiklerine dikkat ederiz. Resim, müzik, spor gibi gördüğümüze yönlendiririz."(K7)

"Her sınav döneminden sonra öğretmenlerimizle bu konuda bir toplantı yapıyoruz. Yâni ingilizce zümresiyle örnek olarak söylüyorum TEOG da ki başarı oranıyla, sınıfların birbirleriyle oranıyla, yüzdeleriyle ilgili çalışmalar yapıyoruz, bunlarla ilgili değerlendirmeler yapıyoruz, mümkün olduğunca öğrencinin lehine, öğrenmesini geliştirecek tedbirlerin alınması noktasında, öğrenilemeyen konuların, davranışların, kazanımları tekrar gözden geçirilmesiyle olarak gerekli tedbirlerimizi yapıyoruz."(K8)

" Kesinlikle görüşürüm. Öğrenciyi en iyi kurumda öğretmeni tanır."(K13)

Katılımcıların tamamı öğrencilerin öğrenmelerinin sonuçlarını öğretmenlerle paylaştıklarını, toplantılar düzenleyerek, zümreler ile gerektiğinde de şube şube görüşerek çözüm aradıklarını, öğrencilerin mesleki ve sanatsal yönlendirmelerinde de bu paylaşımlardan faydalandıklarını, öğrenci lehine gerekli tedbirleri aldıklarını ifade etmişlerdir.

Performansı Düşük Öğrenciye Tedbir Alma

Ortaokul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik performansı düşük olan öğrenciye tedbir aldıklarını ifade etmişlerdir. Altı okul müdürü veli görüşmesi yaptığını, beş okul müdürü öğrenciye rehberlik yaptığını, üç okul müdürü kurs düzenlediğini ifade etmiştir. Buna ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Velilerle Görüşme

Okul müdürleri düşük öğrenci performansını artırmak için velilerle görüşme yapıklarını aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir;

" Evet. Bununla ilgili önlemler almaya çalışıyoruz. Ne yaptığımız konusunda ise bununla ilgili öncelikle veli ile görüşmeler rehber öğretmen marifetiyle, daha sonra öğrenciyle görüşmeler, üçü bir arada görüşmeler işte öğretmen-öğrenci-veli idare kapsamında.(...)"(K1)

" Evet bu konuda sınavı düşük olan öğrencilerle, öğretmenler öğretmenlerimiz birebir ilgileniyor. Koçluk sistemi denilen bir uygulamamız var. Burada da özellikle TEOG öğrencileri, 8. Sınıf öğrencileri TEOG dosyaları var. Bu TEOG dosyalarından hâriç 5., 6. Ve 7. Sınıflarda da bizim mavi ve yeşil dosya dediğimiz velinin, öğretmenin içinde olduğu bir dosya tâkip sistemimiz var. Burada öğretmen ödevi veriyor yazılısından düşük aldığı zaman. Veli bunun bilgisinde oluyor. Daha sonra bu ödev, velinin işte imzası olan, öğretmenin imzası olan kontrol tâkip sistemimiz var. Bu konuda gerçekten gayret eden, ya da düzenli bir şekilde bu işi yapan öğrencilere, belge verdim, tebrik belgesi. Aynı şekilde düzenli şekilde bir bu

dosyayı tâkip eden veliye de teşekkür belgesi verdim, okulumuz hazırlayıp verdiği. Bu dosyanın gerçekten çok etkili olduğunu düşündüm. Öğrencilerin hangi konularda eksik kaldığını, hangi konularda çünkü öğrenme her zaman sınıfta eşit olmuyor. Bâzı öğrenciler, ilerde, bâzı öğrenciler geride kalabiliyor. İşte bu yüzden bu dosya hangi öğrencilerin geride kaldığını ve bu öğrencilere ekstra o konu hakkında geri dönüt bildirim sağladığımız oluyor ve bu konu işte o koç öğretmenler vasıtasıyla ilgili öğretmen tarafından kapatılıyor."(K4)

"Alıyoruz. Öğrenciyi öncelikle rehber öğretmenimizle görüştürüp başarısızlığının kaynağını tespit etmeye çalışıyoruz. Sonra aile ile işbirliği içerisinde gerekli tedbirleri almaya gayret ediyoruz."(K5)

"Evet. Yani hedef belirliyoruz genelde. Mesela 90 net çıkardıysa "oğlum bak bundan sonra 95 yapacaksın, senden 100 bekliyoruz" İşte velisini de ikna ederek bu çocuk 100 net çıkardığı zaman ikincisinde ikincisinde 100 net çıkardığı zaman şey telefon alıcak baban sana, işte tablet alıca. Ödüllendirme bunları bunları yapmaya çalışıyoruz genelde."(K6)

"Bizim temel hedefimiz zâten velisinin ilgilendiği, başarı seviyesi üst düzeyde olan öğrencilerin yanında ilgiyle, tedbirle başarısı yükselebilecek öğrencilerin durumunu daha iyiye bir adım ileriye götürülmesi açısından elimizdeki bütün olanakları sağlamaya çalışıyoruz, kullanmaya çalışıyoruz."(K8)

"Evet. Veliler ile görüşülüyor. Öğrenciler ile görüşülüyor ve düşük performanslarının nedenleri ortaya konularak bu etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılıyor."(K9)

"Evet. İlk önce veli bilgilendiriliyor. (...)"(K10)

"(...) Eğer sorun bizle çözülemeyecekse veliyi okula davet edip ya da veliyi evinde ziyaret ederek sorunun çözülmesine çalışırım. Sorun daha büyük ise diğer kurumlar ile iş birliğine giderim."(K13)

Katılımcıların tamamı performansı düşük olan öğrenci için tedbir almaktadırlar. Bunun için en önemli unsur olan veli görüşmeleri ile başlamaktadırlar.

Velileri öğrenci hakkında bilgilendirip, yapılması gerekli hususları belirtmektedirler. Bu konuda en büyük yardımcıları ise okullarda bulunan rehber öğretmenlerdir.

Öğrenciye Rehberlik Etme

Okul müdürlere öğrencilere gerekli rehberliğin sağlanması gerektiğini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" Evet. Bire bir görüşerek önceki performansı ile mevcut performansını konuşurum. Motive ederim."(K3)

" Evet. Alıyoruz. Eğer bu sorunun temelinde öğrencinin algılamasıyla ilgili bir problem varsa rehberlik araştırma merkeziyle, kendi içimizde çözebileceğimiz bir problemse sınıftan kaynaklanan, sınıf ortamından kaynaklanan veya aile ortamıyla alakalı bir durumsa aileyle görüşerek, şube öğretmenler kurulunda öğrencinin durumu görüşülerek mümkün olduğunca tedbirler alıyoruz..." (K8)

" (...) Özellikle sınıf rehber öğretmenleri o öğrenciler yakın takibe alıp ders ve ödevleri ile ilgileniyor."(K10)

" Evet. Koçluk sistemi"(K11)

" Sınıf öğretmenleri önce öğrenci ile ayrı görüşmesini sağlayıp. Nedenleri hakkında bilgi sahibi olması akabinde bizi bilgilendirmesi..."(K13)

Katılımcılar öğrencilerle birebir görüşerek onları motive ettiklerini, özellikle sınıf rehber öğretmenlerinin bu tarz öğrencileri yakın takibe alarak çözüm üretmeye çalıştıklarını, bu konuda koçluk sistemini de kullandıklarını belirtmişlerdir.

Kurs Düzenleme

Okul müdürleri öğrencilere yönelik düzenlenen kurslarla ilgili olarak şu şekilde açıklamalarda bulunmuşlardır;

"(...) Bunlarla ilgili yapılabilecek çalışmalarda işte kurs vs. düzenlenebilir mi? Düzenlenir. Eğer destek eğitimine ihtiyacı olan öğrenci varsa onla da ilgili destek

eğitim odaları açar ve destek eğitimi verecek ğretmeni görevlendirerek bu konuda bire bir çalışmalar yaparak öğrencilerin de o açığını kapatmaya çalışırız."(K1)

" Tabi ki yapıyoruz. Destekleme bak destekleme yetiştirme kursları birinci önceliğimiz. Bütün ğrencilerin katılımlarını teşvik ediyoruz. Kursu katılımlarını teşvik etmek yanında devam takip sistemini uyguluyoruz. Bu sistemde değişik ölçmeler yapıyoruz. Başarıyı lme çalışmaları yapıyoruz. Eksiklerini, eksikliklerini tespit ediyoruz hangi konularda eksiklik olduklarını belirtiyoruz. Ona hem destekleme ve yetiştirme kursunda bireysel olarak ve grup olarak takviyeler yapıyoruz."(K2)

"(...) Sınıfta, kurslarda farklı etkinlikler takip tutarız."(K7)

Katılımcılar performansı düşük olan öğrenciler için; ilk olarak veli görüşmesi yaptıklarını, düşük performansa neden olan sebeplerin tespit edilerek bunların ortadan kaldırılması için veli ile işbirliği yaptıklarını, veliyi ğretmeni ve çocuğu ile de bir araya getirip ortak görüşme sağladıklarını, koçluk sistemi uyguladıklarını, öğrenciye rehberlik ettiklerini, sınıf rehber öğretmenleri ile birebir görüşmeler yaptırıp, onların öğrencileri yakın takibe almalarını, dev ve dersleriyle ilgilenmelerini sağladıklarını öğrencinin önceki performansı ile sonraki performansını değerlendirebilmesini sağladıklarını, hafta sonu kurslar düzenlediklerini, destekleme ve yetiştirme kurslarının birinci öncelikleri olduğunu, kurslara devamı önemsediklerini, bireysel ve grup olarak ta ayrı ayrı takviyeler yaptıklarını, öğrencilerin eksiklerini tespit edip tamamlama çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir.

