



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ EĞİTİMİ ALAN VE ALMAYAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erim ATALAR

Lefkoşa

Haziran, 2016

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ EĞİTİMİ ALAN VE ALMAYAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erim ATALAR

Danışman: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Lefkoşa

Haziran, 2016

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri başlıklı araştırma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Ahmet Güneşli (İmza)

Üye Doç. Dr. Fahriye Akınay (İmza)

Üye Doç. Dr. Gökmen Dağlı (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 20...



ÖNSÖZ

Okulu tek başına çalışan bir kurum olarak düşünmek insanın içine düşebileceği en büyük yanılgılardan biridir. Okullar içerisinde bulundukları toplumun en önemli aynası ve temelidir. Bu nedenle okulu üç temel ayaktan oluşan bir organizma olarak düşünmek bu bağlamda doğru olacaktır. Bu üç temel ayaktan birincisi; okulun içerisinde bulunan öğretmen, öğrenci ve hizmetli, ikinci ayak ise Okul Aile Birliği ve veliler, üçüncü ayak ise okulun etkileşim içerisinde bulunduğu çevresidir. Bu yapı içerisinde yer alan her bireyin toplumsal gelişimimiz için katkı koyması bir zorunluluktur.

Oluşan bu yapının en önemli kişisi hiç şüphesiz yapının en tepesinde yer alan okul yöneticileridir. Günümüz okul yöneticileri; öğrenmeyi kolaylaştıracak sınıf ve okul içi atmosferi oluşturan, öğrenmenin daha kalıcı olabilmesi için öğretmenlerin ihtiyaç duyacağı öğretim materyallerini tedarik eden, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanabilmesi için gerekli destek ve katkıyı sağlayan, okulun etkileşimde bulunduğu tüm paydaşların görüşlerini alarak öğretim ile ilgili amaçların daha etkili bir şekilde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesini sağlayan, öğrenci ve öğretmen performansındaki gelişimleri izleyip performansın artması için gerekli çabayı gösteren, okul içi ve dışı tüm çevrelerle iletişim içerisinde olan, öğretmenlerin çağdaş eğitim ve öğretim yöntemlerini öğrenip uygulamalarını teşvik eden davranışlar sergilemelidirler. Bu davranışları sergileye bilen yalnız ve ancak öğretimsel liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileridir.

Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almış olup, olmamasının öğretimsel liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri açısından etkili olup olmadığının okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre belirlemek ve değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın yürütülmesinde ve sonuçlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Doç. Dr. Gökmen Dağlı'ya, araştırmama yardımcı olmayı kabul

edip değerli zamanlarını ayıran değerli katılımcılara ve yüksek lisans eğitimim süresi boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan tüm hocalarıma saygılarımı sunup, en içten duygularımla teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Bu zorlu süreçte sürekli yanımda olan sevgili eşime, bir gülüşlüyle tüm olumsuz motivasyonumu dağıtan canım kızıma, bıkmayıp usanmadan gerek lojistik gerekse motivasyon açısından itici bir güç olan anneme ve tüm aileme de teşekkür etmeliyim. Ayrıca bu yola beraber çıkıp tüm zorlukların yükünü birlikte paylaştığım sevgili arkadaşım, can dostum Erkan Conkbayır'a ayrıca teşekkür ederim.

Erim ATALAR

Haziran, 2016

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİMİ EĞİTİMİ ALAN VE ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİKLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Atalar, Erim

Yüksek Lisans, Eğitim Denetimi, Yönetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Haziran 2016, 166 Sayfa

Bir ülkenin ilerlemesi ve kalkınması, eğitim alanındaki başarısına bağlıdır. Toplum yaşamı hızla değişmekte, bilim ve teknoloji sürekli gelişmektedir. Bu nedenle insanların eğitimi daha da önem kazanmaktadır. Bu düşünce ile insan eğitimin mutfağı olan okullarımıza ve okullarımızın başında olan yöneticilerimize büyük görevler düştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Bu araştırma, eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

2015-2016 eğitim öğretim yılında MEB İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda görev yapan 8 okul yöneticisi ile 16 öğretmenin görüşlerini içermektedir. Çalışma nitel bir çalışma olup, veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler nitel veri çözümleme tekniği kullanılarak araştırma sorularını temel tema olarak alan betimsel analiz ile yapılmıştır.

Görüşmeler sonucunda; Eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre; a)Okul amaçlarının geliştirilmesi sürecinde okul yöneticileri öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemekte, b)Öğretmenler ile birlikte okul özel amaçlar sürekli olarak geliştirilmekte, c)Eğitim-öğretimle ilgili yıllık faaliyet hazırlanmakta, d)Öğretim sürecini etkili kullanılması için çalışma zamanına uyulmasına özen gösterilmekte, e)Öğrenci başarılarını izleme ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili gerekli çabayı gösterilmediği düşünülmekte, f)Okul yöneticilerine göre; okulda ve sınıfta üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmede gerekli çabayı gösterilirken, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri bu yönde eksik kalmakta, g)Öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için sözlü olarak takdir etme en fazla kullanılan yöntem iken, h)Öğretmen görüşlerine göre, eğitim yönetimi alanında eğitim almamış okul yöneticilerinin öğretmenleri çalışmaya özendirme çalışmalarına daha fazla önem vermesi gerektiği düşünülürken, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almamış okul yönetici görüşlerine göre öğretmenleri çalışmaya özendirme çalışmalarına daha fazla önem verdikleri ifade edilmiştir. İ)Öğretmenlerin desteklenmesi ve gelişimlerinin sağlatılması konusunda okul yöneticilerinin biraz daha gayretli olması gerektiği düşünülmekte, İ)Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ile ilgili gereken ortamları hazırlamada yeterli olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmen ve veli iletişimde daha aktif olması gerektiği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin istenilen ortamları hazırlamada eksik kalıyormuş gibi görünmesinin nedeni zamanlarının önemli bir bölümünü okul işlerine ve maddi kaynak sağlamak için uğraş veriyor olmalarıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında okul müdürlerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin üzerine daha fazla yoğunlaşabilmesi adına,

- a) MEB tarafından her okula düzenli olarak çeşitli gider kalemleri için maddi kaynak sağlaması gerektiği düşünülmekte,
- b) Okul müdürlerinin hazırlayacağı, eğitim denetmenlerinin de onay vereceği raporlar doğrultusunda üstün gayret gösteren öğretmenler ilgili bakanlık nezrinde ödüllendirilip, hem ilgili öğretmenin şevk ve isteği hem de yapılacak duyurular ile diğer öğretmenlerin de güdülenmesi sağlatılabileceğine inanılmakta,

- c) Ayrıca, öğrenci değerlendirmelerinin sonunda üstün başarı gösteren ve beklenenin üzerinde gelişim gösteren öğrenciler çeşitli şekillerde ödüllendirilerek, öğrenciler de şevk ve isteklerinin artırılabilceğine inanılmakta.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, Öğretmen, Müdür, Müdür Muavini, Eğitim Yönetimi, Öğretimsel Lider, Okul Yöneticisi.

ABSTRACT**OPINIONS OF TEACHERS AND PRINCIPALS REGARDING THE
INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF THOSE PRINCIPALS WHOM HAVE OR
HAVE NOT ATTENDED EDUCATION MANAGEMENT TRAINING**

Atalar, Erim

Post Graduate, Supervision, Management, Economics and Planning of Education

Thesis advisor: Assoc. Dr. Gökmen Dağlı

June 2016, 166 Pages

The progress and development of a country depends on the success in education. Community life is rapidly changing, science and technology is constantly improving. Therefore, education has gained even more importance for people. It will not be wrong to say that a great responsibility falls onto the shareholders of education who are the schools and the school principals. The aim of the research is to determine and evaluate the opinions of principals and teachers regarding the instructional leadership of those principals whom have or have not attended education management training.

The study includes the views of 8 principals and 16 teachers who have been serving in primary schools affiliated with the Ministry of Education in 2015-2016 academic term. This has been a qualitative study, data resources were acquired using a semi-structured interview technique. A descriptive analysis has been conducted using the research questions as the basic theme to analyze the data using qualitative data analysis techniques

As a result of the interviews; there has been no significant difference between those school principals whom have and have not attended education management training, in

terms of instructional leadership behavior. According to school principals and teachers opinions; a) School principals have shown instructional leadership behavior in the improvement of the school's purposes, b) Teachers have been continuously developing in conjunction with the special purposes of the school, c) Preparation of the annual activity concerning the education, d) Importance given to comply with the working time for an effective teaching process, e) It is thought that the necessary effort has not been shown on monitoring and evaluating the student achievements, f) According to the school principals; students who show high achievement in the classroom and school are being rewarded while according to the teachers; the principals are lacking on this aspect, g) The most common way to encourage teachers to work has been an oral appreciation, h) According to the teachers; those principals who have not attended education management training, should give more importance to encourage teachers to work while according to the principals who do not have a post graduate degree in education management field; express that they have given more importance to encourage teachers to work. I) It is considered that the school principals should be a little more diligent on the aspect of supporting and ensuring the improvement of teachers, Ĩ) It can be said that the school principals are sufficient to prepare the locations for education. It is believed that school principals should be more actively involved in the teacher and parent communication. One reason why the school principals seem to be insufficient, in terms of preparing the locations for education, is because they are spending enormous time on the school affairs and to provide funding for the school.

According to the findings of the research; the ways to help the principals concentrate more on the educational activities;

- a) It is considered that the Ministry of Education should provide funding to every school on regular basis for their various expenses,
- b) Teachers showing high achievements should be rewarded by the Ministry according to the reports prepared by school principals and confirmed by educational inspectors. It is believed that this application

will not only maintain the enthusiasm and desire of the teacher, but it will also be the source of motivation for other teachers,

- c) It is also believed that the enthusiasm and desire of the students can be enhanced by rewarding those students, in different ways, who have shown great improvement and high achievement according to the student evaluation.

Keywords: Primary School, Teacher, Principal, Vice-Principal, Education Management, Educational Leader , School Administrator.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Problem Cümlesi	7
1.3. Alt Problemler	7
1.4. Araştırmanın Amacı	7
1.5. Araştırmanın Önemi	8
1.6. Sayıtlar	9
1.7. Sınırlılıklar	9
1.8. Tanımlar	9
1.9. Kısaltmalar	10
BÖLÜM II	11
ALAN YAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
2.1. Yönetim ve Liderlik	11
2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi	14
2.3. Öğretim Liderliği	16
2.4. Öğretimsel Liderin Özellikleri	18

2.5. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları	20
2.5.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi.....	24
2.5.2. Okul Programının ve Öğrenmenin Yönetimi.....	26
2.5.3. Öğrenci Gelişiminin İzlenip Değerlendirilmesi	28
2.5.4. Okul Kadrosunun Geliştirilmesi.....	29
2.5.5. Okul İkliminin ve Kültürünün Yönetimi	30
2.6. Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler	32
2.6.1. Bürokratik ve Yasal Engeller	33
2.6.2. Zaman Sınırlılığı	34
2.6.3. Vizyon, Kararlılık ve Cesaret Eksikliği.....	35
2.6.4. Öğretim Liderliği Konusunda Eğitim Eksikliği.....	36
2.6.5. Kaynak Yetersizliği.....	37
2.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	38
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar	38
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar	43
BÖLÜM III	46
YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırma Modeli	46
3.2. Katılımcılar	47
3.3. Veri Toplama Süreci	48
3.4. Veri Toplama aracı.....	49
3.5. Verilerin Analizi.....	50
3.5.1. Verilerin Kodlanması:	50

3.5.2. Temaların Bulunması:.....	50
3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi:	51
3.5.4. Bulguların Yorumlanması:.....	52
3.6. Geçerlilik Ve Güvenirlik.....	52
BÖLÜM IV	53
BULGULAR.....	53
4.1.Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	54
4.1.1. Birinci Boyut: Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili öğretmen görüşleri.	54
4.1.2. İkinci Boyut: Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili öğretmen görüşleri.	60
4.1.3.Üçüncü Boyut: Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili öğretmen görüşleri.	65
4.1.4. Dördüncü Boyut: Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.	70
4.1.5. Boyut: Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.	73
4.1.6. Altıncı Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.	78
4.1.7. Yedinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.	81
4.1.8. Sekizinci Boyut: Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik öğretmen görüşleri.	84

4.2.Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	90
4.2.1. Birinci Boyut: Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili yönetici görüşleri.....	90
4.2.2. İkinci Boyut: Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	94
4.2.3. Üçüncü Boyut: Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili yönetici görüşleri.	99
4.2.4. Dördüncü Boyut: Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.....	103
4.2.5. Beşinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.....	106
4.2.6. Altıncı Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.	110
4.2.7. Yedinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.	113
4.2.8. Sekizinci Boyut: Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik yönetici görüşleri.	116
BÖLÜM V	119
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	119
5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA	119
5.2.ÖNERİLER	143
5.2.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler	143
5.2.2. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler	144

KAYNAKÇA.....	146
EKLER.....	156
EK - A Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerini Belirlemeye İlişkin Görüşme Forumu.....	157
EK - B - Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerini Belirlemeye İlişkin Görüşme Forumu	160
EK - C -CV (Özgeçmiş)	163
EK - D – Görüşme Formu İzin Onayı.....	163
ETİK BEYANI.....	166

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcı durumu ve sayıları	47
Tablo 2. Araştırmanın yürütüldüğü okullar ve katılımcı durumları	48
Tablo 3. Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili öğretmen görüşleri	54
Tablo 4. Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili öğretmen görüşleri	61
Tablo 5. Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili öğretmen görüşleri	66
Tablo 6. Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri r.....	71
Tablo 7. Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri	75
Tablo 8. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri	80
Tablo 9. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri	83
Tablo 10. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik öğretmen görüşleri.....	86
Tablo 11. Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili yönetici görüşleri.....	92

Tablo 12. Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili yönetici görüşleri.	96
Tablo 13. Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili yönetici görüşleri	101
Tablo 14. Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri	105
Tablo 15. Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.	108
Tablo 16. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri	112
Tablo 17. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.	115
Tablo 18. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik yönetici görüşleri.....	118

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitimin birçok tanımı yapılmıştır, fakat eğitimin bireyde kasıtlı ve istendik bir davranış değişikli meydana getirme süreci olduğu ve bu değişikliğin bireyin kendi yaşantıları yoluyla gerçekleştiği, tüm tanımların odak noktasıdır. Okul ise bireyde meydana getirmek istediğimiz bu kasıtlı ve istendik davranış değişikliğini sistemli ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek için sorumluluk üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullar, toplumların beklentilerine göre önceden belirlenen ihtiyaçların dikkate alınarak düzenlenen programlar doğrultusunda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği kurumlardır (Erden, 1998).

Davranış değişikliğinin istenilen nitelikte gerçekleşebilmesi, öğrenenlerin öğrenmelerine elverişli bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Her dönemde bir çeşit eğitim öğretim süreci yaşanmasına rağmen tarihsel açıdan ancak son dönemlerde bugün bildiğimiz anlamıyla okul yapısı ortaya çıkmıştır. Bugün artık bilinmektedir ki eğitimin gerçekleştiği yegâne yer okullardır. Çünkü okullar öğretim süreci için en uygun, ortamı sunmaktalar. Bu ortamın sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi ise eğitim kurumlarının başı olan okulun yönetimiyle çok yakından ilgilidir (Kış, 2013). Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütsel yapısını oluşturacak, planlamalar yapacak ve motivasyonunu arttırarak iş barışını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitimin tüm alanlarda hızlı bir şekilde ilerlemelerin ve değişimlerin görüldüğü 20. yy'da liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmalar yapıldığı en önemli konuların başında gelmektedir. Değişik alanlarda hem kuramcılar hem de uygulayıcılar liderliğin çözümlemesi için yoğun çaba harcamışlardır (Erçetin, 2000). Liderlik en geniş tanımıyla, bir grubun üyelerinin tüm içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, her türlü aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel güdü ve yeteneklerini, bireylerarası güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2010).

Liderlik, yönetim bilimiyle ilgili alan yazında olduğu kadar eğitim yönetimi alanında da üzerinde çok çalışılan konulardan biridir. 100 yıla aşkın bir zamandan beri bir bilim dalı olarak gelişmeye başlayan yönetim biliminin öncülleriyle başlayarak liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmış, bazı kuramlar ve modeller geliştirilmiştir. Yine de bu kavramın tanımı konusunda yönetim bilimciler arasında da genel bir uzlaşma sağlanamamıştır (Şişman, 2004).

Liderin en önemli kişisel özelliklerinden birisi de önemli bir amacı gerçekleştirebilmek için belirlenen bir vizyon ile kişilerin düşüncelerini harekete geçirip, hayal edilenleri açık hedeflere dönüştürebilmeleridir. Doğru fikirleri gerçekleştirebilmek için uygulamaya geçer, uyguladıklarının doğruluğundan emin olmak için sürekli izlerler; değişimi kabullenmek yerine, biçimlendirirler, geleceği şekil verme çabası içinde olup karşılına çıkan imkânları değerlendirirler, birlikte çalıştığı kişilerin güçlü yönlerini bulup değerlendirir ve görevlendirirler. Pozitif düşünür ve zorluklar içinde gizli fırsatlar olduğuna inanırlar, yanlış yapanlara hoşgörü ile yaklaşarak uzlaşma yollarını ararlar, sürekli başkalarıyla iletişim halinde olup, onları etkiler, yönlendirir, eleştirir ve dinlerler (Kurtuldu, 2007).

Okul yöneticilerinin okulun etkililiği üzerine hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olmaktadır. Bir okul yöneticisinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde öğretmenler kadar doğrudan etkisi olmayabilir. Ancak yöneticinin yapacağı gözlem ve denetimler, verdiği kararlar, öğretime ilişkin oluşturacağı beklentiler, kaynak sağlama becerileri, öğretmenleri değerlendirme, olumlu okul iklimi oluşturma gibi davranışlar öğrencilerin akademik başarısını dolaylı olarak etkilemektedir. Geleneksel anlamda okul yöneticileri mevcut yasa ve kurallara göre okula kaynak sağlayan, okul amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanmış, var olan durumu korumaya yönelik kişiler olarak görülürken, günümüzde yöneticilerin yöneticilikten öte liderlik davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2004). Yöneticisi iyi olan bir okulun başarılı bir okul olacağı ve yöneticinin hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin beklentilerini yükselterek değişimi ve başarıyı sağladığı kabul edilmektedir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2004).

Hızla değişim ve gelişim gösteren örgütlerinde sürekli olarak bu değişime ayak uydurabilecek liderlere olan ihtiyaç giderek artacaktır. Etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan “idare” anlayışı ile bugünkü değişim ve gelişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle de “lider” ve “liderlik” olguları her zamankinden daha fazla ilgi görmekte ve bu konuda arayışlarda uzmanların konuyla ilgili literatürü artırmasına neden olmaktadır (Tengilimoğlu 2005).

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi için, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından idare edilmesi beklenmektedir. Günümüzde lider tepedeki tek adam değil, doğru kişilerden oluşan bir takımın oyuncusudur. Yöneticilik işletmelerle birlikte ortaya çıkmıştır. Liderlik ise bir davranış ve yaşayış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir (Erdoğan, 2002).

Gerek yönetim ve gerekse eğitim yönetimi alanındaki kuram ve yaklaşımlara, eleştiriler mutlaka gelecektir. Değişen ve gelişen dünyada kuram ve yaklaşımların da değişmesi, gelişmesi ve yenilenmesi hem bir gereklilik hem de zorunluluk olmaktadır. Değişmeyen tek kuram ise; tüm kuram ve yaklaşımları uygulama sahasına başarıyla yansıtmak kişinin, yönetenin yani liderin çok önemli olduğudur. Geliştirilen kuram ya da yaklaşımları tüm eğitim birimlerinde bütün özellikleriyle, aynı anda ve süreçte uygulayacak eğitim liderleri yoksa hiçbir kuram ya da yaklaşım işe yaramayacaktır (Arın, 2006).

1.1.Problem Durumu

Okul seviyesi koşulların geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde kritik rol oynayan okul liderliğinin özellikle de müdürün liderliğinin, öğretimin geliştirilmesinde hayati önem taşıdığına inanılır (Spillane 2003).

Geceden sabaha bilginin geçerliliğini yitirdiği, değişen bilgi ile yeni davranış boyutlarının doğduğu bir yüzyılda, okulu yönetenlerin değişmemesi mümkün görünmemektedir. Aksi halde, okul bir örgüt olarak durağan bir yapıya bürünecek, bu da beraberinde başarısızlığı getirecektir (Arın, 2006). Şişman'a göre (2002a); geleneksel anlamda okul yöneticisi, mevcut yasa ve yönetmelikler çerçevesinde, okul amaçlarının gerçekleşmesi için çaba gösteren ve aslında mevcut durumu koruma ve sürdürme amacı güden bir yönetici olarak görülmektedir. Bilgi çağını yakalayacak, bir örgüt olarak okulu başarıya götürecek bir yönetim anlayışı ve bu anlayışı uygulayacak bir lidere gerek vardır. Öğretim liderliği, tamamen okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Okul müdürünün öğretim liderliği, öğrencilerin başarılarını artırıcı ve öğretmenlerin iş doyumunu yükseltici ortamların geliştirilmesine yönelik gerekli önlemleri alması anlamına gelmektedir. Öğretim liderliği, öğrenme, öğretme ve yönlendirme alanlarında performansı artırıcı, bütüncül, pragmatik, değer yönetimi ve kültürel etkinlikleri içerecek şekilde olmalıdır (Aytaç, 2000).

Çağdaş okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biri de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla okulun en önemli müşterileri olan öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğer yandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar (Gümüşeli 2001).

Okul yönetimindeki başarı, okul yöneticisinin göstereceği liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Hâlbuki geleneksel tanımlamalar, okulun gelişimi ve yenileşmesi için bugün yeterli kalmayan planlama, organize etme, kontrol etme gibi yönetim süreçleri üzerinde odaklanmıştır. Okul yöneticilerinin okulun değişim rehberi olma, problem çözme ve karar verme gibi anahtar olan rolleri bugün yenilikçi olma, kaynakları etkili bir şekilde yönetme ve öğretimsel lider gibi hizmet etme sekline dönüştüğü söylenebilir (Argon 2004).

Eğitim sisteminde başarılı olmanın ve başarıyı artırmanın kilit noktalarından birisi eğitim yöneticilerinin etkili öğretim liderliği yönetici özelliklerine ve davranışlarına sahip olmasında saklıdır. Eğitim sürecinin en önemli değişkenlerinden olan yönetici; kuram, kural, olgu ve olaylar açısından olduğu kadar, örgüt ve yönetimin; amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları açısından da eğitim sisteminin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda 21. Yüzyılın ve geleceğin insan modelini yetiştirmede en etkin rolü üstlenecektir ve hiç şüphesiz bu etkin rolün mimarları da öğretimsel liderler olacaktır (Sayın, 2010).

Okulu amaçlarına göre yasatmak, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla mümkündür. Okul amaçlarının gerçekleştirilmesini ve eğitim-öğretimin devam ettirilmesini sağlayacak olan okul yöneticileri, bu görevlerini gerçekleştirirken, öğretimsel liderlik rolünü etkin bir şekilde yerine getirmelidirler. Eğer okul yöneticileri öğretimsel liderlik niteliklerini gerçekleştirirlerse hem öğretmen hem de öğrenciler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Tas, 2000).

Sürekli olarak gelişim, ilerleme ve dinamizmin hâkim olduğu bilgi çağında özellikle eğitim kurumlarının bu yapıya uyum sağlamasında en önemli görev ve roller okul yöneticilerine düşmektedir. Eğitim örgütleri yöneticilerinden beklenen bu rollerin en başında bizzat değişime önderlik etmesi amacıyla öğretmen ve öğrencilere yönelik öğretimsel liderlik rolleri öne çıkarmaktadır (Sağır, 2011).

Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. (Çelik, 1999). Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider, hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ve yönetim becerisine sahip olması gerektiği söylenebilir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Örgütsel yaşamda birçok liderlik tipi tanımlamaları yapılmasına rağmen, öğretimsel liderliği tüm diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran şey, onun eğitim kurumlarına özgü oluşudur (Kış, 2013).

Öğretimsel liderlik; iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder. Öğretimsel liderlik: eğitim isini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurulunu birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin oluşturulmasıdır (Işık ve Aksoy 2008).

Yöneticilik temelde öğretmenlik mesleği ile birlikte yürütülecek ikinci bir resmi görev olarak algılanmaktadır ve bir uzmanlık alanı sayılmamaktadır. Oysa ki, bir okul toplumunun olduğu her yerde görev tanımı iyi yapılmış ve iyi yetişmiş yöneticilerin olması bir gerekliliktir (Aydın, 1998). Okul yöneticiliğine atanan personelin okul yöneticiliği konusunda eğitim ve deneyiminin olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir (Taymaz, 2003). Okul yöneticiliğinin mevzuata hâkim olmaktan fazlasını gerektirdiği literatürde açıkça görülmektedir. Bundan dolayı okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görülmesi, bu alanda eğitim almış olmanın atama standardı olarak belirlenmesi, yönetici adaylarına verilecek eğitimlerde ülkemizde yaşanan sorunların ve gereksinimlerin doğrultusunda yeterliklerin kazandırılması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Abat, 2010).

Sözüeroğlu (2006), gelişmiş ülkelerdeki bu alandaki literatür incelendiğinde öğretim liderliği alanında çok fazla araştırmanın yapıldığı, okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak yetiştirilmesi, atanması ve değerlendirilmesinin öncelik verilen konular arasında yer aldığının görüldüğünü belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme amacıyla yapılan araştırmalara alan yazında sıklıkla karşılaşmak mümkündür. Araştırma sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini istenilen düzeyde gerçekleştirebilmeleri için öncelikle öğretim liderliği konusunda yeterli donanıma sahip olmaları gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretim liderliği kapsamında yer alan bu rollerini bu alan ve almayan okul yöneticilerinin ve onların okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre de değerlendirilerek sağlıklı bir şekilde ortaya çıkarılabilmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma diğer araştırmalardan farklı olarak eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi

alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışını sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yanında bu alanda eğitim alan okul yöneticilerinin görüşlerini de değerlendirilmiştir.

Eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nedir?

1.3. Alt Problemler

- 1.3.1 Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması geliştirilmesi hangi süreçlerle, kimler tarafından gerçekleştirilir?
- 1.3.2 Okul yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ile ilgili gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları nelerdir?
- 1.3.3 Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ile ilgili okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği çalışmalar nelerdir?
- 1.3.4 Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili okul yöneticileri hangi, çalışmaları yapmaktadırlar?
- 1.3.5 Okul yöneticileri tarafından düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve ikliminin oluşturulması için gerçekleştirilen çalışmalar yeterli midir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini

araştırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi alan okul yöneticileri ve onların okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile eğitim yönetimi alanında eğitim almamış okul yöneticileri ile onların okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda cevaplar aranmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitim, bireyde kendi yaşantıları yoluyla kasıtlı ve istendik davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. Bu sürecin yaratılmasındaki en önemli faktörler öğretmen ve okul yöneticileri olan müdürler ile müdür muavinleridir. Okul yöneticilerinin sergileyecekleri performans okul örgütü içerisindeki çalışma ortamının motivasyonunu, doğal olarak da eğitim-öğretim sürecini etkileyecektir. Eğitim-öğretim sürecinin verimli bir şekilde oluşabilmesi için, okul amaçlarının ilgili taraflar tarafından belirlenip, etkilenecek olan kesimler ile paylaşıldıktan sonra, eksiklikler tespit edilmeli ve giderilme yolları aranmalıdır. Tüm çalışmaların gerçekleştirilme aşamalarında okul yöneticileri tarafından değerlendirmeler yapıp ilgili paydaşlarla paylaşılmalı ve varsa aksaklıkları gidermek için düzeltmelere gidilmelidir. Günümüz eğitim sisteminde, belirtilen tüm davranışları sergileyecek okul yöneticileri öğretimsel lider olarak algılanmaktadır. Bu araştırma, ilköğretim okullarımızda görev yapan okul yöneticilerinin, öğretmenler ve okul yöneticileri görüşlerine göre öğretimsel liderlik davranışlarını ne düzeyde gerçekleştirdiklerini saptamak açısından önemlidir.

Bu araştırma eğitim yönetimi eğitimi alan okul yöneticileri ve onların okullarında görev yapan öğretmenler ile eğitim yönetimi eğitimi almayan okul yöneticileri ve onların okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşma olup olmadığını ortaya koymakla, eğitim yönetimi eğitimi almanın öğretimsel liderlik ile ilgili olan ilişkisini ortaya koyabilecek bir araştırmanın olmaması yapılan araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu araştırma sonuçlarının alan yazına önemli bir katkı sağlayacağı planlanmaktadır.

1.6. Sayıtlılar

Bu çalışmanın temel varsayımları şunlardır:

- i. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin, veri toplama aracına samimi cevaplar vererek görüşlerini gerçekçi olarak yansıtmışlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğru kabul edilmiştir.
- ii. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir.
- iii. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları, müdür, müdür muavini ve öğretmen görüşlerine göre belirlenebilir.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- i. Araştırma, eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin, araştırma kapsamında yer alan ilköğretim okul müdürü, müdür muavini ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- ii. 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- iii. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi ile sınırlıdır.
- iv. Veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu ile sınırlıdır.
- v. Çalışma grubundan toplanan veriler ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

İlkokul: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarını anlatır ve okul öncesi ile özel eğitim kurumlarını da tanımlar (Öğretmenler Yasası, 1985).

Öğretmen: Anaokullarında, ilkokullarda ve özel eğitim okullarında hizmet veren eğitimcileri anlatır ve başöğretmenler ile başöğretmen yardımcılarını da tanımlar (Öğretmenler Yasası, 1985).

Müdür: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı herhangi bir okula müdür olarak atanan öğretmeni ifade eder (Öğretmenler Yasası, 1985).

Müdür Muavini: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı herhangi bir okula müdür muavini olarak atanan öğretmeni ifade eder ve Başmuavini de tanımlar (Öğretmenler Yasası, 1985).

Eğitim Yönetimi: Eğitim yönetimi; madde ve insan gücünü etkili ve verimli bir şekilde kullanarak bireylerde kasıtlı ve istendik davranış değişikliği meydana getirme sürecinde, belirlenen politikaları ve kararları uygulamaktır (Çelik, 2002; Taymaz, 2003).

Öğretimsel Lider: Öğretimsel liderlik; iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma çevresinin tatmin edici bir çevreye dönüştürülmesi eylemidir (Çelik, 1999, s.41).

Okul Yöneticisi: İlkokullarda yönetim ve idare işlerini yürütmekle görevli müdür ve müdür muavini.

1.9. Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM II

ALAN YAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Sürekli olarak değişen ve gelişen gündelik hayatımıza paralel olarak, eğitim ve öğretimin gerçekleştiği okulların içerisindeki öğretmen ve öğrenci profillerinin de değişmesi kaçınılmazdır. Değişen ve gelişen öğrenci, öğretmen ve veli yapısını merkeziyetçi bir yapıyla, oturduğunuz yerden emirler vererek yönetmek imkânsız ötesidir. Bu nedenle günümüz okul yöneticilerinden beklenen birer idareci değil lideri olmalarıdır. Eğitim lideri olarak okul yöneticileri; çağdaş kuram ve gelişimlerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışan, eğitim ve öğretimin her aşamasında arzu edilen öğrenme koşullarını sağlayabilen, liderliğini çevresi ile paylaşan, okul içi ve dışı tüm kesimlerle etkili iletişim kurabilen, okulun gelişimi için kendimi adanmış kişiler olmalıdır. Eğitim liderlerinden beklenen bu roller öğretimsel liderlik rolleridir Bu bölümde yönetim ve liderlik, eğitim ve okul yönetimi, öğretim liderliği, öğretimsel liderin davranış boyutları, öğretim liderliğini sınırlayan etkenler konularına değinildikten sonra konuyla ilgili araştırmalar sunulacaktır.

2.1. Yönetim ve Liderlik

Yönetim örgütün sahip olduğu kaynakları (insan, para, altyapı, teknoloji, bilgi vb.) belli kurallara bağlı kalarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir (Şişman, 2014). Şişman ve Turan (2001) örgütsel açıdan yönetimi, bir örgütün tüm kaynaklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kullanılması biçiminde tanımlamışlardır.

Yönetici ise, örgüt içerisinde ortak bir amaç için bir araya gelen kişileri belirlenen hedeflere ulaştırmak için uyumlu, etkili ve verimli bir şekilde yönetme beceri ve sorumluluğuna sahip olan kişidir (Erdoğan, 2004). Ancak ideal olanı

yöneticilerin aynı zamanda lider davranış özellikleri de sergilemeleridir. Fakat çoğu yönetici için bu durumun söz konusu olmadığı görülmektedir (Hatipoğlu,1993).

Yönetim var olan bir sistemin tüm girdilerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmek için etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Yönetici ise örgüt içerisinde belirlenen bu hedeflere ulaşılabilmesini sağlamakla yükümlü, gerekli bilgi, beceri ve vasıflara sahip olan kişidir.

Günümüzde her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Günümüzde lider tepedeki tek adam değil, doğru kişilerden oluşan bir takımın oyuncusudur. Yöneticilik işletmelerle birlikte ortaya çıkmıştır. Liderlik ise bir davranış ve yaşayış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir (Erdoğan, 2002).

Liderin en önemli kişisel özelliklerinden birisi de önemli bir amacı gerçekleştirebilmek için belirlenen bir vizyon ile kişilerin düşüncelerini harekete geçirip, hayal edilenleri açık hedeflere dönüştürebilmeleridir. Doğru fikirleri gerçekleştirebilmek için uygulamaya geçer, uyguladıklarının doğruluğundan emin olmak için sürekli izlerler; değişimi kabullenmek yerine, biçimlendirirler, geleceği şekil verme çabası içinde olup karşılarına çıkan imkânları değerlendirirler, birlikte çalıştığı kişilerin güçlü yönlerini bulup değerlendirir ve görevlendirirler. Pozitif düşünür ve zorluklar içinde gizli fırsatlar olduğuna inanırlar, yanlış yapanlara hoşgörü ile yaklaşarak uzlaşma yollarını ararlar, sürekli başkalarıyla iletişim halinde olup, onları etkiler, yönlendirir, eleştirir ve dinlerler (Kurtuldu, 2007)

Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir.

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Yönetim ve liderliğin ayrı kavramlar olarak kullanılmasının sebebi yöneticinin yetkiyi, liderliğin etkileme ve ikna etme yeteneğini ön plana çıkartmasından

kaynaklanmaktadır. Yönetim kavramı, zamanla yapılması gereken görevlerin belirlenmiş kaynaklar içerisinde yerine getirilmesidir. Liderliğin, yönetime kıyasla en büyük avantajının grup süreç ve performansındaki pozitif etkidir (Temen, 2002).

Yönetici ve liderin ortak paydaşları ise ikisinin de insanları yönetme ve yönlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Bu kavramların farklılığı ise kullandıkları yöntemler ve yaklaşımlardır. Yöneticiler yetkilerini, astlarını örgütün belirlenen amaçlarına ulaşılması için yönlendirmekte kullanırken liderler ise gücünü yetkiden değil yeteneklerinden alır. Yani yöneticinin aracı, yetkileri; liderin ise, yetenekleridir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1996).

Örgüt için faydalı olan fakat çok nadir rastlanan, hem lider hem de yönetici özelliklerine sahip bireylerdir. Lider olmayan yöneticiler, gruba ya da bireylere hükmederek işin yapılmasını sağlayabilirler fakat grubun kendilerine saygı ve bağlılık göstermesini sağlayamazlar. Yönetici-lider kişiler, yönetimleri altındaki grupla birlikte, bir yandan liderlik ederken bir yandan da yönetim işlerini gerçekleştirebilirler (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Yöneticiler örgütlerine yetkiden gelen güçlerini kullanarak hükmederken, liderler ise doğuştan gelen sahip oldukları yeteneklerini kullanırlar. Bu iki düşünce bir araya gelip bir birlerini bütünledikleri zaman daha fazla anlam bulabilmekte ve etkili, verimli, motive olmuş örgütler yaratarak, konulan amaçlara ulaşabilecek bir yapıya bürünmüş olur.

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içeren iki farklı kavramdır. Erçetin (2000)'in de ifade ettiği gibi, çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları önem taşımaktadır. Örgütlerin günümüzde yaşanan yaşanacak hızlı değişme ve gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri ancak, yaratıcılık, etkileycilik vb. çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren dinamik bir yönetim anlayışı kazanmış liderler aracılığı ile olanaklı olacaktır. Başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda da söz konusu

okulların başarısında, okul yöneticilerinin liderlik davranış ve özelliklerinin önemli bir payı olduğu görülmüştür (Şişman, 2004).

2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi

Okullar kendiışlerini iyi şekilde yapabilecek beceri ve yeterliliğe sahip uzman kişilerden oluşan örgütlerdir. Bu örgütleri yöneten yöneticilerinde eskide kalmış emir vererek yönetme sistemiyle okullarını yönetebileceklerini düşünmeleri yozlaşmış bir düşüncedir. Okul yöneticileri emir verme yerine öğretmenlerini yönlendirme becerisine sahip olmalıdırlar. Bu bağlamda ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri yönlendirme niteliğine sahip olmaları gerektiğini düşündüklerinin tespit edilmesi çağdaş yönetim anlayışının okul yöneticileri tarafından benimsendiğini göstermesi açısından önemli görülebilir (Cerit,2004).

Taymaz (2003) eğitimi, toplumun bireyde öngördüğü davranış değişikliklerini meydana getirme süreci olarak değerlendirir, bu nedenle sosyal sistemleri ve dolayısıyla toplumu etkilediğine vurgu yapar. Okulun, eğitim sisteminin en değerli ve stratejik yeri olduğunu bu nedenle, eğitim sistemine yönelik toplumsal beklentilerin örgütsel düzeyde okula ve bireysel düzeyde ise, okul yöneticileri ve öğretmenlere yöneldiği belirtir.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul müdürünün görevi ise okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 1994). Etkili okul yöneticisi, bir yönetici olmak yanında, bir öğretim lideri olarak hizmetle yükümlüdür. Okulu takım haline getiren, vizyon sahibi, misyonu olan yetkili ve yeterli okul yöneticileri ülkemizi 21. yüzyıla taşıyabilirler (Balcı, 2000).

Eğitim yönetimi; madde ve insan gücünü etkili ve verimli bir şekilde kullanarak bireylerde kasıtlı ve istendik davranış değişikliği meydana getirme sürecinde, belirlenen politikaları ve kararları uygulamaktır (Çelik, 2002; Taymaz, 2003).

Eğitim yönetimi hammaddesinin insan olmasından dolayı kendine özgüdür ve kamu ile işletme yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimini kendine özgü kılan, sosyal bir sistem olan eğitimin özgünlüğüdür. Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve işbirliğini öngörmektedir. Bu işlevsel bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır (Taş, 2000).

Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı vardır. Bunlar; yönetici, öğretmen ve öğrencidir. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynak, öğretmen ise bu kaynakları işleyen bir ustadır. Eğitim yöneticisi ise bu çok değerli ve gözetilmesi gereken kaynakları yönetendir (Çelik, 2003).

Taymaz (2003), yöneticiyi “Farklı alanlardan edindiği görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan kişi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın ardından Taymaz (2003), yönetim için yapılmış farklı tanımların ortak noktalarını şöyle özetlemektedir:

1. Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma
2. İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma
3. Örgütün belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama.
4. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme

Aydın (2005), eğitim yönetimini özel bir uzmanlık alanı olarak tanımlamakta, amaç ve işlev açısından diğer yönetim türlerinden farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Bunun nedeni eğitim yönetiminin kendine özgü olmasıdır. Eğitim, toplumun devamını sağlayan tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Aydın (2005), eğitim yönetiminin bu kendine özgü yönlerinden yola çıkıldığında eğitim yönetiminin görevlerini şöyle belirtmektedir:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma

2. Etkili bir işletme yönetimi
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
4. Eğitim programının yetiştirilmesi
5. Mesleğe hizmet

Eğitim yönetimi kavramı, kaynağı insan olan bir yapının bireyde kasıtlı ve istendik davranışlar oluşturabilmek için kullanabileceği en değerli yerin yani eğitimin yönetilmesidir. Okullar ise istenilen davranış değişikliğinin gerçekleştirebileceği en önemli stratejik noktalardır.

Kaya(2008), çağdaş yönetim anlayışının göre okul yöneticilerinin, öğrencileri potansiyel tehlike olarak görüp bazı yasaklar getirdiğini, öğretmenleri bir çalışan olarak görüp yetkiden gelen gücü kullanarak idare ettiğini, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak faaliyetleri tehdit olarak görmek gibi davranışların kabul gördüğünü belirtmektedir. Okul yöneticisinin öğrenen bir okul yaratıp, öğrencilerin ve öğretmenlerin gelişimini desteklemesi, öğretmenleriyle yetkilerini paylaşmaktan korkmaması, emir vererek değil yol göstererek yönetmesi, gücünü yetkiden değil saygıdan alması gerektiğine vurgu yapmakta ve tüm bu tanımlar ışığında günümüzde okul yönetiminde yöneticiden daha çok yöneticilik vasıflarını liderlik davranışlarıyla birleştirebilen okul müdürlerinin başarılı olabileceğini tespitinde bulunmaktadır (Kaya,2008).

Okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi “öğretim lideri” olmalıdır (Erdoğan, 2004b).

2.3. Öğretim Liderliği

Okul müdürleri ile eğitim kadrosunun beklentilerinin bir birlerine olan algılarının kesişim noktaları çoğaldık sonra iş verimliği de o düzeyde artmaktadır.

Okulları sadece evrak işleriyle uğraşan, astlarının görevlerinin yapıp yapmadığını kontrol eden, her şeyi doğru bildiğini düşünen, oturduğu yerden iletişim kuran müdürler ile yönetmek artık mümkün değildir (Gürsun, 2007).

İnceler (2005) geçmişten günümüze kadar okul liderlerinin rollerinin incelenmesi sonucunda, ilk yıllarda müdür “bürokratik idareci” olarak ifade edildiğini, daha sonraları “insani duyguları dikkate alan kolaylaştırıcı bir yönetici” olduğunu ve bunu “öğretimsel lider” olmanın takip ettiğini ifade etmiştir.

Aksoy(2008),okul yönetimine ilişkin değişmelerin 21.yüzyılda da artan bir biçimde devam edeceğini belirterek geleceğin yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanı sıra okul örgütlerinin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edebilecek olan örgütsel mimarlık, öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek öğretimsel liderlik rolleri ile donatılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Öğretim liderliği Hallinger ve Murphy’e göre; genel olarak eğitim programı, akademik başarı ve öğretim süreçleri ile ilgili etkinlikleri merkeze alan, okullara özgü bir liderlik yaklaşımıdır(Şişman, 2002a):

Öğretimsel liderlik öğretmenlere öğretimsel amaçlarıyla tutarlı, çeşitli ortamlarda (akranları, yetişkinler, öğretim personeli ve yaşamla ilişkili) öğrencilerini akıllıca kararlar alma yeterliklerini artıran genel öğretim biçimleriyle uyumlu stratejileri kazandırmada yardımcı olmak olarak da tanımlanmaktadır (Glickman ve diğerleri,2007).

Öğretimsel liderlik; iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma çevresinin tatmin edici bir çevreye dönüştürülmesi eylemidir. Bu tanımlama, öğretimsel liderliğin sadece geliştirme ve düzeltme odaklı olmadığını göstermektedir (Çelik, 1999).

Öğretim Liderliğini diğer liderlik alanlarından ayıran en önemli yanlarından biri, öğretim liderliğinin öğrenme ve öğretme süreçlerine yoğunlaşmasıdır. Diğer liderlik

alanlarına kıyasla ğretim liderliği, öğrenciler, öğretmenler, ğretim programı ve öğretme-öğrenme srecleriyle doğrudan ilgilenmeyi gerektirmektedir (Gümüşeli, 2001).

Şişman(2004), ğretimsel liderliğin diğer liderliklerden ayrılan ve eğitim kurumlarına özgünlüğünü yansıtan çeşitli özellikleri olduğunu belirtmekte ve öğretimsel liderin, yapılacak işlerin sadece teknik yönünü bilmekle kalmayıp aynı zamanda insanlarla nasıl etkili bir biçimde birlikte çalışılabileceğini de bilmesi gerektiğini; hem okulla ilgili tüm yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları gibi konuları hem de ğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda bilgi sahibi olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmenin yollarından biri sürekli öğrenen bir lider olmaktır. Zaten müdürlük de diğer ğretim pozisyonları gibi yaşam boyu süren bir öğrenme sürecidir (Glanz, 2006).

ğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme sürecini öğretmenin kontrolüne bırakıp, okulun etkilediği i ve dış tüm paydaşların dikkate alınmasını sağlamakta, bu yönüyle eğitimle ilgili diğer liderlik anlayışlarından farklılaşmaktadır. ğretimsel liderlik okulun misyonunu açık olarak tanımlar. Okulun temel misyonu öğrencilere daha kaliteli bir eğitim hizmeti vermektedir.

2.4. ğretimsel Liderin zellikleri

Tanrıöğen(1998), Okuldaki ğretimi geliştirmek durumunda olan bir öğretimsel liderin, bu rolü başarıyla yerine getirebilmesi için bazı özelliklere ve becerilere sahip olması gerektiğini, bu özellik ve becerilerin genellikle; kişisel, yönetsel, meslek olarak üç grupta toplandığını söylemektedir. Tanrıöğen(1998), etkili öğretimsel liderlerin bu üç alandaki özellik ve becerilerini belirlemeye yönelik Danley ve Burch'un yaptığı araştırmalarda, etkili öğretimsel liderin kişisel özelliklerini aşağıdaki gibi belirttiklerini ifade etmektedir

Etkili öğretimsel liderin kişisel özellik ve becerileri:

1. Okul örgütü içerisinde yer alan herkese karşı samimi duygularla hareket eder
2. Mizah yönü güçlü ve arkadaş canlısıdır.
3. Kişilere karşı mesafe koymaz.
4. Öğretmen görüşlerine değer verir ve bunu gösterir.
5. Uygulamaya konmayan görüşleri sebepleriyle ortaya koyar.
6. Doğru fikre ulaşmak için gerçekleştirilen tartışmaları sever ve benimser.
7. Doğruluğuna inandığı görüşlerini üst mevkide olanlara ifade etmekten çekinmez.
8. Nitelikli bir insandır. Dürüstlük ve güvenirlilik en önemli erdemleri arasındadır.
9. Kendinden alt mevkide olanlara davrandığı gibi üst mevkide olanlara da samimi duygular sergiler.
10. Beklenti ve isteklerini doğrudan söyler, samimi ve anlayışlı davranır..
11. Çalıştığı kurumdan gurur ile bahseder.

Öğretimsel lidere ait yönetsel özellik ve beceriler:

1. Öğrenim süresinin aksamaması ve öğretmen devamsızlığının yaşanmaması için ders programına titizlik ile eğilir..
2. Öğretmen fikirlerine değer verir ve doğrudan fikirlerini beyan edebilecekleri toplantılar yapar.
3. İş yükünün adaletli dağıtılmasına önem verir.
4. Gerçekleştirilecek çalışmalarda öğretmenlerine gerekli bilgilendirmeyi yapar.
5. Okul ile ilgili gerçekleştirilecek faaliyetleri öğretmenleriyle birlikte kararlaştırır.
6. Sözüne güvenilir. Uygulamalarında söylediği ile yaptığı bir birine paralellik gösterir.
7. Uygulamalarının doğruluğu için sürekli araştırma içerisinde..
8. Yönetimi altındaki personele karşı adaletlidir, adam kayırmaz.

9. Öğretmenlerin işin eğitim ve öğretim boyutuyla ilgilenmesini sağlar. İdari işlere onları karıştırmaz.
10. Aksaklıkları ertelemez, zamanında müdahale eder.

Öğretimsel liderlere ilişkin meslekî özellik ve beceriler;

1. Kendi kurumundaki olaylar kadar toplumsal konularda da bilgi sahibidir.
2. Bilgiye ulaşma ve aktarma konularını öğretmene bırakır. Öğretim yöntemlerine müdahale etmez.
3. Öğretim ortamlarını sürekli kontrol eder.
4. Öğretmenleri mesleki yönden kendilerini geliştirmeleri için imkânlar yaratır.
5. Öğretmenlerin bilgi güncellemesi ve gelişimde bulunmaları için teşvik edicidir.
6. Gelişim çabası içerisinde olanları destekler.
7. Sorun yaşayan öğretmenleri yalnız bırakmaz, yardım eder.
8. Personelini gelişime ve başarıya özendiricidir.
9. Deneyimlerini paylaşır.
10. Mesleğin ahlâğına sahiptir.
11. Herkesin sahip olduğu değerlere saygılıdır.

Okul yöneticileri, başarısının artmasını sağlamak için okul ile etkileşimi olan tüm kesimlerden en fazla verimi alabileceği yönetim şeklini göstermeli, öğrenci başarısının ön plana çıkarabilecek öğretim ortamları ve eğitim planlaması hazırlamalı, çalışanları işe iş barışını sağlayıp çevre ve ailenin desteğini alarak disiplin sorunlarını ortadan kaldırmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

2.5. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları

Okulların bulunduğu ortam, çevre, toplum, öğrenci ve öğretmen özelliklerine bağlı olarak okul müdürlerinden beklenen liderlik davranışları da değişiklik gösterebilir.

Değişmeyen tek şey ise okul müdürlerinin yegâne görevinin okullarda etkili öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak olduğudur(Şişman,2014).

Öğretim liderliğinin tanımı dışında araştırmacılar öğretim liderliğinin boyutları ve davranışları hakkında da çalışmalar yaparak belli başlıklar altında bu davranış ve boyutları belirlemeye çalışmışlardır. De Bevoise (1984), Daresh ve Ching-Jen (1985), Hallinger ve Murphy (1985- 86), Andrews ve Soder (1987), Jackson ve Diğerleri (1987), Peterson (1987), Blank (1987), Reed ve Diğerleri (1988), Jhonson ve Synder (1989), Heck ve Diğerleri (1990), Smith ve Andrews (1990), Krug (1992), Wildly ve Dimmock (1993) gibi yazarlar öğretim liderliği ve öğretim liderliği davranışları ile ilgili çeşitli boyutlardan söz etmişlerdir. (Akt.Yüce 2010):

Öğretim liderliği alanında yapılan araştırmalar değişik davranış boyutlarını ortaya çıkarmaktadır. Southworth, öğretimsel liderliği okul misyonunu belirleme, öğretimsel programın yönetimi ve okul iklimini geliştirme olarak üç farklı alanda açıklamıştır (Southworth, 2002, akt: Özden ve diğerleri, 2004).

Okul müdürlerinin görev yaptıkları alan ve çevresel faktörler, birbirinden bazen farklılaşsa da öğretim liderliğiyle ilgili boyutlar çeşitli araştırmalarda çok az farklılıkla tanımlanmıştır. Hallinger (1985)bu boyutları üç ana başlık altında toplamıştır.

1. Okul misyonunun tanımlanması

- Okul amaçlarının belirlenmesi
- Okul amaçlarının paylaşılması

2. Öğretim programının yönetimi

- Öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi
- Programlar arasında eşgüdümün sağlanması
- Öğrenci gelişimine öncülük etme işlevler

3. Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesi.

- Öğrenme için teşvikler sağlanması

- Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi
- Öğretmenlere özendiriciler saptanması
- Görseelliğe önem verilmesi
- Akademik standartların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi
- Öğretim zamanının yerinde kullanılması

De Bevoise (1984), Daresh ve Ching-Jen (1985), Hallinger ve Murphy (198586), Andrews ve Soder (1987), Jackson ve Diğerleri (1987), Peterson (1987), Blank (1987), Reed ve Diğerleri (1988), Weber (1989), Jhonson ve Synder (1989), Heck ve Diğerleri (1990), Smith ve Andrews (1990), Bamburg ve Andrews (1990), Krug (1992), Wildly ve Dimmock (1993) gibi yazarlar öğretim liderliği ve öğretim liderliği davranışları ile ilgili çeşitli boyutlardan söz etmişlerdir.

Öğretim liderlerinin davranış boyutlarıyla ilgili bu araştırmalardan elde edilen verileri; Smith ve Andrews'ın (1989) öğretim liderliği davranışlarının dört temel boyutunu ve bu boyutlarla birlikte gelen temel rollerini kapsayan görüşleriyle, şu şekilde özetlemek mümkündür (Şişman, 2002a; Çelik, 2003):

- 1- **Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi;** okulun belirlenen vizyon ve misyonuna ulaşmasını sağlamak için gerekli tüm kaynakları ve bağlantıları sağlayan, bu kaynakları belirlenen hedeflere ulaşabilecek, etkin bir şekilde bir araya getirerek yöneten kişi.
- 2- **Bir Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi;** sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır.
- 3- **İletişim Sağlayan Kişi Olarak Okul Yöneticisi;** okulun tüm paydaşlarının sahiplenebileceği bir vizyon ve misyon belirleyerek, etkili bir iletişim ağıyla bunu tüm kesimler tarafından anlaşılmasını sağlar.
- 4- **Görünür Kişi Olarak Okul Yöneticisi;** merkezden yönetim gerçekleştiren müdür anlayışının dışında öğretmen ve öğrencilerle okulun her noktasında iletişim kurar ve toplantılar gerçekleştiren bir okul yöneticisi..

Hallinger & Murphy (1985)' nin etkili okul konusunda yapmış araştırmaların sonuçlarından yararlanarak geliştirdikleri ve birçok araştırmacı tarafından da yararlanılan araçta söz konusu davranışlar, üç temel boyutta toplanmıştır. Bunlar: (Şişman, 2004)

- Okulun misyon ve vizyonunu belirleme,
- Öğretimi planlama ve koordine etme,
- Öğrenmeyi kolaylaştırıcı ortamlar sağlama olarak belirtmiştir.

Blank (1987), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili altı boyut belirlemiştir. Bunlar (Şişman, 2004):

- Öğretim ortamlarının geliştirilmesi,
- Okul amaçlarının belirlenmesinde birlikteliği sağlama,
- Personelin gelişim çalışmalarının desteklenmesi,
- Okul çevresinin desteğinin sağlanması,
- Eğitimin planlanması çalışmalarına okul personelinin dahil edilmesi,
- Okul personeli üzerinde hakimiyet kurabilmesi.

Çelik, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını dört boyutta incelemiştir (Çelik, 2003).

- Kaynak sağlayıcı,
- Öğretimsel kaynak,
- İletişimci,
- Görünür kişi olarak okul yöneticisi

King'in (2003) etkili öğretim liderleri ile yaptığı çalışmada gözlemlediği eylemlerden birkaçı şunlardır (Toker,2007):

- 1) *Öğrenmeyi yönlendirme*: Çağdaş okul yöneticileri öğrenen liderdirler. Eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için sürekli olarak öğretmenlerle birlikte işbirliği içerisindeyler. Eğitim programlarının geliştirilmesi, öğrenci değerlendirme çalışmaları, öğretim ortamlarının yenilenmesi ve güncellenmesi için sürekli arayış içerisindeyler.
- 2) *Öğretme ve Öğrenme Üzerine Odaklanma*: Öğretim lideri olarak okul yöneticileri, gelişim çabası içerisinde olan öğretmenleri desteklerler ve öğrenci başarısını en üst seviyeye çekme üzerine odaklanırlar.

- 3) *Liderlik Kapasitesini Geliştirmek*: Öğretim liderleri, yetkiden gelen güçlerini korumak yerine var olan bu güçlerini paylaşmak çabası içerisindeyler.
- 4) *Profesyonel Öğrenme Koşullarını Yaratmak*: Gelişim çabası içerisinde olan personelin desteklenerek daha verimli öğrenme koşullarının yaratılmasını sağlamak.
- 5) *Kararlara Işık Tutan Bilgileri Kullanmak*: Okul amaçlarının geliştirilebilmesi için okul personeli ve öğrencilerle ilgili çeşitli değerlendirme çalışmaları yaparlar. Elde edilen gözlem ve değerlendirme sonuçlarını öğretmen, veliler, toplum vs. gibi okulun iletişim içerisinde olduğu tüm kesimler ile paylaşırlar.
- 6) *Kaynakların Yaratıcı Bir Şekilde Kullanılması*: Öğretim liderleri okul gelişmesini desteklemek için, insan, zaman ve para gibi bütün kaynakları yaratıcı bir şekilde kullanırlar.

Öğretimsel liderliğin boyutları; Çelik (1999), Gümüşeli (2001), Şişman (2004), Hallinger ve Murphy (1985)' e göre şöyle belirlenmiştir:

1. Okul vizyon ve misyonunun yönetimi
2. Okul programının ve öğrenmenin yönetimi
3. Okul kadrosunun geliştirilmesi
4. Öğrenci gelişiminin izlenip değerlendirilmesi
5. Okul iklimi ve kültürünün yönetimi

Bu araştırmada da öğretim liderliği davranış boyutları bu beş davranış boyutunda ele alınmıştır. Aşağıda bu beş boyut kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi

Hallinger'a(2005) göre, okulun vizyon ve misyonunun saptama boyutunun müdürün, okulun asıl amaçlarının ne olduğuna karar verme rolüyle ilgili olduğunu belirtir. Bu boyutta ilk olarak, yönetici tüm çalışanlarla işbirliği içinde, öğrencinin akademik başarısını hedef alan, açık ölçülebilen ve zamana dayalı hedefler belirler, bu boyutta yapılan ikinci iş ise müdürün belirlenen amaçları okul toplumuna aktarmasıdır diye ifade eder.

Vizyon; gelecekte kendinizi görmek istediğiniz yeri ifade eder. Başka bir tanıma göre bir örgütün gelecekte olacağı yerdir (Özdemir, 2000). Kısaca vizyon, bir okul uzun soluklu bir planlama içerisinde olmak isteyeceği son noktadır. Misyon ise okulun gerçekleştirmek durumunda olduğu sorumluluğudur(Şişman, 2014). Örgüt misyonu vizyona ulaşmak için oluşturulmuş başlangıç noktasıdır(Akdağ, 2002).

Çelik(2003) göre, öğretimsel liderliğin temel amacı ortak değerlere sahip bir okul misyonu oluşturmaktır. Oluşturulacak olan bu misyon sayesinde öğretmenler arasında oluşabilecek farklı misyonların oluşumu engellenerek öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli eğitim ortamları yaratılabilecektir.

Kaya'ya(2008) göre, ilerici okullar ilk olarak okul çalışanlarının benimseyebileceği bir misyon belirlediklerini bu sayede okul örgütü içerisinde bir işbirliği oluştuğunu ve herkesin kendini bu örgütün bir parçası olarak gördüğünü belirtmiştir.

Okul amaçları değişen çevre ve şartlar göz önünde tutularak sürekli güncellenmek zorundadır. Okul amaçları belirlenirken öğrenci ihtiyaçları, veli beklentileri, toplumsal kültürel özellikler, öğretmen görüşleri gibi birçok faktör dikkate alınmalıdır(Şişman,2011).

Okul müdürleri öğretim yılı boyunca kendi belirleyecekleri etkili iletişim yöntemleri ile okulun amaçlarını ve önemini öğretmenlere anlatmalıdırlar (Gümüşeli, 1996).

Öğretimsel liderler örgütlerin bütün üyelerinin, örgütün hedefleri ve amaçlarını gerçekleştirmek için gereken görevleri yerine getirmelerini sağlamalıdırlar. Öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentileri ve hedeflerine odaklanarak okuldaki ve toplumdaki öğrenme ve öğretme konusunda bir heyecan yaratmalıdırlar (Yu, 2009, akt. Küp,2011).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi okul yöneticilerinin ilk görevi kurumları ile ilgili bir vizyon belirlemek ve belirlenen vizyonla ilgili amaçları ortaya koymaktır. Belirlenen amaçlar örgütün tüm çalışanları tarafından aynı şekilde algılanması sağlatılması için amaçlar açık bir şekilde ifade edilmeli ve yapılacak etkinliklerle okulun çevresinde olan tüm kesimlere anlatılarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.(Kaya,2008).

Okulun, geliştirilen vizyonunun sonucunda ortaya çıkan okul misyonu okulun tüm iş gören ve öğrenciler tarafından paylaşılan amaçlarına dönüşür. Bu amaçlar çalışanları ve öğrencileri güdüler ve ortak bir paydada buluşturur. Bu süreçte okul lideri amaçları açıkça ifade etmeli ve tüm çalışanlarla ve hizmet görenlerle paylaşarak amaçları geliştirmelidir. Bu durumda okul çalışanlarının, velilerin ve öğrencilerinde bu amaçları geliştirmek için gönüllü olarak bir uğraş içine girmesi kaçınılmazdır.

2.5.2. Okul Programının ve Öğrenmenin Yönetimi

Okulların oluş amacı eğitimin amaçlarına göre öğrencileri yetiştirmektir. Etkili okullarda sistemin temel girdisi olan program, okul yöneticisi tarafından, öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanmaktadır. Öğretimsel liderlik de esas itibariyle yöneticinin, okul programına ve öğretim- öğrenme sürecine liderlik etmesidir (Kurt,2013).

Şişman (2004), bu boyutta, öğrencilerin gözlem ve değerlendirme çalışmalarıyla izlenmesi gerektiğini, elde edilen sonuçların öğretmenler ile tartışılarak gerekli görülmesi halinde okul amaçlarının güncellenmesinin gerektiğini belirtmektedir.

Öğretim liderliği davranışlarının ikinci boyutu eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimidir. Bu aşamada programının planlanması, uygulanması ve eşgüdümünde öğretim lideri aktif rol oynar. Programın uygulanması, koşulların sağlama ve eksikliklerin giderilmesinde tek yetkili öğretim lideridir. Başaran'a (1994) göre, okulu yönetmek için öncelikle öğretim programını yönetmek gereklidir. Mal ve hizmet üretim yapan bir kuruluş için üretimin koordine edilmesi ne anlam ifade ediyorsa,

okullar için eğitim programının koordineli çalışması odur, çünkü günün sonunda her ikisinin de kalitesini belirleyecek olan çıktılarının kalitesidir (Kaya,2008).

Okul programı, öğrenci, aile-veli, okul çevresi, iş dünyası, ülke ve küreselleşen dünyanın beklentilerini dikkate almalıdır. Okul programı, öğrencilerin üst düzeydeki becerileri kazanma, gelişmiş teknolojileri kullanabilme, karşılaştıkları problemleri çözebilme ve eleştirel düşünebilme becerilerini geliştirici olmalıdır. Okul programında toplumsal değişmelere bağlı olarak sadece bugünün değil, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar da dikkate alınmalıdır (Şişman, 2007).

Yalın'a(1999) göre etkili okul öğretmenleri ve idarecileri, öğrencilerin gelişim ölçeklerini sürekli olarak denetlemelidir. Öğretimsel liderlik davranışı sergilenen etkili okullarda öğrenci başarısını yüksek tutabilmek için okul müdürü, ölçmeye ve değerlendirmeye büyük önem göstermelidir. Çünkü “ okulda yapılan ölçme ve değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler yöneticinin kaynak tahsisi, fiziki kapasite, personel gelişimi ve araç gereçler gibi konularda karar vermesine katkı sağlayabilir”(akt Dönmez,2008).

Okul müdürü, öğretimi denetleme ve değerlendirmede eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci ilerlemesini izlemek durumundadır. Okulun başarısı eşgüdümün sağlanmasına bağlıdır. Etkili okul müdürleri uygulamalarda farklı öğretim kademelerini (ilköğretim I. kademe ve II. kademe) kendi arasında birleştirmektedir. Böylelikle amaçlar doğrultusunda hazırlanan plan ve programlarda uygulama birliği sağlanmaktadır (Dönmez,2008).

Ülkemizde genel olarak okullar eğitim programlarını Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından hazırlanıp okullara hazır bir şekilde gönderilir. Okulların, okul programlarını oluşturmada belirli düzeyde bir özerkliği vardır. Bu programlar hazırlanırken öğretmen, öğrenci, veli, toplum ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Hazırlanan program sınıf ve kademeler arasında koordineli bir şekilde yürütülmeli ve bir birinin devamı niteliğini taşımalıdır. Okul yöneticisi programın sınıflar arasında eş güdümlü bir şekilde yürütülmesinden, zamanın etkili ve verimli

kullanılmasından, programın uygulanması ile ilgili ihtiyaç duyulan materyallerin sağlanmasından, denetimin yapılmasından sorumlu olan tek yetkilidir.

2.5.3. Öğrenci Gelişiminin İzlenip Değerlendirilmesi

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin en önemli amacı, öğrenci gelişimini sağlayarak başarıyı artırmaktır. Bunu sağlamak içinde etkili eğitim-öğretim ortamları hazırlanmalı, başarı ön plana çıkartılıp, başarıyı engelleyen etmenler tespit edilerek gereken yapılmalıdır(Özden, 1998; akt:Aksoy, 2008). Bu çalışmaların yanında okul yöneticileri, öğretmenlerin gerçekleştirdiği değerlendirme testlerini de dikkate almalıdır. Bu yolla belirlenen amaçların gerçekleştirilme düzeyi tespit edilerek, gerekli güncellemeleri yaparlar (Sergiovanni, 1984;akt:Aksoy, 2008).

Güvenilirliğini kaybetmiş dönem sonu değerlendirme sınavlarının yerine, öğrenci gelişimi ve başarısının sürekli ölçülüp, izlenebildiği değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu sayede eğitim programının eksik ve yetersiz kalmış yerleri zamanında belirlenip gerekli düzenlemeler yapılabilir (Şişman, 2007).

Yenilenen öğretim programları, öğrencilere beceri, değer, tutum ve alışkanlıklar kazandırılma da yaparak-yaşayarak öğrenme metodunun seçmiştir. Bu öğretim programlarının değerlendirilmesini de, eskimiş sınav sistemlerinin yerine sürece dayalı ölçme-değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu husus, okul yöneticilerinin, öğrencilerin gelişimini izleme ve değerlendirmeye yönelik olarak doğrudan öğretim süreçlerine katılması gerektiği tezini güçlendirmektedir(Önder, 2010).

Etkili ve verimli okulların başarısının altında yatan en belirgin nedenlerden bir tanesi de etkili denetimdir. Okul yöneticisinin bire bir kendisinin gerçekleştireceği sınıf içi ve dışı değerlendirmeler yaparak öğretmenlere geri bildirimlerde bulunmalı ve eğitim-öğretim programının düzenlenmesinde bunları gözetmelidir.

2.5.4. Okul Kadrosunun Geliştirilmesi

Yıldırım'a(2002) göre, öğretmenin gelişimini sağlayabilmek için önemli olan öğretmenlere sürekli teorik bir takım bilgi, beceri ve tutum içeren kurslar düzenlemek değildir. Önemli olan ihtiyaç duyulan geliştirme çalışmalarının öğretmenlerle birlikte belirlenmesi ve bu eğitimin öğrencilere yansımalarının değerlendirilmesidir.

Sheppard (1996)'a göre öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme hem ilkokul hem de yüksekokul düzeyinde en etkili öğretim liderliği davranışdır (Enueme and Egwunyenga, 2008).

Obi (2002) başarılı bir öğretim lideri olmak için müdürün, öğretmenlerle rol performanslarını değiştirmek ve geliştirmek için tasarlanmış personel gelişim programlarına öncelikli önem vermesi gerektiğini belirtmektedir. Öğretim liderleri öğretmenlerin çalışma performanslarını artırmak için mesleki gelişimi sağlayan konferans ve seminerler düzenlemeli, mesleki derneklerle iş birliği yapmalı ve hizmet içi eğitim programları düzenlemelidirler (Enueme and Egwunyenga, 2008).

Can'a(2004) göre, okul yöneticileri çalışanların geliştirilmesi sürecinde aşağıdaki özellikler dikkate alınmalıdır.

- 1- Yapararak ve gözlemleyerek gerçekleştirilen öğrenmeyi kapsamalıdır.
- 2- Öğretmen ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir.
- 3- Çalışanlara yapılacak yardımlar özellikle yeni gelişimleri özendirici olmalıdır.
- 4- Geliştirme, öğretmenleri yeni şeyler öğrenip uygulamaya özendirici olmalıdır.
- 5- Yenilik motivasyonu arttırmalıdır.
- 6- Öğretmenin arzu, heves ve ilgisini birleştirmelidir.
- 7- Çalışanların istek, arzu, endişe ve beklentileri göz önünde tutulmalıdır.
- 8- Öğretmenlerin görüşlerinin ortak noktasına odaklanılmalıdır.

Okul müdürü, öğretmen performanslarını adil bir şekilde değerlendirerek öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmeleri için itici bir güç olmalıdır. (Şişman, 2004).

Okulda öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesinin temel amacı, onların verimini, iş doyumunu ve okulun bir bütün olarak performansını artırarak, sonuçta öğrencilere hedeflenen bilgi, beceri ve davranışların en üst düzeyde kazandırılmasını sağlamaktır. Öğretmenlerin mesleki yönden edindikleri bilgi ve becerilerin sınıflarda öğretim süreçlerine doğrudan yansımaları gerekir. Bu yeterli düzeyde olmadığı takdirde gösterilen çabalar da tam olarak amacına ulaşmayacaktır. Bu nedenle öğretmenlere yönelik düzenlenecek her türlü yetiştirme faaliyetlerinden önce, öğretmenlerin hangi alanlarda yetişmeye ihtiyaçları olduğunun, yine öğretmenler birlikte tartışılarak belirlenmesi ve buna göre bir planlama yapılması gerekir (Önder,2010).

Okullarda öğretmenler tarafından gerçekleştirilen etkili ve verimli çalışmaların okul yöneticileri tarafından görülüp kutlanması ve onore edilmesi hem okulla olan bütünleşmeyi sağlamada hem de okul yöneticisine bulunulması beklenen adalet ve güven duygusunun öğretmenler arasında yerleşmesinde en etkili unsur olacaktır. (Şişman, 2004). Hallinger & Murphy'e (1985) göre, okul yöneticilerin en önemli görevi araştırma ve inceleme içerisine girerek mesleki gelişmeye yönelik olanakları saptamak ve öğretmenlerle birlikte belirleyeceği okul içi etkinliklerin düzenleyerek öğretmen gelişimini sağlamaktır (Tatlılıoğlu ve Okyay, 2012).

2.5.5. Okul İkliminin ve Kültürünün Yönetimi

Okul müdürü her şeyden önce okulda herkesin zevkle çalışa bileceği karşılıklı dostluk ve güvene dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturmalıdır(Şişman, 2007). Çünkü öğretmen ve öğrencilerin içinde bulundukları genel çevre ve koşulların doğası öğrenme öğretme ortamında öğrenci ve öğretmenlerin eylem ve düşüncelerini etkilemektedir (Kaya, 2008).