Zamanı Değerlendirme

Ortaokul müdürlerinin ğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik okul müdürlerinin ders dışı zamanlarda sekiz okul müdürü öğretmenlerle sohbet ettiklerini, dört okul müdürü öğrencilerle sohbet ettiklerini, iki okul müdürü sınıf ve koridorları gezdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Öğretmenlerle Sohbet

Okul müdürleri okuldaki boş vakitlerinde öğretmenlerle gerçekleştirdikleri sohbeti şu şekilde ifade etmişlerdir;

" Yani bizim burada malum iki okulun müdürlüğünü yürüttüğümüz için çok öyle fazla tenefüste bir boşluğumuz olmuyor. Ama tenefüste boşluk bulduğumuz anda ilkokulun öğretmenler odasına, diğer tenefüste de ortaokulun öğretmenler odasına gitmeye çalışırız.(...)"(K1)

" Tenefüslerde genelde öğretmen yâni öğretmenler odasında çay içiyorum.(...)"(K4), (K9),(K12)

" (...)genellikle öğretmen arkadaşlarımız ve öğrencilerimizin arasında olup onların sorunlarıyla ilgileniyoruz. Diğer okul idarecileriyle fikir alış verişi yapıyoruz.(...)"(K5)

"(...) Ya da öğretmenler odasında selam verir, sohbeete katılırız. Sınıflarda eksiklikleri gözlemler, gözüme çarpan sorunlara çözüm üretmeye çalışırız."(K7)

" Mümkün olduğunca arkadaşlarımızla öğretmenler odasında sohbet ederek, tecrübelerimizi birbirimize aktararak arkadaşlarımızla iletişimimizi en yüksek seviyede tutmaya çalışıyoruz. Genel olarak yine okul çerçevesinde ve çevresinde değerlendirmeler yapıyoruz.(...)"(K8)

Katılımcılar genellikle boş vakitlerinin olmadığını fakat fırsat bulunan vakitte ise öğretmenler odasına gidip öğretmenlerle birlikte çay içtiklerini, sohbet ettiklerini, birlikte fikir alış verişinde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Öğrencilerle Sohbet

Okul müdürleri ders dışı zamanlarda öğrencilerle ettikleri sohbetleri şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...) Her daim bunu arada bir koridorda öğrencilerle geçirmeye çalışırım. Öğrencilerim, öğretmenlerime genelde zaman ayırmaya çalışıyorum."(K1), (K11), (K12)

"(...)Her tenefüs öğrenciler muhakkak odama gelirler onlarla konuşurum..."(K4)

Katılımcılar teneffüslerde mutlaka öğrencilerle de sohbet etmektedirler.

Sınıfı ve Koridorları Gezme

Okul müdürleri der dışı zamanlarda sınıf ve koridorları gezdiklerini aşağıdaki şekle belirmişlerdir;

" Teneffüslerde okulu dolaşırım. Sınıfları, bahçeyi, koridorları, öğretmenler odasını gezerim."(K3)

" Teneffüslerde işimiz yoksa katları gezeriz. (...)"(K7)

Katılımcılar teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğretmen ve öğrencilerle vakit geçirmeye çalıştıklarını, bahçede, koridorlarda gezindiklerini, öğretmenler odasında olduklarını ve öğretmenlerle birlikte çay içtiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar olumlu öğrenme iklimi oluşturma teması için; okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmak istediklerini bu amaçla piknik, çay, kahvaltı vb. organizasyonlar düzenlediklerini, ev ziyaretleri gerçekleştirdiklerini, birlikte gezi faaliyeti gerçekleştirdiklerini, başarılı öğretmenlerin bu davranışlarını pekiştirmek için sözlü olarak tebrik ve taktir ettiklerini, üst amirler tarafından verilen başarı belgesinin verilmesi için teklif ettiklerini, öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla tenefüslerde birlikte vakit geçirmeye gayret ettikleri, öğretmen motivasyonunun artırılmasını önemsedikleri ve bu doğrultuda kahvaltı, yemek, piknik, hediye alma vb. unsurlarla teşvik ettikleri, ders dışı zamanlarda da öğretmenlerle gerek okul içinde gerekse de okul dışında görüştikleri, öğrenci başarısını önemsedikleri ve bu doğrultuda öğrencileri ödüllendirme ve törenlerde onure etmeye özen gösterdikleri, öğrencinin akademik başarısının önemli olduğunu öğrenci başarısını artırmak için farklı kaynak kullanımına, farklı araştırmalar yapmaya, çeşitli sosyal faaliyetlerin içinde olmaya yönlendirdikleri, kurs açtıkları, veliler ile iş birliğini sağlamaya özen gösterdiklerini, öğrencilerin öğrenme durumlarını takip edip ve bunu öğretmenleri ile paylaştıkları, akademik başarısı

düşük olan öğrenci için gerekli tedbirleri aldıkları ve bu hususta veli görüşmeleri yapıp öğrenciye rehberlik edip, kurs faaliyetleri düzenledikleri, ders dışı zamanı değerlendirme adına öğrenci ve öğretmenlerle sohbet edip okulun her bir köşesinde görünür olmaya dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden unsurlardan biri olan olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasından ortaya çıkan bulgular okul müdürlerinin yalnızca okulu yöneten yönetici rolünde değil, aynı zamanda öğretimi yönlendiren, geliştiren lider konumunda oldukları, öğrencinin başarısını artırmak için müdürün bizzat gayret gösterdiği, öğretim lideri olarak öğretmenlerin üzerinde de olumlu ya da olumsuz etkilerinin olduğunu, okul başarısının öğrenci çıktıları yani kalitesi ile ölçüldüğünü bu sebepten dolayı da okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki rolünün önemli olduğunu göstermiştir.

BÖLÜM V.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar alanyazın çerçevesinde tartışılmakta ve yorumlanmaktadır.

Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Literatür incelendiğinde liderlik teorileri kapsamında kültürel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, takım liderliği, kalite liderliği, dağıtımçı liderlik vs...pek çok liderlik çeşidi ile karşılaşılmaktadır. Bunlardan biride öğretim liderliğidir. Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretim lideri olarak tanımlanır. Bir okulun temel işlevi, öğrenmeyi gerçekleştirmek olarak açıklansa da okul müdürlerinin temel görevi öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğrenme ve öğretme konusunda liderlik yapmak olarak ifade edilir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolü; okulun misyonunu tanımlama, eğitim programları ve öğretimi yönetmek ve öğrenme iklimini geliştirmek şeklinde özetlenebilir. Öğretim liderliğinin misyon tanımlama boyutu okulun amaçlarını belirlemek ve okulun amaçlarını iletmek görevleridir. Eğitim programları ve öğretimi yönetme boyutunda okul yöneticisinin görevi; rehberlik ve öğretimi değerlendirme, öğretim programını koordine etmek ve öğrenci gelişimini izlemektir. Okulda olumlu bir öğrenme iklimi geliştirme boyutunda okul yöneticisine düşen görevler ise; öğretim zamanını koruma, öğrencileri öğrenmeye özendirme, yöneticinin görünür olması, çalışanların başarılarını ödüllendirme, yüksek akademik standartlar geliştirmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaktır. Karşılaşılan pek çok zorluğa rağmen, okul

yöneticisinin okul ve öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkisi yöneticilerin öğretime odaklanmalarını daha da önemli kılmıştır. Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma dört tema altında sonuçlanmıştır. Buna göre; i) okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma, ii) öğretimi denetleme ve geliştirme, iii) eğitim programını koordine etme, iv) olumlu öğrenme iklimi oluşturma temaları ayrı ayrı irdelenerek okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma temasında; *okul müdürleri okulun çevre koşullarına uygun misyon ve vizyonunu belirledikleri, misyon ve vizyon belirlenirken çeşitli kriterlere dikkat ettikleri, okulun amaçlarını paylaşırken çeşitli mekanizmalardan faydalandıkları, eğitim öğretim ile ilgili okulun yıllık planını yaptıkları, okulun kendine özgü amaçlarına ulaşip ulaşmadığının ölçüldüğü* sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak, bu çalışmada tespit edilen bulgular ile okul müdürlerinin öğretim liderliği ile ilgili yapılan birtakım çalışmalarındaki bulguların birbiriyle örtüştüğü anlaşılmaktadır. Argon ve Mercan (2009) yapmış olduğu bir çalışmada, okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde gösterdiği davranışı “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutunda okulun amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklama olarak ifade ederken, en düşük düzeyde gerçekleşen davranışı ise okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme olarak belirtmişlerdir. Bu çalışmada tespit edilen okulun amaçları gerçekleştirilirken çeşitli mekanizmalardan (öğretmen, öğrenci, veli, anket vb.) yararlandığı yönündeki bulgu, Argon ve Mercan (2009)’ın yapmış olduğu çalışmadaki bulgu ile örtüşürken, bu çalışmada okulun amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülmesi yönünde tespit edilen bulgu, Argon ve Mercan (2009)’ın düşük düzeyde tespit ettiği okulun amaçlarının gözden geçirilerek yeniden belirlenmesi yönündeki bulgu ile örtüşmemektedir. Serin ve Buluç (2012) tarafından yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin öğretim lideri olarak sergilediği davranışın “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutunda yüksek düzeyde çıktığı, okul müdürünün okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklayarak bu amaçların gerçekleşmesine öncülük etmesi, amaçları günün koşullarına ve öğrenci başarı durumuna göre öğretmenlerle iletişim halinde onların görüşlerine göre yeniden

belirlemesi bu çalışmada da tespit edilen; okulun amaçlarının belirlendiği, okulun kendine özgü amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının ölçülerek güncellenmesi, öğretmen-öğrenci gibi paydaşlardan yararlanılması yönündeki bulgularla örtüşmektedir. Bilge'ye (2013) göre okul müdürü okulun misyon ve vizyonunu oluşturmalıdır. Okulun misyonu, yaptığı işe odaklanan öğretmenlerin ve öğrencilerin sayısını arttıracaktır. Misyon ile okulda bulunma amacını kavramış olan öğretmen, öğrenci ve diğer personele gelecek ile ilgili bir hedef koyarak motivasyonu ve başarıyı arttırmak mümkün olacaktır. Bunu da okulun vizyonunu oluşturarak yapmak gerekir. Vizyonu olan bir okulda yapılan her faaliyetin amacı olacaktır ve hedeflenen başarıya ulaşmak için gösterilen gayret üst seviyede olacaktır. Misyonu ve vizyonu oluşturmak kadar şüphesiz sahiplendirmek de önemlidir. Okul müdürü tek başına hazırlayacağı bir misyon ve vizyon ile başarıyı yakalamayı hayal ediyorsa bir yanlışta içinde olduğunu anlayacaktır. Bilge (2013) 'nin okula ait misyon ve vizyonun okulun paydaşlarınca benimsenmemesi başarıyı engelleyecektir, öğrencilerin başarısını isteyen okul müdürü okulun misyon ve vizyonunu tüm paydaşlarla oluşturduğunda, paydaşlarla olan çatışma en alt seviyeye inecektir ve misyon ile vizyonun benimsenmesini sağlayacaktır yönündeki bulguları bu çalışmada da tespit edilen okul müdürlerinin tamamının okullarının misyon ve vizyonlarını belirledikleri, misyon ve vizyon belirlenirken öğretmen, öğrenci, veli vb. paydaşlarca ortak kararlar verilip, paydaşların bilgilendirildiği bulgularıyla örtüşmektedir. Hallinger ve Murphy (1985), bir öğretim lideri olan okul yöneticilerinin okul için misyon belirlemesi gerektiğini ifade ederken, Erçetin (1998) ise her öğretim liderinin gelecekte okulu nasıl görmek istediği nokta yani vizyonunun olması gerektiğinden bahsetmiştir. Misyon bir okulun tüm üyelerinin okulun vizyonunu gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmaları kavramalarıdır.

Demir'e (2014) göre, öğrencisinin başarısını arttırmak isteyen bir okulun yöneticisi okulun amaçlarını belirleyip, kavranmasında anahtar rol oynar, okul yöneticisi mümkün olan her yerde amaçları anmalı ve anlatmalıdır, okul yöneticisi amaçlara verdiği önemi sık sık vurgulamalı ve davranışlarıyla desteklemelidir yönündeki bulguları, Şişman (2004)'ın öğretimsel liderlikle ilgili okul amaçlarının belirlenmesi boyutundaki bulguları bu çalışmada da tespit edilen okulun misyonu ve

vizyonu belirlenmiştir ve misyon, vizyon ve özel amaçlar belirlenirken tüm paydaşlarla desteklenmiştir yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Öğretimi denetleme ve geliştirme temasında; *okul müdürlerinin sınıf ziyareti yaptıkları, yaptıkları ziyaretler de ziyaret amaçlarını önceden belirledikleri ve öğretmene yardımcı olup rehberlik amacı taşıdıkları, her branşın eşit oranda ziyaret edildiği, ziyaret sonrası geri bildirim verildiği, ziyaretler esnasında sınıfın tertip düzeninden öğretmenlerin sınıf yönetimine kadar pek çok unsura dikkat edildiği, öğretmenlerin zamanında derse girip çıkmaları için gerekli önlemlerin alındığı, yaşanan aksamalarda gerekli uyarıların yapıldığı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin önem arz ettiğini bunun için akademik yönlendirmeler, güncel duyurular, kurs ve seminerlere yönlendirme yapıldığı, öğretmenlere lider olma fırsatları sunulduğu, eğitim öğretimle ilgili alınacak kararlara katılımının sağlandığı* yönünde sonuca ulaşılmıştır. Öğretim programlarından hangi sonuçların elde edildiği verimli ölçme ve değerlendirme çalışmalarıyla anlaşılır. Denetlemeler sonucunda geribildirimde bulunulan, yol gösterilen öğretmen ve öğrenciler hatalarını ve eksiklerini görme, giderme fırsatı yakalayacaktır. Denetleme ile ölçme ve değerlendirme ne kadar nitelikli olursa elde edilecek veriler ve yapılacak geribildirim de o kadar sağlıklı olur. O hâlde okul yöneticilerinin denetleme ve ölçme-değerlendirmeyle ilgili öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmede daha özenli ve özverili olmaları gerekir. Özellikle denetleme ve ölçme değerlendirme rolleri konusunda okul yöneticilerine eğitim verilmeli; okul yöneticileri, öğretmenleri ders işlenişinde denetlemeye daha fazla zaman ayırmalı, bu göreve daha fazla önem vermelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerle öğretim faaliyetleri ve süreci konusunda sürekli iletişim hâlinde olarak yaşanan değişimler doğrultusunda öğretmenlerin kendilerinden bekledikleri rollerle ilgili geribildirim almayı da görev edinmelidir.

Bu sonuçlardan hareketle, bu çalışmada öğretimsel liderlikle ilgili ortaya çıkan bazı davranışların öğretimsel liderlikle ilgili yapılmış araştırmalarda belirtilen ve ortaya çıkan bazı davranışlarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Bhengu ve Mkhize (2013), okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla ilgili yaptıkları örnek olay incelemesinde 5 tema tespit etmişlerdir. Bunlardan davet edici bir okul çevresi oluşturma, öğretimi izleme ve destekleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini artırma, bu araştırmada tespit edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Sınıf

denetimleri akla sınıf ziyaretlerini getirmektedir. Çalışmamızda ortaya çıkan sınıf denetimleri ve derse girme davranışları, okul müdürlerinin sınıf ziyaretleri yaparak kendilerinin varlığını hissettirdiklerini akla getirmektedir. Yavaş ve diğerleri (2015)'nin; Mestry, Moonsammy-Koopasammy ve Schmidt (2013)'ten aktardığına göre ilkökul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleriyle ilgili yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin sınıf ziyaretlerinden ve formal ziyaretlerinden bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerine başvurdukları çalışmalarında müdürlerden birkaçı, informal denetimi tercih ettiklerini, formal ziyaretlerin sınıfta ne olup bittiğini doğru yansıtamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada ortaya çıkan “ deneyimlerini paylaşma” ve “ rehber olma-yol gösterme” davranışlarının öğretmenler için önem arz ettiği, öğretmenlerin okul müdürlerinin tecrübelerini paylaşma ve rehber olma davranışlarını bu kadar vurgulamaları, bu tarzdaki okullara atanacak okul müdürlerinin tecrübeli olması, iletişime açıklık ve yol göstericilik gibi niteliklere sahip olması gerektiğini gösterdiği, okullarda sınıfları yapıcı ve katkıda bulunacak şekilde ziyaret edebilecek okul müdürlerine ihtiyaç duyulduğu yönünde tespit edilen bulgular, Bozak ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmenler, okulların varlığında önemli bir role sahiptir. Onların bu rollerini etkili olarak gerçekleştirebilmesi, kendilerini mesleki yönden geliştirmeleriyle doğrudan ilişkilidir.

Öğretmenlerin, okulun diğer paydaşlarından bağımsız olarak tek başlarına mesleki yönden kendilerini iyi bir şekilde yetiştirmeleri ya da geliştirmeleri, günümüzde yeterli görülmemektedir. Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesinde, meslektaşlarının deneyimlerinden yararlanma, meslektaşlarıyla fikir alışverişinde bulunma gibi otantik sayılabilecek yöntemlerin işe koşulmasının yararlı olduğu/olacağı söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik uygulanan yöntemlerden biri, meslektaş gözlemidir, yönündeki bulguları bu çalışmada da tespit edilen okul müdürlerinin sınıf ziyaretleri gerçekleştirdikleri, bu ziyaretlerdeki amaçlarının öğretmene yardımcı olmak olduğu, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak adına tecrübe paylaşımı ve rehberlik etme faaliyeti gerçekleştirmeleri yönündeki tespit edilen bulgular ile yapılan çalışmalardaki bulgular örtüşmektedir.

Gülbahar (2014), öğretim programlarından hangi sonuçların elde edildiği verimli ölçme ve değerlendirme çalışmalarıyla anlaşılır. Denetlemeler sonucunda geribildirimde bulunan, yol gösterilen öğretmen ve öğrenciler hatalarını ve eksiklerini görme, giderme fırsatı yakalayacaktır. Denetleme ile ölçme ve değerlendirme ne kadar nitelikli olursa elde edilecek veriler ve yapılacak geribildirim de o kadar sağlıklı olur. O hâlde okul yöneticilerinin denetleme ve ölçme-değerlendirmeye ilgili öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmede daha özenli ve özverili olmaları gerektiğine dair elde ettiği bulguları, Argon ve Mercan (2009) tarafından tespit edilen, sınıf içi öğretim zamanını etkili kullanmak amacıyla okul müdürünün sınıf ziyaretleri gerçekleştirmesi ve öğretmenleri destekleyip geliştirmek için bir takım çalışmalar yapması gerektiği, Demir'e (2014) göre ise; bir okulun temel görevi öğretimdir. Bu boyutta okul yöneticisinin görevi, rehberlik ve öğretimi değerlendirmektir. Bir okulun misyonu öğretmenleri tarafından gerçekleştirilir. Okul yöneticisinin bu noktadaki sorumluluğu da öğretmenlerine rehberlik etmektir. Yeşil ve Kış (2015) okul müdürlerinin dönemde bir kez ders denetimi yaptıkları, öğretmenlerin ise bu denetimlerin faydalı olduğuna inanıp eksikliklerini gördüklerini bu sebepten dolayı da ders denetimini okul müdürlerinin yapmasını istedikleri yönündeki bulguları, bu çalışmada da tespit edilen okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, onlara yol gösterme ve rehberlik amacıyla sınıflarını dönemde bir kez veya yılda bir kez denetledikleri yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Hallinger ve Murphy (1985) ve Şişman (2002), okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerine ilişkin olarak, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini önemseme, okul içinde veya dışında hizmet içi faaliyetlere katılma, konferans-seminer gibi etkinliklerden öğretmenleri haberdar etme davranışlarının gerçekleştirilmesi gerektiği yönündeki bulguları, bu çalışmada da tespit edilen öğretmenleri mesleki gelişime teşvik etme, kurs ve seminerlere yönlendirme, akademik güncel yayınları duyurma gibi tespit edilen bulgularla örtüşmektedir. Blase (1999), okul yöneticisinin mesleki gelişimlerine destek sağlaması ve öğretmenleri düşüncelerini ifade etmeye yönlendirmesi öğretim liderlerinin en belirgin özellikleridir yönündeki tespiti, Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012), okul müdürlerinin personele bireysel ilgi ve yeteneklerine göre görev verdiği, paydaşlarının fikirlerini aldığı, karar alma

süreçlerinde öğretmen ve diğer paydaşları da alınan kararlara katmaya çalıştığı yönündeki bulguları ile Gümüşeli'nin (2014), öğretmenlerin kendi konuları ile ilgili kararlara katılmadıklarında alınan kararları uygulamada isteksiz davranacakları şeklindeki bulgusu, bu çalışmada tespit edilen okul müdürlerinin öğretmenlere lider olma fırsatı sunma ve eğitim öğretim faaliyetlerinde karara katma yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Akçekoce ve Bilgin (2016) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını artırmak için gerçekleştirdikleri sınıf ziyaretlerinin öğretmenlerin performansını artırmadığı yönündeki bulgu, Serin ve Buluç (2012) tarafından yapılan araştırmada da tespit edilen, okul müdürlerinin en az gerçekleştirdikleri öğretim liderliği boyutunun ise “*öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi*” boyutu olduğu, bu sonuca göre öğretmenlerinde, müdürleri tarafından başarılarının takdir edilmesi, gösterilen çaba ve başarı neticesinde iltifatlarda bulunmaları, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için fırsatlar sunma, ortam hazırlama, destekleme ve cesaretlendirme gibi davranışları “*ara sıra*” düzeyinde gördükleri yönündeki bulguları bu araştırmada tespit edilen sınıf ziyaretlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladığı yönündeki bulgu ile örtüşmemektedir.