İnsan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olan eğitim, toplumdaki değişme ve gelişmeden etkilenir. İnsanın çevresinde olan değişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere yeni tepkiler geliştirmesi zorunludur. Okul, böyle bir ortamda çevrede oluşan değişimleri karşılamak üzere bireyin davranışlarına şekil

vermek ve değiştirmek zorundadır. Bu nedenle okuldan, çevrede oluşan değişimlere uyum sağlaması, öğrenciler ve personeli için olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturması beklenmektedir. Okul yöneticisi, ğretmen ve öğrencilerin istekle çalışmasını sağlayacak bir ortamı oluşturmada liderlik yapmalıdır (Karatay,2011).

Güneş'e(2004) göre öğrencilerin başarılı bir öğrenim sağlayabilmeleri için fiziksel çevrede oluşan ilişkilerin niteliği önemlidir. Bununla birlikte ilgi çekici ve kullanışlı araç gerece sahip doğru planlanmış, eğitim açısından konforlu sınıflar belirlenen amaçlara ulaşabilmede eğitim programı için mkemmek bir yardımcıdır. Bu tür bir sınıf, okulu ğrenci için daha çekici kılarak okula devamını arttıracaktır. Okul müdürlerinin öğrenme için uygun sınıf koşullarını yarama konusunda öğretmenlere yardım etmek için daha çok çabada bulunabilirler. Eğer bu gerekleşebilirse, öğrenciler kendilerinden beklenen davranışları daha kolay öğrenebilir (Güneş, 2004).

İlköğretim okulları öğretimsel programın amaçlarını gerçekleştirmek için uygun teçhizat araç gereçlere sahip olmalıdır. Bu şu anlama gelmektedir; öğretme teknikleri ve süreçlerinde çeşitliliğe esnek biçimde olanak tanıyan ve yardım eden, özendiren araç gereçlerin olması gerekir. Kullanışlı yerlerdeki sabit sıralara sahip sınıflar istenilir etkinliklere ve sıraların yaratıcı kullanımına olanak tanımaz. Yeterli nitelikte okuma materyalleri gibi gereçlere sahip olmayan sınıflar öğretimsel olanakları kısıtlar (Güneş, 2004).

Olumlu ğrenme iklimi için sınıf ortamının da öğrenmeye uygun hale getirilmesi gerekir. Uyaranlar açısından zengin bir ortama sahip olan çocuklar bu tür evre düzeni olmayan çocuklardan daha fazla öğrenirler (Braham, 1996;Akt: Aksoy, 2006).

Okulda insanlar arası ilişkiler, bürokratik kurallardan daha çok ortak değerler etrafında gerçekleşir. Her okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür, okul toplumunu oluşturan insanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan inançlar, değerler, normlar ve sembollerden oluşur okulun fiziksel ortamını oluşturan nesneler, okul törenleri, okulun geçmişi hakkında anlatılanlar da bu kültürün bir parçasını oluşturur (şişman, 2007).

Taymaz'a (2000) göre okulda sağlıklı ve açık bir okul ikliminin oluşturulması için yönetici, öğretmen, diğer personel ve öğrencilerin benimsenen norm ve değerlere karşı duyarlı davranmaları beklenir. Okul yönetimi okul iklimini oluşturmak üzere aşağıdaki çalışmaları yapar (Taymaz, 2000).

1. Amaç ve politikalar geliştirerek okul iklimi oluşturmak.
2. Çalışmaları koordine etmek ve kaynaklar yaratmak.
3. Liderlik yaparak, görev ve sorumlulukları dağıtmak.
4. Okul personeli ile iyi ilişki içerisinde olmak.
5. Etkili iletişim kurarak, çatışmaların oluşumunu engellemek.
6. Rehberlik çalışmaları yaparak personelin mesleki gelişimine katkıda bulunmak.
7. Tüm çalışanlara eşit mesafede durarak, adaletli olmak.
8. Okulun tüm çevresini karar alma sürecine katarak, motivasyon sağlamak.
9. Yetkinin kendisinde olduğunu düşünmeden, yetki bölüşümüne gitmek.
10. Okul içi ve dışı çalışmaları izleyip değerlendirmek.
- 11.

Tüm çalışan bireyler kendilerini çalıştığı ortama ait hissettiği derecede verimli olabilmektedir. Bu anlayış okullarda da bu şekilde gerçekleşmektedir. Öğretmenin motivasyonunu arttırmak da okul yöneticisi olan müdürlere düşmektedir. Okul içerisinde yaratacakları olumlu okul iklimi ve kültürle öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttıracak, bu da dolaylı olarak öğretim faaliyetlerini etkileyecektir.

2.6. Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler

Korkmaz'a (2005) göre yapılan bütün araştırmalar okul müdürlerine gerçekleştirilen hizmet öncesi eğitimlerinin yetersizliğine vurgu yapmaktadır. Ancak, asıl sorun okul yöneticisi hazırlama ve atama sorunudur. Bu haliyle okulların örgütlenme biçimi 21. Yy. okullarının ihtiyaç duyduğu yöneticileri seçip atamaya imkan vermemektedir (Korkmaz, 2005).

Önder'e(2010) göre, Türk milli eğitim sisteminde yönetici yetiştirme, üzerinde uzun zamandan beri tartışılan önemli konulardan birisi olmuştur. Ancak bu güne kadar okul yöneticilerini hizmet öncesi yetiştirmeye yönelik sistemli bir yapı oluşturulamamıştır. Bunun en önemli sonucu da okul yöneticilerinin kendilerini kabullendirebilme, yani lider olabilme konusunda yaşadıkları sıkıntı olmaktadır.

Aydoğan (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, eğitim-öğretimde karşılaşılan en önemli sorunların; öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, sorunların çözümünde siyasi organların kullanılması, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanınamaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmadığı bulunmuş, yöneticiler eğitim-öğretimde karşılaşılan bu sorunların kaynağını; merkeziyetçi yönetime, ağır işleyen bürokrasiye, yandaşlığa, mevzuatın yetersizliğine ve aşırı ders yüküne bağlamışlardır.

Gümüşeli (1996b) öğretim liderliğini sınırlayan etkenleri,

- 1) Bürokratik ve Yasal Engeller,
- 2) Zaman Sınırlılığı,
- 3) Öğretim Liderliği Konusundaki Eğitim ve Bilgi Eksikliği,
- 4) Vizyon Kararlılık Ve Cesaret Eksikliği,
- 5) Müdür Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler,
- 6) Kaynak Yetersizliği, olmak üzere altı başlık altında toplamıştır.

Bu araştırmada da öğretim liderliğini sınırlayan etkenler beş başlık altında toplanıp ele alınmıştır.

2.6.1. Bürokratik ve Yasal Engeller

Garton ve McIntre (1978) tarafından yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin sorumlulukları içerisinde en fazla önem verdikleri alanın program geliştirme etkinliğini

olarak kabul ettiklerini, buna karşılık hem öğretmenlerin hem de kendilerinin en çok zamanlarını bürokratik işlerle harcadıklarını algıladıkları ortaya çıkmıştır (Gürsun, 2007).

Eğitimle ilgili bürokratik engeller okul müdürlerinin liderlik davranışını gösterebilmelerini engellemektedir. Merkezden yönetim yayınladığı genelge ve yönetmeliklerle okul müdürlerini kısıtlamakta ve daha dar bir çerçevede bırakarak liderlik özellikleri göstermesine fırsat vermemektedir (Bursalıoğlu, 2004).

Merkezden yönetim anlayışının uygulandığı eğitim sistemlerinde, özellikle personel seçme, yetiştirme, okul programının belirlenmesi ve bütçelerin kararlaştırılması gibi yetkilerde okul yöneticilerinin bağımlı olması, okul yöneticilerinin, öğretim faaliyetlerini değerlendirme ve üstün çaba gösterenleri ödüllendirme gibi öğretim liderliği kapsamındaki faaliyetleri üzerindeki kontrolünü önemli ölçüde sınırlandırmaktadır (Gümüseli, 1996a).

Günümüz okul müdürlerinin zamanlarının birçoğu bakanlık tarafından istenilen aylık, haftalık, yıllık evrakları hazırlamak ve bağlı olduğu bakanlıktan gelen duyuru, istekleri içeren evrakları dosyalamakla geçmektedir. Bu bürokratik yapı okul müdürlerini nerdeyse eğitim-öğretimden tamamen soyutlamakta ve katkıda bulunması engellemektedir.

2.6.2. Zaman Sınırlılığı

Hallinger ve Murphy (1985)'e göre; okulun temel işlevi, öğrenmeyi sağlamaktır. Öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin temel ilgisi de bu yönde olması gerekmektedir (Gökçer, 2004). Ancak yapılan araştırmalar, yöneticilerin günlük zamanlarının çoğunu, eğitimle doğrudan ilgili olmayan bazı rutin işlere ayırdıklarını göstermektedir. Bu işlerin başında; okula kaynak sağlama, alt yapı sorunlarıyla ilgilenme, ziyaretçileri kabul etme, çeşitli toplantılara katılma, telefon görüşmeleri, yazışmalar vb. sayılabilir (Çakıcı, 2010).

Açıkalin'ın (1994) da belirttiği gibi; kendini geliştirmiş, nitelikli yöneticiler, zamanı etkili kullanabilen lider kişilerdir. Okul yöneticilerinin zamanı yönetebilmek ve etkili kullanabilmeleri için önceliği eğitim programına ve eğitime vermelidirler (Çakıcı,2010).

Çakıcı (2010) yaptığı araştırmalarda, yöneticilerin günlük zamanlarının çoğunu, eğitimle doğrudan ilgili olmayan alt yapı eksikliklerini giderme, okula personeli dışında gelenlerle ilgilenme, telefon görüşmeleri, yazışmalar gibi bazı rutin işlere ayırdıklarını ifade etmektedir.

2.6.3. Vizyon, Kararlılık ve Cesaret Eksikliği

Okulu yönetebilmek için öncelikli olarak eğitim programı ve öğretim yönetmek gerektiği bilincinde olan okul yöneticileri atılımcı, yürekli ve fedakârca çalışarak; okul yönetimle birlikte eğitim ve öğretim konusunda sürekli olarak kendini gelişim çabası içerisinde olurlar (Gökyer, 2004).

İnsan ilişkilerinde paylaşılan ortak bir vizyon kadar güçlü pek az etken vardır. Gerçekten inanarak ortak bir vizyonu paylaşan insanlar, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Çünkü paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Ortak vizyon, bir fikir değil, daha ziyade insanların yüreklerinde tutuşan etkili bir güçtür. Bir organizasyonda, paylaşılan ortak bir vizyon, öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağladığından, öğrenen organizasyonlar için çok önemlidir (Senge, 1993).

Çoğu zaman insanlar, belirsizlik ve risk taşımasından dolayı yeniliklerden kaçınırlar ve bu sayede kendilerini daha güvende hissederler. Bu düşüncenin hâkim olduğu durumlarda değişim ve gelişme olmaz, insanlar daha çok mevcut statükoyu sürdürmek isterler(Şişman, 2004). Bu şekilde düşünen okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi beklenilemez. Okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için öncelikle değişimin gerekliliğine inanması, değişime önderlik etmesi gerekir. Gerek öğretim programlarında

günümüzün ihtiyaçları doğrultusunda yapılan güncellemelerle, gerekse teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni yöntem, araç ve gereçlerin kullanılmasın konusunda ilk olarak okul yöneticileri tarafından sahiplenilmesi, onlar tarafından değişim ve gelişime öncülük etmeleri, okulların beklenen hedeflere ulaşmasında büyük önem taşımaktadır(Önder, 2010).Bu da vizyon, kararlılık ve cesaretle gerçekleştirilecek bireydir.

2.6.4. Öğretim Liderliği Konusunda Eğitim Eksikliği

Okul müdürleri meslek yaşamına öğretmen olarak başladıkları için dolayı, öğretim liderliği konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını zannederler. Bir kişinin öğretmenliğin içerisinden geliyor olması yöneticilik vasıflarına sahip olduğunu onun okuldaki öğretimini analize etme; eğitim programını geliştirme, koordine etme ve uygulamasını kontrol etme gibi davranışları gösterebileceği sonucunu çıkarmaz (Gürsun, 2007).

Eğitim yönetimi, gelişmiş ülkelerde bir uzmanlık dalı olarak kabul edilirken, Türk eğitim sisteminde “Meslekte esas öğretmenliktir” varsayımının eğitim sektöründe yer edinmesine neden olmuştur; hal böyle olunca uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme teoriden öteye gidememiştir (Bursalıoğlu, 2004). Bu durum; Türkiye’deki okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sınırlayan unsurlar arasında en önemli rolün yetişme eksikliğinden kaynaklanabileceğini göstermektedir (Yüce,2010).

Okulların, istenilen amaçlarına ulaşabilmesi, iyi yönetilmesine ve dolayısıyla yöneticilerinin öğretimsel lider olarak yetiştirilmesine bağlıdır. Okul yöneticileri, okulu yönetmenin aslında okulda uygulanan öğretim programını ve öğretim sürecini yönetmek olduğunun bilincinde olmalı ve öğretim liderliği konusunda sürekli kendilerini geliştirmelidirler. Görevde olanlar bu konuda düzenlenecek hizmetiçi eğitim programları ile yeni atanacaklar ise hizmet öncesi eğitim programları ile öğretim liderliği konusunda yetiştirilmeleri sağlanabilir (Aksoy, 2006).

Aksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da, öğretimsel liderlik davranışları ile ilgili gerçekleştirilen eğitimlere katılan yöneticilerin katılmayanlara göre öğretimsel liderlik davranışlarını daha fazla sergilemekte olduklarını bulmuştur.

Çakıcı (2010) yaptığı araştırmada yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetiminin gelişmiş ülkelerde eğitimin bir uzmanlık dalı olarak kabul edildiğini buna karşılık Türk eğitim sisteminde önemli olan öğretmenlik olduğunu belirtmektedir. Bu durumun günümüze kadar yaşatılmasının sistem ve kurumlardaki hiyerarşi, statü, rol kavramlarını zedelediği gibi uzmanlık niteliklerine sahip olarak görev yapmasını sınırlandıran etkenler içerisinde, en önemli rolün yetiştirme eksikliğinin olduğu tespitinde bulunmaktadır.

Her meslekte tecrübe önem arz etmektedir fakat çağın getirdiği yeni yöntem ve teknikler, okuldaki öğretimi analize etme; eğitim programını geliştirme, koordine etme ve uygulamasını kontrol etme gibi davranışları uzmanlık gerektiren davranışlardır.

2.6.5. Kaynak Yetersizliği

Okuldaki eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması yeterli araç, malzeme ve eğitim teknolojisi girdisi sağlamakla mümkün olur. Öğretmenlerin maddi açıdan özendirilmesi ve öğrencilere öğrenmeyi güdüleyen bir ortamın yaratılması büyük ölçüde parasal kaynaklarla ilgilidir. Bunun için kaynak yetersizliği eğitime yeterli kaynak ayıramayan ülkelerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Gökçer, 2004).

Her alanda olduğu gibi eğitim sisteminde de hedeflerin en üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi ve niteliğin sürekli artırılması öncelikle kaynakların yeterli olmasına bağlıdır. Maddi kaynakların yeterli düzeyde olmaması, nihai olarak insan kaynaklarının verimli çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle ilköğretim düzeyindeki okulların düzenli bir gelirlerinin olmaması eğitim-öğretim ve planlama faaliyetlerinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır (Önder, 2010).

2.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlgili araştırmalarla ilgili alan yazın tarandığında hem yurt dışı hem yurt içi çalışmaların genellikle okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini ele aldığı görülmüştür. Bunu yaparken de çalışmaların çoğunda okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin öğretmenlere sorulduğu veya bir yetişek içerisinde öğretimsel liderlik özellikleri incelendiği ifade edilebilir. Fakat alan yazında bir eğitim ortamında okul yöneticilerinin öğretim liderlik davranışını sergileme düzeyini bu alanda eğitim alan ve almayan okul yöneticilerinin kendilerini ifade etmeyi hedefleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma da alan yazında boşluk oluşturan eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini de değerlendirme gereksiniminden kaynaklanmıştır. Bu konuyla yakından ilgili araştırmalar aşağıda Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar ve Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar başlıklarında belirtilmiştir.

2.7.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Balcı (1993) tarafından yapılan ve Türkiye'deki ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine göre bir değerlendirmesini amaçlayan araştırmada, öğretmen algılarına göre okullarımızın etkili okulun yönetici, öğretmen, okul ortamı, öğrenciler ve veliler boyutundaki özelliklerine ne derece sahip oldukları ve öğretmenlerin demografik özellikleri ile bu boyutlarda kendi okullarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki bulunmaya çalışılmıştır. Tarama türünde yapılan araştırmanın evrenini Türkiye'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubunu MEB'nca açılan ilköğretim müfettişliği sınavını kazanarak ilköğretim müfettişliği formasyon kursuna katılan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmuştur. Öğretmen algılamalarına göre, okul yöneticisi faktörü bakımından orta ve alt düzeyde bulunan özellikler, daha ziyade öğretim liderliği alanına girmektedir, yöneticinin doğrudan öğretimle uğraşmak için bazı işlerini astlarına devretmesi, sınıfları bizzat ziyaret etmesi, öğrencilerle sürekli temas halinde olması gibi. Öğretmenlerin eğitim

yöneticisi faktörünü algılamalarına genelde yaş, branş ve öğretmenlik hizmet süresi gibi etkenlerin etki etmediği saptanmıştır. Öğretmenlerin, öğretmenler faktörünü algılamasında da genelde yaş, branş ve öğretmenlik hizmeti süresi gibi değişkenlerin etkili olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin öğrenci özelliklerini algılamalarında yaş, branş ve öğretmenlik hizmet sürelerinin etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Veliler faktörüne ilişkin özelliklerin hepsi de orta ve alt düzeyde gerçekleşmektedir (Karatay, 2011).

Gümüşeli (1996) tarafından, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği gerçekleştirme düzeylerini belirlemek ve kişisel özellikleri ile okulun örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediklerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır; Bulgulara göre okul müdürlerinin kendilerini öğretim liderliğinde yeterli görürlerken, öğretmenler ise ilköğretim okulu müdürlerinin; öğretim liderliği görevlerinin müdürlerin algıladıklarından daha düşük düzeyde gerçekleştirdiği görüşünde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Şişman (1997) tarafından yapılan araştırmada, Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin; öğretimsel liderliğin davranış boyutlarında yer alan öğretim liderliği davranışlarına sahip olma derecelerini ve bu davranışlarını sergileme derecelerinin yöneticilik kıdemlerine, okulların bulunduğu çevreye ve okulların akademik başarı düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin; öğretimsel lider davranış boyutlarında yer alan davranışları “çoğunlukla” yerine getirdikleri, buna karşılık; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda yer alan öğretim liderliği davranışlarını “ara sıra” yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır.

Sağlam (2003) “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Eğitimi Alan ve Almayan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Sergilemelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (İzmir-Buca örneği”, isimli araştırmasında ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan müdürlerin öğretimsel liderlik

davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modelindeki bu araştırmanın evrenini, İzmir-Buca merkezdeki 42 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 1476 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma örnekleminin kapsamına, İzmir- Buca ilçe merkezinde, okul müdürü, lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan okulların hepsi (8 okul) alınmıştır. Daha sonra bu okullarla aynı sayıda, aynı düzeydeki sosyo-ekonomik koşullara sahip çevreden ve aynı semtlerde yer alan okullardan, okul müdürü lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almayan okullar seçilmiştir. Örneklem grubuna sadece öğretmenler alınmış, örnekleme oluşturan öğretmenlerin 122' si lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan okul müdürlerinin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerden, 141'i lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almayan okul müdürlerinin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar özetle aşağıda sunulmuştur.

1. Lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmenlerin; cinsiyet, mesleki kıdem, mezun oldukları okul, branş ve öğretmenlik formasyonu durumlarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulmamıştır.
2. Lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almayan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmenlerin; cinsiyet, mesleki kıdem, mezun oldukları okul, branş ve öğretmenlik formasyonu durumlarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulmamıştır.
3. Lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışlarının boyutları olan, amaçların gerçekleştirilmesi, öğretimin denetimi, öğretimsel iklim yaratma, öğrenci gelişiminin izlenmesi, iletişim - çevre, öğretimin planlanması, yöntem ve teknikleri kapsamındaki davranışları sergilemeleri ile ilgili, öğretmenlerin cinsiyete, mesleki kıdeme, mezun oldukları okullara, branşlarına ve öğretmenlik formasyonu durumuna göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulmamıştır.

4. Lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almayan ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışlarının boyutları olan, amaçların gerçekleştirilmesi, öğretimin denetimi, öğretimsel iklim yaratma, öğrenci gelişiminin izlenmesi, iletişim - çevre, öğretimin planlanması yöntem ve teknikleri kapsamındaki davranışları sergilemeleri ile ilgili öğretmenlerin kişisel ve mesleki özelliklerinden "cinsiyet, mesleki kıdem, mezun oldukları okul, branş ve öğretmenlik formasyonu durumuna" göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sadece, amaçların gerçekleştirilmesi, öğretimsel iklim yaratma, öğrenci gelişiminin izlenmesi boyutlarına ilişkin olmak üzere, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur.
5. Öğretimsel liderlik davranışlarının boyutlarına ilişkin davranışların müdürlerce sergilemesi açısından, lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ilköğretim okulu müdürlerinin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almayan ilköğretim okulu müdürlerinin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında, her bir öğretimsel liderlik boyutuna göre, anlamlı bir fark bulmuştur.

Önder (2010) tarafından, “İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bunu Sınırlayan Etkenler” başlıklı araştırmasında, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyi ve sınırlayan etkenleri ortaya koyabilmek amacıyla yapmıştır. Ayrıca yönetici ve öğretmen görüşlerinin görev, eğitim kademesi, mesleki kıdem, branş ve cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını da ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin, öğretim liderliği rollerini genel olarak yeterli düzeyde yerine getirdikleri anlaşılmıştır. Bunun yanında, okul yöneticilerinin, öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmenlere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Yine ilköğretim okulu yöneticilerinin, ortaöğretim yöneticilerine kıyasla daha yüksek düzeyde öğretim liderliği sergiledikleri anlaşılmıştır. İlk ve ortaöğretim yönetici ve öğretmenlerinin, Öğretmenlerin Desteklenmesi ve

Geliştirilmesi boyutunu, en düşük öğretim liderliği sergilenen alan olarak gördükleri ve bu konuda görüş birliği içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin, öğretim liderliğini sınırlayan etkenlerin, kendi öğretim liderliği davranışlarını önemli ölçüde sınırladığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ise, bu etkenlerin daha az sınırlayıcı olduğunu düşünmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Küp (2011) tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Niteliğinin Eğitim Programlarının Başarıyla Uygulanmasına Etkilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” isimli çalışmada, öğretmen görüşlerine göre resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği niteliğinin eğitim programlarının başarıyla uygulanmasına etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Öğretmen görüşlerine göre yapılan inceleme ve değerlendirme sonuçları, öğretim liderliğini belirleyen davranış boyutlarını yerine getirme düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve branş göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Yöneticilerin kıdemi ile öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutundaki niteliklerini gerçekleştirme düzeyi arasında öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre öğretim liderliğini belirleyen davranış boyutları ile uygulanması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin öğretim liderliği niteliği arttıkça, eğitim programlarının başarılı bir şekilde uygulanması boyutu da artmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve sonuçlara dayalı olarak çeşitli önerilerde bulunmuştur.

Bozkurt (2013) “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına Sergilemelerine İlişkin Görüşleri” adlı nitel yönteme dayalı araştırmasında okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Düzce ili Akçakoca ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarda görev yapan 16 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada dokuz açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin görüşlerine göre; okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda okul müdürlerinin okulun amaçlarını belirledikleri; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları; öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda öğrencilerin akademik başarılarının artırılması

hususunda öğrencileri destekledikleri; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladıkları ve düzenli öğrenme-öğretme çevresi oluşturma boyutunda ise sosyal çevre ile işbirliği içinde oldukları ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı etkinliklerde bulundukları tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin okul yönetiminde etkili bir yönetim sergiledikleri araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Cengiz (2015) tarafından, “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna etkisi “ isimli araştırmasından elde edilen bulgulara göre, etkili okul oluşumunda, öğrenci başarısı ve öğretmen performansı üzerinde okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışlarının önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin gösterecekleri öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul ili Avrupa yakası Kağıthane ilçesinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan 552 öğretmene iş doyum düzeyleri ile okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışlarının bir etkisi olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için öğretmenlere Öğretim Liderliği Anket Formu ve İş Doyumu Anketi uygulanmıştır. Demografik değişkenlere göre gruplar arası farkı belirlemek için t-testi, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak için Tukey post-hoc analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyum düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler gerçekleştirdikleri işten kısmen doyum elde ederken, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını çoğunlukla yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkisi olduğu olmuştur.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Fulmer (2006) tarafından gerçekleştirilen “Öğretimsel Lider Olmak: Öğretimsel Liderlik Çalışma Örneklerinden Çıkarılan Dersler” (Becoming Instructional Leaders:

Lessons Learned from Instructional Leadership Work Samples) başlıklı nitel araştırma deseni kullanılarak gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına dayalı makalelerinde Öğretimsel Liderlik Çalışma Projesini tamamlayarak öğretimsel lider olan hizmet öncesi müdürlerden elde edilen dersleri raporlaştırmayı amaçlamıştır. Araştırma bulguları projenin müdürlerin öğretimsel liderlik rollerini ve becerilerini geliştirdiğini, ancak mevcut değerlendirme süreçlerinin öğretiminin geliştirilmesinde ve yetersiz görülen öğretmen meslek dışına çıkarılmasında yetersiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Graczewski, Knudson and Holtzman (2009) “Uygulamada Öğretimsel Liderlik: Neye Benzer ve Ne gibi Etkileri Vardır?” (Instructional Leadership in Practice: What Does It Look Like, and What Influences Does It Have?) başlıklı araştırmalarında San Diego Şehir Okullarında bölge çaplı reformlarla mesleki gelişim sağlanan öğretmenlerle okul bazlı öğretimsel liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hem nitel hem de nicel boyutu olan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretimsel liderlik uygulamalarıyla mesleki gelişme arasında anlamlı bir etki saptanmıştır. Okul ortamlarında uygulanan öğretimsel gelişme faaliyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri artmış ve bunun sonucu olarak öğretmen uygulamalarında ümit verici bir gelişim gözlemlenmiştir.

Ohlson (2009) tarafından, “Öğretimsel Liderliğin İncelenmesi: Öğrenci Çıktısını Etkileyen Okul Kültürü ve Öğretmen Kalite Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma” (Examining Instructional Leadership: A Study of School Culture and Teacher Quality Characteristics Influencing Student Outcomes) başlıklı araştırmada öğretmenin mesleğe giriş bilgileri ile öğretmenin okul kültürüne ilişkin algısının, öğrencilerin okula devam etme sıklığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın verileri 23 devlet ilköğretim okulundan toplanmıştır. Tarama bir okulun işbirliği kültürüne yönelik olan altı boyut üzerinde yapılmıştır: İşbirlikçi liderlik, öğretmenlerin işbirliği, amaç birliği, mesleki gelişim, mesleki destek ve öğrenme ortaklığı altı boyutu üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre, Amaç birliği faktörü arttıkça, öğrenci devamsızlığının azalacağı ayrıca, öğretmenlerin deneyim süreleri arttıkça, öğrencilerin okula devam etme sıklığının artacağı belirtilmiştir.

Lyons (2010) New York Eyaletince Tanınan ve Tanınmayan Orta Okullardaki Öğretmenler ve Müdürler Tarafından Algılanan, Müdürün Öğretimsel Davranışları (Principal Instructional Behavior, As Perceived By Teachers and Principals, at New York State Recognized and Non-Recognized Middle Schools) adlı çalışmasında, PIMRS öğretimsel liderlik ölçeğindeki 10 fonksiyonun hangilerinin müdürler tarafından sergilendiğini belirlemek ve müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarının müdür ve öğretmen algılarına göre tespit etmek amacıyla 15 müdür ve 174 öğretmenden görüş alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler tarafından okul müdürlerinin tek bir fonksiyona sahip oldukları belirtilirken, müdürler 10 bu fonksiyonların 3-4'ünü gösterdikleri algısına sahiptirler. Ayrıca eyaletçe tanınan okulların müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları daha fazla sergilemektedirler. Müdür ve öğretmen algıları arasında çoğunlukta bir farklılık gözlenmemiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölüm araştırma modeli, katılımcılar, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenilirlik alt bölümlerinden oluşmaktadır

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma deseni uygulanmıştır. Nitel araştırma, olgu ve olayları doğal çevreleri içerisinde yorumlayarak, katılımcıların bakış açılarını algılayıp, anlamlandırmak üzerine odaklanan araştırma yaklaşımıdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bu çalışmada elde edilen nitel veriler, tekrar tekrar gözden geçirildi ve aynı olan benzer temaları belirlendi, kodlandı ve ayrıştırılarak içerik analizi çalışması yapılmıştır. İçerik analizi yaparken esas amaç, veriler içerisinde birbirine benzeyen kavramları tespit edip, bir araya getirerek temaların oluşturulması ve bu temaların birbirleriyle ilişkilendirilerek uygun bir şekilde yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Nitel araştırmalarda veri toplanmasında odak grup görüşmesi, gözlem, görüşme ve doküman inceleme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada da görüşme ve doküman incelenmesi yöntemleri kullanılmıştır. Görüşme tekniğini yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış görüşmeler olarak sınıflandırmak mümkündür. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırma konusu ile ilgili önceden hazırlanan sorular kullanılarak veriler elde edilmeye çalışılır (Karasar, 1998). Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi yapılandırılmış görüşmeler ile yapılandırılmamış görüşmeler arasında ne çok katı, ne de çok esnektir; bu iki tekniğin ortasında bulunmaktadır. Araştırmacıyı çok fazla sıkmadan rahat bir şekilde görüşlerini ortaya koyma imkanı sağladığı için bu çalışmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yüzden bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır.

Katılımcıların ses kaydının alınmasından rahatsızlık duyacaklarını belirtmiş olmalarından ötürü yazılı olarak cevap verebilecekleri bir görüşme formu düzenlenip kullanılmıştır

3.2. Katılımcılar

Okul yöneticileri, eğitim yönetiminde lisan üstü eğitim almış okul yöneticileri ile eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi almamış okul müdürü ve müdür muavinlerinden seçilmiştir.

Öğretmenler ise, bu alanlarda eğitim alan ve almayan okul yöneticilerin görev yaptıkları okullarda hizmet vermeleri açısından değerlendirilerek seçilmiştir.

Tablo 1. Katılımcı durumu ve sayıları

Katılımcılar	Katılımcı Sayısı
Eğitim Yönetiminde Lisasn Üstü Eğitim Almış Okul Yöneticisi	4
Eğitim Yönetiminde Yüksek Lisans Eğitimi Almamış Okul Yöneticisi	4
Eğitim Yönetimi Eğitiminde Yüksek Lisansns Yapmış Okul Yöneticisinin okulunda görev yapan Öğretmen	8
Eğitim Yönetimi Eğitiminde Yüksek Lisansns Yapmış Okul Yöneticisinin okulunda görev yapan Öğretmen	8
Toplam	24

Yukarıdaki tablo ile (Tablo 1) katılımcıların 8 okul yöneticisi ve 16 öğretmenden oluştuğu belirtilmiştir. Araştırmada toplam 24 kişinin görüşü alınmıştır.

Tablo 2. Araştırmanın Yürütüldüğü Okullar ve Katılımcı Durumları

Araştırmanın Yürütüldüğü İlköğretim Okulları	Okul Yöneticisi	Öğretmen
Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	1	1
Özgürlük İlkokulu	1	1
Aydinköy İlkokulu	1	2
Tepebaşı İlkokulu	1	2
Şehit Ertuğrul İlkokulu	1	2
Serhatköy İlkokulu	0	1
Kurtuluş İlkokulu	1	2
Değirmenlik İlkokulu	1	2
Arapahmet İlkokulu	1	0
Mehmet Boransel İlkokulu	0	1
Alayköy İlkokulu	0	2
Toplam	8	16

Araştırmanın yapıldığı okullar Lefkoşa, Girne ve Güzelyurt ilçelerinde bulunan 8 devlet ilköğretim okulludur. Tablo 2'ye göre araştırmaya seçilen ilköğretim okullarından katılımcılar, Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu ile Özgürlük İlkokulu'ndan 1 yönetici, 1 öğretmen, Kurtuluş İlkokulu'ndan, Tepebaşı İlkokulu'ndan, Şehit Ertuğrul İlkokulu'ndan, Değirmenlik ve Aydıncöy İlkokulu'ndan 1 yönetici, 2 öğretmen, Serhatköy İlkokulu ve Mehmet Boransel İlkokulu'ndan birer öğretmen ile Arapahmet İlkokulu'ndan bir yönetici şeklinde seçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri öğretmenlerle 17 Kasım - 25 Aralık 2015 tarihleri arasında uygun oldukları boş vakitlerde, yöneticilerle ise 11 Şubat 2016 - 20 Mart 2016 tarihleri arasında uygun oldukları zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin istekleri

doğrultusunda ses kayıt cihazı kullanılmamış, bizzat kendilerinin görüşme formlarını doldurmak kaydı ile görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bu görüşme forumları için araştırmanın hedefleri kapsamında, yurt içi ve yurt dışı alan yazın detaylıca taranmış, araştırmanın kavramsal temelleri hazırlanmıştır. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olunduktan sonra, formda yer bulması gereken maddeler belirlenip göz önünde tutularak tüm katılımcıların görüşlerini belirlemeye yönelik toplam 8 açık uçlu ve yarı yapılandırılmış soru oluşturulmuştur.

3.4. Veri Toplama aracı

Verileri toplarken uygulanan görüşme formunda eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerini gerçekleştirmelerinin ne düzeyde olduğunu ortaya koyabilecek yönetsel ve öğretimsel alanda öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini tam anlamıyla ortaya koyabilecek sorular hazırlanmıştır. 8 Yönetici ve 16 öğretmenle görüşmeler yapılmıştır. Sorulmuş olan sorularla yöneticilerin öğretim sürecine kattıkları konusuna odaklanılmıştır. Sorulmuş olan soruların katılımcılar tarafından kolay ve anlaşılır bir düzeyde olmasına dikkat edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ne tam olarak yapılandırılmış görüşmeler kadar kuralları olan ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar elastiktir; bu iki tekniğin ortasında bulunmaktadır. Araştırmacıya hem esnekliği verdiği hem de bir yol haritası çizdiği için bu araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yüzden bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar ilgili sorulara ses kaydı ile değil yazılı olarak daha rahat cevap vereceklerini ifade ettiklerinden bu sorun mevcut sorulara yazılı olarak cevap verebilecekleri bir görüşme formuna dönüştürülerek giderilmiştir. Dolayısıyla bu sorunun ortadan kaldırabilmek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları yazılı bir anket formatına getirilerek, bireysel olarak sorulara yanıt verilmesi istenmiştir.

Yine elde edilen veriler içerik analizi yapılarak ayrıştırılmıştır. İçerik analizinde veriler dört aşamadan geçirilerek incelenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ile bulguların yorumlanması şeklinde aşağıda belirtildiği biçimde gerçekleştirilmiştir.

3.5.1. Verilerin Kodlanması:

İçerik analizinin ilk aşamasında her katılımcıya bir numara verilerek görüşme dokümanları hazırlanmıştır. Katılımcıların verileri anlamlı bir şekilde incelenerek araştırma içerisinde bölümlere ayrılmış ve her bölüm kavramsal olarak ifade ettiği şekliyle isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm isimler kodlandıktan sonra bir isim listesi oluşturulmuş ve verilerin incelenmesinde ve de düzenlenmesinde bu kodlanmış liste anahtar liste olarak kullanılmıştır. Daha sonra kodlama anahtarları ve görüşme dokümanları tek tek okunarak “görüş birliği” veya “görüş farklılıkları” tespit edilip tartışıldıktan sonra gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Verilerin kodlanması ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sonunda çalışmanın bulgularını oluşturacak olan temel temalar, ana kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiştir.