Eğitim programını koordine etme temasında; *okul müdürlerinin neredeyse tamamı zümre ve şök toplantıları yaptıklarını bu toplantılarda gerekli takibi sağladıklarını, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi adına plan yapıp uygulamaya koyduklarını, öğretmenlerin kendi aralarında faydalanmalarını sağlamak için gerekli teşvikleri yaptıklarını, çocuğu görmek için kim gelirse gelsin dersler bölünmesin diye tedbir aldıklarını, öğretmenlerin herhangi bir durumda gelmediklerinde ise idareciler olarak derse girdikleri veya dersi olmayan boş öğretmen varsa onları yönlendirdikleri* sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle okulun başarısı, eğitim öğretim programlarının uygun biçimde tasarlanıp geliştirilmesi kadar, bu programların uygulanmasına da bağlıdır. Plan en geniş anlamıyla bir işin hayata geçirilmesine yönelik kararlardan oluşan bir belgedir. Plan herhangi bir işin gerçekleştirilmesinde uyulması gereken ilkeler bütünüdür. Okuldaki eğitimin niteliğinin yükseltilmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan biride eğitim öğretim ile ilgili plan yapması ve bunu

uygulamaya sokmasıdır. Eğitimde plan hem gerekli hem de yararlıdır (Gümüşeli, 2014). Bu çalışmada da okul müdürlerinin tamamının okulla ilgili plan yaptıkları ve gerekli kontrolü sağladıkları söylenebilir.

Okullarda pek çok kurul ve komisyon vardır. Bu kurul ve komisyonlardan bazıları eğitim ve öğretimin etkililiğini sağlamada temel unsurlardandır. Bunlardan bazıları zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurullarıdır. Zümre öğretmenler kurulu öğretim programları ve derslerin birbirine paralel olarak uygulandığı, dersin özelliğine göre etkinlik ve materyallerin ortak bir anlayışla uygulanması için kararların alındığı kuruldur. Şube öğretmenler kurulu ise şubedeki öğrencilerin ortak değerlendirmeye alındıkları kurullardır. Büte ve Balcı (2010) yapmış olduğu araştırmada okulda alınan kararların ve belirlenen planın uygulamaya geçirilebilmesinin okul içinde yapılan zümre toplantıları ve öğretmenler kurulu toplantıları ile gerçekleşeceğini belirtmiştir. Göksoy ve Yenipınar (2015) öğretmenlerin, genellikle zümrelerin etkili çalışmasının, eğitim ve öğretim çalışmalarının başarısında önemli bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen bulgular okul müdürlerinin zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarına katıldıkları ve gerekli takibi yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. MEB (2014) İlköğretim Kurumları Yönetmeliği “ MADDE 39 – (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar” okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğundan bahseder. “MADDE 41 – (1) Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.” Müdür yardımcısının görevinden bahseder. İlgili yönetmelik maddesinden de anlaşılacağı üzere müdür ve müdür yardımcılarının görevlerinden bahsedilmiş ve bu doğrultuda öğretmenler herhangi bir şekilde gelmediği durumlarda derslere girebilecekleri anlaşılmaktadır.

Olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasında; okul müdürlerinin okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmak istedikleri bu amaçla piknik, çay, kahvaltı vb. organizasyonlar düzenledikleri, ev ziyaretleri gerçekleştirdikleri, birlikte gezi faaliyeti gerçekleştirdikleri, başarılı öğretmenlerin bu davranışlarını pekiştirmek için sözlü olarak tebrik ve takdir ettikleri, üst amirler tarafından verilen başarı belgesinin verilmesi için teklif ettikleri, öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla tenefüslerde birlikte vakit geçirmeye gayret ettikleri, öğretmen motivasyonunun artırılmasını önemsedikleri ve bu doğrultuda kahvaltı, yemek, piknik, hediye alma vb. unsurlarla teşvik ettikleri, ders dışı zamanlarda da öğretmenlerle gerek okul içinde gerekse de okul dışında görüştüğü, öğrenci başarısını önemsedikleri ve bu doğrultuda öğrencileri ödüllendirme ve törenlerde onura etmeye özen gösterdikleri, öğrencinin akademik başarısının önemli olduğunu öğrenci başarısını artırmak için farklı kaynak kullanımına, farklı araştırmalar yapmaya, çeşitli sosyal faaliyetlerin içinde olmaya yönlendirdikleri, kurs açtıkları, veliler ile iş birliğini sağlamaya özen gösterdiklerini, öğrencilerin öğrenme durumlarını takip edip ve bunu öğretmenleri ile paylaştıkları, akademik başarısı düşük olan öğrenci için gerekli tedbirleri aldıkları ve bu hususta veli görüşmeleri yapıp öğrenciye rehberlik edip, kurs faaliyetleri düzenledikleri, ders dışı zamanı değerlendirme adına öğrenci ve öğretmenlerle sohbet edip okulun her bir köşesinde görünür olmaya dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Olumlu öğrenme iklimi, okulda bireylerarası etkileşimde nitelik ve uyumdur. Olumlu öğrenme iklimine sahip okullarda, insanlar birbirini önemser, birbirine saygı duyar ve güvenir. Böyle bir iklim öğrencilerin bilişsel, sosyal ve duygusal gelişimini, dolayısıyla da başarılarını etkiler. Okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturmak için okul yöneticileri; okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmalı, öğretmen ve öğrencileri motive edip başarılarını ödüllendirmeli ve görünür olmalıdır. Önen ve Kanayran (2015) liderin, her şeyden önce çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi şarttır. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motivasyonunun sağlanması, liderin en asli görevlerindedir. Demir (2014) öğretmenlerin, okullarda öğrencinin aldığı eğitimin niteliğinin en önemli belirleyicisi olduğundan bahseder. Öğretmenin öğretmeye güdülenmesi öğrencinin öğrenmeye güdülenmesini doğrudan etkilemektedir. Okulun öğretim iklimi geliştirilirken, güvenli ve yapılandırılmış bir çevre

sağlanmalı ve bireylerin yapabileceklerinin en iyisini yapabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Olumlu bir öğretim ikliminde, okulda öğrenmeye değer verilmeli, öğrencilerden beklentiler yüksek olmalı ve desteklenmelidir. Bu açıdan okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerinin enerjilerini üretkenliğe yönlendirecek güdüleyici bir öğrenme ikliminden sorumludur. Okulun öğretim iklimi öğretmen ve öğrencilerin başarılı olabilmeleri için destekleyen bir biçimde şekillendiğinde, orada etkililik en üst düzeye çıkacaktır. Özdemir ve Sezgin (2015) okul yöneticisinin, okulun başarısını arayan ve bu yönde çalışan etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak, personeline öğretimsel kaynaklık edebilmelidir. Okulda eğitim-öğretim faaliyetine katılmalı, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamalı, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, okulun her alanında her an görünür nitelikte biri olmalıdır.

Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) öğretmenlerinin meslekleriyle ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek gerektiğini, görevini başarıyla yürüten öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğini, Cerit (2008) ise okul müdürlerinin öğretmenlerine değer vermesi gerektiği ve öğretmenlerinin başarılarının övülmesi gerektiğinden bahsederler. Serin ve Buluç (2012) ise öğretim liderliği ve bağlılık kavramlarının okulların etkililiğini ve öğretmenlerin performanslarını artırmak açısından önemli kavramlar olduğundan bahseder. Hal böyle olunca eğitim örgütleri için önemli olan, öğretmenlerin enerjilerini, hedef kitle olan öğrenciler için harcayabilmesini sağlamaktır. Bu da öğretmenlerin görev yaptıkları okullara bağlılık göstermesi ile mümkün olur. Sözü edilen bağlılığın oluşabilmesinde okul müdürlerinin de önemli payının olduğu açıktır. Böylelikle okul müdürlerinin takdir etme, ödüllendirme, iltifatlarda bulunma, teşvik etme gibi içsel motivasyon sağlayıcı liderlik davranışlarını okullarda sıklıkla sergilemeleri ve öğretmenlere kendilerini yetiştirme ve geliştirme adına ek imkanlar sunmaları gerekmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında okul müdürlerinin öğretmen ve öğrencileri güdülemesi, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerinin sağlanması, öğretmen motivasyonunun önemsenerek artırılması yönünde gerekli çalışmaların yapılması dolayısıyla da öğrenci başarısının artırılmasının hedeflenmesi yönündeki bulgular bu araştırmada da tespit edilen bulgularla örtüşmektedir.

Günümüz okul yöneticilerinin temel görevlerinden bir tanesi de öğrencinin öğrenmesinde olumlu bir artış sağlamaktır. Öğrenciler öğrenmeye güdülenirse o konudaki başarıları daha da yüksek olmaktadır. Tersine eğer öğrenci öğrenmeye istekli olmazsa başarısı da sınırlı olmaktadır (Marzano, 2003 akt. Demir, 2014). Şişman'a (2002) göre öğrencinin başarılı olması isteniyorsa; başarısının okul, sınıf, aile ve çevre tarafından tanınması gerekmektedir. Bu da öğrencinin motivasyonunu artırarak öğrenmesi üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Okul yöneticisi öğrencilerinin başarılarını ve gelişmelerini ödüllendirmelidir. Böylelikle akademik başarıya değer veren bir okul iklimi yaratır. Aynı zamanda da öğrenci başarısının mutluluğunu tadar. Ödüllendirme amaca yönelik öğrenci çabasının artırılmasında oldukça etkili bir yoldur. Maddi ödüllerden çok, psikolojik ve sosyal ödüller kullanılmalıdır. Sınıfta sadece yüksek başarı gösterenler değil, belirli bir çaba gösterenler de ödüllendirilmelidir (Vatansever Bayraktar, 2015). Öğrenci motivasyonu sınıf etkinliklerine aktif katıldığında, ödül ve övgü ile ya da tanınarak beslenmelidir. Ödül, bir çabanın sonunda ulaşılabilecek amaç olarak motive edici olabileceği gibi, ödülün tamamı veya bir kısmı hemen verilerek de motivasyon sağlanabilir. Öğrenciler başarıya odaklandıklarında motive olurlar. Ödül, bir konuda öncelik tanınma, bir aracı daha uzun süre kullanabilme, bir kurula üyelik, sosyal kabul görme, sözel ödüller, maddi ödüller şeklinde geniş bir seçenekler dizisini içerebilir. Öğretimde en etkili ödül biçimi, bir görev verilip onu başarı ile tamamlayabilen öğrencinin kendi halinden hoşnut olabilmesidir. Bu durum ise başarı duygusunu tadan bir öğrencinin içsel motivasyonunu ateşleyerek yeni başarı arayışına girebilmesini sağlayabilecektir (Başar, 2001).