3.5.2. Temaların Bulunması:

Bu aşamada önceden kodlanmış olan veriler belirli bölümler altında toplanmış ve temalar oluşturulmuştur. Bu temalar örneğin öğrencilerin okul devamlılığı gibi kodlarla verilerin okula katılımıyla devamlılığın artması gibi konular aynı kapsam

içerisinde düşünülerek ortak yönleri tespit edilmeye çalışılmış ve temalar oluşturularak kodlama işlemi yapılmıştır. Bu araştırmada velilerin okul yönetiminde kararlara ne derece katıldıklarını tespit etmek amacıyla öğretimsel ve yönetsel kararlarda temalar oluşturularak araştırma yürütülmüştür.

3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi:

Yapılmış olan bu aşamada katılımcıların görüşleri açık bir dille açıklanmıştır. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla dipnot düşülmüş ve tırnak işareti içerisinde görüşme notları katılımcıların ağzından çıkan şekliyle verilmiştir. Parantez kullanılarak görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu da verilmiştir.

Örnek olarak:

“.....” (G:Y(1))

G:Görüşme;

A: Görüşme Formu

EY: Eğitim Yönetimi Eğitimi Alanında Lisans Üstü Eğitim Almış Okul Yöneticisi

Y:Eğitim Yönetimi Eğitimi Alanında Lisans Üstü Eğitim Almayan Okul Yöneticisi

EÖ: Eğitim Yönetimi Eğitimi Alanında Lisans Üstü Eğitim Alan Okul
Yöneticisinin Okulundaki Görev Alan Öğretmen

AÖ: Eğitim Yönetimi Eğitimi Alanında Lisans Üstü Eğitim Almayan Okul
Yöneticisinin Okulundaki Görev Alan Öğretmen

1: 1 Numaralı Katılımcı

3.5.4. Bulguların Yorumlanması:

Bulgular ayrıntılı bir biçimde yorumlanmıştır. Tespit edilen bulguların araştırmacılar tarafından yorumlanması ve sonuçların açıklanması bu bölümde yapılmıştır. Nitel araştırma tekniğinin gereğine uygun olarak toplanan veriler yorumlanmış ve ilgili araştırmalar kısmı ile yorumlanarak desteklenmiştir.

3.6. Geçerlilik Ve Güvenirlik

Nitel yöntemle gerçekleştirilen araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlilik benzeri kavramlar, pozitivist değerler dizisinin hipotez test etmek için tümden gelimci zihniyetin sonucu olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kelimelerinin daha sık kullanıldığı ifade edilmektedir (Corbin ve Strauss, 2008). Bu yüzden ki görüşme formlarındaki veriler gizli tutulmuş, elde edilen sonuçlara nasıl varıldığı açıklanmıştır. Bunun yanında verilerden elde edilen alıntılara doğrudan yer verilmiştir. Alan taraması sonucu araştırma soruları oluşturulmuştur. Görüşme formları görüşme öncesi ve sonrası dalında üç uzmana iletilerek hatalı ya da eksik bölümlerin denetlenmesine olanak tanınmıştır.. Bunun yanında verilerle katılımcı ifadelerinin uygunluğuna özen gösterilmiştir. Tüm bu çalışmalar araştırmacının inandırıcılığını artırabilmek ve benzeşen farklı ortamlar için aktarılabilir niteliklerini ortaya koyup belirtebilmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın güvenirlilik hesaplaması için Miles ve Huberman (1994)'ın önerdiği, aşağıda belirtilen güvenirlilik formülünden faydalanılarak ortalama % 91 olarak bulunmuştur. (Güvenirlilik = Fikir Birliği / (Fikir Birliği + Fikir Ayrılığı). Güvenirlilik hesaplamalarının % 70'in üzerinde olması çalışmalarda güvenilir görülmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Bu formülle varılan sonuç, çalışma için güvenilir bulunmuştur. Araştırmacılarca uygulanan kodlamalarda tutarlılık bulunan kodlar temalara varılmada temel olmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde yapılan araştırmanın amaçlarına uygun olarak katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesi ve bulgularla yorumları yer almaktadır. Öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verileri karşılaştırmalı olarak tablolaştırılarak değerlendirilmiştir.

Eğitim yönetimi eğitimi alanında lisans üstü eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretim liderliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini tablo 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10'da temalar ve yüzdeler şeklinde verilmiştir.

4.1.Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

4.1.1. Birinci Boyut: Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 3. Okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu süreçlerde okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Okul amaçları yöneticiler ve öğretmenler tarafından belirlenir.	4	4	8	%50	%50	5	3	8	%63	%37
Amaçlar okul yöneticileri, öğretmenler ve okul-aile birliği ile ortak kararlar sonucunda belirlenir.	1	7	8	%13	%87	3	5	8	%38	%62
MEB'nın belirleyici amaçlarla uyumlu bir şekilde, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri ile belirlenir	2	6	8	%25	%75	-	7	8	-	%100
Okul yöneticileri planlayıcı rolündedir.	3	5	8	%38	%62	3	5	8	%38	%62
Öğretmenler uygulayıcı rolündedir.	3	5	8	%38	%62	3	5	8	%38	%62

Araştırmanın birinci sorusu okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında öğretmen görüşlerinin

belirlenmesi kapsamında olmaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize okul amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu süreçlerde okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 1’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.1.1.Amaçlar okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplantılar yapılarak oylama sonucunda belirlenir.

Okulun amaçlarının belirlenme ve geliştirme süreçleri konusunda öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla düşüncelerinin ne olduğu sorulmuştur.

Tablo 1’de de görüldüğü üzere yapılan araştırmada seçilen eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %67’si, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin ise % 50’lik bir oranı okulların amaçlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplantılar yapıp herkesin fikri alındıktan sonra oylama sonucunda belirlendiğini söyleyerek önemli bir çoğunluğun fikir birliği içerisinde olduğunu göstermektedir. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin geriye kalan %37’lik orandaki öğretmenlerde bu fikri destekler nitelikte görüş ifade etmişler fakat işbirliğine okul-aile birliklerinin de görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okullarda amaçlar belirlenirken tüm öğretmen ve yöneticilerim açıkça fikirlerini söyleyebildiği ve toplantı sonunda demokratik bir şekilde uzlaşıya vardıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan bu uygulamanın öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yapacağı düşünülmektedir. Okul amaçlarının; yönetici ve öğretmenlerle birlikte gerçekleştirilmesi ile ilgili bir öğretmen “Okul yöneticisi ve öğretmenler yapılan toplantılarla amaçları belirler. Fikirler öne sürülür,

gerçekleşecek fikir konusunda herkes düşüncesini söyler, oylama yapılarak son söz söylenir (G:AÖ(8)).” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmenimiz ise “Okul müdürü öğretmenlerin görüşlerini sorar ve ortak bir amaç belirlenir (G:AÖ(7)).” şeklinde ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz de “Okulumuzun amaçlarının belirlenmesi yapılan toplantı sonunda karara bağlanır. Bu toplantılarda okul yöneticisi herkesi fikrini sorup ortak karar alır (G:AÖ(5)).” şeklinde görüş ifade etmiştir. Araştırmaya katılan diğer bir öğretmen “Okulumuzun amaçlarının belirlenmesi, öğretmen, müdür iş birliği ile gerçekleştirilir. Herkes bu aşamada aktif rol oynar. Zaten bu amaçların belirlenmesinde hem öğretmen hem yönetici aktif olmalıdır (G:AÖ(4)).” şeklinde ifade etmiştir. Araştırma konusu ile ilgili diğer bir öğretmenimiz de “Okulumuzun amaçları öğretmen ve okul yöneticileri işbirliğiyle yeni eğitim-öğretim yılı başlamadan beraberce belirlenir (G:AÖ(6)).” şeklinde ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden biri “Okul müdürü ve öğretmenlerle fikir alışverişi yapılarak belirlenir (G:EÖ(3)).” Şeklinde ifade ederken, başka bir öğretmenimiz “Amaçlar belirlenirken öğretmen ve yönetici işbirliği içerindedir. İdeal olanda budur (G:EÖ(6)).” İfadelerini kullanırken, üç öğretmenimiz de “Okulun hazırlık döneminden itibaren belirli aralıklarla müdür ve tüm öğretmenlerin katılımı ile toplantılar düzenlenir. Oy birliği ile öneriler kabul edilir (G:EÖ(4),G:EÖ(5), G:EÖ(8)).” İfadesini kullanmışlardır.

4.1.1.2. Amaçlar okul yöneticileri, öğretmenler ve okul-aile birliği tarafından toplantılar yapılarak ortak karar ile belirlenir.

Okulun amaçlarının belirlenme ve geliştirme süreçleri konusunda öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla düşüncelerinin ne olduğu sorulmuştur.

Okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmen

görüşlerinin %30'luk bir bölümü bu süreçlere okul-aile birliklerinin de dâhil edilmesi gerektiği görüşünü ortaya koymuştur. Öğretmenlerden biri “ *Okulumuzun amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi okul yöneticisi, öğretmen ve Okul Aile Birliği tarafından istişare edilerek kararlaştırılır ve uyulamaya geçilir (G:AÖ(3)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise “*Okul aile birliği toplantıları ve öğretmen toplantıları yapılarak öğretmen, yönetici ve veli işbirliği ile gerçekleşir (G:AÖ(1)).*” şeklinde görüş ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan diğer bir öğretmenimiz de “ *Amaçların saptanması için okul yöneticisi, ve öğretmenler ile birlikte okul aile birliği görev alır (G:AÖ(2)).*” görüşünü ortaya koymuştur.

Okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmen görüşlerinin %13'lük bir bölümü bu süreçlere okul-aile birliklerinin de dâhil edilmesi gerektiği görüşünü ortaya koymuş ve şu ifadeleri kullanmıştır: “*Okul müdürü ve öğretmenlerle fikir alışverişi yapılarak belirlenir (G:EÖ(3)).*” şeklinde ifade kullanmıştır.

4.1.1.3.Okulların amaçları okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri ile MEB'nın belirlediği amaçlarla örtüşecek şekilde belirlenir.

Okulun amaçlarının belirlenme ve geliştirme süreçleri konusunda öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla düşüncelerinin ne olduğu sorulmuştur.

Okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmen görüşlerinin % 25'lik bir bölümü okul amaçlarının belirlenmesinde öğretmen ve okul müdürünün yapılan toplantılarda görüş ve önerileri ile belirlendiğini amaçlar belirlenirken de MEB'nın belirlediği amaçlarla örtüşmesine dikkat edildiği ifade edilmiştir. Yapılan araştırmaya katılan bir öğretmenimiz “*Okulların amaçları bakanlık tarafından belirlenen genel amaçlarla uyumlu olacak şekilde okul müdürü ve öğretmenler*

tarafından toplantılarla belirlenir (G:EÖ(1))” diyerek ifade etmiş, bir diğer öğretmenimiz de “Bakanlığın öngördüğü, okul müdürünün önderliğinde ve okul öğretmenlerinin de görüş ve önerilerinin de alındığı toplantılar sonucu ortak kararlar alıyor ve hedef ve amaçlarımızı belirliyoruz (G:EÖ(2)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenler bu yönde görüş ifade etmemiştir.

4.1.1.4.Okul yöneticileri amaçların belirlenme ve gerçekleştirilme aşamalarında planlayıcı rolündedir.

Okul amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilme aşamalarında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rollerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 38'i okul yöneticilerinin planlama ve görevlendirme sorumluluğu olduğunu ifade etmiş, geriye kalan öğretmenlerimiz ise bu konuda görüş belirtmemiştir. Bir öğretmenimiz “Okul yöneticisi amaçları gerçekleştirme aşamasında finansman ve görevlendirmede sorumluluğu vardır G:AÖ(2)).” şeklinde ifade etmiş, diğer bir öğretmenimiz ise “ Öğretmen ve okul yöneticileri işbirliğiyle amaçları belirlemeli, öğretmenler uygulama, yöneticiler ise planlama ve yönetme aşamasında işbirliği içinde olmalı (G:AÖ(6)).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “Okul müdürü öğretmenlerin görüşlerini sorar ve ortak bir amaç belirlenir. Daha sonra okul müdürü tarafından gereken planlama ve görev dağılımı yapılır (G:AÖ(7)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rolleri ile ilgili eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 38'i okul yöneticilerinin planlama ve görevlendirme sorumluluğu olduğunu ifade etmiş, Bu yönde görüş ifade eden öğretmenlerimizden “(G:EA(7)) Okul yöneticisi toplantı düzenleyim görüş alır, öğretmen fikir sunar, emek verir.” şeklinde

görüş ifade ederken, “(G:EÖ(8)); *Okul yöneticisi belirleyici rol almaktadır. Öğretmenlerden öneriler alır ve fikirleri açıklığa bağlar.*” , “(G:EÖ(4)) *Okul yöneticisi önerilerde bulunur.*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.1.5.Okul amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilme aşamalarında öğretmenler uygulayıcı rolündedir.

Okul amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilme aşamalarında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rollerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 38’i okul yöneticilerinin planlama ve görevlendirme sorumluluğu olduğunu ifade ederken geriye kalan öğretmenlerimiz bu konuda görüş belirtmemiştir. Görüş belirten bir öğretmenimiz “*Okul yöneticileri sadece etkinlikleri planlamada rol alır. Öğretmenler ise tüm öğretim sürecini uygular* (G:AÖ(1)).” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “*Öğretmenlerin ihtiyaçları belirlenmesinde, uygulamayı takip ve sürdürmekte sorumluluğu vardır* (G:AÖ(2))” şeklinde yorum yapmıştır. Bir diğer öğretmen ise “*Öğretmenler uygulama, yöneticiler yönetme sürecinde aktif olmalı ve iş birliği içinde çalışmalıdır* (G:AÖ(6)).” şeklinde görüş bildirmiştir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rolleri ile ilgili eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 38’i öğretmenlerin uygulama aşamasında sorumluluğu olduğunu ifade etmiş, Bu yönde görüş ifade eden öğretmenlerimizden “(G:EA(7)); *okul yöneticisi toplantı düzenleyim görüş alır, öğretmen fikir sunar, emek verir.*” şeklinde görüş ifade ederken, “(G:EÖ(8)); *Okul yöneticisi öğretmenlerden öneriler alır, fikirleri açıklığa bağlar öğretmenlerde kabul gören fikirleri uygular*” ifadesini kullanmış , “(G:EÖ(3)); *Öğretmen amaçlanan uygulamaların başarılmasını sağlar.*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.2. İkinci Boyut: Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 4. Okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında neleri dikkate alındığı ve bu amaçların diğer kesimlerle paylaşılması hakkında öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bölgesel-yerel özellikler dikkate alınır.	2	6	8	%25	%75	3	5	8	%38	%62
Okul amaçları geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyine, veli beklentileri dikkate alınır.	5	3	8	%62	%38	3	5	8	%38	%62
Belirlenen amaçlar yapılan toplantılar ile bilgilendirilir.	6	2	8	%75	%25	4	4	8	%50	%50
Belirlenen amaçlar duyuru şeklinde velilerle paylaşılır	2	6	8	%25	%75	1	7	8	%13	%87
Belirlenen amaçlar öğrencilere sabahleyin andımız okunmadan önce ve sınıflar gezilerek duyurulur.	-	-	8	%0	%100	1	7	8	%13	%87

Araştırmanın ikinci sorusu okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticisi ve öğretmenlerin rolü hakkında öğretmenlerin görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve

eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında neleri dikkate alındığı ve bu amaçların diğer kesimlerle paylaşılması hakkında düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 2’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.2.1. Okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bulunulan bölgenin özellikleri dikkate alınır.

Okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında nelere dikkat edildiği ile ilgili öğretmen görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin tamamı bu konuda görüşlerini ortaya koymuş ve araştırmaya katılan öğretmenlerin % 38’lik kısmı okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bulunulan bölgenin özellikleri dikkate alınır şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Okulun amaçlarının geliştirilmesi aşaması ile ilgili araştırmaya katılan öğretmenlerimizden biri “*Okulun amaçları geliştirilirken bölgesel özellikler, okulun başarı düzeyi dikkate alınır. Ona göre amaçlar belirlenir (G:AÖ(5)).*” şeklide görüş ifade etmiştir. Bir diğer öğretmenimiz, “*Okulun amaçları geliştirilirken okul yönetimi ile öğrenci profiline, köy insanının yaşam tarzına, genel olarak hangi işlerle uğraşıldığına, köylünün ilgi alanına ve köy içerisinde okul olarak neler yapılırsa başarılı olunabileceğine dikkat ederiz (G:AÖ(6)).*” şeklinde görüş ortaya koyarken bir diğer öğretmenimiz “*Okulun amaçları geliştirirken çevresel faktörler, okul başarı düzeyi dikkate alınır (G:AÖ(7)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 25’lik kısmı okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bulunulan bölgenin özellikleri dikkate alınır, şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Okulun amaçlarının geliştirilmesi

aşaması ile ilgili araştırmaya katılan öğretmenlerimizden, (G:EÖ(5)); “*Okulumuzun amaçları geliştirilirkendaha çok öğrenci düzeyi ve bölgesel özellikler dikkate alınır.*” İfadesini kullanmıştır, (G:EÖ(6)) ise “*Okulumuzun amaçları belirlenirken ve geliştirilirken en çok bölgesel özellikler ve okul imkanları dikkate alınır.*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.2.2. Okul amaçları geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyine, veli beklentileri dikkate alınır.

Okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında nelere dikkat edildiği ile ilgili öğretmen görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 38’lik oranı okul amaçları geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyi, veli beklentileri dikkate alınır şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. Bu konuda görüş ifade eden bir öğretmenimiz, “*Bölgesel ve yerel özellikler, öğrencilerin başarı düzeyi öncelikli olarak dikkate alınmaktadır. Veli beklentileri ikinci planda tutulmaktadır (G:AÖ(3)).*” şeklinde görüş ifade etmiş, bir başka öğretmenimiz “*Okul amaçları geliştirilirken özellikle yerel özellikler, öğrenci yapısı, velilerin beklentileri göz önünde bulundurulur (G:AÖ(4)).*” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. Bir diğer öğretmenimiz de “*Başarı düzeyi, okulun yapısı ve veli beklentileri dikkate alınır (G:AÖ(8)).*” şeklinde ifade etmiş, bir öğretmenimiz ise bu konuda görüş ortaya koymamıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 62’lik orana sahip öğretmenlerimiz de yukarıda belirtilen görüşlerle benzer ifadeler kullanmışlardır. Bu konuda görüş belirten bir öğretmenimiz, “*Okulun sahip olduğu kaynaklar, bölge halkının kültürel değerleri, beklentileri, öğrenci düzeyi ve geçmiş yılların tecrübelerine göre belirlenir (G:EÖ(4)).*” İfadesini kullanmış, bir başka öğretmenimiz ise “*Amaçlar belirlenirken; öğrencilerin seviyeleri, velilerin ekonomik gücü, bölge özellikleri, okulun*

konumu dikkate alınır (G:EÖ(3)).” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bu konuda görüş beyan eden diğer üç öğretmenimiz benzer ifadeler kullanmış “ Okulumuzun amaçları geliştirilirken okul başarı düzeyi, bölgesel ve yerel özellikler, veli beklentileri dikkate alınır (G:EÖ(8), G:EÖ(2), G:EÖ(7)).” Şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.1.2.3. Belirlenen amaçlar yapılan toplantılar yoluyla bilgilendirilir.

Okul amaçlarının okul yöneticisi tarafından ne şekilde paylaşıldığı ile ilgili öğretmen görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 50’lik oranı geliştirilen amaçların, okul yöneticisi tarafından yapılan toplantılar yoluyla paylaşıldığını ifade etmektedirler. Bu konuda görüş ifade eden bir öğretmenimiz “Amaçları okul yöneticimiz en çok öğretmenlerle yaptığı toplantılarda paylaşır. Okul aile birliği ile yapılan toplantılarla da velilerle paylaşım yapılır (G:AÖ(2)).” şeklinde ifade de bulunmuştur. Başka bir öğretmenimiz “Amaçlar yönetici tarafından toplantılarla bilgilendirilmektedir (G:AÖ(3)).” görüşünü ifade ederken diğer bir öğretmenimiz “Bu amaçlar okul yöneticimiz tarafından sık sık yapılan toplantılarla paylaşıyor (G:AÖ(6)).” şeklinde ifade etmiştir. Bir öğretmenimiz bu konuda görüş ifade etmemiş, bir öğretmenimiz ise “Bu adım bence eksik kalmaktadır (G:AÖ(7)).” şeklinde olumsuz görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden 8’de 6’sı yani % 75 gibi önemli bir bölümü okul amaçlarının veliler ve öğretmenlere toplantılar yolu ile bilgilendirildiğini ifade etmişlerdir. İki öğretmenimiz bu konu ile ilgili “ Bu amaçlar, okul yöneticimiz tarafından diğer paydaşlarla toplantı yapılarak paylaşıyor (G:EÖ(5), G:EÖ(2), G:EÖ(7)).” şeklinde ifade ederlerken, diğer bir öğretmenimiz de, “ Bu amaçlar okul yöneticisi tarafından genelde sadece öğretmenlerle paylaşıyor (G:EÖ(6)).” ifadelerini kullanmıştır. Bu konu ile ilgili görüş ifade eden son

öğretmenimiz ise “ *Öğretmenlerle toplantıda, öğrenci velisi ve çevre ile duyurular aracılığı ile paylaşıyor (G:EÖ(4)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.2.4. Belirlenen amaçlar duyuru şeklinde velilerle paylaşılıyor.

Okul amaçlarının okul yöneticisi tarafından ne şekilde paylaşıldığı ile ilgili öğretmen görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 13'lük oranı geliştirilen amaçların, yazılı bir şekilde velilere duyurulduğunu ifade etmiştir. Bu görüşü ortaya koyan öğretmenimiz “*Bu amaçlar veliye yazılı duyuru şeklinde eve kağıt yollayarak paylaşılıyor (G:AÖ(8)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren % 25 oranına sahip öğretmenlerimiz okul amaçlarının velilere duyuru şeklinde bildirildiğini ifade etmiştir. Bu ifadeleri kullanan iki öğretmenimiz “*Velilerle duyurular yoluyla paylaşılıyor (G:EÖ(3). G:EÖ(4)).*” şeklinde benzer ifadeler kullanmışlardır.

4.1.2.5. Belirlenen amaçlar sabahleyin andımız okunmadan önce ve sınıflar gezilerek duyurulur

Okul amaçlarının okul yöneticisi tarafından ne şekilde paylaşıldığı ile ilgili öğretmen görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 13'lük oranı geliştirilen amaçların, sabahleyin andımız okunmadan önce ve sınıflar gezilerek duyurulduğunu ifade etmiştir. Bu görüşü ortaya koyan öğretmenimiz “*Öğrencilere ise*

sabah andımızdan önce ve sınıflar gezerek duyurulur (G:AÖ(8)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.3.Üçüncü Boyut: Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 5. Okul yöneticisi tarafından yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Yıllık faaliyet planı hazırlanıyor.	8	-	8	%100	-	8	-	8	%100	-
Öğretmenlerin katılımı ile hazırlanıyor.	3	5	8	%38	%62	3	5	8	%38	%62
Öğrenci ve veli beklentilerine göre belirlenir.	3	5	8	%38	%62	4	4	8	%50	%50
Öğrenci, veli, öğretmen, beklentileri ve MEB, kurum-kuruluş istekleri	2	6	8	%25	%75	2	6	8	%25	%75

Araştırmanın üçüncü sorusu okul yöneticisi tarafından yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi

alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize, okul yöneticisi tarafından yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 3’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.3.1. Okul yöneticileri tarafından yıllık faaliyet planı hazırlanıyor.

Okul yöneticileri tarafından yıllık faaliyet planının hazırlanması konusunda öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden okul yöneticileri tarafından yıllık faaliyet planı hazırlanıyor şeklinde %100 oranında görüş ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerimizden biri “*Okul yöneticisi öğretmenlere eşit şekilde görevlendirme yapabilmek için bir faaliyet planı hazırlıyor (G:AÖ(2))*” şeklinde ifade etmiş, diğer bir öğretmenimiz ise “*Yıllık faaliyet planı hazırlanıyor (G:AÖ(1))*” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir başka öğretmenimiz ise görüşünü “*Yılın başında neler yapılacağı ve hangi öğretmenin hangi görevlerde yer alacağı beraberce belirleniyor (G:AÖ(6))*” şeklinde ifade etmiş, bir diğer öğretmenimiz de “*Okulun öğrenci yapısı faaliyetlere katılmak için çok uygun olmasa da faaliyet planı hazırlanıyor (G:AÖ(5))*” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen “*Faaliyet planı her sene başı biz öğretmenlerle birlikte hazırlanıyor (G:AÖ(8))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmenimiz ise “*Faaliyet planı zamanı geldikçe parça parça hazırlanmaktadır (G:AÖ(3))*.” şeklinde görüş ifade etmiş, görüş ifade eden diğer bir öğretmenimiz de “*Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı elverdiği derecede akademik takvime uygun olarak hazırlanır (G:AÖ(4))*.” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğer öğretmenimiz “*Okulun açıldığı ilk haftalarda faaliyet planı çıkarılır (G:AÖ(7))*.” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin tamamı okul yöneticileri tarafından yıllık faaliyet planı hazırlanıyor şeklinde görüş ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerimizden biri “*Yıllık faaliyet planı hazırlanıyor fakat*

sonradan eklenenler de oluyor (G:EÖ(8)).” şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz de benzer ifadeler kullanmış ve *“Belirli olan faaliyetler önceden hazırlanıyor. Yıl içerisinde öğretmen ya da öğrencilerin taleplerine göre de şekil alıyor (G:EÖ(4)).*” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı öğretmenlerimizden biri *“ Yıllık faaliyet planı var fakat genelde tarihler yaklaştıkça karar alınıyor (G:EÖ(6)).*” İfadesini kullanırken, diğer bir katılımcı öğretmenimiz de bu açıklamaya benzer ifadeler kullanıp *“ Yıllık faaliyet planı var fakat tam değil de, zamanı geldikçe ya da yaklaştıkça bir plan hazırlanır (G:EÖ(5)).*” görüş ifade etmiştir. Katılımcı diğer dört öğretmenimiz de bir birine benzer ifadeler kullanmışlardır. *“Yıllık faaliyet planı yapılıyor (G:EÖ(1), G:EÖ(2), G:EÖ(3), G:EÖ(7)).*” şeklinde ifade kullanmışlardır.

4.1.3.2. Okul faaliyet planı tüm öğretmenlerin katılımı ile hazırlanıyor.

Okul yönetimi faaliyet planını hazırlarken neleri dikkate alıyor ve almasının gerektiği düşünülmekte konusunda öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden tamamı bu konuda görüş ifade etmiştir. Öğretmenlerin % 38’i faaliyet planının öğretmenlerle birlikte hazırlandığını ifade etmiştir. Bir öğretmenimiz *“ Faaliyet planı her sene başı biz öğretmenlerle birlikte hazırlanıyor (G:AÖ(8)).*” şeklinde görüşünü ifadesini kullanırken, bir diğer öğretmenimiz de *“Faaliyet planı öğretmenlerin katılımı ve tüm öğretmenlerin görev alması dikkate alınır (G:AÖ(2)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir. Öğretmenlerden diğeri ise *“ Yılın başında neler yapılacağı ve hangi öğretmenin hangi görevlerde yer alacağı beraberce belirleniyor. Bu faaliyetler hazırlanırken hangi öğretmenin hangi eğitsel faaliyete yakın olduğu belirlenerek yapılıyor (G:AÖ(6))”* şeklinde ifade kullanmıştır.

Okul yönetimi faaliyet planını hazırlarken neleri dikkate alıyor ve almasının gerektiği düşünülmekte konusu ile ilgili olarak eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden yedisi bu konuda görüş ifade ederken bir öğretmenimiz bu konuda ortaya herhangi bir görüş koymamıştır. Öğretmenlerin % 38’i faaliyet planının öğretmenlerle birlikte

hazırladığını ifade etmiştir. Bu yönde görüş ifade eden bir öğretmenimiz “ *Her öğretmenin görüşüne başvuruluyor ve her sınıfın görev alabilmesine dikkat ediliyor (G:EÖ(3)).*” ifadesini kullanırken, diğer iki öğretmenimiz de bir birine benzer ifadeler kullanarak “ *Bu konuda öğretmenin görüşleri alınır (G:EÖ(6), G:EÖ(8))* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.1.3.3. Okul faaliyet planı hazırlanırken öğrenci ve veli beklentileri dikkate alınıyor.

Okul yönetimi faaliyet planını hazırlarken neleri dikkate alıyor ve almasının gerektiği düşünülmekte konusun da öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden %50 oranlık bölümü öğrenci ve veli beklentilerine göre belirlendiğini şeklinde ifade görüş ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden biri “ *Faaliyetler daha çok öğrenci ve veli beklentilerine göre belirlenir (G:AÖ(2)).*” şeklinde görüş ifade etmiş, diğer bir öğretmenimiz de “ *Öğrenci ve veli ihtiyaç ve beklentileri her zaman dikkate alınır (G:AÖ(5)).*” diyerek görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlerimizden bir diğeri “ *Bu etkinlikler genellikle öğrenci ve veli memnuniyeti sağlamak, okul ihtiyaçlarını karşılamak için maddi kaynak sağlamak amacıyla yapılır (G:AÖ(1)).*” şeklinde görüş ifade etmiş, bir diğer öğretmenimiz de “*Plan hazırlanırken özellikle veli ve öğrenci beklentileri dikkate alınıyor. Yılsonunda veliyi memnun etmek hedefleniyor (G:AÖ(8)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden %38 oranlık bölümü de öğrenci ve veli beklentilerine göre belirlendiğini ifade etmişlerdir. Bu konu ile ilgili görüş ifade eden bir öğretmenimiz “ *Öğrenci ihtiyaçları, veli beklentileri, güncellik, okul imkânları dikkate alınıyor (G:EÖ(2)).*” ifadesini kullanırken, bir diğer öğretmenimiz de “ *Öğrenci gereksinimleri, velilerin ihtiyaç ve beklentileri yani toplumun beklentileri dikkate alınıyor (G:EÖ(7)).*” şeklinde görüş ifade etmiş, bu

konuda görüş ifade eden diğer öğretmenimiz ise “*Her sınıfın görev alabilmesine dikkat ediliyor. Velilerden de destek bekleniyor* (G:EÖ(3)).” şeklinde ifade etmiştir.

4.1.3.4. Faaliyet planı hazırlanırken öğrenci, öğretmen, veli beklentileri ve MEB, kurum-kuruluş istekleri dikkate alınır.

Okul yönetimi faaliyet planını hazırlarken neleri dikkate alıyor ve almasının gerektiği düşünülmekte konusun da öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden % 25 oranlık bölümü öğrenci, öğretmen, veli beklentileri ve MEB, kurum-kuruluş isteklerine göre belirlendiği şeklinde ifade etmiş, bir öğretmenimiz ise bu konuda hiçbir görüş ifade etmemiştir. Öğretmenlerimizden biri “*Öğrenci ihtiyaçları, veli beklentileri, bürokrasi ve bakanlık istekleri de unutulmamaktadır* (G:AÖ(3)).” Şeklinde görüş ifade ederken bir diğer öğretmen de “*Çocukların durumu, veli, bakanlık dikkate alınır* (G:AÖ(4)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerden görüş ifade eden % 25 oranlık bölümü öğrenci, veli beklentileri ve MEB isteklerine göre belirlendiği şeklinde ifade etmişler, üç öğretmenimizde bu konu ile ilgili hiçbir ifade bulunmamıştır. Bu konuda olumlu görüş belirten bir öğretmenimiz “*Öğretmenin ya da öğrencilerin, velilerin taleplerine göre de şekil alıyor. Bu faaliyetler öğrenci ihtiyaçları, bakanlık, veli görüşleri dikkate alınarak yapılıyor* (G:EÖ(4)).” Şeklinde ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “*Faaliyetler için hazırlanan planlar da daha çok öğrenci ihtiyaçları dikkate alınır. Tabi bakanlık, veli ve toplum beklentileri de dikkate alınır* (G:EÖ(5)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.4. Dördüncü Boyut: Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 6. Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Çalışma düzeninin aksamamasını sağlar.	7	1	8	%88	%12	8	-	8	%100	-
Eğitim programlarının öğretim sürecine karışmaz.	1	7	8	%12	%100	6	2	8	%75	%25

Araştırmanın dördüncü sorusu okul yöneticiniz öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize, okul yöneticilerinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 4’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.4.1. Okul yöneticileri çalışma düzeninin aksamamasını sağlar.

Okul yöneticileri tarafından öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul

yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin tamamı derslerin zamanlamasına özen gösterir şeklinde görüş ifade etmişlerdir. Bir öğretmenimiz “Okul yöneticimiz derslerin zamanında başlayıp bitirilmesi için uyarılarını yapmakta, gelmeyen öğretmenlerin yerine derslerin verimli geçmesi için uygun değişikliklerin yapılmasını sağlamaktadır (G:AÖ(3)).” ifadesini kullanmış, bir diğer öğretmenimiz ise “Okul yöneticimiz bu konuda titizdir. Derslerin zamanında başlayıp bitirilmesine dikkat eder, gelmeyen öğretmen olduğunda ilgili sınıfa girer (G:AÖ(7)).” diyerek görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmenimiz de “Yönetim tarafından derslerin zamanında başlamasına, zilin saatinde çalıp öğretmenlerin vaktinde sınıfa girmesine özen gösterilir. Sürekli anonslar yapılarak derslerin zamanında başlaması için öğrenci ve veli bilgilendiriliyor (G:AÖ(8)).” şeklinde görüşünü ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “Okul yöneticimiz sene başında yapılan toplantıda ders başlama ve bitiriş zamanlarını hepimize söyleyerek dikkat etmemizi söylemiştir (G:AÖ(5)).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmenimiz de “Okul yöneticimiz öğretmenlerin ders saatlerine uyma(zamanında başlatılması ve bitirilmesi) konusunda aktiftir (G:AÖ(1)).” diyerek görüşünü ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz de “Okul yöneticimiz ders yılının başında ders programının düzenli bir şekilde uygulanması için her sınıfa ders saatlerini belirten bir program hazırlamış ve gerekli gözetim ve denetimi yaparak daha sonra yaptığı toplantılarda dile getirmiştir (G:AÖ(6)).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmenimiz de “Okul yöneticimizin öğretim sürecinde etkin bir çalışması yoktur. Derslerin zamanında başlatılması dışında herhangi bir yönetim çalışması görülmemektedir (G:AÖ(2)).” şeklinde görüşünü ifade ederken, katılımcı diğer bir öğretmenimizde “Okul yöneticimiz zaman konusunda ve programdaki koordinasyon açısından titizdir Okul yöneticimiz öğretmenlerin ders saatlerine uyması konusunda anonsları kullanarak aktif olmaktadır (G:AÖ(4)).” ifadelerini kullanmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 88'i okul yöneticilerinin derslerin zamanlamasına özen gösterdiğini ifade etmiş, bir. Bir öğretmenimiz “öğretmenimiz ise bu konu ile ilgili görüş ortaya koymamıştır. Öğretmenlerimizden bir tanesi bu soru ile ilgili “Okul yöneticimiz bu konuda herhangi

bir eksiklik gördüğü zaman müdahale eder (G:EÖ(5)).” ifadesini kullanmış, bir başka öğretmenimiz de “ *Bu konuda gereken zamanlarda uyarılar yapıyor (G:EÖ(6)).*” Şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir katılımcımız ise “ *Okul müdürü, muavinlerine görev dağılımı ile öğretim zamanının denetimini yaptırıyor (G:EÖ(2)).*” şeklinde düşüncesini ifade ederken diğer bir öğretmen ise, “ *Derslerin harcanmaması için zamanlamaya önem veriliyor (G:EÖ(3)).*” şeklinde ifade etmiştir. Bir başka öğretmen de, “ *Derslerin zamanında başlayıp, bitmesine önem veriliyor. Okul yöneticimiz ders kaybı gibi durumlarda gerekli olabilecek ders düzenlemelerini sağlıyor (G:EÖ(4)).*” şeklinde ifade etmiştir. Bu konuda görüş ifade eden diğer iki öğretmenimizde bu ifadeyi kullanmıştır(G:EÖ(8),G:EÖ(7)).