Nitelikli bir öğretimin sağlanabilmesi için okul yöneticisi öğretmenleri mesleki gelişimleri için çaba harcamaya özendirmeli ve öğretmenlerin birbirlerinin bilgi ve deneyimlerini paylaştığı bir işbirliğine teşvik etmelidir. Öğretmenlerin işe güdülenmelerinin yüksek olması öğretimin niteliği açısından önemlidir. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekişmesi yönünde alışanın moral ve güdülemesi açısından da önemlidir. Hallinger ve Murphy (1985) öğretmenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirme, yöneticinin olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma rolünün önemli bir parçasıdır. Okul yöneticisi öğretmenlerinin başarılarını toplantılarda dile getirmeli ve gösterdikleri çaba ve başarıdan dolayı öğretmenleri övmeli, teşekkür ve

takdir önerisinde bulunarak ödüllendirmelidir. Bu araştırma bulguları ile bu çalışmada elde edilen öğretmen motivasyonunu artırma, ödüle teklif etme ve teşekkür etme davranışları başarılı öğretmenleri güdüleme temasıyla örtüşmektedir.

Hallinger ve Murphy'ye (1985) göre tanımlanmış yüksek akademik standartlar öğrencilerin öğrenmedeki gelişimi için gereklidir. Başarılı ve başarısı düşük okullar karşılaştırıldığında, başarılı okulların öğrencileri için yüksek standartlar belirledikleri görülmüştür. Alig-Mialcarek (2003) etkili okullar bütün öğrencilerinin yüksek başarılar elde edeceğine ilişkin beklentilere sahiptir. Öğretmenler öğrencilerinin öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenmelidirler (akt. Demir, 2014). Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) okul müdürleri akademik açıdan öğrencinin akademik gelişiminin ve nitelikli ürün ortaya koymasının sağlanması yetiştirme kurslarının açılması, eldeki öğretmenin etkili kullanılması, velilerle iletişim içinde olunması, öğretmenlerle kurul toplantılarının yapılması, öğrenci ve öğretmenin motive edilmesi ve ödül sisteminin kullanılması gibi sorumlulukları olduklarını belirtmişlerdir.

2508 sayılı Tebliğler Dergisi (Milli Eğitim Bakanlığı, 2000)'nde yer alan yönetmeliğe bakıldığında da okul müdürlerinin görev listesinde sıralanan birçok görevin akademik başarıyı sağlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Fullan (2002), liderlerin okullarındaki her bir öğrencinin başarısını artırmak için bir çaba içerisinde olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (akt. Balyer, 2012). Servet ve arkadaşları (2010) öğrencilerini başarıya ve çalışmaya teşvik ederek destekleyen ve onların sevgi, ait olma ve başarı ihtiyaçlarını dikkate alan öğretmenler daha etkili olarak algılanmaktadır. Sağlıklı okullarda öğrenci başarısının artırılması amaçlanarak, öğrenciler için yüksek fakat başarılabilir akademik hedefler oluşturulur. Bu okullarda öğrenme ortamı düzenli ve güvenlidir; öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar; öğrenciler derslerine iyi çalışırlar ve akademik açıdan da başarılı öğrenciler takdir edilir. Bilge'ye (2013) göre öğrenciler bir amaç için okullara gelmektedir. Fakat çoğu öğrenci ve öğretmen bu amacın farkında olmayabilir. Okullarda öğrencilerin ve öğretmenlerin yaptıklarından daha fazlasını yapmalarını bekleyen ve onlara amaçlarını açık bir şekilde ifade eden okul müdürü, öğrencilerin başarısının artmasını sağlar. Okulda oluşturulan yüksek beklenti ile öğrencilerin zamanlarını ve

kapasitelerini maksimum verim ile kullanmalarını sağlayarak başarılı olmalarını sağlar.

Öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı için ortaya koydukları gayretleri desteklemek hiç şüphesiz okul müdürünün önemli bir vazifesidir. Okul müdürünün desteğini hisseden öğretmenler ve öğrenciler başarıya ulaşmak için daha emin adımlar atacaktır. Hallinger ve Heck (1996) ile Heck (1992) yapmış oldukları araştırmalarda okul müdürünün öğrenci başarısı üzerinde etkisi olduğunu kanıtlamışlardır (akt. Gümüşeli, 2014). Gümüşeli (2014) etkili okullardaki müdürler ve öğretmenlerin düzenli bir biçimde ve sürekli olarak öğrencilerinin akademik başarılarını izlediklerini ve bunları okul gelişimi doğrultusunda kullandıklarını göstermektedir. Yapılan araştırmada güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin öğrencileri izleme sonuçlarını kullanarak gelişmeye açık alaları saptadıkları ve öğretmenlere öğretimle ilgili uygulamaları geliştirmede ve öğrenci başarısını artırmada yardımcı olduklarını belirtmiştir.

Okulunda etkili bir öğrenci izleme sistemi kuran ve öğretimle ilgili aldığı kararları bu sistemin verilerine dayandırmaları okul başarısı için kaçınılmazdır. Gündüz ve Balyer (2013) okul müdürünün öğrencilerin çabalarına yönelik bireysel geribildirimde bulunduğu dair tespit etmiş olduğu bulguları bu çalışmada da tespit edilen ve yine bu çalışmada okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarını önemsedikleri, yüksek beklentiler koydukları, başarılı öğrencileri ödüllendirerek motive ettikleri, öğrenci başarısını takip edip gerekli tedbirleri aldıkları yönünde tespit edilen bulgular yapılan araştırmalardaki bulgularla örtüşmektedir.

Çalışkan ve Ayık (2015) alan yazındaki çalışmalar göstermektedir ki velilerin eğitim sürecine katkıda bulunması ile nitelikli bir eğitim-öğretim arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Okul ile ortaklaşa bir program dâhilinde çocuğuna destek sağlayan velilerin çocuklarının daha başarılı olduğu çalışma sonuçlarında yer almaktadır. Helvacı ve Aydoğan (2011) yapmış olduğu bir araştırmada *okul aile-veli ilişkisi* teması altında yer alan başlıca özelliklerin, okul aile birliğine önem verilmesi, öğretmen veli ilişkisinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesinin olduğunu tespit etmesidir. Öğrencilerin okul öğrenme başarılarının artırılması ailelerin bu konuda daha duyarlı olmaları ile artırılabilir. Çünkü aileler bu süreçte önemli rollere

sahiptirler. Öğrencilerin ihtiyaç duydukları psikolojik ve sosyal destek için ailelerin duyarlılıklarına gereksinim duyarlar. Bu konuda yapılan araştırmalar, ailelerinden yeterli düzeyde bu desteği alan öğrencilerin daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Engin, Özen ve Bayoğlu, 2009). Bu araştırmada tespit edilen öğrenci performansını artırmak ve performansı düşük olan öğrenciye gerekli tedbiri alabilmek için yapılacak ilk işin veli görüşmesi olduğu yönündeki bulgu yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Çobanoğlu ve Badavan (2017) iyi bir öğretim lideri olmak isteyen okul müdürü bütün öğrencilerin öğrenebileceğini vurgulayan açık bir misyonu gerçekleştirmeye çabalarken hiç kuşkusuz bütün öğrencilerin öğrenebileceğine dair yüksek beklentiler taşıyan bir personele ihtiyaç duyacaktır. Benzer şekilde; bu misyonun gerçekleştirilmesi ya da güvenli ve düzenli bir okul çevresi yaratılması isteniyorsa bunun ailelerle olumlu ilişkiler olmaksızın gerçekleşmesini beklemek iyimserlik olacaktır yönündeki bulguları, bu araştırmada da tespit edilen öğrencilerin öğrenmelerini takip etme, ve öğrenci başarısını artırma temalarından ortaya çıkan veli işbirliği yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Çobanoğlu ve Badavan (2017) yapmış oldukları çalışmada alanında uzman ve kendini sürekli geliştiren, tüm öğrencilerin öğretmeni olan öğretmenlere ve okulun her yerinde görünür olan, öncelikli sorumluluğunun öğretim olduğunun bilincinde olan, etkili okulun misyonuyla öğretmenleri güdüleyen ve adilce ödüllendiren öğretimsel lider yöneticilere her zaman ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Gümüşeli (1996), öğretim lideri olan okul müdürleri okul içerisinde gerek öğrencilerle gerekse çalışanlarla sürekli karşılaşma fırsatları yaratmalıdır. Öğretmen ve öğrencilerle görüşmeli, sohbet etmek için ders aralarında koridorlarda ve bazen sınıflarda, öğle yemeklerinde yemekhanede bulunarak, sık sık okuldaki program içi ve dışı etkinliklere katılır ve buralarda öğrenciler, aileler ile konuşma fırsatı yaratır. Bu yolla okul yöneticisi çevresine, odasına kapanmayıp, iletişime açık, bir okulda merkezin yönetici odası değil, öğretimin yapıldığı yer mesajını verir. Bu çalışmada da tespit edilen okul müdürünün okulun her yerinde olması gerektiği, sınıf ve koridorları gezdiği, teneffüslerde ve öğlen aralarında öğrenci ve öğretmenlerle bir araya geldiği hatta okul dışında da çeşitli organizasyonlarda bir araya gelmeye çalıştıkları ve hatta katılımcılar tarafından da bizzat,

" Mümkin olduğunca arkadaşlarımızla öğretmenler odasında sohbet ederek, tecrübelerimizi birbirimize aktararak arkadaşlarımızla iletişimimizi en yüksek seviyede tutmaya çalışıyoruz. Genel olarak yine okul çerçevesinde ve çevresinde değerlendirmeler yapıyoruz.(...)"(K8)

"(...) Her daim bunu arada bir koridorda öğrencilerle geçirmeye çalışırım. Öğrencilerim, öğretmenlerime genelde zaman ayırmaya çalışıyorum."(K1), (K11), (K12)

" Tenefüslerde okulu dolaşırım. Sınıfları, bahçeyi, koridorları, öğretmenler odasını gezerim."(K3) ifade edilen bulgular yapılan çalışmalardaki bulgularla örtüşmektedir.

Blasé ve Blasé (2004)'in yaptıkları araştırma sonucunda elde ettikleri okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarından *dolaşma (görünür olma)*, *kesinti/dersi kesme ve terketme* davranışlarıyla Hallinger (2005)'in belirttiği okul müdürlerinin *okulda görünür olması* davranışı bu çalışmada tespit edilen okul müdürlerinin davranışlarıyla paralellik göstermektedir.