4.1.4.2 Eğitim programlarının öğretim sürecine karışmaz.

Okul yöneticileri tarafından öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %75 gibi önemli bir bölümü okul yöneticilerinin, eğitim programının öğretim sürecine karışmadığını ifade etmişlerdir. Bir öğretmenimiz bu konuda şu ifadeyi kullanmıştır: “*Okul yöneticimiz öğretmenlerin sınıf içerisindeki eğitim-öğretim sürecine herhangi bir katkı koymamaktadır (G:AÖ(1)).*” diyerek görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise görüşünü “*Programlarla ilgili materyal seçimini öğretmenlere bırakmaktadır (G:AÖ(3)).*” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir öğretmenimiz de “*Materyal kullanılmasına özen gösterilmesini ister fakat karışmaz (G:AÖ(7)).*” şeklinde görüş ifade etmiş, bir diğer öğretmenimiz de “*Materyal seçimini her öğretmen kendisi yapar (G:AÖ(5)).*” ifadesini kullanmıştır. Başka bir öğretmenimiz “*Yönetim derslerde kullanılacak materyal seçiminde gerekli özeni göstermiyor (G:AÖ(8)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğer öğretmen de “*Okul yöneticimizin eğitim programlarının öğretim sürecinde etkin bir çalışması yoktur (G:AÖ(2)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %88 gibi önemli bir bölümü okul yöneticilerinin, eğitim programının öğretim sürecine sadece derslerin başlama ve bitiriş vakitlerine özen gösterildiğini ifade etmiş ve % 12'lik orana sahip öğretmenlerimizde “Eğitim programı ile ilgili konular öğretmene bırakılıyor (G:EÖ(8)).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.5. Boyut: Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 7. Okul yöneticisinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Öğretmenlerden aldığı bilgilere göre değerlendirme yapmaktadır.	5	3	8	%62	%38	6	2	8	%75	%25
Öğrencilerin başarısını izlemeye yönelik herhangi bir çalışma yapılmıyor.	2	6	8	%25	%75	2	6	8	%25	%75
Farklı gelişim gösteren öğrenciler belirlenip destek almaları sağlanır.	3	5	8	%38	%62	2	6	8	%25	%75
Öğrenci değerlendirmelerinin sonuçları ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmıyor.	1	7	8	% 13	%87	4	4	8	%50	%50

Araştırmanın beşinci sorusu okul yöneticisinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan

okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize, okul yöneticisinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.5.1. Öğretmenlerden alınan bilgilere göre değerlendirilme yapılmaktadır.

Okul yöneticileri tarafından öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 75’lik orana sahip önemli bir bölümü okul müdürlerinin öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre değerlendirme yaptığını ifade etmektedirler. Görüşünü ifade eden öğretmenlerimizden biri “ *Okul yöneticimin öğrencilerin başarısı ya da başarısızlığı ile ilgili değerlendirmeyi öğretmenlerden aldığı bilgilerle yapmaktadır (G:AÖ(3)).*” şeklinde ifade ederken, bir başka öğretmenimiz de “ *Okul yöneticimizin öğrencilerin başarısını izlemeye yönelik çalışmaları öğretmenlerle birebir konuşarak değerlendirme yapmaktadır (G:AÖ(6)).*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlerimizden bir tanesi de “ *Yapılan sınavlarda başarısız olan öğrencilerin tespitini öğretmenle birlikte yapar (G:AÖ(7)).*” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir öğretmenimiz de görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: “ *Okul yöneticisi genelde çocuk hakkında öğretmen ile birebir görüşür (G:AÖ(4)).*” Bir diğer öğretmenimiz “*Yönetici her zaman sınıftaki öğrencilerin durumunu sorar (G:AÖ(5)).*” şeklinde görüş ifade ederken, diğer bir öğretmenimiz de “ *Okul yöneticimiz öğrenci başarılarını öğretmen tarafından yapılan deneme sınavları ve sıralama sınavlarına göre belirlemektedir (G:AÖ(2)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Görüşü alınan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 62’lik orana sahip önemli bir bölümü okul müdürlerinin öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere

göre öğrenci başarısını değerlendirdiğini ifade etmektedirler. Görüşünü ifade eden öğretmenlerimizden biri “ *Öğretmenlerle yapılan mülakat, ayrıca zümre toplantılarıyla izlemektedir* (G:EÖ(2)).” şeklinde ifade ederken, başka bir öğretmenimiz ise “*Sürekli olarak okul yöneticimiz ve öğretmenler arasında öğrencilerin durumlarının değerlendirilmesi yapılır* (G:EÖ(5)).” biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerden aldıkları bilgileri kullanarak öğrenci değerlendirmesinde bulunur şeklinde görüş ifade eden bir başka öğretmenimiz de “*Bunu öğretmenlere sorarak yapar bu da yöneticiye daha faydalı bilgiler sunar. Çünkü uzaktan gözlemler etkili sonuç vermeyecektir. Çocuğun durumunu direkt olarak gözleme imkânı olan öğretmenle bunu görüşmek en doğru olandır* (G:EÖ(6)).” şeklinde ifade ederken, görüşüne başvuru alan diğer bir öğretmenimiz ise “*Öğretmenlerden gelen bilgilerden yararlanarak öğrencileri değerlendirme çabası içine giriyor* (G:EÖ(3)).” ifadelerini kullandı. Bu konu ile ilgili görüşleri alınıp müdürler açısından öğretmen görüşlerinin önemli olduğunu ifade eden diğer iki öğretmenimizden biri “ *Okul yöneticisi öğretmenlerle görüşür* (G:EÖ(7)).” şeklinde ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “ *Öğrencilerin başarısını öğretmen görüşmelerinden bilgi edinerek gerçekleştirir* (G:EÖ(4)).” ifadelerini kullanmıştır.

4.1.5.2. Öğrenci başarısını izlemeye yönelik herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

Okul yöneticileri tarafından öğrenci başarısını izlemeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %25 ‘i okul yöneticilerinin bu alanda herhangi bir çalışması olmadığını belirtmiş geriye kalan %75’i ise öğretmenlerden elde edilen bilgilerle izleme yapıldığını ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili olumsuz görüş ifade eden bir öğretmenimiz “*Okul yöneticisi öğrencilerin başarısını izlemeye yönelik herhangi bir çalışma yapmıyor* (G:AÖ(8))” şeklinde görüş ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “*Öğrenci başarısını izlemeye yönelik herhangi bir çalışma yoktur* (G:AÖ(1))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %25 'i okul yöneticilerinin bu alanda herhangi bir çalışması olmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda görüş ortaya koyan bir öğretmenimiz “*Okul müdürünün bu konu ile ilgili herhangi bir çalışması yoktur (G:EÖ(1)).*” ifadelerini kullanırken, diğer öğretmenimiz de “*Hiçbir çalışması yoktur. Maalesef sadece okul dışı faaliyetlerde başarı gösteren öğrencilere ödüller verilmektedir. Okul içi başarıları ile ilgili ödüllerle sınıf öğretmenleri ilgilenmektedir (G:EÖ(8)).*” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

4.1.5.3 Farklı gelişim gösteren öğrenciler belirlenip uzman kişilerden destek almaları sağlanır.

Okul müdürlerinin öğrenci başarısının değerlendirme sonuçlarında yaptığı çalışmalar ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %25 'i okul müdürlerinin farklı gelişim gösteren öğrencilerin velileri ile görüşerek uzman kişilerden yardım almalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Öğretmenlerimizden biri “*Değerlendirme sonucu farklı gelişim gösteren öğrencileri belirler, velilerle görüşür ve yardımcı olur (G:AÖ(4)).*” şeklinde görüş ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “*Farklı gelişim gösteren öğrencilerin velileriyle görüşme yapar ve yapması gerekeni söyler (G:AÖ(5)).*” Şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %38 'i okul müdürlerinin farklı gelişim gösteren öğrencilerin velileri ile görüşerek uzman kişilerden yardım almalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerimizden biri “*Farklı gelişen, özel durumu olan, her faaliyete ilgi gösteren ya da gösteremeyen öğrencilerle ve velileriyle konuşulup yönlendirilir ve takip edilir (G:EÖ(5)).*” şeklinde görüşünü ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz de “*Farklı gelişim gösteren öğrencilerin teke tek eğitim almaları için okul bünyesinde bulunan özel eğitim*

öğretmeninin bu çocuklara ders vermesi için planlama yapar (G:EÖ(3)).” ifadelerini kullanmıştır. Okul müdürlerinin farklı gelişim gösteren öğrencilerin velileriyle görüşüp, onları yönlendirdiğini ifade eden başka bir öğretmenimiz de “ Okul yöneticisi öğrencilerle ve aileleriyle iletişim kurup onları yönlendirir (G:EÖ(7)).” ifadelerini kullanarak görüşünü belirtmiştir.

4.1.5.4. Öğrenci başarılarının değerlendirilmelerinin sonuçları ile ilgili çalışma yapılmıyor.

Okul müdürlerinin öğrenci başarısının değerlendirme sonuçlarında yaptığı çalışmalar ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %50 ‘si okul müdürlerinin bu alanda eksik kaldıkları yönünde görüş ifade etmişlerdir. Öğretmenlerimizden biri “Okul yöneticisi öğrencilerin başarısını değerlendirmek için herhangi bir çalışma yapmıyor (G:AÖ(8))” şeklinde görüş ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “Öğrenci başarısının değerlendirilmesi için herhangi bir çalışma yoktur (G:AÖ(1))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmenimiz de “ Başarısız olan öğrencilerin tespiti yapılmakta ancak sonuçlarıyla ilgili eksiklik var (G:AÖ(7))” şeklinde görüş ifade etmiş, diğer öğretmenimiz de “Yapılan değerlendirmelerin sonucunda herhangi bir çalışma yapılmamaktadır (G:AÖ(2))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin öğrenci başarısının değerlendirme sonuçlarında yaptığı çalışmalar ile ilgili araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin %13 ‘ü okul müdürlerinin bu alanda eksik kaldıkları yönünde görüş ifade ederken % 38’lik orana sahip öğretmenimiz ise bu konu ile ilgili görüş ifade etmemiştir. Bu yönde görüş ifade eden öğretmenimiz “Maalesef sadece okul dışı faaliyetlerde başarı gösteren öğrencilere ödüller verilmektedir. Okul içi başarıları ile ilgili ödüllerle sınıf öğretmenleri ilgilenmektedir (G:EÖ(8)).” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

4.1.6. Altıncı Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 8. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Sözlü takdir.	8	-	8	%100	-	5	3	8	%63	%37
Öğretmenleri çalışmaya özendirici herhangi bir çalışma yapmamaktadır.	-	-	8	-	%100	3	5	8	%37	%63

Araştırmanın altıncı sorusu okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize, okul yöneticisinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 6’da belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.6.1. Okul yöneticilerinin öğretmenleri çalışmaya özendirmek için en çok tercih ettiği yöntem sözlü takdir yöntemidir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 63'lük bir oranı okul yöneticileri tarafından sözlü takdirle özendirilmeye çalışıldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden biri "Okul yöneticimiz öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için teşvik edici konuşmalar yapıyor (G:AÖ(6))." şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer öğretmen de "Okul yöneticimiz öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için sözlü takdirini kullanarak öğretmenlerine katkıda bulunmaktadır (G:AÖ(3))." ifadesini kullanmıştır. Başka bir öğretmenimiz "Genelde sözlü takdir uygulaması kullanılır "(G:AÖ(7))." şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz de "Okul yöneticisi öğretmenleri sözlü olarak takdir eder (G:AÖ(4))." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bir başka öğretmenimiz de "Okul yöneticimiz her zaman sözlü olarak çalışmaya bizi teşvik eder (G:AÖ(5))." şeklinde belirterek görüş ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 100'lük bir oranı okul yöneticileri tarafından sözlü takdirle özendirilmeye çalışıldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden biri "Okul yöneticimiz sözlü olarak teşvik edicidir (G:EÖ(2))." şeklinde ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz " Sözlü konuşmalar yapıyor. Yapılan etkinlikler sonrası tebrik ediyor (G:EÖ(3))." ifadelerini kullanmıştır. Okul yöneticisi tarafından sözlü olarak takdir edildiklerini belirten başka bir öğretmenimiz de " Yöneticimiz sözlü olarak bizi takdir etmekte ve arkamızda olduğunu her zaman belirtmektedir (G:EÖ(6))." biçiminde görüşünü ifade ederken, başka bir öğretmenimiz ise "Sözlü olarak takdirler yapmaktadır. Bunlar sadece özel günlerde ve etkinliklerde değil de rutin de yapılırsa daha özendirici olacaktır (G:EÖ(8))." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Söz konusu sorumuzla ilgili görüş ifade eden diğer öğretmenlerimizin ifadeleri benzerlik göstermekte ve " Bazı zamanlarda sözlü takdir yapılmaktadır (G:EÖ(1))." , " Sözlü

takdir edilip, teşvik ediliyoruz (G:EÖ(4)).” , “Okul yöneticimiz öğretmenlerini her zaman sözlü olarak takdir etmektedir (G:EÖ(5)).” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.1.6.2. Öğretmenleri çalışmaya özendirici herhangi bir çalışma yapmamaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 37’lik bir oranı okul yöneticileri tarafından öğretmenleri çalışmaya özendirici herhangi bir çalışma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerimizden biri “*Okul yöneticimiz öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için herhangi bir çalışma yapmamaktadır (G:AÖ(2)).*” diyerek görüşünü ifade ederken, diğer bir öğretmenimiz de “*Okul yöneticimiz öğretmenleri çalışmaya özendirmek için olumlu yönde hareket etmiyor (G:AÖ(8)).*” ifadelerini kullanmıştır. Bu konuda görüş ifade eden bir diğer öğretmenimiz ise “*Öğretmenleri teşvik edecek çalışmalar yoktur (G:AÖ(1))*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenler bu yönde herhangi bir ifade kullanmamışlardır.

4.1.7. Yedinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

Tablo 9. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
MEB tarafından düzenlenen eğitim kurslarının duyurusu yapılır.	7	1	8	%88	%12	6	2	8	%75	%25
Öğretmenlerin mesleki yönden gelişimine ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.	1	7	8	%13	%87	2	6	8	%25	%75

Araştırmanın yedinci sorusu okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize, okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine katkı koyacak çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 7’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.7.1. MEB tarafından düzenlenen eğitim kurslarının duyurusu yapılır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 75'i okul yöneticilerinin MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim kurs duyurularının yapıldığını belirtmiştir. Öğretmenlerimiz bu konuda; *“Okulumuzda mesleki gelişimimize yönelik herhangi bir kurs, eğitim düzenlenmiyor. Sadece bakanlığın düzenlediği eğitimler duyuruluyor (G:AÖ(8)).”*, *“Hizmetiçi eğitimlerden haberdar oluruz ve katılma yönünde müdür öğretmenleri teşvik eder (G:AÖ(7)).”*, *“Hizmetiçi eğitimlerden haberdar ediliyoruz (G:AÖ(4))”*, *“Okulumuzda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için hizmetiçi eğitimlerden sürekli olarak yöneticimiz tarafından sözle ve imza karşılığında bilgilendiriliyoruz (G:AÖ(6)).”*, *“Bakanlığın düzenlediği tüm faaliyetler okulumuzda yönetici tarafından öğretmenlere katılım için duyurulmaktadır (G:AÖ(3)).”*, *“Okulumuzda zaman zaman hizmetiçi eğitim kurslarının neler oldukları ve zamanları panoya asılır (G:AÖ(5)).”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 88'i okul yöneticilerinin MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim kurs duyurularının yapıldığını belirtmiştir. Öğretmenlerimiz bu konuda; *“Bakanlığın hazırladığı hizmetiçi eğitim kurslarına önem veriyor ve haberdar ediyor (G:EÖ(4)).”*, *“ Sadece bakanlıktan gelen hizmetiçi kurs bildirimleri imzalatılmaktadır. Onlarda çoğu zaman tarihleri geçtikten sonra oluyor (G:EÖ(8)).”*, *“ Mesleki gelişimler için hizmetiçi eğitim kurslarını haber ediyor (G:EÖ(3)).”*, *“ Bakanlığın düzenlediklerinden haberdar eder (G:EÖ(7)).”*, *“Sadece bakanlığın her yıl düzenlediği hizmetiçi eğitim kursları vardır (G:EÖ(2)).”*, *“ Hizmetiçi eğitim kurslarından haberdar eder, zaman zaman okulumuzda hizmetiçi eğitim kursları düzenlenir (G:EÖ(5)).”*, *“ Milli Eğitim Bakanlığı'nın seminerlerinden haberdar eder, bazen okulda da bakanlığın düzenlediği seminerler olur (G:EÖ(6)).”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.1.7.2. Öğretmenlerin gelişimlerine yönelik herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 25'i okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda olumsuz görüş ifade eden öğretmenlerimizden biri "*Öğretmenlerin mesleki gelişim konusunda birbirleriyle etkileşimleri dışında herhangi bir etkinlik yapılmamaktadır (G:AÖ(2)).*" diye görüş ifade ederken, görüş belirten diğer öğretmenimiz de "*Maalesef ki bu gibi etkinlikler yoktur (G:AÖ(1)).*" şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 13'ü okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda olumsuz görüş ifade eden öğretmenimiz biri "*Yapılmamaktadır (G:EÖ(1)).*" şeklinde ifade etmiştir.

4.1.8. Sekizinci Boyut: Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik öğretmen görüşleri.

Tablo 9. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterlilikleri ve bu yöndeki güçlü ve zayıf yönleri belirlenmesine yönelik öğretmen görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV YAPTIĞI OKULDA HİZMET VEREN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Yeterli bulmuyorum	3	5	8	%38	%62	2	6	8	%25	%75
Yeterli buluyorum	5	3	8	%63	%37	6	2	8	%75	%25
Öğretmen tarafından belirlenen ihtiyaçlar dikkate alınır.	1	7	8	%13	%87	1	7	8	%13	%87
İletişim yönü güçlü.	1	7	8	%13	%87	2	6	8	%25	%75
Tecrübe eksikliği.	-	-	8	-	%100	2	6	8	%25	%75
Öğretmenlerden görüş alınmıyor.	-	-	8	-	%100	1	7	8	%13	%87

Araştırmanın sekizinci sorusu Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterlilikleri ve bu yöndeki güçlü ve zayıf yönleri belirlenmesine kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü

eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmene ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren 8 öğretmenimize, okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine katkı koyacak çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 8’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.8.1. Okul yöneticisi eğitim-öğretim süreci için gerekli ortamları hazırlamada yeterli görülüyor..

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterlilikleri ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 25’yetersiz bulmuştur. Okul yöneticilerini yetersiz bulan öğretmenlerimizden bir tanesi “ *Yeterli bulmuyorum. Öğretmen-veli ortamı yılda bir kere veli toplantıları ile yapılıyor. Bu sayı arttırılıp çeşitli etkinlikler düzenlenebilir (G:AÖ(8))*” şeklinde görüş ifade ederken, diğer öğretmenimiz de “*Hayır bulmuyorum (G:AÖ(1))*” diyerek görüş ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 38’yetersiz bulmuştur. Okul yöneticilerini yetersiz bulan öğretmenlerimizden bir tanesi “ *Yeterli bulmuyorum. Akademik başarılar tamamen öğretmenlerin ellerine bırakılmış durumdadır (G:EÖ(8))*.” şeklinde görüş ifade ederken, başka bir öğretmenimiz de “*Okullarda öğretmenler veliler ile okul-aile birlikleri toplantıları dışında pek görüşmemektedirler. Bu görev okul yöneticilerine aittir (G:EÖ(1))*.” Şeklinde ifade ederken diğer öğretmenimiz de “ *Yeterli bulmuyorum ancak bunun esas sebebi okul yöneticisi değil, maddi olanaksızlıklar ve bürokrasidir (G:EÖ(6))*.” söyleminde bulunarak görüşünü ifade etmiştir.

4.1.8.2. Okul yöneticisi eğitim-öğretim süreci için gerekli ortamları hazırlamada yeterli bulunmuyor.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterlilikleri ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 75'si okul yöneticilerini yeterli bulurken, % 25'yetersiz bulmuştur. Yeterli bulduğunu ifade eden bir öğretmenimiz “ *Okul yöneticimiz beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için bize uygun ortamları sağlamaya çalışır (G:AÖ(6)).*” şeklinde görüş ifade ederken, başka bir öğretmenimiz de “ *İmkânlar dâhilinde yapılan çalışmaları yeterli buluyorum (G:AÖ(7)).*” ifadesini kullanmıştır. Bu konuda olumlu görüş ifade eden bir öğretmenimiz de “*Evet yeterlidir. Okul yöneticimiz gereken her türlü ortamı sağlıyor (G:AÖ(4)).*” ifadesini kullanıyor. Başka bir öğretmenimiz ise “*Okul yöneticimiz, öğretmen, Okul Aile Birliği, veli işbirliği ile okulda başarının sağlanması, fırsat eşitliğinin gerçekleştirilmesi için elinden gelen yardımları yapıyor ve katkı koyuyor (G:AÖ(3)).*” şeklinde görüş ifade ederken, başka bir öğretmenimiz ise “*Okul yöneticimiz beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için yeterlidir (G:AÖ(5)).*” sözleriyle görüşünü ifade ederken, bir başka öğretmenimiz de “*Okul yöneticimiz öğretmenlerin belirlediği ihtiyaç ve ortamı hazırlamak için hiçbir sorumluluktan kaçmamaktadır (G:AÖ(2)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 75'si okul yöneticilerini yeterli bulurken, % 25'yetersiz bulmuştur. Yeterli bulduğunu ifade eden bir öğretmenimiz “ *Yeterli buluyorum. Veli toplantıları, okul-aile toplantıları, öğretmen toplantıları, rehberlik hizmeti imkânları sunulmaktadır ((G:EÖ(2)).*” şeklinde ifade ederken, “ *Okul yöneticimiz yeterlidir, Her konuda toplantı düzenlemektedir (G:EÖ(7)).*” , “ *Öğretmen veli toplantıları yapılıyor. Veli yemeği düzenleyerek veli ve öğretmenin daha yakın olmasını sağlamaya çalışıyor. Bence okul yöneticimiz yeterlidir (G:EÖ(3)).*” , “*Evet yeterli buluyorum. Gerekli olan ne ise çabalayıp onu yapabiliyor*

(G:EÖ(4)).” , “Okul yöneticimiz bu konuda büyük çaba göstermektedir. İmkânlar konusunda büyük sıkıntılar yaşamasına rağmen yaptığı çalışmaları yeterli buluyorum (G:EÖ(5)).” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.1.8.3. Öğretmenlerin belirlediği ihtiyaçları dikkate alınır.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinde güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 25’ü eğitim-öğretim ortamlarının hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığını ifade etmiştir. Bu yönde görüş ifade eden öğretmenimiz “Öğretmen tarafından belirlenen eksik yönler, yönetici işbirliğiyle tamamlanmaktadır. Bu konu yöneticimizin en güçlü yönü olarak tanımlayabiliriz (G:A(2)).” ifadesini kullanırken, diğer öğretmenimiz de “Öğretmen isteklerini elinden geldiğince yardım etme çabası içerisinde olması güçlü yönü olduğunu söyleyebiliriz (G:AÖ(6)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 13’ü eğitim-öğretim ortamlarının hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığını ifade etmiştir. Bu yönde görüş ifade eden öğretmenimiz “ Her konuda öğretmenle toplantılar düzenlenmektedir. Oy birliği ile sorunları gidermektedir (G:EÖ(7)).” Biçiminde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.8.4. okul yöneticilerinin iletişim yönü güçlüdür.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinde güçlü yönleri ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 25’i okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ortamlarını hazırlarken en güçlü yönleri olan iletişim becerilerini kullandığını belirtmiştir. Öğretmenlerimizden biri “Konuşma yönü

çok güçlüdür (G:AÖ(5)).” ifadesini kullanırken, diğer öğretmenimiz de “ Veli-öğretmen-okul üçgeninde ki bağı kurma yeteneği kuvvetlidir (G:AÖ(4)).” şeklinde görüş ifade etmiştir. Araştırmaya katılan diğer 5 öğretmen ise okul yöneticilerinin güçlü yönlerini belirtmemişlerdir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 13’ü okul yöneticilerinin “*Öğretmen veli toplantıları yapıyor. Okul yemeği düzenleyerek veli ve öğretmenin daha yakın olmasını sağlamaya çalışıyor. Bu konular da iletişim yönü yüksektir (G:EÖ(3)).”* şeklinde ifade etmiştir.

4.1.8.5. Okul yöneticilerinin uygun ortamları hazırlamada daha fazla tecrübe kazanması gerektiği düşünülüyor.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinde zayıf yönleri ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 13’ü tecrübe kazandıkça daha başarılı olabileceğini belirtmiştir. Bu görüşü belirten öğretmenimiz “ *Zaman içerisinde kazanacağı daha büyük bir tecrübe ile de daha da başarılı olacağına inanıyorum (G:AÖ(6))”* şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.8.6. Eğitim-öğretim süreci için gerekli olan ortamların hazırlanmasında öğretmen görüşleri alınmıyor.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinde zayıf yönleri ile ilgili öğretmen görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin % 13’ü eğitim-öğretim sürecinde, ortamların hazırlanmasında okul yöneticisinin öğretmenlerden görüş almak istememesinin zayıf yönü olduğunu ifade etmiştir. Bunu ifade eden öğretmenimiz de “*Öğretmenlerden görüş alınmaması, kendi inandığı*

doğrularıyla gizlice etkinlik, çalışma vs. hazırlaması zayıf yönleridir (G:AÖ(1))” şeklinde düşüncesini ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan 6 öğretmen ise okul yöneticilerinin zayıf yönler ile ilgili herhangi bir ifadede bulunmamışlardır.

4.2.Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Eğitim yönetimi eğitimi alanında eğitim gören ve görmeyen okul yöneticilerinin öğretim liderliklerine ilişkin yönetici görüşleri tablo 11, 12,13, 14, 15, 16,17, 18'de temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

4.2.1. Birinci Boyut: Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili yönetici görüşleri.

Tablo 11. Okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu süreçlerde okul yöneticisinin rolü hakkında yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Okul amaçları yöneticiler ve öğretmenler tarafından belirlenir.	2	2	5	%50	%50	3	1	4	%75	%25
MEB'nın belirleyici amaçlarla uyumlu bir şekilde, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri ile belirlenir	2	2	4	%50	%50	1	3	4	%25	%75
Okul yöneticileri planlayıcı rolündedir.	2	2	4	%50	%50	4	-	4	%100	-

Araştırmanın birinci sorusu okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticilerinin rolleri hakkında yönetici görüşlerinin belirlenmesi kapsamından oluşmaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş 4 okul yöneticisine ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4

okul yöneticisine okul amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu süreçlerde okul yöneticisinin rolü hakkında düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 1’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.1.1. Amaçlar okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplantılar yapılarak oylama sonucunda belirlenir.

Okulun amaçlarının belirlenme ve geliştirme süreçleri konusunda okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla düşüncelerinin ne olduğu sorulmuştur.

Tablo 1’de de görüldüğü üzere yapılan araştırmada seçilen eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin %75’i okulların amaçlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplantılar yapıp herkesin fikri alındıktan karara bağlanıldığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda görüş ifade eden bir yöneticimiz *“Okulumuzun amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi, okul idaresi ve öğretmenler tarafından yapılan rutin toplantılarla gerçekleştirilir (A:Y(3)).”* şeklinde görüş bildirmiştir. Bir diğer yöneticimiz de *“Okul amaçları her öğretim yılı başında okulda mevcut öğretim kadrosu ile yapılan toplantılarda belirlenir ve olanaklar ölçüsünde gerçekleştirilmeye çalışılır (A:(Y(1)).”* şeklinde ifade ederken, başka bir yöneticimiz de *“ Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde herkesin belirleyici olarak (öğrenci, öğretmen) bir rolü vardır. Ortak amaçlar doğrultusunda ortaklaşa alınan bu kararlarda herkes üzerine düşen görevi eksiksiz yerine getirmelidir (A:Y(2)).”* şeklinde görüş ifade etmiştir.

Yapılan araştırmada seçilen eğitim yönetimi alanında eğitim gören okul yöneticilerinin %50’lik orana sahip kişileri de, okulların amaçlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplantılar yapıp herkesin fikri alındıktan karara bağlanıldığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda görüş ifade eden bir yöneticimiz *“ Okulumuzun amaçlarının belirlenmesinde çalıştığım bölgenin kültürel yapısı, beklenti*

ve yönelimlerini, maddi ve insan kaynağı gücünü göz önüne alarak müdür, müdür muavini ve öğretmenlerden oluşan komitelerle birlikte belirleyip bu amaçları bütün paydaşlarla benimsetilmesiyle gerçekleştirmeye çalışırım (A:EY(2)).” ifadelerini kullanırken bir diğer yöneticimiz de “Okulumuzun amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi; okulun yapısı, öğrenci ihtiyaçları ve çalışma süresi dikkate alınarak, öğretmenlerle birlikte gerçekleştirilir (A:EY(1)).” şeklinde görüş ortaya koymuştur.

4.2.1.2 Okulların amaçları okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri ile MEB’nin belirlediği amaçlarla örtüşecek şekilde belirlenir.

Okulun amaçlarının belirlenme ve geliştirme süreçleri konusunda öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla düşüncelerinin ne olduğu sorulmuştur.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 25’lik bir bölümü okul amaçlarının belirlenmesinde öğretmen ve okul müdürünün yapılan toplantılarda görüş ve önerileri ile belirlendiğini amaçlar belirlenirken de MEB’nin belirlediği amaçlarla örtüşmesine dikkat edildiği ifade edilmiştir. Yapılan araştırmaya katılan bir öğretmenimiz “Okulların amaçları öğretmen, veli, yönetici ve bakanlık çerçevesinde belirlenen ihtiyaçlara göre gerçekleştirilir (A:Y(4))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Yapılan araştırmada seçilen eğitim yönetimi alanında eğitim gören okul yöneticilerinin %50’lik orana sahip kişileri de, okul amaçlarının belirlenmesinde öğretmen ve okul müdürünün yapılan toplantılarda görüş ve önerileri ile belirlendiğini, amaçlar belirlenirken de MEB’nin belirlediği amaçlarla örtüşmesine dikkat edildiği ifade edilmiştir. Görüşü alınan yöneticilerimizden biri “Okulumuzun amaçları MEB tarafından belirlenir ama bu amaçlar gerçekleştirilirken ailelerimizin ihtiyaçları da göz önünde tutularak yön verilir (A:EY(3)).” şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer öğretmenimiz ise “Okulun amaçları genel olarak MEB tarafından belirlenir. Ancak okul idaresi ve öğretmenler olarak uygulama esnasında ekleme ve azaltmalar olabilmektedir (G:EY(4)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.2.1.3. Okul yöneticileri amaçların belirlenme ve gerçekleştirilme aşamalarında planlayıcı rolündedir

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 100'ü okul yöneticilerinin planlama ve koordine etme sorumluluğu olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerimizden biri *“Amaçları gerçekleştirme aşamasında ki rolüm koordinasyon ve finansman yaratmaktır (A:Y(4)).”* şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer yöneticimiz ise *“Benim rolüm koordinasyonu sağlamaktır (A:Y(2)).”* ifadelerini kullanmıştır. Araştırmamıza katılan ve görüş ifade eden öğretmenlerimizden biri de *“Okul toplumundaki herkesin kararlara katılımının sağlanması yönünde olumlu bir iklim oluşturmak ve amaçların gerçekleşmesi için herkesi bunlara inandırmak ve yönlendirmektir (A:(Y(3)).”* İfadelerini kullanırken, diğer yöneticimiz de *“Okul yöneticisi olarak yönlendirmeler yapar; aynı zamanda, gerekli gördüğüm durumlarda fiili uygulamalarla amaçların gerçekleşmesi için katkı koyarım (A(Y(1)).”* şeklinde görüş ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin rolleri ile ilgili görüş ifade eden, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin % 50'si de okul yöneticilerinin planlama ve koordine etme sorumluluğu olduğunu ifade etmiş, geriye kalan % 50 oranına sahip yöneticimiz ise görüş ifade etmemiştir. Okul yöneticilerinin rolleri ile ilgili görüş ifade eden yöneticilerimiz *“Amaçları gerçekleştirmedeki rolüm ise özellikle akademik amaçlarla bütünleşerek öğretmen, öğrenci ve veliler için doğru bir rol model oluşturmak, onları koordine etmektir (A(EY(2)).”* , *“ Benim rolüm yasalar çerçevesinde, sadece yeni oluşumları ihtiyaçlar doğrultusunda organize etmek ve çalışan öğretmenin görevini en iyi şekilde yapmasını sağlamaktır (A(EY(1)).”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.2.2. İkinci Boyut: Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili yönetici görüşleri.

Tablo 12. Okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında neleri dikkate alındığı ve bu amaçların diğer kesimlerle paylaşılması hakkında ki yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Öğrenci başarı düzeyi ve bölgesel-yerel özellikler dikkate alınır.	-	4	4	-	%100	1	3	4	%25	%75
Okulun yapısı, öğrenci düzeyine, veli beklentileri dikkate alınır.	4	-	4	%100	-	3	1	4	%75	%25
Gerçekleştirilen toplantılar ile bilgilendirilir.	2	2	4	%50	%50	4	-	4	%100	-
Duyuru şeklinde velilerle paylaşılır	2	2	4	%50	%75	3	1	4	%75	%25
Sabahleyin ve sınıflar gezilerek duyurulur.	1	3	4	%25	%75	-	4	4	-	%100

Araştırmanın ikinci sorusu okulun amaçlarının belirlenme, geliştirme süreçleri ve bu aşamalarda okul yöneticilerinin rolü hakkında yönetici görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul 4 okul yöneticisine ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 okul yöneticisinin görüşüne başvurulmuştur. Okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında neleri dikkate alındığı ve bu amaçların diğer kesimlerle paylaşılması hakkında düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 2’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.2.1. Okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bulunulan bölgenin özellikleri dikkate alınır.

Okul amaçlarının geliştirilmesi aşamasında nelere dikkat edildiği ile ilgili öğretmen görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin tamamı bu konuda görüşlerini ortaya koymuş % 25'lik kısmı okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bulunulan bölgenin özellikleri dikkate alınır şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Okulun amaçlarının geliştirilmesi aşaması ile ilgili araştırmaya katılan ve bu konuda görüş ifade eden bir yöneticimiz "*MEB'nin temel amaçları doğrultusunda, öğrencilerin başarı düzeyleri ve bölgesel ve yerel özellikleri dikkate alınır (A:Y(2)).*" şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerimizden hiçbiri okul amaçları geliştirilirken öğrenci başarı düzeyi ve bulunulan bölgenin özellikleri dikkate alınır, şeklinde bir görüş ortaya koymamışlardır.