Gümüseli (1996) okullarda öğretmenleri ile birlikte değişim yaratmak isteyen okul müdürleri başarı için zamanın önemli olduğunu unutmaması gerekir. Zamanın iyi kullanılmaması durumunda değişimin gerçekleşme olasılığının riske girdiğini bilerek öğretmenleri ile birlikte zamanı etkili kullanmak için plan yapmalıdır. Bilmelidir ki öğretmen ve öğrencilerin başarısı için eğitim zamanı en değerli kaynaktır. Bu çalışmada da okul müdürlerinin zamanı değerlendirmek için gerekli faaliyetlerde bulunduğu ve zamanlarını değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu çalışma ile ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir çalışma yapılmış ve elde edilen bulgular alan yazın çerçevesinde değerlendirilmiştir.

ÖNERİLER

Günümüzde problem çözme becerisi gelişmiş, bilinçli üretici-bilinçli tüketici olabilen, iletişim becerileri gelişmiş bireyler eğitim sisteminin amaçları arasındadır. Eğitim sisteminin amacına ulaşabilmesi için iyi işleyen bir sistem kurup, işletmek gerekmektedir. Burada da görev okul yöneticilerine düşmektedir (Eren, 2004). Özden'e (2006) göre eğitim sisteminde liderlik sorunu yaşanmaktadır. Bu sebeple de okullar her ne kadar öğretimi programlayıp, işlerlik kazandırsa da çağın ihtiyaçlarını çözmeye yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla da öğretim liderliğinin ortaya çıkmasına yol açan etmenlerin açıklanması önemlidir. Gümüşeli (1996) öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliğin, öğretim sürecine odaklanması ve öğretmen, öğrenci, öğretim programları ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu aşırıya da ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları incelenmiş ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Okul müdürleri, çevre şartlarına uygun bir biçimde okulun kendilerine uygun, hedefe ulaşabilecek misyon ve vizyonunu belirlemelidir.
2. Okulun amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için paydaşların görüşlerinden yararlanmalıdır.
3. Okulun kendine özgü amaçlarına amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını ölçmeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.
4. Her dönemde en az bir defa sınıf ziyaretleri yapılmalı ve ziyaret sonrası öğretmenlere geribildirimde bulunulmalıdır.
5. Öğretmenlerin mesleki gelişimi önemsenmeli ve bununla ilgili gerekli teşvikler yapılmalıdır.
6. Eylül ve haziran semineri dönemlerinde bakanlığın göndermiş olduğu uygulama planı haricinde öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre ilave planlamalar yapılmalıdır.
7. Öğretmenlere okul içinde lider olma fırsatı sağlanmalı ve okulda alınan kararlara katılmalıdırlar.
8. Öğrencilerin akademik başarıları önemsenerek, öğrencilerin akademik başarılarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

9. Okul içi toplantıları önemsenerak amaca uygun yapılmalıdır.
10. Okulda birlik, beraberlik ve takım ruhu oluşturulmalıdır.
11. Başarılı öğretmenlere başarı belgesi verilerek, iltifatta bulunularak güdülenmelidir.
12. Öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Takdir etme, ödüllendirme, iltifatta bulunma gibi içsel motivasyonu artırıcı davranışlar sergilenmelidir.
13. Öğrencinin öğrenmesi takip edilmeli ve akademik performansı düşük olan öğrenciler için gerekli tedbirler alınmalıdır.
14. Okul müdürleri zamanı iyi değerlendirmeli ve boş zamanlarını öğretmen ve öğrencilerle geçirmelidir.
15. Sistem içindeki müdürler için ise zaman yönetimi, personel yönetimi, etkili iletişim vb. konularda mesleki gelişim imkânları sunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akçekoce, B. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 2-23.
- Alig-Mielcarek, J. (2003). *A Model of School Success: Instructional Leadership*, Academic Press, And Student Achievement. Doctor of Philosophy in the Graduate School Of Te Ohio State University.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresinde Sunulan Bildiri*. <http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/120.pdf> adresinden 17.01.2018 tarihinde alınmıştır.
- Argyris, C.(1976). *Increasing Leadership Effectiveness*, New York: Wiley.
- Andrews, R.L. ve R. Soder. (1987). Principal leadership and student achievement, *Educational Leadership*, 44,(6),9-11.
- Bacharac, S. ve Mundell, B.(Eds.), (1995). *Images of Schools: Structures and Roles in Organizational Behaviour*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*. Karaman: KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Başaran, İ. E.(1996).*Türk Eğitim Sistemi*.3.Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Beck, L. G. ve Murphy, J. (1993). *Understanding the principalship; A Metaphorical Analysis From 1920 To 1990*, Columbia University, Teachers College Press, New York.
- Bhengu, T. T. ve Mkhize, B. N. (2013). Principals' instructional leadership practices in improving learner achievement: Case studies of five secondary schools in the Umbumbulu area. *Education as Change*, 17(1), 33-47.
- Bilen, M. (1992). Eğitimde verimliliğe öğretmenin kişisel özelliklerinin etkisi. *Dergi Park*, 27-30
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hunefd/article/viewFile/5000049217/50000465>
 38 adresinden 19.06.2018 tarihinde alınmıştır.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 12-23.
- Bilgin, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim programını yönetme görevlerini yerine getirme miktarının belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blase, J. (1999) Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' prespectives. *Educational Administration Quarterly*, (35), 349-378.
- Blasé, J. ve Blasé, J. (2004). *Handbook of instructional leadership: How Successful Principal Promote Teaching and Learning (Second Edition)*. California: Corwin Press.
- Bozak, A., Yıldırım, C. ve Demirtaş, H. (2011). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi İçin Alternatif Bir Yöntem: Meslektaş Gözlemi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 65-84.

- Börü N. ve Boyacı A. (2016). Etik Lider Olarak Okul Yöneticilerinin Özelliklerine Ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Eskişehir İli Örneği. *Turkish Studies Dergisi*, 11 (19).
- Burnett, I. E. ve A. M. Pankake. (1990). The Effective Elementary School Principal Theoretical Bases. Research Findings and Practical Implications. *Paper Presented at The Annual Meeting of The Mid-South Educational Research Association* (New Orleans, LA November 14-16, (ERIC NO: ED 333591) .
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 12. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büte, M. ve Balcı, A. (2010). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. (2004). Sınıfta bir lider olarak öğretmen. (Editör: M. Şişman, S. Turan). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 130-139.
- Can, N. (2007) okul yönetimini etkileyen etkenler. (Editör: K.Keskinkılıç). *Türk Eğitim Ve Okul Sistemi Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570.
- Cotton, K. (2003). *Principals and Student Achievement: What the Research Says*. Association for Supervision & Curriculum Development Pub.
- Çalışkan, N. ve Ayık A. (2015). Okul Aile Birliği ve Velilerle İletişim. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 69-82.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.

- Çetin N.G. ve Beceren E. (2007).‘Lider Kişilik: Gandhi’, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3.(5), 111-132.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017). Başarılı Okulların Anahtarı: Etkili Okul Değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-134.
- Daft, R.L.(1991). *Management* (Second Edition). Chicago: Dryden Press.
- Dareh J.ve L.C.(1985). Ching-Jen. ‘High Schools Principals’ Perceptions of Their Instructional Leadership Behavior’. Paper Presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, March 31-April 4), 22 ED 291138.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader , *Educational Leadership*, 41,(5),14-20.
- Demir, K. (2014). Öğretim Liderliği (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 321-334.
- Desborough, M. ve Ashikamasy, N. M. (2002). *Emotion and Attribution of Intentionality in Leader- Member Relationships*. The Leadership Quarterly.
- Duke, D.L. (1986). The Aesthetics of Leadership, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 22, No.1,7-27.
- Duke, D.L.(1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Efil, İ. (2000). *Sınıf Yönetimi*. (Ed. Leyla Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. Washington, D.C.: The Alber Shanker Institute.
- Engin, A.İ., Özen, Ş. Ve Bayoğlu, V. (2009). Öğrencilerin Okul Öğrenme Başarılarını Etkileyen Bazı Temel Değişkenler, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (3), 125-156.
- Erdem, O. ve Dikici, A.M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(29), 198-213.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın No. 242.
- Erdoğan, İ. (1997). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, M. A. (1991). *Türk eğitim sistemi yönetim teşkilatındaki yenileşmeler ve yönetici yetiştirme politikasının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım ve Dağıtım A.Ş.
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., ve Allen, S.T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A guide to methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fiedler, F.,E. ve Garcia, J.E. (2005). *Leadership in a Non-Linear World*. Ed: Cary L.
- Findley B. and Findley D. (1992) Effective Schools: The role of principal, *Contemporary Education*, 63(2), 100-104.

- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Galton, M. ve A Blyth (1989). *Handbook of Primary Education in Europe*. London: David Fulton Publihers.
- Glanz, J. (2005). *What Every Principal Should Know about Instructional Leadership* Sage Pub.
- Gözel, E. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 67-84.
- Göksoy, S ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin Okul Zümre Öğretmenler Kurullarına İlişkin Görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*. (205), 26-43.
- Guba, E.G. ve Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. CA: Sage Publications.
- Gülbahar, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan yazın Tarama Çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, (201), 83-108.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. Yayınlanmamış araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Dergi Park*, (28), 531-548 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050825> adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.
- Gümüşeli, A.İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim Örgütlerinde Denetimin Gerekliliği: Kuramsal Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 1-6.

- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 107-128.
- Gürkan, T. ve Gökçe, E. (1999). *Türkiye’de ve Çeşitli Ülkelerde İlköğretim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1996). The Social Context of Effective Schools, *American Journal of Education*, May 1986, 328-355.
- Hallinger, P. ve Heck, R. (1996). Reassessing The Principals’ Role In School Effectiveness: A Review Of Empirical Research, 1980-1995, *Educational Administration Quarterly*, 32, (1), 5-44.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
- Harchar, R. L. ve A.E. Hyle. (1996). Collaborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in the Elementary School. *Journal of Educational Administration*, 34,(3),15-29.
- Heck, R. (1992). Principals Instructional Leadership And School Performance: Implications For Policy Development, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14, 21-34.
- Helriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1986). *Organizational Behavior*, St.Paul: WestPublishingCompany.
- Helvacı, A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/2, 41-60.