4.2.2.2. Okul amaçları geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyine, veli beklentileri dikkate alınır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 75'lik oranı okul amaçları geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyi, veli beklentileri dikkate alınır biçiminde görüş ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerimiz "*Okulun amaçları geliştirilirken öğrenci, veli beklentileri, bölgesel ihtiyaçlar ve öğrenci yapısı dikkate alınır (A:Y(4)).*" , "*Okulumun bulunduğu bölgeyi, öğrenci-veli profili, ailelerin sosyo-ekonomik yapıları ve tabi ki velilerin beklentilerini dikkate alarak amaçları gerçekleştirmeye çalışırım (A:Y(1)).*" , "*Bölgesel ve yerel özellikleri, okul başarı düzeyini ve öğrenci ailelerinin sosyo-*

ekonomik ve kültürel düzeylerini dikkate alırız (A:Y(3)).” Şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin tamamı okul amaçları geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyi, veli beklentileri dikkate alınır biçiminde görüş ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş belirten eğitim yönetimi alanında lisan eğitimi alan yöneticilerimiz *“Her okulun amaç ve beklentileri, başarı düzeyi çok farklıdır. Bazı okulların eğitim yönü ağır basarken bazı okullarda aktivite ve/veya beslenme/barınma ihtiyaçları ön plandadır. Bazı okul ortamlarında veli öğretmeni eğitim açısından çalışmaya iterken, bizim okulumuz gibi bazı okullarda da çocuğunun karnı doyması için okuldan destek isteyen veliler vardır. Velilerden gelen bu talepler doğrultusunda okulumun birinci görevi öğrenciyi ve veliyi sağlıklı bir ortamda barınma ve beslenme, düzenli ödev yapma, vücut temizliği konusunda bilinçlendirmektir. Milli Eğitimin genel amaçlarını yerine getirmektir. Okul içi ve dışı düzenlenen aktiviteler aslında öğretmen ile birlikte öğrencilere kazandırmak istediğimiz okul amaçlarıdır (A:EY(1)).”* , *“ Öğretmenlerimiz velilerle istişare ederek, veli istek ve görüşleri alınarak, bölgesel özellikler ve şartlar da göz önüne alınmaktadır (A:EY(3)).”* , *Okulumuzun amaçları gerçekleştirilirken; bölgesel, veli beklentisi, öğrenci nitelik ve niceliği dikkate alınmaktadır (A:EY(4)).”* , *“Okulumuzun amaçları geliştirilirken öncelikli olarak; öğrenci ihtiyaçlarını, bölgesel özellikleri, veli beklentilerini dikkate alırım (A:EY(2)).”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.2.2.3. Belirlenen amaçlar yapılan toplantılar yoluyla bilgilendirilir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin tamamı geliştirilen amaçların, okul yöneticisi tarafından yapılan toplantılar yoluyla paylaşıldığını ifade etmektedirler. Bu konuda görüş yöneticilerimiz *“Bu amaçlar öğretmenlerle yapılan toplantılarda kendileriyle paylaşıyor. Öğrenci velilerine ise yazılı duyurular gönderilerek paylaşıyor. İdeal olan Okul Aile Birlik'i toplantıları yolu ile paylaşmaktır ancak tüm uğraşlara rağmen velilerimizi okul aile birliği kurma konusunda ikna edemedik (A:Y(3)).”* , *“ Bu amaçları, öğretmenlerle*

görüş alış-verişi şeklinde düzenli toplantılar yaparak, velilerle yüz yüze toplantılar yaparak paylaşılmaktadır (A:Y(1)).” , “ Bu amaçlar öğretmen, veli ve çevreyle birlikte toplantılarda belirlenir ve uygulanır (A:Y(4)).” , “Bu hedefler toplantılar yapılarak veya yazılı olarak diğer paydaşlarla paylaşılır (A:Y(2)).” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin yarısı okul amaçlarının veliler ve öğretmenlere toplantılar yolu ile bilgilendirildiğini ifade etmişlerdir. Görüş ifade eden yöneticilerimiz bu konu ile ilgili *“Bu amaçlar, okul yöneticimiz tarafından diğer paydaşlarla, öğretmenlerle genel öğretmen toplantılarında, her hafta yaptığımız zümre toplantılarında ve velilerle veli görüşmelerinde paylaşılıyor (A:EY(2)).” , “Genellikle öğretmenler ve Okul Aile Birliği yapılan toplantılarla, görüşler alınarak çalışmalar yapılmaktadır (A:EY(4)).” şeklinde görüşlerini ifade ettiler.*

4.2.2.4. Belirlenen amaçlar duyuru şeklinde velilerle paylaşılıyor.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 75’lik oranı geliştirilen amaçların, yazılı bir şekilde velilere duyurulduğunu ifade ettiler. Bu şekilde görüşü ortaya koyan yöneticilerimiz *“Bu hedefler toplantılar yapılarak veya yazılı olarak diğer paydaşlarla paylaşılıyor (A:Y(2)).” , “Öğrenci velilerine yazılı duyurular gönderilerek paylaşılıyor (A:Y(3)).” , “Velilerle yüz yüze toplantılar, duyurular, haber şeklinde yazılı bildirimler şeklinde yaptığımız paylaşımlarla paylaşıyorum (A:(Y(1)).” şeklinde görüş ifade etmiştir.*

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin % 50’lik oranı okul amaçlarının velilere duyuru şeklinde bildirildiğini ifade etmiştir. % 50’lik kısmı ise bu konuda görüş ifade etmemiştir. Bu konu ile ilgili görüş ifade eden yöneticimiz *“Bu amaçları velilerimiz ile veli görüşmeleri ve yazılı duyurularla paylaşıyorum (A:EY(2)).” , “ Okulun birinci ihtiyacı öğrenci ile veliyi çeşitli etkinlik ve duyurular yolu ile sağlıklı bir ortamda barınma ve beslenme, düzenli*

ödev yapma, vücut temizliği konusunda bilinçlendirmektir (A:EY(1)).” ifadeleriyle belirtmişlerdir.

4.2.2.5. Belirlenen amaçlar sabahleyin andımız okunmadan önce ve sınıflar gezilerek duyurulur

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin hiçbiri belirlenen amaçların çocuklarla paylaşıldığını belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin sadece % 25’lik oranı belirlenen amaçların öğrencilerle paylaşıldığını ifade etmiştir. Bu konuda görüş ifade eden Yöneticimiz “*Bu amaçları öğrencilerle sabah yaptığımız toplantılarla ve sınıf ziyaretleri ile paylaşıyorum (A:EY(2)).*” şeklinde ifade etmiştir.

4.2.3. Üçüncü Boyut: Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili yönetici görüşleri.

Tablo 13. Okul yöneticisi tarafından yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ..					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Yıllık faaliyet planı hazırlanıyor.	4	-	4	%100	-	4	-	4	%100	-
Öğretmenlerin katılımı ile hazırlanıyor	-	-	4	-	%100	-	-	4	-	%100
Öğrenci ve veli beklentilerine göre belirlenir	-	-	4	-	%100	1	3	4	%25	%75
Öğrenci, öğretmen, veli, kurum-kuruluş beklentileri ve MEB istekleri	4	-	8	%100	-	3	1	4	%75	%25

Araştırmanın üçüncü sorusu okul yöneticisi tarafından yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 4 okul yöneticisine ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 okul yöneticisine yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 3’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.3.1. Okul yöneticileri tarafından yıllık faaliyet planı hazırlanıyor.

Okul yöneticileri tarafından yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planının hazırlanması sürecinde nelerin dikkate alındığı ile ilgili yönetici görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin tamamı tarafından yıllık faaliyet planı hazırlanıyor şeklinde görüş ortaya koymuşlardır. Okul yöneticilerimiz bu konu ile ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır: *“Eğitim-öğretim yılı başlarında, Bakanlık tarafından hazırlanan Çalışma Takvimine paralel olarak okulumda uygulanmak üzere Yıllık faaliyet planı hazırlanmaktadır (A:Y(1)).”* , *“Bakanlığın hazırlayıp okullara gönderdiği bir faaliyet planının yanı vardır. Bunun dışında kendi faaliyet planımız vardır (A:(Y(2)).”* , *“Evet, eğitsel, sosyal, kültürel, sportif faaliyetleri kapsayan yıllık faaliyet planı hazırlıyoruz (A:Y(3)).”* , *“Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı vardır (A:Y(4)).”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticileri tamamı tarafından da yıllık faaliyet planı hazırlanıyor şeklinde görüş ortaya koymuşlardır. Okul yöneticilerimiz bu konu ile ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır: *“Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı (Tüm yıl boyunca gerçekleştirilecek eğitsel, sosyal, kültürel, sportif vs. faaliyetler) hazırlıyoruz (A:EY(1)).”* , *“Evet, hazırlıyorum (A:EY(2)).”* , *“Eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı hazırlıyorum (A:EY(3)).”* , *“Yıllık faaliyet planı genelde yapılıyor. Zaman zaman eklemeler ve azaltmalar olabilmektedir (A:EY(4)).”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.2.3.2. Yıllık Faaliyet planı tüm öğretmenlerin katılımı ile hazırlanıyor.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi almayan okul yöneticilerinin ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi alan yöneticilerin hiçbir öğretmen katılımı ile hazırlanıyor şeklinde bir görüş görüş ifade etmemiştir.

4.2.3.3. Yıllık faaliyet planı hazırlanırken öğrenci ve veli beklentileri dikkate alınıyor.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan ve almayan okul yöneticileri sadece öğrenci ve veli beklentilerine göre değil bunun yanında MEB, kuru-kuruluş beklentilerinin de dikkate alındığını ifade etmişlerdir.

4.2.3.4. Yıllık faaliyet planı hazırlanırken öğrenci, öğretmen, veli beklentileri ve MEB ve kurum-kuruluş istekleri dikkate alınır.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 75 oranlık bölümü öğrenci, öğretmen, veli beklentileri ve MEB ile kurum-kuruluş isteklerine göre belirlendiğini ifade ettiler. Okul yöneticilerimiz şu ifadeleri kullandılar: “ Faaliyet planında sorumlu olduğumuz bakanlık, veli, öğrenci, öğretmen ve toplum ihtiyaçları dikkate alınır (A:Y(4)).” , “Okulun olanakları, öğrenci ile öğretmen beklentileri, Bakanlıktan gelen genelgeler, yönergeler, yasa, tüzük ve yönetmelikler, kurum-kuruluşlardan gelen resmi eğitim-öğretim ilkeleri ile yasalara uygun istekler, Kıbrıs Türk Milli Eğitiminin amaçları dikkate alınır (A:Y(1)).” , “ Bakanlığın hazırlayıp, okullara gönderdiği bir faaliyet planı vardır. Bunların dışında ki ihtiyaç ve beklentilerde öncelikli olarak öğrenciler ve veliler dikkate alınır (A:Y(2)).” , “Bunu hazırlarken, o yılki akademik takvimi dikkate alarak, MEB’ndan gelen genelgelerdeki beklentilere de uyulmaktadır. Ayrıca, veli, öğrenci ve diğer sosyal kurum ve kuruluşların istek ve beklentilerini de göz ardı etmemekteyiz (A:Y(3)).” İfadelerini kullanmışlardır.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin % 100’ü öğrenci, öğretmen, veli beklentileri ve MEB, kurum-kuruluş isteklerine göre belirlendiği şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Bu konuyla ilgili yukarıda belirtilen ifadelerden kullanan yöneticilerimiz “Genellikler öğretmen profili ve aile beklentileri dikkate alınmaktadır. Toplum ve bakanlık beklentilerinin yanında ülkemize uygun gelenek ve göreneklerine haiz olması önemli rol oynamaktadır (A:EY(4)).” , “Eğitim-

öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planları hazırlarken hem öğrenci ve veli beklentileri, bakanlık istekleri göz önüne alınıyor hem de ülkemizin kültürünün farkındalığını vermeye çalışıyoruz (A:EY(3)).” , “Bu planı hazırlarken öğrenci-veli ihtiyaçlarını, yıllık çalışma takvimini, bakanlık, kurum ve kuruluş beklentilerini göz önüne alarak yapıyorum (A:EY(2)).” , “Faaliyet planı hazırlarken öğrenci-veli beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir plan hazırlıyoruz. Milli Bayramlarımız, Belirli Gün ve Haftalarımızı hedef alarak, bunların yanında ek faaliyetler hazırlıyoruz (A:EY(1)).” şeklinde görüş ifade ettiler.

4.2.4. Dördüncü Boyut: Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri

Tablo 14. Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Çalışma düzeninin aksamamasını sağlarım.	4	-	4	%100	-	4	-	4	%100	-
Eğitim programlarının öğretim sürecine katkıda bulunurum.	2	2	4	%50	%50	3	1	4	%75	%25
Eğitim programlarının öğretim sürecine katılmam.	1	3	4	%25	%75	1	3	4	%25	%75

Araştırmanın dördüncü sorusu okul yönetişi olarak öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiğiniz çalışmaları ile ilgili yönetici görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 4 okul yöneticisine ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 okul yöneticisine yıllık faaliyet planının hazırlanması ve süreçleri ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 4’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.4.1. Okul yöneticileri öğretim sürecinin etkili kullanılabilmesi için çalışma düzeninin aksamamasını sağlar.

Okul yöneticilerine öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin tamamı çalışma düzeninde sorun yaşanmamasına özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerimiz; *“Öğretmenlerden önce okulda bulunmaya özen gösteririm. Öğretmenlerin yasal yükümlülükleri çerçevesinde, okula zamanında gelip, zamanında ayrılmaları için gerekli takibi yaparım. Derslerin zaman kaybı olmadan yapılabilmesi için zillerin zamanında çalınmasını temin ederim (A:Y(1)).”* , *“Ders dağılımlarını öğretmenlerin bilgi ve becerilerine göre yaparım. Öğretmenlerin yüksek bir motivasyonla çalışmaları için onları sürekli onore ederim (A:Y(2)).”* , *“Okulumuzdaki zamanın örgütlenmesi ve yerli yerinde kullanılması okul idaresi, öğretmenler ve hademeler tarafından koordineli bir şekilde dikkatli yapılmaktadır (A:Y(3)).”* , *“Okul yöneticisi olarak öğretim sürecinin etkili kullanılması için ders saatlerinin zamanına, sınıf ziyaretlerine ve gözlem yapma etkinliklerine katılırım (A:Y(4)).”* Şeklinde ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin tamamı da çalışma düzeninde sorun yaşanmamasına özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerimiz ; *“Okul yöneticisi olarak öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerekli olan her türlü işlemler güncel olarak yapılmaktadır. Zil saatleri yasal olarak bellidir. 23 Nisan çalışmaları döneminde derslerin aksamaması için öğretmenlerle önceden konuşarak belli bir çalışma programı oluşturulmaktadır (A:EY(1)).”* , *“Okul müdürüm olarak temel görevimin öğrenmenin gerçekleştirilmesini sağlamak olduğu inancıyla “gezerek yönetim” anlayışı içerisinde öğretim ortamlarında gözlemler yapmak, derslerin zamanında başlayıp-bitirilmesine özen gösteririm (A:EY(2)).”* , *“Yönetici olarak çalışma düzeninin zamanlanmasına özen gösteririm, sınıf ziyaretleri ve teneffüslerde kontrol ve olumlu, olumsuz davranışların anında dönütlerini vermede aktif olurum (A:EY(3)).”* , *“Okul yöneticisi yönetim çalışmalarında çalışma düzeninin sağlanması, alt yapı, kontrol etme ve olumsuzlukların giderilmesinde aktif olmaktadır (A:EY(4)).”* ifadeleriyle görüşlerini ortaya koymuşlardır.

4.2.4.2 Eğitim programlarının öğretim sürecine katkıda bulunur.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin %50'si öğretim sürecine katkıda bulunduklarını ifade ederken, %25'i bu sürece karışmadığını belirtmiş kalan %25'i ise görüş belirtmemiştir. Okul yöneticilerimiz; “*Öğretmenlerin Eğitim-Öğretim müfredatını etkili ve verimli bir şekilde uygulamaları için yıllık ve haftalık ders planı hazırlamaları konusunda onları cesaretlendirir, düzenli kontroller yaparım (A:Y(1)).*”, “*Eğitim programı ve öğretimin yönetilmesiyle ilgili; öğretmen ve sınıfların materyal ihtiyaçlarının tespiti ve giderilmesi, eğitim etkinliklerinde öğretmenler arası eş güdümün sağlanması, zaman zaman sınıf ziyaretleri yaparak öğrencilerin ilerlemesinin incelenmesi, dönem dönem yapılan değerlendirme toplantılarıyla mevcut durumdaki aksaklık ve ihtiyaçların belirlenmesi ve giderilmesine yönelik tedbirlerin alınması gibi etkinlikler yapılmaktadır (A:Y(3)).*” Şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin %75'i çalışma düzeninde sorun yaşanmamasına özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerimiz ; “*Materyal seçimlerini incelemek, sınıf ziyaretleri yapmak ve zümre toplantılarında öğrencilerin öğrenmede karşılaştıkları sorunlara çözümler üretmek şeklinde etkili kalmak için neler yapılacağını araştırarak yönetim çalışmaları yapmaktayım (A:EY(2)).*”, “*Yönetici olarak materyallerin sağlanmasında katkı sağlarım (A:EY(3)).*”, “*Alt yapı, materyal eksikliklerinin giderilmesinde önemli katkı sağlar, materyal seçimlerinde aktif olmaktayım (A:EY(4)).*” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.2.4.3 Eğitim programlarının öğretim sürecine karışmıyor.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin %25'si öğretim sürecine karışmadıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticimiz; “*Öğretmenin sınıf içerisine ait uygulama ve materyallerine müdahale etmem (A:Y(4)).*” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin %25'i öğretim sürecine karışmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticimiz ; “Eğitim programı ile materyal inceleme seçimi için Kıbrıs'ta 2-3 alternatif olduğundan seçenek çok azdır ve seçenekler arttırılmalıdır (A:EY(1)).” Şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.2.5. Beşinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.

Tablo 15. Okul yöneticisinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Öğretmenlerden alınan bilgilere göre değerlendirme yapılmaktadır.	4	-	4	%100	-	4	-	4	%100	-
Farklı gelişim gösteren öğrencileri belirleyip destek almaları sağlanır.	3	1	4	%75	%25	3	1	4	%75	%25
Öğrenci ödüllendirilir.	4	-	4	%100	-	4	-	4	%100	-

Araştırmanın beşinci sorusu okul yöneticisinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşlerinin belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 4 okul yöneticimize ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 yöneticimize, okul yöneticisi olarak öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik çalışmaları sorularak görüşleri alınmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5’de

belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.5.1. Öğretmenlerden alınan bilgilere göre değerlendirilme yapılmaktadır.

Okul yöneticisi olarak öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 100'lük orana sahip okul müdürleri öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre değerlendirme yaptığını ifade etmişlerdir. Görüşünü ifade eden yöneticilerimizden biri *“Öğretmenlerle, öğrencilerin geliştirdiği davranışları konusunda bilgi edinebileceğim görüşmeler yaparım öğretmenlerin kendi ölçütleri çerçevesinde yapmış oldukları değerlendirmelere kendi değerlendirme sonuçlarımı da katarak başarı durumunu belirlemeye çalışırım (A:Y(1)).”* şeklinde ifade ederken, bir başka yöneticimiz de *“Öğretmenlerle sürekli görüşüyorum. Okul programını da öğretmenlerin her hafta hazırladıkları öğretim planlarından izleme fırsatı buluyorum (A:Y(2)).”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşlere benzer ifadeler kullanan bir yöneticimiz de *“Öğretimin ve öğrencinin öğretmen tarafından değerlendirilmesi ve öğretmenle yapılan toplantılarda ortaya konmaktadır (A:Y(3)).”* şeklinde ifade ederken, diğer yöneticimiz ise *“KGS'ye yönelik yapılan değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenle birlikte değerlendirme yapılır (A:Y(4)).”* , *“Okul yöneticisi genelde çocuk hakkında öğretmen ile birebir görüşür (G:AÖ(4)).”* şeklinde görüş ifade etmiştir.

Görüşü alınan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin tamamı okul yöneticilerinin öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre öğrenci başarısını değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. Görüşünü ifade eden yöneticilerimizden biri *“Okul yöneticisi olarak öğrencilerin başarısını, problemlerini, ihtiyaçlarını izlemeye yönelik çalışmalar daha çok öğretmenin karşılaştıkları sorunları idareye bildirmeleri sonucunda, sorunları daha yakından incele fırsatı doğuruyor (A:EY(1)).”* şeklinde ifade ederken, başka bir yöneticimiz ise *“Okul yöneticisi olarak öğrencilerin başarılarını ve gelişimlerini öğretmenlerle*

görüşerek yapılan sınav sonuçlarını değerlendirme şeklinde izlemeye çalışıyorum (A:EY(2)).” biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerden aldıkları bilgileri kullanarak öğrenci değerlendirmesinde bulunur şeklinde görüş ifade eden bir başka yöneticimiz de “*Okul yöneticisi olarak öğretmenlerle istişare içerisinde öğrenci başarılarını takip ediyorum (A:EY(3)).*” şeklinde ifade ederken, görüşüne başvurulmuş diğer bir yöneticimiz ise “*Okul yöneticisi olarak yapılan çalışmaların dönütlerini öğretmenlerimle istişare şeklinde olmaktadır (A:EY(4)).*” ifadelerini kullanmıştır.

4.2.5.2 Farklı gelişim gösteren öğrencilerin belirlenip uzman kişilerden destek alınmaları sağlanır.

Okul yöneticisi olarak öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 75 gibi önemli bir orana sahip okul müdürleri farklı gelişim gösteren öğrencilerin tespit edilerek ilgili uzman kişilerden yardım almalarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerimizden biri bu konu ile ilgili “*Olumsuz yönde davranış değişikliği sürekli olan öğrencileri, öğretmenlerinin hazırladığı gözlem formu ile Eğitim Bakanlığı Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Şubesi'ne sevk eder, birimin raporu doğrultusunda aileyle işbirliği yaparak olumlu sonuç almaya çalışırım (A:Y(1)).*” şeklinde görüş ifade ederken, diğer yöneticimiz de “*Öğrenme güçlüğü olan ve özel eğitime ihtiyacı olduğuna kanaat verdiğimiz öğrencileri de MEB'nin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Hizmeti'ne havale etmekteyiz (A:Y(3)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bu araştırmayla ilgili görüşüne istenilen başka bir yöneticimiz ise “*Farklı gelişim gösteren öğrencilerin belirlenmesiyle velilerle görüşme yapıp bakanlığın ilgili birimine yönlendirilir (A:Y(4)).*” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin %75 'i okul müdürlerinin farklı gelişim gösteren öğrencilerin velileri ile görüşerek uzman kişilerden yardım almalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Bu konuda

görüş ifade eden yöneticilerimiz “Okulun küçük olması bir avantaj olabilir. Ancak öğrenci profili özel eğitim gerektiren durumlar söz konusudur. Öğretmenlerimin üstün gayret, sabır ve iyi niyet çerçevesinde, alanında uzman kişilerinde desteğini alarak mücadele edip, efor sarf etmekteyiz (A:EY(1)).” şeklinde görüşünü ifade ederken, bir diğer yöneticimiz “Farklı gelişim gösteren öğrencilerin belirlenip özel eğitim öğretmeninden destek alınır (A:EY(2)).” ifadelerini kullanmıştır. Okul müdürlerinin farklı gelişim gösteren öğrencilerin belirlenip, uzman kişilere yönlendirdiğini ifade eden başka bir yöneticimiz de “Farklı gelişim gösteren öğrencilerin uzman kişilerle birlikte bireysel çalışmalar yapmaları teşvik edilir (A:EY(73)).” ifadelerini kullanarak görüşünü belirtmiştir.

4.2.5.3. Okul yöneticileri tarafından üstün gayret gösteren öğrenciler ödüllendirilir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan ve almayan okul yöneticilerinin %100 ‘ü değerlendirme sonuçlarına göre öğrencileri ödüllendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerimizden biri “Emsallerinden üstün başarı gösteren öğrencilere ve öğretmenlerine Teşekkür Belgesi veririm (A:Y(1))” şeklinde görüş ifade ederken, diğer yöneticimiz “Ödüllendirme zaman zaman uyguladığım bir yöntemdir (A:Y(2))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili görüşü alınan başka bir yöneticimiz de “Öğrenci başarılarının okul, sınıf ve aile tarafından tanınması, başarının sürekliliği ve başkalarının başarıları için gerekli olduğundan; okul idaresi olarak başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olması yönünde gayret göstermekteyiz (A:Y(3))” şeklinde görüş ifade etmiş, diğer yöneticimiz de “Yılsonu, başarı gösteren öğrenciler ödüllendirilir (A:Y(4))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerinin %100 ‘ü okul yöneticisi olarak yaptığı değerlendirme sonuçlarına göre,

başarılı öğrencilerin ödüllendirildiğini belirtmişlerdir. Bu yönde görüş ifade eden bir yöneticimiz “Başarılı öğrencileri ödüllendirmek, ödev yapan öğrenciyi ödüllendirmek ve yapmayanları da teşvik etmek için ödül kartları hazırlandı(A:EY(1)).” şeklinde görüşünü ifade etmiş, bir diğer yöneticimiz ise “Öğretmenlerle görüşerek, yapılan sınav sonuçlarını değerlendirerek, öğrencileri ödüllendirerek izlemeye çalışıyorum (A:EY(2)).” İfadeleriyle görüşünü belirtmiştir. Bu araştırma konusu ile ilgili görüş ifade eden yöneticilerimizden bir diğeri de “Başarılı öğrencileri ödüllendiririm (A:EY(3)).” şeklinde ifade ederken, diğer yöneticimiz ise “Gelişme gösteren veya istenilen randımana ulaşan öğrencilere ödül vb. teşvikler verilmektedir (A:EY(4)).” İfadeleriyle görüşünü ifade etmiştir.

4.2.6. Altıncı Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.

Tablo 16. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
Öğretmenlerimi takdir ederim.	4	-	4	%100	-	4	-	4	%100	-
İhtiyaç duyulan materyal tedarikine yardımcı olurum.	-	-	4	-	%100	2	2	4	%50	%50

Araştırmanın altıncı sorusu okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptıkları çalışmalardan olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 4 okul yöneticimize ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 yöneticimize, okul yöneticisi olarak öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak

görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 6'da belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.6.1. Öğretmenleri çalışmaya isteklendirmek için okul yöneticileri tarafından en fazla kullanılan yöntem sözlü takdir yöntemidir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan ve almayan okul yöneticilerinin tamamı öğretmenlerin çalışma isteklerinin arttırılması için sözlü takdir yöntemini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan ve eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi almayan yöneticilerimizden biri “*Her fırsatta, hak eden öğretmenlerimi sözlü olarak över, yaptığı güzel işler için teşekkürlerimi bildiririm. Uygun gördüğüm zamanlarda da hazırladığım Teşekkür Belgelerini onlara veririm. Zaman zaman hafif yiyecek ve içecekli sohbet toplantıları gerçekleştiririm (A:Y(1)).*” şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer yöneticimiz de “*Öğretmenlerimi her zaman teşvik ederim. Sözlü takdiri de hiç ihmal etmem (A:Y(2)).*” ifadesini kullanmıştır. Başka bir yöneticimiz “*Fazla çaba harcayan öğretmenlerimizi sözlü ya da yazılı takdir(aleni olarak) eder, zaman zaman da küçük ödüller vererek başarının pekiştirilmesine ve çalışanların motivasyon ve morallerini artırmaya çalışmaktayız (A:Y(3)).*” şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer yöneticimiz de “*Öğretmenlerin özendirilmesi için sözlü takdirimin yanında, olumlu bir rapor içeren belgeyi ilgili bakanlığa gönderirim (A:Y(4)).*” şeklinde belirterek görüşünü ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerimizden biri “*Okul yöneticisinin yaklaşımı, karşılıklı iyi niyet ve çalışma isteği ortak bir istek ile olur. Yönetici olarak çalışan personeli her zaman takdir etmişimdir (A:EY(1)).*” şeklinde ifade ederken, bir diğer yöneticimiz “*Öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için daha çok sözlü takdir yapıyorum. (A:EY(2)).*” ifadelerini kullanmıştır. Okul yöneticisi olarak öğretmenleri takdir ettiğini belirten başka bir yöneticimiz de “*Okulumuzdaki öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için sözlü takdir*

yapılmaktadır (A:EY(3)).” biçiminde görüşünü ifade ederken, başka bir yöneticimiz ise “Okulda çalışmayı özendirme adına sözlü takdir yapılmaktadır. Üst yönetime yapılan ödüllendirme veya ceza istekleri maalesef sonuçsuz kalmaktadır. İstek ve şevklerin artması için bunlar gereklidir (A:EY(4)).” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.2.6.2. İhtiyaç duyulan materyallerin tedarik edilmesine yardımcı olurum.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin % 50’lik oranı öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için öğretmenin ihtiyaç duyacağı materyallerin tedarik edilmesine yardımcı olunduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda görüş ifade eden bir yöneticimiz “*Gerekli görülen malzemelerin sağlanması için çaba gösterilmektedir (A:EY(3)).*” şeklinde ifade ederken, diğer yöneticimiz “*İstenen ve gerekli materyaller tedarik edilmektedir (A:EY(4)).*” şeklinde ifade etmiştir.

4.2.7. Yedinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri.

Tablo 17. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmalar sorgulanmıştır.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
MEB tarafından düzenlenen eğitim kurslarının duyurusu yapılır.	4	-	4	%100	-	4	-	4	%100	-
Gelişim çabası içerisinde olanları desteklenir.	2	2	4	%50	%50	4	-	4	%100	-

Araştırmanın yedinci sorusu okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaların belirlenmesi kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 4 okul yöneticimize ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 yöneticimize, okul yöneticisi olarak öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 7’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.7.1. MEB tarafından düzenlenen eğitim kurslarının duyurusu yapılır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %100’ü, öğretmenlere MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarının duyurularının yapıldığını belirtmiştir. Yöneticilerimiz bu konuda bir birine benzer ifadeler kullanmışlardır. Eğitim yönetimi

alanında lisansüstü eğitim almayan yöneticilerimizden biri “*Her yıl MEB, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi tarafından düzenlenen Hizmetiçi Eğitim Programı dâhilindeki kurslara katılım konusunda öğretmenlere duyurular yapılır (A:Y(1)).*” ifadelerini kullanırken diğer bir yöneticimiz de, “*Öğretmenleri bakanlığın düzenlediği kurslardan haberdar ederim (A:Y(2)).*” şeklinde ifade etmiştir. Görüş ifade eden başka bir yöneticimiz ise “*MEB’nın hizmetiçi eğitim fırsatlarından öğretmenlerimizi zamanında haberdar etmekteyiz (A:Y(3)).*” şeklinde ifade ederken, görüşüne başvurulmuş başka bir yöneticimiz de; “*MEB’nın düzenlediği mesleki gelişim içeren faaliyetler öğretmenlere sözlü ve yazılı tebliğ edilir (A:Y(4)).*” ifadeleriyle görüşünü ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticilerimiz görüşleri alınmıştır. Görüşüne başvurulmuş yöneticilerimizden biri “*Milli Eğitim Bakanlığımızın okullara gerek mail, gerekse imza karşılığı gönderdiği tüm duyuruları sözlü ve yazılı haberdar ediyorum (A:EY(1)).*” şeklinde ifade ederken, diğer bir yöneticimiz ise “*Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için bakanlık tarafından düzenlenen eğitimlere katılmaları için öğretmenlerimi zamanın da haberdar ediyorum (A:EY(2)).*” şeklinde ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili görüşü alınan başka bir yöneticimiz ise “*Bakanlığımızın düzenlediği hizmet içi eğitimlerden öğretmenleri zamanında haberdar etmekteyiz (A:EY(3)).*” şeklinde ifade etmiştir. Görüşü alınan başka bir yöneticimiz ise “*Öğretmenlerin mesleki gelişimleri adına MEB tarafından organize edilen kurslar için duyurular zamanında yapılmaktadır (A:EY(4)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.2.7.2. Gelişim çabası içerisinde olanlar desteklenir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 100’ü okul yöneticileri tarafından öğretmenlerinden mesleki yönden gelişim çabası içerisinde olanların desteklendiği ifade edilmiştir. Bu konuda görüş ifade eden yöneticilerimizden biri “*Kendini geliştirmek yönünde kurslara katılmak amacıyla isteyenlere gerekli*

düzenlemeler yapılarak olanak tanınır. Öğretmenlerin edindikleri yeni bilgi ve becerileri sınıflarda uygulamaları için olanak sağlanır (A:Y(1)).” şeklinde görüş ifade ederken, bir diğer yöneticimiz de, *“Öğretmenleri bakanlığın düzenlediği hizmetiçi kurslara katılmaları için teşvik ederim (A:Y(2)).*” şeklinde ifade etmiştir. Görüş ortaya koyan başka bir yöneticimiz de *“Edindikleri bilgi ve becerileri sınıf içerisinde kullanmalarına yönelik yardım ve desteklerimizi sürdürmekteyiz (A:Y(3))* şeklinde ifade etmiştir. Görüş ifade eden diğer yöneticimiz ise *“Öğretmenlere kendilerini geliştirmelerine yönelik programlara katılmaları için gerekli izinlerde kolaylık gösterilir (A:Y(4)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin % 50’si tarafından, öğretmenlerinden mesleki yönden gelişim çabası içerisinde olanların desteklendiği ifade edilmiştir. Bu konuda görüş ifade eden yöneticilerimizden biri *“Onların katılması için gerekli düzenlemeyi yapıyorum (A:EY(2)).*” şeklinde ifade ederken, diğer yöneticimiz de *“Öğretmenlerin mesleki gelişim adına organize edilen kurslar için gerekli esneklik gösterilmektedir (A:EY(4)).*” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.2.8. Sekizinci Boyut: Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik yönetici görüşleri.

Tablo 18. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik yönetici görüşleri.

TEMALAR	EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİMİ ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.					EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ALMAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ.				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Belirten Yüzde (%)	Belirtmeyen Yüzde (%)
İmkanlar dahilinde yeterli buluyorum	2	2	4	%50	%50	4	-	4	%100	-
Yeterli bulmuyorum	2	2	4	%50	%50	-	-	4	-	%100

Araştırmanın sekizinci sorusu Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine kapsamında olmuştur. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 4 okul yöneticimize ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan 4 yöneticimize,, okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine katkı koyacak çalışmaları ile ilgili düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 8’de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.2.8.1. Okul yöneticileri uygun ortamları hazırlamadad imkanlar dahilinde yeterli bulunuyor.

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin % 100'ü kendilerini imkânlar dâhilinde yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerimiz bu konu ile ilgili; “*Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Devlet olanaklarının sağlanabildiği ölçüde, gerekli ortam ve koşulları meslektaşlarımla işbirliği yaparak sağladığıma inanıyorum (A:Y(1)).*” şeklinde ifade ederken, başka bir yöneticimiz de “*İmkânlar ölçüsünde yerine getirildiğime inanıyorum (A:Y(2)).*” diyerek görüş ifade etmiştir. Bu konuda görüşüne başvuru alan başka bir yöneticimiz ise “*Maddi olanaklarımız elverdiği ölçüde okulun fiziksel ve sosyal ortamını geliştirmeye gayret göstermekteyiz (A:Y(4)).*” şeklinde ifade ederken, başka bir yöneticimiz de “*Akademik ve sosyal başarının yakalanması için yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci işbirliği sağlandığı için gerekli ortamı sağladığımı düşünüyorum. Amaç ve uygulamaların belirlenmesinde tüm öğelerle işbirliği yapılmaktadır. Bu da akademik ve sosyal başarıyı yakalamak için gerekli ortamı oluşturmaktadır (A:Y(4)).*” şeklinde ifade etmiştir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin % 50'si kendilerini bu konu da yeterli bulurken % 50'si de yetersiz görmektedir. Kendini yeterli gören okul yöneticilerimizden biri “*Gereken ortamları yeterince hazırlayabildiğimi düşünüyorum. Ancak bu ortamların verimin arttırmak istiyorum. Bunun için okulun maddi imkânlarının buna elverişli olması gerekir. Okulun şuan hiçbir yerden geliri yok. Gider var, gelir yok. Sürekli gelen bir para şart. Elimize gelen para ile hem öğrencilerin, hem öğretmenlerin eğitim öğretim ihtiyaçları, okulun temizlik malzemeleri ve giderlerine harcandı. Kısaca okullara devamlı düzenli gelen para şart. Okul yönetimlerine belli bir bütçe ayrılmalıdır (A:EY(1)).*” söyleminde bulunarak görüşünü ifade ederken, başka bir yöneticimiz ise “*Akademik ve sosyal başarının sağlanabilmesi için, özel girişim, çalışma ve uğraşlarla okulumuzun ihtiyaç ve olanakları istenilen düzeye getirilmeye çalışılmakta ve en iyi şekilde faydalı bir süreç olmasını sağladığımıza inanıyorum (A:EY(3)).*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.2.8.2. Eğitim-öğretim ortamlarının hazırlanmasında okul yöneticileri yeterli bulunmuyorum.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin % 50'si kendilerini bu konu da yeterli bulurken % 50'si de yetersiz görmektedir. Kendini yetersiz gören okul yöneticilerimizden biri *“Bunu tam anlamıyla sağladığıma inanmıyorum. Gerekli bütçe olmaması ve MEB tarafından ve yerel yönetimlerin, hatta velilerin katkı ve desteği çok yetersiz kalmaktadır. Özel çalışma ve uğraşlar ile kurum-kuruluşlardan sağlanan katkılar ile bazı eksikler giderilmeye çalışılıyor (A:EY(4)).”* şeklinde ifade ederken, başka bir yöneticimiz ise *“Olması gereken ideale ulaşmak bu şartlarda çok zor. İdeale ulaşmak için fiziksel ve sosyal ortamları sürekli geliştirmek için imkânsızlıklar içerisinde sürekli geliştirmek için çalışıyorum (A:EY(2)).”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1.1 Birinci Boyut: Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ve bu süreçlerde okul yöneticisi ile öğretmenlerin rollerinin neler olduğu ile ilgili yönetici(okul yöneticisi) ve öğretmen görüşleri.

Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması süreçleri ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri sorulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerimizin tümü de amaçların; okulun yapısı, öğrenci ihtiyaçları ve veli beklentilerinin dikkate alınarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin tarafından gerçekleştirilen toplantılar yoluyla belirlendiğini ifade etmişlerdir. Eğitim yönetiminde yüksek lisan eğitimi almış okul yöneticilerimizin yarısı(%50) ve yüksek lisan yapmamış yöneticilerimizden biri(%25) okulun amaçlarının MEB tarafından belirlendiğini ancak okul idaresi ve öğretmenler olarak uygulama esnasında eklemeler ve azaltmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Amaçların belirlenmesi ve geliştirilmesi aşamalarında görüş belirten yöneticilerimizin tamamı kendilerinin rolünün planlayıcı ve koordinasyonu sağlayıcı olduğu ifade etmektedirler.

Okul amaçlarını belirleme aşamasında, okul yöneticilerinin demokratik bir şekilde davranarak eğitim öğretimin en önemli ayağı olan öğretmenlerle birlikte fikir birliği ile hareket ettikleri görülmektedir. Sadece okul yöneticileri bu amaçları belirlerken ilgili bakanlığın kendilerinden beklediği ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklere uygun olmasına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu da zaten planlayıcı ve koordine edici olarak okul yöneticilerinin asli görevidir. O zaman araştırma katılan okul

yöneticileri öğretimsel liderliğin okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma boyutu rollerinde başarılı oldukları söylenebilir.

Beycioğlu ve Aslan'a (2010) göre, etkili değişim sürecinde örgütsel kapasitede gözlenen değişikliklere bakıldığında eskiyle yeni arasındaki farklardan bir tanesinin okul ile ilgili karar alma süreçlerine okul yöneticileri dışında kişilerin katılımına geçiş olarak ifade edilmiştir. Okulu ve paydaşlarını ilgilendiren her konuda öğretmenler ile yöneticilerin ortak karar alınması ve herkesin katılımının teşvik edilmesi pozitif okul iklimi için önemli bir gerekliliktir. Kararların katılım yoluyla alınması, yöneticinin öğretmenlere güven duyduğunu belirtmesi, gelişimlerine katkıda bulunarak, güdülenmelerine de katkı sağlamaktadır. Bunun yanında karara katılım, öğretmenin psikolojik doyumunu sağlayıp, verimliliğini arttırarak sosyal ilişkilerini de geliştirmektedir (Kaya, 2005)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulların amaçlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplantılar yapıp herkesin fikri alındıktan sonra oylama sonucunda belirlendiğini söyleyerek önemli bir çoğunluğun fikir birliği içerisinde olduğunu göstermektedir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin bir kısmı amaçlar belirlenirken okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerinin alındığı fakat amaçlar belirlenirken MEB'nin belirlediği amaçlarla uyumlu bir şekilde olması gerektiği görüşünü ortaya koymuşlardır. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda hizmet veren öğretmenlerin geriye kalan kısmı da diğer öğretmenlerin görüşlerini destekler nitelikte görüş ifade ederken ilave olarak da okul-aile birliklerinin de görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir.

Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi aşamalarındaki roller ile ilgili olarak görüş ifade eden öğretmenlerimizin kendilerini uygulayıcı, okul yöneticilerini ise planlayıcı rolünde olduklarını ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda okullarda amaçlar belirlenirken tüm öğretmen ve yöneticilerim açıkça fikirlerini söyleyebildiği ve toplantı sonunda demokratik bir şekilde uzlaşya

varılarak gerçekleştirildiği düşünülebilir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu süreçlerde öğretmenin uygulayıcı okul yöneticilerinde koordinasyonu sağlayıcı birer planlayıcı rolünde olduğu çıkarılabilir. Yapılan bu uygulamanın öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratarak iş verimliliğini, adanmışlığı, motivasyonu vb. gibi örgütsel duyguları doğuracağı düşünülmektedir. Ergen (2009) tarafından yapılan araştırmada İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmen motivasyonu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Arslan (2007) araştırma sonucuna göre de; müdürler “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” davranışlarının çoğu zaman sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Şahin(2011) tarafından yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde okul müdürleri, öğretimsel liderlik davranış boyutlarından okulun amaçlarını açıklama, eğitim programını eş güdüleme, öğretmenleri çalışmaya özendirme davranışlarını gösterme açısından daha etkin oldukları belirtilmiştir. Yine Özyurt(2007) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürleri, öğretmen algılarına göre “Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” davranışlarını çoğu zaman sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul amaçlarının geliştirilmesi sürecinde okul yöneticileri öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemektedirler. Yasa, tüzük ve yönlendirmelere uygun olarak özel amaçlar okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından gerçekleştirilen toplantılar yoluyla, fikir birliği içerisinde belirlenmektedir. Amaçların belirlenme ve gerçekleştirme aşamalarında okul yöneticileri koordine edici, öğretmenler ise uygulayıcı rolündedir.

5.1.2 İkinci Boyut: Okul amaçları gerçekleştirilirken nelerin dikkate alındığı ve bu amaçların diğer paydaşlarla nasıl paylaşıldığı ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.

Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ve paylaşılması ile ilgili görüş ifade eden yöneticilerimizden eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitimi alan yöneticilerimizin tamamı ve lisans üstü eğitim almayan yöneticilerimizin büyük çoğunluğu(%75); okulun amaçları gerçekleştirilmesi aşamasında okulun yapısı, öğrenci düzeyi, veli

beklentilerinin dikkate alındığını ifade ederken, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almamış bir yöneticimiz bölgesel özelliklerinde dikkate alındığını ifade etmiştir.

Gerçekleştirilmek istenilen amaçların paylaşılması hususunda görüş ifade eden tüm yöneticilerimiz belirlenen amaçların veliler ile yapılan toplantılar ve eve gönderilen yazılı duyurular şeklinde yapıldığını belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitimi almış 2 okul yöneticimiz okullarının yapısı gereği velilerle toplantı gerçekleştiremediklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almış bir yöneticimiz(%25) belirlenen amaçların öğrencilere sabahleyin andımız okunmadan önce ve sınıflar gezilerek duyurulduğunu ifade etmiştir.

Okul amaçları geliştirilmesi aşamalarında okulun yapısı, öğrenci düzeyi ve veli beklentileri tüm yöneticiler tarafından dikkate alınması önemli görülmektedir. Belirlenen bu amaçların gerek toplantılar yolu ile gerekse duyuru şeklinde öğretmen ve velilere duyurulması okul yöneticilerinin “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” konusuna önem verdikleri sonucu çıkarılabilir. Özkaynak (2013) gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmen değerlendirmelerine göre okul yöneticilerinin en yüksek puanı “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutuna vermiş oldukları belirtmiş ve elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik göstermiştir.

Sağır (2011) tarafından yapılan benzer araştırma incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya yönelik amaçlar belirleme rolü ile öğretmenlerin aynı amaçlara yönelik çalışmalarını teşvik etme rolünü gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirmiştir.

Sağır (2011) aynı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticileri, “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı” boyutunda yer alan, “kurul toplantılarında okulun amaçlarının tartışmaya açma” ve “Okuldaki herkesin okulun amaçlarını paylaşmasına öncülük etme” rollerini en alt seviyede “Çoğu Zaman” düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Okulun amaçlarının geliştirilmesi süreci ve okul yöneticisi tarafından diğer paydaşlarla paylaşılma şekli ile ilgili görüş ortaya koyan öğretmenlerden, eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitimi alan öğretmenlerin büyük çoğunluğu amaçlar geliştirilirken okulun yapısı, öğrenci düzeyi ve veli beklentilerinin dikkate alındığını belirtirken bir kısım öğretmenimiz bu paydaşların yanında bölgesel yerel özelliklerin de dikkate alındığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerimizin önemli bir kısmı, geliştirilen amaçların öğretmen ve velilere, yönetici tarafından yapılan toplantılar yolu ile paylaşıldığını ifade ederken, bir kısım öğretmenlerimiz de velilere yazılı duyuru şeklinde gönderildiğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerimiz içerisinde eğitim yönetimi alanında lisan eğitimi almayan okul yöneticisinin okulda görev yapan tek bir öğretmenimiz, geliştirilmeye karar verilen amaçların öğrencilere duyurulduğunu belirtmiştir.

Ülkemizde eğitimin genel amaçları ile okulların amaçlarını belirleme yetkisi Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına aittir. Kıbrıs Türk Milli Eğitim Sisteminin genel amaçları, (10/1987, 40/1992, 53/2002 ve 55/2006 sayılı Yasalar ile değiştirilmiş ve birleştirilmiş şekliyle Milli Eğitim Yasası'nda belirtilmiştir. Ancak, eğitim kurumlarının bu genel amaçlarını gerçekleştirmeleri için özel amaçlar belirlemeleri ve bu özel amaçları okulların tüm paydaşları ile paylaşmaları büyük önem taşımaktadır. Okul paydaşları tarafından kabul görmeyen amaçların gerçekleştirmede birçok sorunla karşılaşılabilir. Bununla birlikte, amaç belirleme sürecine tüm paydaşların katılımı, belirlenen amaçların içselleştirilmesine ve benimsenmesine yol açacağı ve bu yolla amaçların daha kolay gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde amaçlar geliştirilirken okulun üç önemli ayağı olan öğrenci, öğretmen ve veli üçgeninin dikkate alınarak gerçekleştirilmesinin olumlu bir davranış olduğu düşünülmektedir. Arslan (2007) araştırma sonucuna göre de; müdürler “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” davranışlarının çoğu zaman sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Sağır (2011) tarafından yapılan benzer araştırma incelendiğinde, Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı” boyutundaki davranışlardan, “Öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya dönük amaçlar belirleme” rolünü, “okulun amaçlarını

geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanma” ve “okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük etme” rollerini “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Sayın(2010) öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirdiği çalışmasında “Okulun Amaçlarını Paylaşmasına Öncülük Etmek” ve görüşünde, genel anlamda %81,2 gibi anlamlı bir çoğunluk, yöneticilerin, okulun amaçlarını paylaşmaya öncülük etme konusunda istekli davrandıkları bulgularına ulaşmıştır. Sayın (2010) yine aynı çalışmasında ankete katılanların yaklaşık %80’i yöneticilerinin günün gelişen koşullarını takip ettiği ve gerektiğinde bu gelişen koşullara uygun olarak yenilikleri uygulamaya koyduğu düşüncesinde olduklarını belirtmiştir. Benzer bir çalışma gerçekleştireni, Argon ve Mercan’ın (2009) ise farklı bir sonuca ulaşmış ve öğretmen görüşlerine göre yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin “kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açma” ve “okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme” rollerini “Çoğu Zaman” ve en düşük düzeyde gerçekleşen davranışlar olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sağır (2011) öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı” boyutundaki davranışlardan yaptığı araştırmasında, okul yöneticilerinin “kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açma” rollerini ve “okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme” rollerini “Çoğu Zaman” düzeyinde en az gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tespit etmiştir

Bu iki araştırma elde ettiğimiz sonuçlarla zıtlık göstermektedir. Bunun nedeni olarak da ülkemizin küçük bir toplum olması, ülkemizdeki öğretmen sendikalarının yadsınamaz varlığı ve okulların akademik başarılarının veliler tarafından KGS(Kolej Giriş Sınavı) sonuçlarına göre değerlendirilmesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler kendi başarılarının KGS sınavı sonuçlarına göre değerlendirildiğinin bilincinde olmaları öğrenci başarısının artırılması ve öğretmenleri bu amaçlara ulaşmak için teşvik etmelerine ve bu süreçlere katılımlarının sağlatılmasına yol açtığı sonucuna varılabilir.

Sayın (2010) gerçekleştirdiği çalışmasında, “Kurul Toplantılarında Okulun Amaçlarını Tartışmaya Açma” görüşünde, okulun amaçlarını belirleme sürecinde yöneticilerin mesai arkadaşlarının görüşlerini önemsedikleri ve bağlamda kurul toplantılarında bu konuyu gündeme getirerek tartışmaya açıldığı görüşü yaygın olduğu sonucuna ulaştığını belirtmiştir.

Okul yöneticisi tarafından geliştirilmek istenilen amaçların öğretmen ve veliler ile gerçekleştirilen toplantılar veya duyurular ile paylaşılması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir araştırma gerçekleştiren Sayın (2010)’un da benzer bulgulara ulaşmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından okul özel amaçlar sürekli olarak geliştirilmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından okulun özel amaçlar geliştirilirken öğrenci düzeyi, veli beklentileri ve bölgesel özellikle dikkate alınmaktadır. Geliştirilmek istenilen amaçlar diğer paydaşlarla toplantılar yapılarak ve yazılı duyuru şeklinde paylaşılmaktadır.

5.1.3 Üçüncü Boyut: Okul yöneticisi tarafından eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planının varlığı ve faaliyet planı hazırlanırken nelerin dikkate alındığı ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.

Eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planının hazırlanması ve hazırlanma aşamasında dikkate alınan paydaşlar ile ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur.

Okul yöneticilerimizin tamamı eğitim-öğretim çalışmalarını kapsayan yıllık faaliyet planı hazırladıklarını ifade ederken, faaliyet planı hazırlarken öğrenci, öğretmen, veli, kurum-kuruluş beklentileri ve MEB’nin okullara gönderdiği çalışma takvimine paralel olarak hazırlandığını ifade etmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisan

üstü eğitimi almış iki yöneticimiz(%50) özellikle ülkemizin kültürüne uygun faaliyetleri plana ilave ettiklerini belirtmişlerdir.

Erdoğan'a (2008) göre, okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkân ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır. Okullar eğitim hizmetinin sunulduğu temel kurumlardır. Onların bu misyonları varlık sebeplerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, okullarda eğitim programları ve öğretim sürecinin yönetimi okulun başarısının en önemli değişkenlerinden biridir. Okul yöneticilerinin en temel öğretimsel liderlik görevlerinden bir tanesi de okulda eğitim sürecini etkili yönetebilmektir(Sağır, 2011).

Yıllık faaliyet planının öğretim yılı başında yapılması, okul yöneticisinin temel görevlerinden biri olması ve kısa sürede hazırlanabilir özellik taşıması nedeniyle okulun eğitim-öğretim çalışmalarına ilişkin yıllık faaliyet planını hazırlamakta okul yöneticilerinin çok etkin oldukları düşünülmektedir. Yıllık faaliyet planı hazırlanırken okulun etkilediği tüm paydaşların(öğrenci, öğretmen, veli, kurum-kuruluş, MEB) dikkate alınması okul yöneticilerinin bu konuda verimli bir çalışma yaptığı sonucunu düşündürmektedir.

Benzer sonuçlara ulaşan Sağır (2011) gerçekleştirdiği araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin, "Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi" boyutunda yer alan, "okulun eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planını hazırlama " rolünü "Her Zaman" düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri roller olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Araştırmaya konu olan öğretmenlerin tamamı okul yöneticileri tarafından yıllık plan hazırlandığını belirtmişler ve katılımcıların önemli bir bölümünde da faaliyet planı hazırlanırken öğrenci-veli beklentilerine göre hazırlandığını ifade etmiştir. Eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitim alan okul yöneticilerinin okullarında görev yapan bir kısım öğretmenimiz; öğrenci, veli beklentilerinin yanında öğretmen ve MEB'nin isteklerinin de dikkate alındığını, karar alınırken öğretmen katılımına önem verildiğini ifade etmişlerdir.

Aksoy (2006) yaptığı araştırmada, “Okulun eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planını hazırlama” rollerini “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleşen davranışları olduğu sonucuna varmıştır. Benzer bir çalışma gerçekleştiren Altaş (2013), öğretmenlerle gerçekleştirdiği araştırmasında okul yöneticilerinin, “Okulun eğitim öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planı hazırlama.” rollerini ve “Okulun programında, öğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verme.”, rollerini “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Katılımcıların belirttiği görüşlere bakıldığında okul yöneticilerinin olması beklenildiği gibi yıllık faaliyet planı hazırladıkları, planı hazırlarken öğretmen görüşlerine önem verdikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin, okulun eğitim-öğretimle ilgili yıllık faaliyet planını hazırlamada üzerlerine düşen görevi yerine getirdikleri ve bunu gerçekleştirirken en önemli paydaş olan öğrenci ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldıkları sonucuna varılabilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerden elde edilen bulgular incelendiğinde, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim alan okul yöneticisi ile lisans üstü eğitim almayan okul yöneticilerinin, okul amaçlarının geliştirilirken nelere dikkat ettikleri ve diğer paydaşlar paylaşım şekilleri arasında çok büyük oranda benzerlikler olduğu görülmektedir. Yalnız eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi alan yöneticilerin büyük çoğunluğu(% 75) yıllık faaliyet planı hazırlanırken öğrenci, veli ve öğretmen beklentilerinin hususlarının yanında okul çevresinde etkileşim de bulunan kurum-kuruluş isteklerinin de dikkate alındığını belirtmiştir. Öğretmen ve yönetici görüşleri alınırken her yöneticinin okulunda görev yapan öğretmenlerle de görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler incelendiğinde ise bu yönde görüş ifade eden öğretmen oranı (%25) çok daha az olup okul yöneticilerinin bu konu ile ilgili görüşlerine çelişkiyle bakılmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Okul yöneticileri, okulun eğitim-öğretimle ilgili yıllık faaliyet planını hazırlamada üzerlerine düşen görevi eksiksiz olarak yerine getirmektedirler. Yıllık faaliyet planı hazırlanırken öğretmen görüşleri de alınarak MEB tarafından belirtilen yönetmeliklere uygun bir şekilde öğrenci-veli ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi alan yöneticiler yıllık

faaliyet planı hazırlanırken öğrenci, veli ve öğretmen beklentilerinin yanında okul çevresinde etkileşim de bulunan kurum-kuruluş isteklerinin de dikkate alındığını görülmektedir.

5.1.4 Dördüncü Boyut: Okul yöneticisinin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.

Öğretim sürecinin etkili kullanılması ile ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur.

Okul yöneticilerimizin tamamı çalışma düzeninin aksamaması sağladıklarını belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitim almamış yöneticilerin tamamı ders başlama ve bitiş zamanlarına özen gösterdiklerini ifade derken, eğitim yönetimi alanında lisans üstü almış okul yöneticilerimiz; zaman kontrolünün yanında sınıf ziyaretleri, teneffüslerde kontrol, öğretim ortamlarında gözlem yapıp olumsuzlukların giderilmesinde aktif olduklarını belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitim almayan okul yöneticilerimizin yarısı(%50) öğretim sürecine öğretmenlerin planlarını kontrol ederek ve materyal eksikliklerinin giderilmesine kaynak olarak katkı yaptıklarını belirtirken, bir yöneticimiz(%25) öğretim sürecine karışmadığını ifade etmiştir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almış okul yöneticilerimizin çoğu öğretim sürecinde ihtiyaç duyulabilecek materyallerin sağlanmasında katkı sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yönetici görüşleri incelendiğinde her iki grup da okul yöneticileri tarafından derslerin zamanlamasına özen gösterildiği ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin okullarda derslerin zamanında başlatılması ve bitirilmesi ile ilgili gerekli beceriye sahip oldukları söylenebilir. Sağır (2011) ve Özkaynak (2013) okulu yöneticilerinin, “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” boyutundaki davranışlardan, “derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama” rolünü

“Çoğu Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Mevcut iki araştırmalarda da benzer sonuç çıktığından araştırmanın literatürle paralellik gösterdiği sonucuna varılabilir.

Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi almayan okul yöneticilerinin önemli bir oranı(%75) öğretim sürecine sınıf ziyaretleri, gözlem yapma ve materyal sağlatılmasına katkıda bulunduklarını ifade etmiştir. Araştırmaya katıl öğretmenler içerisinde hiçbir öğretmenin bu yönde görüş belirtmemesi bir çelişki doğurmaktadır.

Sağır (2011), Argon ve Mercan'ın (2009) yaptıkları araştırmalarında da okul yöneticilerinin “sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme” ve “programla ilgili materyalin (kitap, dergi vb.) inceleme ve seçimine aktif olarak katılma” rollerinin en düşük düzeyde gerçekleşen davranışlar olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Sağır (2011), okul yöneticilerinin görev tanımlarının genişliği, sınıf içi öğretmeni gözlemlemenin uzmanlık ve uzun zaman gerektirmesi nedeniyle sınıf içi ziyaretlerine ilişkin görevlerini gerçekleştirmekte zorlandıkları düşünmektedir. Ayrıca, öğretim programları ile ilgili kitap, dergi vb kaynaklar seçimi hem derslerin öğretim programlarını hem de derslerin alan bilgisi hâkimiyetini zorunlu kılması, okul yöneticilerinin derslere ilişkin kaynak seçme rollerini gerçekleştirmede sınırlılıklar yaşamalarına yol açtığını ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin en büyük sorunlarının kaynak yetersizliği ve okul içerisindeki zamanını etkili kullanamadığı düşünüldüğünde Sağır'ın (2011) görüşlerine katılmamak elde değildir. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim alan okul yöneticileri önemli bir bölümü ile eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almayan yöneticilerin dikkate değer bir oranı, öğretim zamanını etkili kullanılması için sınıf ziyaretleri ile okulda programlarla ilgili materyallerin seçimine katılmaya ilişkin rollerini istenilen düzeyde yerine getirmediikleri söylenebilir.

Okul yöneticisi tarafından öğretim sürecinin etkili kullanılması ilgili önemli bir orana sahip öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çalışma düzeninin aksamaması için ders başlama ve bitiş zamanlarına önem verdikleri, eksik öğretmen olduğunda ders düzenlemesi gitme gibi faaliyetler yapılarak çalışma düzeninin meydana gelebilecek aksaklıkların engellediklerini ifade etmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almamış okul yöneticilerinin okullarında hizmet veren öğretmenlerin önemli bir bölümü okul yöneticilerinin çalışma düzeni dışında eğitim-öğretim programının öğretim sürecine katkıda bulunmadıklarını da ifade etmişlerdir. Eğitim yönetimi alan okul yöneticilerinin okulların görev yapan öğretmenlerin % 88 gibi önemli bir bölümü öğretim sürecinin etkili kullanılması ile ilgili görüşlerini ifade ederken, okul yöneticilerinin derslerin başlama ve bitiş vakitlerine özen gösterdiğini belirterek, eğitim yönetimi alanında lisan eğitimi almayan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerle benzer ifadeler kullanmışlardır.

Bu iki farklı grubun görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretim sürecini etkili kullanma konusu ile eğitim yönetimi alanında lisan eğitimi yapmanın çok da yönetim anlayışında değişikliğe neden olamadığı sonucuna ulaşılabilir. Sağlam(2003)'ın araştırmasına göre de lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan okul müdürlerinin de "Öğretimin Denetimi ve Öğretimini Planlanması Yöntem ve Teknikleri" boyutlarına ilişkin davranış sergileme sıklığını, "az" derecede algılanmıştır, şeklinde ifade ederek elde ettiğimiz bulgularla paralellik göstermektedir. Argon ve Mercan'ın (2009) yaptığı araştırmasında da okul yöneticilerinin "derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama" rollerinin "Çoğu zaman" ve en çok gerçekleştirdikleri davranışlar olduğu sonucuna varmıştır. Benzer bir çalışmada ise Aksoy (2006) yaptığı çalışmada da "derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama" rollerini "Çoğu Zaman" düzeyinde ve en fazla gerçekleşen davranışları olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul ve sınıfların öğrenci sayısı öğretimin niteliğini etkileyen en önemli özelliklerden biridir. Kalabalık sınıfların olduğu okullarda eğitimin kalitesi düşmekte, öğretmen ve okul yöneticilerinin iş yükü artmaktadır. Artan iş yükü ile birlikte gerek öğretmenlerde gerekse okul yöneticilerinde verimlilik azalmaktadır. Bu faktör okul

yöneticilerinin, sınıf içi etkinlikleri takip edebilmesini zorlaştırmakta olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçek olmasına rağmen araştırmaya katılan okul yapıları incelendiğinde, az öğrenciye sahip(15 ve altı) okullarda bile okul yöneticilerinin öğretim sürecine çok az katkıda bulundukları sonucuna ulaşılmaktadır. Her ne kadar da okul yöneticilerinin öğretim sürecine karışmamaları öğretmenler açısından bir rahatlama unsuru olacağı düşünülse de, araştırmaya katılan öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde bu konuda rahatsız oldukları görülmekte ve okul yöneticilerinin bu konuda daha aktif olması gerektiği düşünülmektedir.

Günümüz teknoloji çağında okul zillerinin elektronik ve kendiliğinden programlı olduğu düşünüldüğünde ders zamanlarının kontrolü konusunda okul müdürlerinin sorun yaşayacağı düşünülmemektedir. Eksik öğretmen varlığında ise öğretimin aksamamasının sağlatılmasının okul yöneticilerinin asli görevi olduğu düşünüldüğünde okul yöneticilerinin bu konuda hassas olması olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin, öğretim sürecini etkili kullanılması için çalışma zamanına uyulmasına özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim programlarının öğretim sürecine dâhil olma konusunda gelişim göstermeleri gerektiği düşünülürken, okul yöneticilerinin ifadelerine göre okul yöneticileri tarafından öğretim sürecine sürekli olarak katkıda bulunmaktadır.

5.1.5 Beşinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.

Öğrenci başarısını izlemeye ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur.

Okul yöneticilerimizin tamamı öğrencilerin başarılarını öğretmenlerle yapılan toplantı, görüşme sonuçlarına göre yaptıklarını ve başarı gösteren öğrencileri ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almayan yöneticilerimiz başarı gösteren öğrencileri Teşekkür Belgesi vererek, tüm öğrencilerin karşısında takdir ederek yada hediye ödüller vererek gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi alan yöneticilerimizin de tamamı başarı gösteren öğrencileri ödüllendirdikleri fakat ödülün ne olduğunu açıklamamışlardır. Görüş ifade eden okul yöneticilerimizin önemli bir çoğunluğu(%75) başarının yanında, farklı gelişim gösterip uzman desteğine ihtiyaç duyan öğrencilerin öğretmenler tarafından hazırlanan gözlem forumları ile birlikte MEB'nın ilgili birimine yönlendirildikleri ifade etmişlerdir.

Okulu yöneticileri öğretmen görüşlerine göre; okulda ve sınıfta üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmede gerekli çabayı gösterdikleri söylenebilir. Sağır'ın (2011) çalışmasında da benzer sonuç çıktığından araştırmanın literatürle paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılabilir.

Okul yöneticileri tarafından değerlendirme yapılırken onlarla sürekli iç içe olan öğretmen değerlendirmelerinden yararlanmak öğretmene duyulan güvenin göstergesi ve motivasyon artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Ancak değerlendirme sonuçlarının sadece farklı gelişim gösteren öğrencilerin uzman kişilere yönlendirilmesi, aynı zamanda ders programında uygun değişikliklerin yapıldığının belirtilmemesi eksiklik olarak görülmektedir.

Sağır (2011), "sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma" rolünün yöneticiler ve öğretmenler tarafından "Çoğu Zaman" düzeyinde ve en az gerçekleşen davranışlar olduğu algısındadır. Okul yöneticileri "sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme" rolünü yine "Çoğu Zaman" düzeyinde en az gerçekleştirdikleri davranışlar arasında görmüşlerdir. Öğretmeler ise "sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama" rolünü "Çoğu Zaman" düzeyinde fakat en az gerçekleşen davranış olarak gördüklerini belirtmiştir.

Okul yöneticisi tarafından öğrencilerin başarısını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik elde edilen öğretmen görüşlerinin %62(eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitimi alan yöneticinin okulundaki öğretmen) ve % 75(eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almayan okul yöneticisinin okulundaki öğretmen) gibi önemli iki orana göre okul yöneticileri öğretmenlerden aldıkları bilgilere göre öğrenci başarıları ile ilgili değerlendirme yapmaktadırlar. Aynı zamanda her iki grup öğretmenin ifadelerine göre, okul yöneticileri değerlendirme sonuçları ile ilgili herhangi bir çalışma yapmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Az bir orana sahip bir kısım öğretmenimiz ise, öğretmenler tarafından yapılan değerlendirme sonucuna göre farklı gelişim gösteren öğrenciler belirlenerek okul yöneticisi ile birlikte velilerle görüşme yapılarak öğrencinin uzman kişilerden yardım alınması sağlatıldığı ifade edilmiştir.

Okul yöneticileri tarafından öğrencilerin başarılarını izlemeye yönelik en fazla tercih edilen çalışmanın öğretmenlerden elde edilen bilgiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç öğretmen açısından olumlu olarak algılansa da okul içerisinde ki müdür denetiminin tartışılmasına neden olacaktır. Kendi öğrencilerinin başarılı görünmesi isteyecek herhangi bir öğretmene suistimal etmek için açık kapı bırakıldığı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmen değerlendirmelerinin yanında kendilerinin de değerlendirme çalışmaları(sınıf ziyaretleri, sınıf çalışmalarını gözden geçirme, müdür sınavları gibi) yapılması gerektiği düşünülmektedir. Değerlendirmeler sonucunda farklı gelişim gösteren öğrencilerin uzman kişilere yönlendirilmesi eğitimde fırsat eşitliği ve farklı gelişim gösteren öğrencilerin özel eğitim ihtiyaçlarının sağlatılması anlamlı bir davranış olarak görülmektedir. Farklı gelişim gösteren öğrencilerin desteklenmesi çalışmalarının yanında, üstün başarı gösteren öğrencilerin ödüllendirilmemesi eksiklik olarak görülmektedir. Ödül olarak mutlaka maddesel bir nesne verilmesine gerek yoktur, her gün sabah öğrenciler tarafından okunan andımızdan önce veya sonra sözlü olarak tüm okulun önünde takdir edilmek bile öğrenciler için önemli bir pekiştireç olacağı düşünülmektedir.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenci başarılarını izlemeye yönelik çalışmalarının ve değerlendirme sonuçlarının çalışmaları ile ilgili gerekli çabayı göstermedikleri sonucuna varılabilir. Bunun en önemli nedenini de daha çok derse

ilişkin alan bilgisi ve uzun zaman gerektirmesi nedeniyle en az gerçekleştirilen davranış olduğu söylenebilir.

Sağır (2010)'un gerçekleştirdiği araştırmasında, İlköğretim okulu yöneticileri için; “sınav sonuçlarına göre okul programlarını gözden geçirme” ve “sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını kontrol etme” davranışlarının daha çok derse ilişkin alan bilgisi ve uzun zaman gerektirmesi nedeniyle en az gerçekleştirdikleri davranışlar olduğu ifade etmiş ve okul yöneticilerinin sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme, yeniden düzenleme ve sınıf ziyaretleri sırasında öğretimle ilgili konuları açıklama yapma rollerini istenilen düzeyde yerine getirmediği belirtilmiştir. Bunun temel nedeninin okul programlarının hazırlanması veya gerektiğinde gözden geçirilmesi ve sınıf ziyaretlerinde öğretmenlerin gözlemlenmesi ve bu gözlemlerin paylaşılmasının üst düzey akademik bilgi gerektirmesi, okul yöneticilerinin ise bu bilgi birikimine istenilen düzeyde sahip olmadıkları olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmadan elde ettiğimiz bulgularla paralellik göstermektedir

İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenci başarılarını izleme ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili gerekli çabayı göstermedikleri sonucuna varılabilir. Okul yöneticileri tarafından öğrencilerin başarılarını izlemeye yönelik en fazla tercih edilen çalışmanın öğretmenlerden elde edilen bilgiler olduğu, değerlendirme sonuçlarına göre farklı gelişim gösteren öğrencilerin uzman kişilerden destek alınmasının sağlatıldığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerine göre; okulda ve sınıfta üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmede gerekli çabayı gösterdikleri söylenebilirken, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri bu yönde eksik kalmaktadır.

5.1.6 Altıncı Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.

Öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için yapılan çalışmalar ile ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için daha çok sözlü takdir yapıldığını ifade etmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi almayan okul yöneticilerimizin bazıları sözlü takdirin yanında uygun gördükleri zamanlarda teşekkür belgesi vermek(%25) ve olumlu bir rapor içeren belgeyi ilgili bakanlığa gönderdiklerini(%25) ifade ederken eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almış bir yöneticimiz de(%25) sözlü takdirin yanında bağlı bulunulan bakanlığın üst yönetimine ödüllendirme veya ceza isteklerinde bulunulduğunu fakat bu isteklerin sonuçsuz kaldığını ifade etmişlerdir. Yine bunun yanında eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi almış yöneticilerimizin önemli bir bölümü(%50) öğretmenlere sözlü takdirin yanında öğretmenler tarafından istenilen ve kendi taraflarından gerekli görülen malzemelerin tedarik edilmesi için yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatta bulunma öğretmenleri güdülemenin en kolay yollarında biri olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri tarafından sözlü takdirin dışında farklı güdüleyicilerin kullanılması öğretmen motivasyonunun artırılması açısından değerlendirilmesi gereken bir seçenek olduğu düşünülmektedir.