- Hicks, H. (1978). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Çev. Osman Tekok) Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration*. New York: McGraw-Hi Inc.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.K. (2012). *Eğitim Yönetimi*. (Çeviri editörü. S.Turan) Ankara: Nobel Yayınları.
- Ilgan, A. (2013). Öğretmenler İçin Etkili Mesleki Gelişim Faaliyetleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel sayı, 41-56.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınevi.
- İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014). Milli Eğitim Bakanlığı.
- Johnson, R. B. (2014). *Mixed methods research design and analysis with validity: A primer*. Department of Professional Studies, University of South Alabama, USA.
- Kaya, Z. (2001). Eğitimin Psikolojik Temelleri (Editör: Özcan Demirel), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kefe, J. ve Jenkins, J. (1984). *Instucrational Leadership Handbook*. Virginia: National Association of Secondary School Principals, ED (Eric Document Reproduction Service) 251-936.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Konan, N. (2015). *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kral, E. (2016). *Okul Yöneticilerinde Zaman Yönetimi*. Ankara: Eyuder Yayınları.
- Krug, S. (1992). *Instructional Leadership, School Instructional Climate Learning Outcomes*, Eric Document Reproduction Service,

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED359668.pdf> adresinden 11.12.2017 tarihinde erişilmiştir.

- Le Compte, M. D. ve Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.
- Lunenberg, F.C. ve Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Manasse, L.A. (1984). Principals as Leaders of High-Performing System, *Educational Leadership*.41 (5),42-46.
- Marzano, R.J. (2003). *WhatWorks n Schools: Translating Research into Action*. Usa:Ass0ciation for Supervision & Curriculum Development.
- Maxcy, S. C. (1991). *Educational Leadership*. Toronto, Ontorio: The Ontario Institute fot Studies in Education.
- Mc Evan, E. (1994). Steps to Effective Instructional Leadership. USA: Scholastic Inc.
- MEB (2000). *Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı*. Tebliğler Dergisi. Sayı: 2508, Tarih: Ocak 2000.
- Memduhoğlu, H.B. (2012). Öğretmen, Yönetici, Denetmen ve Öğretim Üyelerinin Görüşlerine Göre Türkiye’de Eğitim Denetimi Sorunsalı. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12, 135-156.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Geliştirilmiş 6. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Rehber*,(Çeviri Editörü: Prof. Dr. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Moorthy, D. (1992). *Manager or Instructional Leaders or Both?* Education Canada.
- Murphy, J. (1990) Principal instructional leadership. *Advances in Educational Administration*, 1, 163-200.

- Önen, M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Bilim ve Araştırma (Editör: Ali Atıf Bir). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özdemir, S. ve Yalın, H.İ. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimine İlişkin Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (38), 214-224.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2015). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 266-282
http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol02_Issue03_2002/245.pdf
adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.
- Özden, Y. (1998). Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayınları.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve Selçuk Beşir Demir) Ankara: Pegem Akademi.
- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 629-664.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranış Temelleri*. (Çev. S.A. Öztürk) Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar*. Yayımlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Sağır, M. (2013). *Okul Liderliği Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (Editör: N. Can). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Sanford, C. A. (1973). *Human Relations Theory And Practice*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Scina, E. M. (1996). Perceptions of the principal as the instructional leader and teacher participation in decision making, Yayınlanmamış doktora tezi, Fordam Üniversitesi Eğitim Fakültesi, New York.
- Seidman, I.E. (1991). *Interviewing As Qualitative Research*. New York: Teachers College Press.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Smith, W.F. ve Andrews, R.L. (1989). *Instructional Leadership*, How principals make a difference. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Stewart, C.J ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing Principles and Practices* (4.baskı). Dubuque IO: Wm. C. Brown Pub.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.
- Suber, C. (2011). Characteristics of effective principals in high-poverty South Carolina elementary schools. *International Journal of Educational Leadership*. 6(4),
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yöneticiliği. (Editör: Y.Özden). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 99-146.
- Trodden, J. (1995). *Characteristics of instucrational leadership*. Yüksek Lisans Tezi. Ottawa: Royal Road University.

- Turan, S. (2011). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Ankara: Pegem Yayıncılık
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (4), 68-87.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Vatansever Bayraktar, H. (2015). Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu Ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 1079-1100.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. Ve Uçar, M. B. (2015). Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10 (23), 1-26.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (5.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Weber, R.P. (1985). *Basic Content Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. *School leadership*. S. Smith& P.Piele (Edt.), Clearinghouse of Eductaional Management, Eugene, Oregon, 253-278.
- Wildy, H. E ve Dimmock, C. (1993). Instucrational leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31 (21), 43-61.

Williams, H. W. (2004). A study of the characteristics that distinguish outstanding urban principals: emotional intelligence problem solving competencies role perception and environmental adaptation. Yayınlanmamış doktora tezi, CasWestern Reserve Universiesi, ABD.



EKLER

EK-1: GÖRÜŞME FORMU

ARAŞTIRMANIN AMACI

1-Bu araştırma ortaokullarda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma.

A)OKULUN AMAÇLARINI AÇIKLAMA VE PAYLAŞMA

- 1-Okulun çevre koşullarına uygun amaçları (misyon, vizyon) mevcut mudur?
- 2-Misyon, vizyon veya özel amaçları nasıl belirlediniz?
- 3-Okulun amaçlarını geliştirirken hangi mekanizmaları kullanarak paylaştınız?
- 4-)Okulun eğitim ve öğretimle ilgili yıllık plan yapıyor musunuz?
- 5-)Okulun kendine özgü amaçlarına (vizyon, misyon) ulaşmış olup olmadığını ölçüyor musunuz? (Evetse ne tür ölçmeler yapıyorsunuz?)

B)ÖĞRETİMİ DENETLEME VE GELİŞTİRME

- 1-)Öğretmenleri sınıfta ziyaret eder misiniz? Ne sıklıkta ziyaret edersiniz?
- 2-)Ziyaretinizin amaçları nelerdir?
- 3-)Her branş öğretmenini eşit miktarda mı ziyaret ediyorsunuz?
- 4-)Ziyaret sonrası öğretmenle görüşme yapar mısınız? (Cevap: Hayırsa--, Cevap:Evetse Ne amaçla yaparsınız?)
- 5-)Sınıf ziyaretinde neleri gözlersiniz? Nelere dikkat edersiniz? Sizin için önemli olan nedir?
- 6-) Öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkması için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 7-)Öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri için neler yapıyorsunuz?

8-)Eylül ayının ilk iki haftası ve haziran ayının son iki haftasındaki seminerlerde mesleki gelişim anlamında neler yapıyorsunuz?

9-)Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine kendini geliştirmelerine teşvik ediyor musunuz? Bu anlamda neler yapıyorsunuz?

10-)Öğretmenlere okul içinde liderlik yapacak imkan tanıyor musunuz?

11-)Eğitim öğretim ile ilgili faaliyetlerinde öğretmenlerin karara katılımını sağlıyor musunuz?

C)EĞİTİM PROGRAMINI KOORDİNE ETME

1-)Zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantısına katılır mısınız? Toplantılardaki rolünüz nedir?

2-)Okulunuzun oluşturulan okulun öğretim programında yer alan amaçlarına vizyonu ve hedefleri doğrultusunda planların yapılmasına dikkat ediyor musunuz? Bu planları kontrol ediyor musunuz?

3-)Öğretmenlerin birbirlerinden yararlanma ve yardımlaşma bağlamında teşvik ediyor musunuz?

4-)Eğitim öğretim devam ederken dersi bölmek için ne gibi önlemler alıyorsunuz?

5-)Öğretmenler derse girmediği zaman (Kurs, rapor vs.) ne gibi önlemler alıyorsunuz?

6-)Zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantısının yapılmasını uygun şekilde takip ediyor musunuz?

D)OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ OLUŞTURMA

1-)Okulda birlik bütünlük ve takım ruhu oluşturmak için neler yapıyorsunuz?

2-)Başarılı öğretmenleri nasıl güdülersiniz?

3-)Öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek için, mutlu etmek için neler yaparsınız?

4-)Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için ne gibi faaliyetler yapıyorsunuz?

5-)Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğretmenlerle görüşmek için fırsatlar oluşturuyor musunuz? Bu kapsamda neler yapıyorsunuz?

6-)Öğrencilerin öğrenmesi için öğrencileri özendirme adına ne yapıyorsunuz?

7-) Öğrencileri başarılı olmaları konusunda ikna etmeye çalışıyor musunuz?

8-)Öğrenci başarısını artırmak için neler yapıyorsunuz?

9-)Öğrenci ilerlemesini okulun belirlediği özel hedefler kapsamında takip ediyor musunuz?

10-)Öğrencinin ilerlemesi kapsamında elde edilen sonuçlarla ilgili öğretmenlerle görüşüyor musunuz?

11-)Sınav sonuçlarına dayalı olarak performansı düşük öğrenciler için önlemler alıyor musunuz?(Cevap ise ne gibi önlemler alıyorsunuz?)

12-)Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda vaktinizi nasıl geçiriyorsunuz?

Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Bu konuda görüşmeden sonra eklememek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa, lütfen beni arayabilirsiniz.

İYİ GÜNLER

Şefik Niyazi YAĞMUR

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Denetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

KATILIMCILARA AİT BİLGİ FORMU

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

1. Kadın 2. Erkek

2. Yaşınız

1. 20-30 2. 31-40 3. 41-50 4. 51-60 5. 61 ve Yukarısı 86

3. Öğrenim durumunuz

Ön Lisans Lisans Lisansüstü

4. Meslekte toplam hizmet süreniz

1. 1 yıldan az 2. 1-5 yıl 3. 6-10 yıl 4. 11-15 yıl

5. 16-20 yıl 6. 21-25 yıl 7. 26 ve daha fazla yıl

5. Bu okulda geçen hizmet süreniz

1. 1 yıldan az 2. 1-5 yıl 3. 6-10 yıl 4. 11-15 yıl 5. 16-20 yıl 6. 21-25

yıl 7. 26 ve daha fazla yıl

KARAR NO: 2016/109

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden 53xxxxxxx42 nolu Şefik Niyazi YAĞMUR, Doç.Dr. Abdurrahman İLGAN'ın tez danışmanlığında yürüteceği tez başlığının aşağıdaki şekliyle uygun olduğuna;

Adı Soyadı	No	Tez Başlığı
Şefik Niyazi YAĞMUR	53xxxxxxx42	Ortaokullarda Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Durumlarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma



T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236-605.99-E.14668752
Konu : Araştırma İzni

22.09.2017

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Konuralp Yerleşkesi 81620-DÜZCE

İlgi : a) 07.03.2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı (2012/13) Genelge.
b) Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'nün 18/07/2017 tarihli ve E.12565 sayılı yazısı.
c) 05/07/2017 tarihli ve 10240236-605.99-E.14545950 sayılı Valilik Oluru.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitümüz Eğitim Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Şefik Niyazi YAĞMIUR'un ilgi (b) yazı ekinde bulunan "Ortaokullarda Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Durumlarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Araştırma" konulu araştırmasına veri sağlamak amacıyla Merkez yirmi ortaokul, Akçakoca'da üç, Kaynaşlı'da iki, Yığılca'da iki, Cumayeri, Çilimli ve Cumayeri'nde birer ortaokulda (ekli listede adı olan okullar) uygulamaya yönelik izin talebinin uygun görüldüğüne dair, ilgi (c) makam onayı ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Murat YİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Oluru ve Ekleri (6 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır
22 Eylül 2017

Hikmet ALTINIŞIK
V.H.K.İ.