Sağır (2011) ve Altaş (2013) ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda yer alan, “öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme” rolünü yöneticiler “Her Zaman” düzeyinde en çok gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirdikleri belirtmiştir. Yine yöneticilerin “üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarda bulunma” rolünü “Her Zaman” düzeyinde en çok gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşmış ve elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik göstermiştir.

Okul yöneticisi tarafından öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi ile ilgili olarak araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitim almış okul yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin tamamı; okul yöneticisi tarafından sadece sözlü olarak takdir edildiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitim

almamış yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin %63 gibi önemli bir oranı ise okul yöneticileri tarafından sözlü olarak takdir edildiklerini belirtirken, %37 gibi yadsınamayacak bir orana sahip öğretmende okul yöneticisi tarafından çalışmaya özendirici herhangi bir çalışma yapılmadığını ifade etmiştir.

Çalışma motivasyonu düşük olan bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmenin verimlilik ve motivasyon açısından negatif bir tutum içerisinde olacağı, bu nedenle okul yöneticileri tarafından üstün gayret içerisinde olan öğretmenlerin performanslarını takdir edilmesi olumlu bir davranış olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatta bulunma öğretmenleri güdülemenin en kolay yollarında biri olduğu görülmektedir. Sağır(2011) gerçekleştirdiği çalışmada Okul yöneticilerinin, “öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme” rollerini en üst seviyede oynayabilmeleri okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısı ve dolayısıyla okul başarısının kendi başarılarının bir göstergesi olduğunu düşüncelerinden kaynaklandığı belirtmiştir. Ayrıca yine üst seviyede gerçekleştirdiklerine inandıkları “üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarla bulunma” rollerini ise öğretmenleri güdülemenin en kolay yollardan biri olarak gördükleri sonucuna varmıştır. Bu da elde ettiğimiz sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

Benzer şekilde, Argon ve Mercan'ın (2009) , Aksoy'un (2006), Sağır (2011) öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirdikleri araştırmalarda okul yöneticilerinin “öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme” rolünü bu boyuta ilişkin “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden eğitim yönetimi alan okul yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin tamamı okul yöneticilerinin sözlü takdir yolu ile de olsa onları çalışmaya özendirdiğini belirtirken, eğitim yönetimi alanında eğitim yönetimi almayan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin dikkate değer (%37) oranı okul yöneticileri tarafından çalışmaya özendirici herhangi bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir. Halbuki okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısı ve dolayısıyla okul başarısının kendi başarılarının bir göstergesi olduğunu düşünmeleri

onları daha fazla özendirici çalışmalar yapmaya itecektir. Sözlü takdir gibi öğretmenleri motive edici en basit yöntemi bile kullanmayan bir okul yöneticisi olması manidardır. Bu kadar basit bir güdüleyiciyi bile kullanmamak okul içerisinde yönetici ile öğretmenler arasında sorun olduğunu veya okul yöneticisinin iletişim yönünden yetersiz olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca günümüzde öğretmen terfilerinde önem kazanan yöneticiler tarafından yılsonu doldurulan sicil formları, çeşitli kurs, seminer ve sosyal faaliyetlerden elde edilecek teşekkür ve katılım belgeleri elde etmek öğretmenlerde ekstra itici bir güç oluşturmaktadır. Okul yöneticileri tarafından üstün gayret ve başarı gösteren öğretmenlere yazılı bir teşekkür veya katılım belgesi vermenin ve sözlü olarak yılsonunda okul yöneticisi tarafından doldurulacak sicil forumlarına üstün gayret ve başarı gösteren öğretmenlerin belirtileceğinin ifade edilmesinin öğretmenleri daha fazla gelişim içerisine iteceği düşünülmektedir.

Okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için en fazla kullanılan, sözlü olarak takdir etme yöntemidir. Öğretmen görüşlerine göre, eğitim yönetimi alanında eğitim almamış okul yöneticilerinin öğretmenleri çalışmaya özendirme çalışmalarına daha fazla önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. Okul yönetici görüşlerine göre, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almamış okul yöneticileri öğretmenleri çalışmaya özendirme çalışmalarına daha fazla önem vermektedir.

5.1.7 Yedinci Boyut: Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptığı çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri. .

Öğretmenlerin mesleki gelişimleri sağlamak için okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği etkinliklerle ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur.

Araştırmaya katılıp görüş ifade eden okul yöneticilerinin tamamı MEB tarafından okullara gönderilen hizmet içi eğitim programlarının öğretmenlere

duyurulduğunu belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi almayan okul yöneticilerinden bazıları (%50) öğretmenler tarafından edinilen bilgi ve becerilerin sınıflarda uygulanması için olanak sağladıklarını belirtirken bir yöneticimiz de(%25) öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye yönelik programlara katılabilmeleri için gerekli izinlerde kolaylık gösterildiğini belirtmiştir. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitimi almış okul yöneticilerimizin önemli bir oranı(%50) da gelişim çabası içerisinde olan öğretmenlerin gerekli düzenlemeler yapılarak ilgili kurslara katılımlarının sağlatıldığını ifade etmişlerdir.

Sağır (2011), Altaş (2013), Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma) öğretmenleri destekleme” ve “Hizmet içi eğitim çalışmalarından edinilen yeni bilgi ve becerilerin sınıf içinde kullanılabilmesini destekleme” maddeleri “çoğu zaman”; düzeyinde gerçekleştiğini belirterek elde ettiğimiz bulgularla paralellik gösteren sonuçlara ulaşmıştır.

Sayın (2010), Sağır (2011), Altaş (2013) ve Özkaynak (2013) öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında İlköğretim okulu yöneticilerinin, “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda yer alan, “öğretmenlere konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma” ve “gazete ve dergilerde, eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtma” rollerini “Ara Sıra” düzeyinde en az gerçekleşen roller olduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak kendi okulları içerisinde bu tür etkinliklerin yapılmasının anlamlı bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlatılması için okul yöneticisi tarafından yapılan etkinliklerle ilgili öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur. Araştırmaya konu olan iki farklı akademik alana sahip okul yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin önemli oranı sadece MEB tarafından düzenlenen eğitim kurslarının duyurularının yapıldığını ifade etmişlerdir.

MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinin duyurularının okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesi bir lütuf değil zorunluluktur. Öğretmen ve okul yöneticileri için MEB tarafından düzenlenen her türlü kurs ve seminerin okul yöneticileri tarafından öğretmenlere imza karşılığı duyurulma zorunluluğu vardır. MEB tarafından düzenlenen kurs ve seminerlerin öğretmen gelişimi açısından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bunun nedeni ise bakanlık tarafından kurs planlaması yapılırken tek bir okulun değil tüm okulların genel ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak planlama yapılıyor olmasıdır. Her okulun öğrenci, öğretmen ve veli profilinin bölgesel özelliklere göre değişebileceği okul yöneticisi tarafından dikkate alınıp, eğitimin uygulatıcısı olan öğretmen görüşleri ışığında her okulun kendi bünyesi içerisinde mesleki gelişim kursu düzenlemesinin daha anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin; maddi kaynak ve bireysel çaba gerektirmesinden dolayı “öğretmenlere konferans vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma” davranışını en az seviyede gerçekleşmesine yol açtığı sonucuna varılabilir. Ayrıca, okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilmediği için öğretmenler tarafından belirtilmediği düşünülen, yazılı basında eğitimle ilgili gerçekleştirilecek seminer, konferans gibi çalışmaların okul yöneticileri tarafından sürekli takip edilmediği ve bunun için zaman ayırmadıkları söylenebilir. Okul yöneticileri öğretmenlere konferanslar vermeleri amacıyla konuşmacılar çağırma ve yazılı basında eğitimle ilgili yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtma gibi öğretimsel liderlik davranışlarını hiç sergilemedikleri sonucuna varılabilir.

Sağır (2011) ve Altaş (2013), okul yöneticilerinin, “mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma) öğretmenleri destekleme” rollerini “çoğu zaman”; düzeyinde gerçekleştirdiğini belirterek elde ettiğimiz bulgularla paralellik gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Sayın (2010), Sağır (2011), Altaş (2013) ve Özkaynak (2013) öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında İlköğretim okulu yöneticilerinin, “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda yer alan, “öğretmenlere konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma” ve “gazete ve dergilerde, eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere

dağıtma” rollerini “Ara Sıra” düzeyinde en az gerçekleşen roller olduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin desteklenmesi ve gelişimlerinin sağlatılması konusunda okul yöneticilerinin biraz daha gayretli olması gerektiği sonucu çıkarılabilir. Okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlatılmasında en fazla sergilenen davranış MEB tarafından düzenlenen hizmetiçi eğitim kurslarının duyurularının yapılmasıdır. Okul yönetici görüşlerine göre gelişim çabası içerisinde olan öğretmenler desteklenmekte ve kurslara katılım için gerekli kolaylığın gösterilmektedir.

5.1.8 Sekizinci Boyut: Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada ki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri.

Eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi istenilen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamların hazırlanabilmesi ile ilgili okul yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespitlerde bulunulmuştur.

Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almış okul yöneticilerimizin önemli bir oranı(%50) kendilerini yeterli görürken diğer orana sahip(%50) okul yöneticilerimiz ise kendilerini yeterli görmemektedir. Kendilerini yetersiz görmelerinin nedeninin ise ihtiyaç duyulan bütçenin olmamasından ve gerekli yerlerden(MEB, yerel yönetimler, veliler) katkı ve desteğin olmamasından şikâyet ediyorlar. Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almayan yöneticilerin tamamı kendilerini istenilen ortamları hazırlamada yeterli görüyorlar fakat bu ifadelerinin yanına imkânlar ölçüsünde olduğunu da ekliyorlar.

Yörük ve Akdağ (2010)'a göre, okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri öğretmenlerin işlerini en iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlayabilmek için gerekli çalışmaları yapar ve kaynakları sağlamaya çalışır. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, daha iyi öğretim için olanak ve ortam hazırlamaktır. Bu açıdan etkili okul yöneticileri öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için, gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahip olmalıdır.

Teknolojinin bu kadar hızla hayatımıza girdiği bir çağda öğretmenlerin, öğretimini gerçekleştirmek, geliştirmek ve öğrenci başarısını arttırmak için yeni kaynaklara ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Nitekim kaynak sağlayıcılık artık sadece ders kitabı, sandalye masa eksikliğini kapatmaktan öteye gitmiş teknolojinin sağlanmasına kadar genişlemiştir(Göçen,2013). Teknolojik araçlardaki gelişmelere bağlı olarak, okulda öğrenme sürecinde söz konusu kaynakların, (araç-gereç, teknoloji, öğretim materyali... vb.) ve girdilerin öncelikle okul müdürleri sorumluluğunda kendileri tarafından sağlanması beklenir (Marulcu, 2010)

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında lisan üstü eğitim görmüş okul yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin önemli bir oranı(%75) okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi arzulan başarıların yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada yeterli buluyorlarken, göz ardı edilemeyecek %25 gibi orana sahip öğretmenlerimiz ise okul yöneticilerimizi yeterli görmüyorlar. Bunun nedenlerinin de tecrübe eksikliğine ve öğretmenlerden görüş alınmamasına bağlıyorlar.

Eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi almış yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin %63 gibi önemli bir oranı okul yöneticilerini yeterli görüyorlar. Bir kısım öğretmen olumsuz görüş belirterek, yeterli görme nedenlerinin akademik başarıların tamamen öğretmenlere bırakılmasını, öğretmen-veli birlikteliğinin sağlanamaması ve maddi olanaksızlıklar ile bürokrasiye bağlıyorlar.

Eğitim sistemlerinde önde gelen ülkeler incelendiğinde okulların yönetiminin özzerleştirilerek okul yöneticileri, okul tarafından belirlenen öğretmenler, yerel

yönetimler ve yakın kurum-kuruluşlardan oluşan bir yönetim yapısı olduğu görülmektedir. Okulu ilgilendiren tüm paydaşların katılımı ile oluşturulan bu yönetimlerin öğretim yılı sonunda istenilen hedeflere ulaşabilmek için uygun ortamları hazırlarken görüş birliği içerisinde olacakları düşünülmektedir. Ülkemiz eğitim yapısı incelendiğinde ilgili bakanlığa bağlı okul sayısının fazlalığı ve eğitime istenilen bütçelerin ayrılamamasının bir sonucu olarak okul müdürleri maddi kaynak arayışı içerisinde girmekte ve kendilerine en yakın olan veli, yerel yönetimler ve en yakın kurum-kuruluşlardan yardım talep etmektedir. Sürekli maddi kaynak olarak görülen bu kesimlerde okuldan uzak durmakta ve okul yöneticisini eğitim öğretim ortamını hazırlamada eksik bırakmaktadır. Olumsuz görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin maddi kaynak arayışı, alt yapı gibi uğraşların içerisinde girerek asli görevlerini olan öğretmen-veli, öğretmen-yönetici, okul-çevre iletişimini sağlamada daha fazla gayret göstermeleri gerektiği düşünülmektedir.

Sağır (2011) ve Altaş (2013) öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirdiği araştırmasında “Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimin Oluşturma” boyutundaki davranışlardan, “öğrenci başarısını arttırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama” rolünü ve “Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme” rolünü “Çogu Zaman” gerçekleştirdikleri düşüncesindedirler.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmek istenilen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada yeterli olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmen ve veli iletişimde daha aktif olması gerektiği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin istenilen ortamları hazırlamada eksik kalıyormuş gibi görünmesinin nedeni zamanlarının önemli bir bölümünü okul işlerine ve maddi kaynak sağlamak için uğraş vermeleri olduğu düşünülmektedir.

5.2.ÖNERİLER

Eğitim yönetimi eğitimi alan ve almayan okul yöneticilerinin öğretim liderliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmada, araştırmanın bulgular bölümünden çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir. Araştırmadan sahip olunan bulgulara ışığında yapılan öneriler araştırma sonuçlarına ilişkin tavsiyeler ve ileri araştırmalara ilişkin tavsiyeler olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır.

5.2.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

Araştırmanın sonuçlarından hareket ederek uygulamaya yönelik şu öneriler geliştirilebilir:

1. Okul amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerine veliler ile okulun etkileşimde bulunduğu kurum ve kuruluşlar da dâhil edinilebilir.
2. Geliştirilmek için belirlenen amaçlar paylaşılrken öğretmen ile veli yanında okulun etkileşim içerisinde bulunduğu çevre ve belirlenen amaçlardan en fazla etkilenecek olan öğrencilerle de paylaşılabilir.
3. Yıllık faaliyet planı hazırlanırken okulun bulunduğu bölgesel ve yerel özellikler de dikkate alınabilir.
4. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim üzerine daha fazla yoğunlaşabilmesi adına, MEB tarafından her okula düzenli olarak çeşitli gider kalemleri için maddi kaynak sağlanmalıdır.
5. Okul yöneticilerinin üst kurumlarla gerçekleştirdiği yazışma ve raporları düzenleme gibi işlerde iş yükünü üzerine alabilen yeterli sayıda sekreter çalıştırılması ile okul müdürlerinin eğitim öğretim üzerine daha fazla yoğunlaştırılması sağlanabilir.
6. Okul yöneticileri tarafından öğrenci değerlendirmeleri yapılarak sonuçları ile ilgili öğrenci, öğretmen ve velilere geri dönütler verilmelidir.
7. Öğrenci değerlendirmelerinin sonunda üstün başarı gösteren ve beklenenin üzerinde gelişim gösteren öğrenciler çeşitli şekillerde ödüllendirilerek, öğrenciler güdülenebilir.

8. Öğrenci değerlendirmelerinin sonucunda farklı gelişim gösteren öğretmenler için programda güncellemeler yapılabilir.
9. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanabilmesi için öğretmenler arasında ihtiyaç duyulan eğitim çalışmaları tespit edilerek yine öğretmenlerle birlikte belirlenen yer ve zamanlarda kurslar düzenlenebilir.
10. Üstün gayret gösteren öğretmenler sözlü teşvik edilmenin yanında yazılı olarak teşekkür, katılım belgeleri ile ödüllendirilebilir.
11. Okul müdürlerinin hazırlayacağı, eğitim denetmenlerinin de onay vereceği raporlar doğrultusunda üstün gayret gösteren öğretmenler ilgili bakanlık nezdinde ödüllendirilip, hem ilgili öğretmenin şevk ve isteği hem de yapılacak duyurular ile diğer öğretmenlerin de güdülenmesi sağlanabilir.
12. Okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik öğretimsel liderlikle ilgili hizmetiçi eğitim kursları düzenlenebilir.
13. Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak tanımlanarak hizmet öncesi ve hizmetiçi yetiştirme programları hazırlanabilir.

5.2.2. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemesini sınırlayan etkenlerin neler olduğunu belirlemek ve ortadan kaldırmak için neler yapılabileceğine ilişkin, okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koyan araştırma yapılabilir.
2. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin içerisine cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul, öğrenci profili, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı, branş gibi değişkenler katılarak geliştirilebilir.
3. Bu araştırma tüm ilçelerdeki okullar katılarak yapılabilir.
4. Bu araştırma farklı eğitim kademelerinde (ortaöğretim, üniversite, okul öncesi) tekrarlanabilir.
5. Veri toplama aşamasında nicel yöntemler kullanılarak okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları araştırılabilir.

6. Bu araştırma okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine başvuruldu, benzer bir araştırma öğrenciler görüşleri katılarak gerçekleştirilebilir.
7. Öğretmenlere de liderlikle ilgili hizmet içi kurslar verilerek, liderlikle ilgili algıları geliştirilebilir.
8. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere eğitim yönetimi ve denetimi üzerine eğitim görmeleri için teşvik edici düzenlemeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin zihinsel modelleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Akdağ, B. (2002). “Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okul Misyonunu Tanımlama”, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderliğinin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aksoy, E. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri, *Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Çanakkale
- Altaş, M. (2013). *İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri*. Kongre Bildirisi. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul
- Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir

- Arslan, Ö. ve Gülgün. (2007). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak
- Aydın, A. (1998). Eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması ve öğretmen yetiştirme sorunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:13).
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar-okul merkezli yönetim*. Nobel Yayınevi: Ankara
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem A Yayıncılık: Ankara
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Beycioğlu, K.ve Aslan, M. (2010). *Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri*. Yüzüncü Yıl University Journal of the Faculty of Education.
- Bozkurt, S. (2013), *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (9. basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak, sistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z.(2004). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Can, N. (2004), Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Kayseri.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cengiz, F. (2015), *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cerit, Y. (2004), Küreselleşme sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerinin nitelikleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.4(8), Bolu
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory*, (3rd Ed.), Los Angeles:Sage.
- Çakıcı, E. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Enueme, C.P. and Ekwunye J. E. (2008). “Principals’s Instructional Leadership Roles an Effect on Teachers’ Job Performance: A Case Study of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria”, *Journal of Social Sciences*.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erden, M. (1998). *Eğitimde program değerlendirme*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erdogan, İ. (2002). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, D. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004a). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2004b). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa
- Evers, C.W., Lakomski, G. (1996). *Exploring educational administration*. Oxford: Elsevier Science Ltd. UK.
- Fulmer, C. L. (2006). Becoming instructional leaders: *Educational Leadership and Administration*, 18(Fall).
- Glanz, J. (2006). *Instructional leadership*. California-USA: Corwin Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2007). *Supervision and Instructional Leadership*. (7th edition). Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Göçen, A. (2013). *Yapılandırıcı ilköğretim programının uygulanması sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeyleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa
- Gökyer, N. (2004). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Graczewski, C., Knudson, J., & Holtzman, D. J. (2009). Instructional leadership in practice: What does it look like, and what influence does it have? *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*
- Gümüşeli, A.İ. (1996a). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Doçentlik Araştırması, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürünü liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı.28.
- Güneş, Ü. (2004). *Milli eğitimde toplam kalite anlayışının sosyal boyutuna ilişkin bir analiz*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hallinger, P. (2005). *Instruction leadership and school principal: A passing fancy that refuses to fade away*. Leadership and Policy in School).
- Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (Çev. S. Turan) (7.basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, H. ve Esra A. (2008) “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rolleri”, *Kırgızistan - Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008).

İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). "Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi* (8.bs). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karatay, Ş. (2011), *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya

Kaya Ş. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyetlerine göre okul ikliminin oluşturulmasına ilişkin öğretmen görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri, İzmir.

Kaya, G. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kış, A. (2013). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*, Yayınlanmış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya

Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 3).

Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Kurtuldu, P. S. (2007), "*İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Yasası (1986), www.mahkemeler.net/birlestirilmesi/17-1986.doc adresinden 31.05.2016 tarihinde edinilmiştir.

Küp, H. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği niteliğinin eğitim programlarının başarıyla uygulanmasına etkilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Kayseri

Lyons, B. J. (2010). *Principal intructional leadership behavior, as perceived by teachers and principal, at New York state recognized and non-recognized middle schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, Seton Hall University, USA.

Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). California: Sage.

Öğretmenler Yasası. 1985. *K.K.T.C Resmi Gazete*. 52. 03 Haziran 1985.

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

Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Ö. İnan (Ed.). Anadolu Üniversitesi.

Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Özden, Y., Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., Aydın, İ. vd (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Özkaynak, D. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Özyurt, G. (2007). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Sağlam, Y. (2003). *Eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Sayın, E. (2010). *Öğretimsel liderlik ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci disiplin* (Çev:Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sözüeroğlu, M. A. (2006). *İlköğretim okulları müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya

- Şahin, Z. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Şişman, M. (1997). *Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: D.H.O. Komutanlığı Basımevi
- Şişman, M. (2002a). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002b). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*: Ankara.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*, Pegem A. Yayıncılık: Ankara.
- Şişman, M., Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem Yay.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (Ed. Y. Özden). Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, *Eğitime Bakış Dergisi*, Sayı:8, s.3-14.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerini öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tatlıoğlu, K. ve Okyay, E. (2012). Özel eğitim okulu müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretim liderliği rolleri. *Turkish Studies*.
- Taymaz, H. (2003a). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri için okul yönetimi* (7. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H. (2003b). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Temen, B. (2002). Liderlik geliştirme. *Örgütte kişisel gelişim*, E. Aslan (Ed.). Ankara, Nobel Yayınları.

Toker, T. (2007), *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentilerinin gerçekleşme düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

Tschannen-Moran, M., Gareis, R. (2004). Principals' sense of efficacy. Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*).

Yıldırım, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi, eğitim kurumları yönetici adaylarının "eğitim yönetimi" ders notları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınevi.

Yıldırım, A. & Simsek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*).

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

Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

EKLER

Ek A – Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerini Belirlemeye İlişkin Görüşme Forumu

Ek B - Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerini Belirlemeye İlişkin Görüşme Forumu

Ek C -Cv (Özgeçmiş)

Ek D – Görüşme Formu İzin Onayı

EK - A Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerini Belirlemeye İlişkin Görüşme Forumu

Sayın meslektaşım,

Bu araştırma, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetim, Denetimi ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan "Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu yüksek lisans tez çalışmasını yapmaktayım. Ekteki görüşme formu bu konudaki değerli görüşlerinizi almak amacıyla düzenlenmiş olup, adınız araştırmanın hiçbir yerinde açıklanmayacağı gibi vereceğiniz yanıtlar tez çalışması dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp ilgi gösterdiğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Erim ATALAR

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme Soruları

1) Okulunuzun amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi hangi süreçlerle, kimler tarafından gerçekleştirilir? Bu amaçları belirlenme ve gerçekleştirme aşamalarında okul yöneticinizin ve sizin rolleriniz nelerdir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

2) Okulunuzun amaçları geliştirirken okul yönetimi ile birlikte neleri dikkate alırsınız? Bu amaçlar okul yöneticiniz tarafından diğer paydaşlarla nasıl paylaşılıyor? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

3) Okul yöneticiniz tarafından okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı hazırlanıyor mu? Hazırlanıyorsa sizce okul yönetimi faaliyet planını hazırlarken neleri dikkate alıyor ve alması gerekiyor? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4) Okul yöneticinizin öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları nelerdir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

5) Okul yöneticinizin öğrencilerin başarısını izlemeye yönelik çalışmaları nelerdir? Gerçekleştirdiği değerlendirmelerin sonuçlarıyla ilgili hangi çalışmaları yapmaktadır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

6) Okul yöneticiniz öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için ne tür çalışmalar yapmaktadır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

7) Okulunuzda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için ne tür etkinlikler yapılmaktadır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

8) Okul yöneticinizin eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları hazırlamada yeterli buluyor musunuz? Sizce bu yöndeki güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

EK - B - Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerini Belirlemeye İlişkin Görüşme Forumu

Sayın yönetici,

Bu araştırma, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetim, Denetimi ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan "Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu yüksek lisans tez çalışmasını yapmaktayım. Ekteki görüşme formu bu konudaki değerli görüşlerinizi almak amacıyla düzenlenmiş olup, adınız araştırmanın hiçbir yerinde açıklanmayacağı gibi vereceğiniz yanıtlar tez çalışması dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp ilgi gösterdiğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Erim ATALAR

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme Soruları

- 1) Okulunuzun amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi hangi süreçlerle, kimler tarafından gerçekleştirilir? Bu amaçları belirlenme ve gerçekleştirme aşamalarında rolünüz nedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- 2) Okulunuzun amaçları geliştirirken neleri dikkate alırsınız? Bu amaçlar diğer paydaşlarla nasıl paylaşılıyor? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- 3) Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı hazırlıyor musunuz? Faaliyet planını hazırlarken neleri dikkate alıyorsunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- 4) Okul yöneticisi öğretim sürecinin etkili kullanılması için gerçekleştirdiği yönetim çalışmaları nelerdir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

- 5) Okul yöneticisi olarak öğrencilerin başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir? Gerçekleştirdiğiniz değerlendirmelerin sonuçlarıyla ilgili hangi çalışmaları yapmaktasınız? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- 6) Öğretmenlerin çalışmaya özendirilmesi için ne tür çalışmalar yapmaktasınız? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- 7) Okulunuzda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için ne tür etkinlikler yapılmaktadır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- 8) Eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilmesi beklenen akademik ve sosyal başarının yakalanabilmesi için gereken ortamları yeterince hazırlayabildiğinizi düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

EK - C -CV (Özgeçmiş)**Erim ATALAR**

İlkokul Öğretmeni

Kişisel Bilgiler:

Doğum tarihi	24 Aralık 1984
Medeni Hâl	Evli
Uyruğu:	KKTC
Doğum Yeri:	Lefkoşa/KKTC

İletişim Bilgileri:**Telefon Numarası:** 0533 8754141**E-Mail:** atalarerim@hotmail.com**Ev Adresi:** Tatlısu Sok Atalar Apt No:1 Gönyeli -Lefkoşa/KKTC**Eğitim Bilgileri****İlkokul:**

Yedidalga İlkokulu
(1989-1994)

Ortaokul:

Lefke Gazi Lisesi
(1994-1996)

Şehit Turgut Ortaokulu
(1996-1997)

Lise:

20 Temmuz Fen Lisesi
(1998-2001)

Lisans:

Atatürk Öğretmen Akademisi

İlkokul Öğretmenliği

(2001-2005)

Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi

Kamu Yönetimi

(2005-2013)

Yüksek Lisans:

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

2014-2016 (beklenen)

Deneyim:

Beden Eğitimi Öğretmenliği

Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu

Ocak 2007 – Hazin 2007 (6 ay)

5.Sınıf Öğretmenliği

Mehmet Boransel İlkokulu

Eylül 2007-Günümü



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2015/1B-2120

Lefkoşa, 17 Kasım 2015

Sayın Erim ATALAR,
Mehmet Boransel İlkokulu,
Kozanköy – Girne.

Müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz, “Eğitim Yönetimi Eğitimi Alan ve Almayan Okul Yöneticilerinin, Öğretim Liderliklerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” konulu anket çalışması, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların **Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü**’ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

M. Bumin PAŞA
Müdür

/AA

ETİK BEYANI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmasının yapılması ve bulguların çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu, bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:



Adı Soyadı:

Erim Atakr

%4

BENZERLIK ENDEKSI

%

İNTERNET
KAYNAKLARI

%4

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Oktay Gürocak, Eda and Hacıfazlıoğlu, Özge. "Pre school education teachers' perceptions of their administrators' instructional leadership behaviors", International Journal of Human Sciences, 2012.

Yayın

%1

2

TATLILIOĞLU, Kasım and OKYAY, Emin Okan. "Özel eğitim okul müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretim liderliği rolleri (Gaziantep örneği)", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2012.

Yayın

%1

3

Sayginar, M. Sinan. "HAVA SINIF OKULLARI VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI", Journal of Aeronautics & Space Technologies / Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi/13040448, 20070701

Yayın

<%1

4

ARGON, Türkan. "İlköğretim Kurumlarındaki

Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri", TUBITAK, 2004.

Yayın

<%1

5

Recepoğlu, Ergün and Özdemir, Servet. "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki", Educational Administration: Theory & Practice, 2013.

Yayın

<%1

6

TENGİLİMOĞLU, Dilaver. "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Dicle Üniversitesi, 2005.

Yayın

<%1

7

ÇINKIR, Şakir. "İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri", Öğretmen Eğitimi Akademisi-Maya Akademi, 2010.

Yayın

<%1

8

CERİT, Yusuf. "Küreselleşme Sürecinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Nitelikleri", TUBITAK, 2004.

Yayın

<%1

9

ÇELİKTEN, Mustafa. "Bir Okul Müdürlüğünün Günlüğü", TUBITAK, 2004.

Yayın

<%1

10

EKİNCİ, Abdurrahman. "İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki

<%1

sorunlarına ilişkin görüşleri", Öğretmen
Eğitimi Akademisi-Maya Akademi, 2010.

Yayın

11

SAĞIR, Mahmut and EMİŞOĞLU, Salih Paşa.
"İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel
liderlik rollerinde sorunla karşılaşma
dereceleri ve karşılaştıkları sorunları",
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi, 2013.

Yayın

<%1

12

Şekerci, Murat. "İlköğretim Okulu
Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup
Etkililiği Arasındaki İlişki", Educational
Administration: Theory & Practice/13004832,
20090101

Yayın

<%1

13

AKTEPE, Vedat and BULUÇ, Bekir. "Sınıf
Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul
Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin
Değerlendirilmesi", Gazi Üniversitesi Gazi
Eğitim Fakültesi, 2014.

Yayın

<%1

14

ÖZAN BOYDAK, Mukadder and AKPINAR,
Burhan. "Okul Yönetiminde Kadın
Yöneticilerin Başarısı", TUBITAK, 2002.

Yayın

<%1

15

OKÇU, Veysel. "Türkiye'de okul
yöneticilerinin yetistirilmesi ve atanmasına
iliskin mevcut durum, beklentiler ve öneriler",

<%1

16

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, ERŞAHAN, Burcu and KEFE, İlker. "Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013.

Yayın

<% 1

17

AKFERT, KOLAY Serpil. "Farklı kurumlarda çalışan psikolojik danışmanların yaşadıkları etik ikilemler ile bu ikilemler karşısındaki tutum ve davranışları", İletişim Hizmetleri, 2012.

Yayın

<% 1

18

Tahaoğlu, Filiz. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini", Educational Administration: Theory & Practice/13004832, 20090401

Yayın

<% 1

19

DAĞLI, Gökmen, SİLMAN, Fatoş and BİROL, Cem. "Üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterlilikleri ile ilgili nitel bir araştırma (KKTC örneği)", İletişim Hizmetleri, 2009.

Yayın

<% 1

20

Balyer, Aydın. "Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri", Educational Administration: Theory & Practice, 2013.

<% 1

-
- 21 Hallinger, Philip, and Wen-Chung Wang. "Reliability of the PIMRS", Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale, 2015. <% 1
Yayın
-
- 22 ARSLANTAŞ, H İsmail and ÖZKAN, Metin. "Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki", Dumlupınar Üniversitesi, 2012. <% 1
Yayın
-
- 23 DAĞLI, Gökmen and SİLMAN, Fatoş. "KKTC'de Bir Müfredat Laboratuvar İlkokulunda Okul Gelişim Modelinin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Durum Çalışması", Ahi Evran Üniversitesi, 2009. <% 1
Yayın
-
- 24 CANBAZOĞLU, Sedef, EROĞLU, Barış and DEMİRELLİ, Havva. "Okul müdürlerinin Fen ve Teknoloji dersine ilişkin çalışmalarının değerlendirilmesi", Kastamonu Üniversitesi, 2010. <% 1
Yayın
-
- 25 İNANDI, Yusuf and ÖZKAN, Metin. "Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?", Mersin

-
- 26 BAHŞİ, Nermin. "MESLEK YÜKSEKOKULLARININ SORUNLARI VE YÖNETİCİLERİNİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA", Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences/13048899, 20111001
Yayın <%1
-
- 27 YILDIRIM, Nail and BEDİR, Gülay. "İlköğretim okul müdürlerinin sınıf denetim yeterliğini artırmak amacıyla hazırlanan ve uygulanan seminer programının değerlendirilmesi", Milli Eğitim Bakanlığı, 2011.
Yayın <%1
-
- 28 GÜLBAHAR, Bahadır. "Okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini belirlemeye yönelik bir alanyazın tarama çalışması", Milli Eğitim Bakanlığı, 2014.
Yayın <%1
-
- 29 Akbaba Altun, Sadegül. "Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri", Educational Administration: Theory & Practice, 2011.
Yayın <%1
-
- 30 ÇETİN, Münevver and ADIGÜZEL, Selvinaz. "İstanbul İli Resmi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin <%1

-
- 31 AĞAOĞLU, Esmahan, ALTINKURT, Yahya, YILMAZ, Kürşad and KARAKÖSE, Turgut. "Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli)", TUBITAK, 2012. <% 1
Yayın
-
- 32 Argon, Türkan. "Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma", International Online Journal of Educational Sciences/13092707, 20100401 <% 1
Yayın
-
- 33 YILDIRIM, Nail. "Bir Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması; Tokat İli Çamağzı İlköğretim Okulu Örneği", İnönü Üniversitesi, 2008. <% 1
Yayın
-
- 34 Can, Niyazi. "İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİSİNİN BİR ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK YENİ ÖĞRETİM PROGRAMLARININ GELİŞTİRİ..", Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)/13049496, 20071101 <% 1
Yayın
-
- 35 AYIK, Ahmet and ŞAYİR, Gönül. "Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin <% 1

36

ERKUT, Abdülkadir. "Kur an da hamiiyet ve sekînet kavramları", Marife Dergisi, 2014.

Yayın

<%1

37

ARABACI, İ. Bakır and AKGÜL, Tülin. "Elazığ ilinde uygulanan etkinlik temelli değer öğretimi uygulamalarının değerlendirilmesi", Ahmet Şişman, 2013.

Yayın

<%1

38

NAKTİYOK, Atılhan and TİMURÖĞLU, M. Kürşat. "Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri", Erciyes Üniversitesi, 2008.

Yayın

<%1

39

ŞAMA, Erdoğan and KOLAMAZ, Canan. "Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki", TUBITAK, 2011.

Yayın

<%1

40

YILMAZ, Kürşad and TAŞDAN, Murat. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi, 2006.

Yayın

<%1

41

MEMİŞOĞLU, Salih Paşa, SİPAHİOĞLU, Mete and ÇELİK, Mustafa. "Lise müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin

<%1

görüşleri", İletişim Hizmetleri, 2013.

Yayın

42

YOLCU, Hüseyin. "Türkiye'de eğitimde yerelleşme ve ailelerin okul yönetimine katılımının güçlendirilmesi: değişen ne?", İletişim Hizmetleri, 2011.

Yayın

<%1

ALINTILARI ÇIKART

KAPAT

EŞLEŞMELERİ ÇIKAR KAPAT

BİBLİYOGRAFYAYI
ÇIKART

KAPAT