Valilik binası 81010 Merkez /DÜZCE
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: istatistik81@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Nagehan G.ÖZCAN
Tel : (0 380) 5241380-1623
Faks: (0 380) 5241383

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 274a-96e0-38c1-bbe7-090a kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236-605.99-E.14545950
Konu : Araştırma İzni

21/09/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a) 07.03.2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı (2012/13) Genelge.
b) Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'nün 05/07/2017 tarihli ve E.12565 sayılı yazısı.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitümüz Eğitim Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Şefik Niyazi YAĞMIUR'un "Ortaokullarda Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Durumların Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Araştırma" anket çalışmalarına veri sağlamak amacıyla Düzce Merkez yirmi ortaokul, Akçakoca'da üç, Kaynaşlı'da iki, Yığılca'da iki, Cumayeri, Çilimli ve Cumayeri'nde birer ortaokulda (ekli listede adı olan okullar) uygulamaya yönelik izin talebi, ilgi (a) Genelge'de belirtilen esaslar doğrultusunda incelenmiştir.

Söz konusu araştırmanın eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ve uygulamalarda sadece ekte bulunan mühürlü formun kullanılması şartı ile yürütülmesi Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Murat YİĞİT
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
21/09/2017

Tutgut SERİMER
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Mühürlü Form (4 Sayfa)
2-Komisyon Kararı (1 Sayfa)


Valilik binası 81010 Merkez /DÜZCE
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: isticatistik81@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Nagehan G. ÖZCAN
Tel : (0 380) 5241380-1623
Faks: (0 380) 5241383

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a5c1-d4f5-308a-b9a2-87ad kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
Düzce İl Millî Eğitim Müdürlüğü
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Şefik Niyazi YAĞMUR (Doç. Dr. Abdurrahman İLĞAN)
Kurumu / Üniversitesi	Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak iller	Düzce
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Düzce Merkez yirmi ortaokul, Akçakoca'da üç, Kaynaşlı'da iki, Yığılca'da iki, Cumayeri, Çilimli ve Cumayerinde birer ortaokulda (Ekli listede adı olan okullar)
Araştırmanın konusu	'Ortaokullarda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma'
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma önerisi	Araştırma önerisi Düzce Merkez yirmi ortaokul, Akçakoca'da üç, Kaynaşlı'da iki, Yığılca'da iki, Cumayeri, Çilimli ve Cumayerinde birer ortaokula (Ekli listede adı olan okullar) yönelik 'Ortaokullarda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma' çalışması belirlenen takvime göre yapılmak istenmektedir.
Veri toplama araçları	Görüşme Formu
Görüş istenilecek Birim/Birimler	Yok
İletişim Bilgileri	Var
Yükümlülükler	Araştırmacı; *Uygulama veya çalışma takviminde değişiklikleri bildirmeye, * Araştırmayı araştırma çalışma takviminde belirtilen süre içerisinde teslim etmek, * Yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde, Bakanlıktan izin alanlar EARGED Başkanlığına, İl'de izin alanlar millî eğitim müdürlüğüne araştırmanın iki örneğini CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder (EK-1)
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Araştırma önerisi Düzce Merkez yirmi ortaokul, Akçakoca'da üç, Kaynaşlı'da iki, Yığılca'da iki, Cumayeri, Çilimli ve Cumayerinde birer ortaokula (Ekli listede adı olan okullar) yönelik 'Ortaokullarda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma' çalışması belirlenen takvime göre yapılmak istenmektedir. Araştırmanın; Millî Eğitim Bakanlığı'nın Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 2012/13nolu Genelgesi maddeleri doğrultusunda uygulanmasında sakınca bulunmamaktadır.	
Komisyon kararı	Araştırma izni verilmesine oybirliği ile karar verilmiştir.
Muhalif üyenin Adı ve Soyadı:	Muhalif üye bulunmamaktadır.


Ali CANBAZ
Üye

KOMİSYON


Ayşe GÜLTEPE
Üye


08/09/2017
Komisyon Başkanı
Ahmet YAĞMUR
Şube Müdürü

SIRA NO	OKUL ADI	YERİ
1	GÖLORMANI ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
2	MEHMET ZAHİT KEVSERİ İMAM HATİP ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
3	TOKİ MEHMET AKİF ERSOY İLK/ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
4	MUSTAFA KEMAL ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
5	19 MAYIS ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
6	MERKEZ ATATÜRK ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
7	İSMET PAŞA ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
8	HÜRRİYET ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
9	MUSTAFA AÇIKALIN ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
10	ESENTEPE ORTAOKULU	AKÇAKOCA
11	ATATÜRK ORTAOKULU	AKÇAKOCA
12	CUMAYERİ ORTAOKULU	AKÇAKOCA
13	ÇİLİMLİ İMAM HATİP ORTAOKULU	CUMAYERİ
14	75. YIL ORTAOKULU	ÇİLİMLİ
15	ÜÇKÖPRÜ	GÜMÜŞOVA
16	OSMAN GAZİ ORTAOKULU	KAYNAŞLI
17	ORHAN GAZİ YİBO	KAYNAŞLI
18	MEVLANA ORTAOKULU	YİĞİLCA
19	MEHMET AKİF İNAN İMAM HATİP ORTAOKULU	YİĞİLCA
20	HİKMET AKIN ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
21	FATİH ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
22	ÇAMKÖY FATMA GÖSTRİŞLİ ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
23	PAKMAYA ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
24	İŞİK ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
25	AVNİ AKYOL ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
26	AKŞEMSETTİN ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
27	RIZA MALATYALI ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
28	YUNUS EMRE ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
29	YÜZÜNCÜ YIL ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ
30	GAZİ MUSTAFA KEMAL ORTAOKULU	DÜZCE - MERKEZ



Problem Cümlesi:Ortaokullarda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma.

A)OKULUN AMAÇLARINI AÇIKLAMA VE PAYLAŞMA

- 1-Okulun çevre koşullarına uygun amaçları (misyon, vizyon) mevcut mudur?
- 2-Misyon, vizyon veya özel amaçları nasıl belirlediniz?
- 3-Okulun amaçlarını geliştirirken hangi mekanizmaları kullanarak paylaştınız?
- 4-Okulun eğitim ve öğretimle ilgili yıllık plan yapıyor musunuz?
- 5-Okulun kendine özgü amaçlarına (vizyon, misyon) ulaşip ulaşmadığını ölçüyor musunuz? (Evetse ne tür ölçmeler yapıyorsunuz?)

B)ÖĞRETİMİ DENETLEME VE GELİŞTİRME

- 1-)Öğretmenleri sınıfta ziyaret eder misiniz? Ne sıklıkta ziyaret edersiniz?
- 2-)Ziyaretinizin amaçları nelerdir?
- 3-)Her branş öğretmenini eşit miktarda mı ziyaret ediyorsunuz?
- 4-)Ziyaret sonrası öğretmenle görüşme yapar mısınız? (Cevap: Hayırsa--, Cevap:Evetse Ne amaçla yaparsınız?)
- 5-)Sınıf ziyaretinde neleri gözlersiniz? Nelere dikkat edersiniz? Sizin için önemli olan nedir?
- 6-) Öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkması için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 7-)Öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 8-)Eylül ayının ilk iki haftası ve haziran ayının son iki haftasındaki seminerlerde mesleki gelişim anlamında neler yapıyorsunuz?
- 9-)Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine kendini geliştirmelerine teşvik ediyor musunuz? Bu anlamda neler yapıyorsunuz?
- 10-)Öğretmenlere okul içinde liderlik yapacak imkan tanıyor musunuz?
- 11-)Eğitim öğretim ile ilgili faaliyetlerinde öğretmenlerin karara katılımını sağlar mısınız?



C)EĞİTİM PROGRAMINI KOORDİNE ETME

- 1-)Zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantısına katılır mısınız? Toplantılardaki rolünüz nedir?
- 2-)Okulunuzun oluşturulan okulun öğretim programında yer alan amaçlarına vizyonu ve hedefleri doğrultusunda planların yapılmasına dikkat ediyor musunuz? Bu planları kontrol ediyor musunuz?
- 3-)Öğretmenlerin birbirlerinden yararlanma ve yardımlaşma bağlamında teşvik ediyor musunuz?
- 4-)Eğitim öğretim devam ederken dersi bölmek için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 5-)Öğretmenler derse girmediği zaman (Kurs, rapor vs.) ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 6-)Zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantısının yapılmasını uygun şekilde takip ediyor musunuz?

D)OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ OLUŞTURMA

- 1-)Okulda birlik bütünlük ve takım ruhu oluşturmak için neler yapıyorsunuz?
- 2-)Başarılı öğretmenleri nasıl güdülersiniz?
- 3-)Öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek için, mutlu etmek için neler yaparsınız?
- 4-)Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için ne gibi faaliyetler yapıyorsunuz?
- 5-)Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğretmenlerle görüşmek için fırsatlar oluşturuyor musunuz? Bu kapsamda neler yapıyorsunuz?
- 6-)Öğrencilerin öğrenmesi için öğrencileri özendirme adına ne yapıyorsunuz?
- 7-) Öğrencileri başarılı olmaları konusunda ikna etmeye çalışıyor musunuz?
- 8-)Öğrenci başarısını artırmak için neler yapıyorsunuz?
- 9-)Öğrenci ilerlemesini okulun belirlediği özel hedefler kapsamında takip ediyor musunuz?
- 10-)Öğrencinin ilerlemesi kapsamında elde edilen sonuçlarla ilgili öğretmenlerle görüşüyor musunuz?
- 11-)Sınav sonuçlarına dayalı olarak performansı düşük öğrenciler için önlemler alıyor musunuz?(Cevap ise ne gibi önlemler alıyorsunuz?)
- 12-)Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda vaktinizi nasıl geçiriyorsunuz?

