



**KKTC**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE  
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ  
DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN  
OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN  
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şerife PARLAKTEPE GAZİLER**

**Lefkoşa**

**Mayıs, 2017**

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ**  
**DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN**  
**OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN**  
**GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan: Şerife PARLAKTEPE GAZİLER**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Behcet ÖZNAÇAR**

**Lefkoşa**

**Mayıs, 2017**

## JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

‘Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi’ isimli Şerife PARLAKTEPE GAZİLER’e ait bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: .....

Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Üye: .....

Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

Üye (Danışman): .....

Yrd. Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR

### ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../2017

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

## **ETİK İLKELER UYGUNLUK BEYANI**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

**15/05/2017**

**şerife PARLAKTEPE GAZİLER**

## ÖZET

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINI SERGİLEMELERİNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Şerife PARLAKTEPE GAZİLER

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve  
Planlaması Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR**

**Mayıs, 2017, 126 sayfa**

Bu araştırmanın kuramsal temelleri, yurt içi ve yurt dışı literatür taranarak oluşturulmuştur. Araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullardaki okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Katılımcılar 2016-2017 öğretim yılında KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasından kartopu örnekleme yöntemiyle seçilmiş olan 10 okul yöneticisinden ve 10 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcılara açık uçlu ve yarı yapılandırıcı sorular sorulmuş ve görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme sırasında ses kaydı alınmıştır. Elde edilen veriler nitel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi ve tematik analiz yöntemleri kullanılarak çözümlenen bulgular tablolarla sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlara bakıldığında; okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda okul yöneticilerinin okul amaçlarını belirledikleri görülmüştür. Eğitim

programının yönetilmesi boyutunda okul yöneticilerinin eğitim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları saptanmıştır. Öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda okul yöneticilerinin öğrencilerin başarılarının artırılması konusunda öğrencileri destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin desteklenmesi boyutunda okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı koydukları gözlemlenmiştir. Düzenli öğrenme çevresi oluşturma boyutunda ise müdürlerin sosyal çevre ile işbirliği içinde buldukları ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı etkinliklerde düzenledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkili bir yönetim sergiledikleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Müdür, Öğretmen, Öğretim, Liderlik.

## **ABSTRACT**

# **EVALUATION OF SCHOOL ADMINISTRATOR'S AND TEACHER'S VIEWS RELATED TO SCHOOL EXECUTIVES EXHIBITION LEADERSHIP BEHAVIORS**

**Şerife Parlaktepe Gaziler**

**Master's Thesis, Educational Administration, Supervision,  
Economics and Planning**

**Advisor: Assist. Assoc. Dr. Behcet ÖZNACAR**

**May, 2017, 126 pages**

The theoretical foundations of this research were formed by searching the domestic and foreign literature. The aim of the research was to evaluate the views of school administrators and teachers on the demonstration of the teaching leadership behaviors of school administrators in the Turkish Republic of Northern Cyprus.

The case study was used in the research qualitative research design. Participants consisted of 10 school administrators and 10 teachers who were selected by snowball sampling method among the teachers working in primary schools affiliated to TRNC Ministry of National Education in 2016-2017 school year. Participants were asked open-ended and semi-structured questions and interview techniques were applied. Voice recording was received during the call. The obtained data were analyzed by qualitative data analysis method. Findings analyzed using content analysis and thematic analysis methods were presented and interpreted.

When the answers given by the school administrators and the teachers to the interview questions are examined, It has been seen that the school administrators have determined the school objectives in terms of determining and sharing the goals of the school. It has been determined that school administrators do not have enough knowledge about educational programs in terms of managing the education program. On the assessment of pupils, school administrators have reached the conclusion that pupils have supported pupils in increasing pupils' achievement. It has been observed that school administrators have contributed to the professional development of teachers as a support of teachers. On the level of establishing a regular learning environment, managers have been cooperating with the social environment and achieved the motivation that motivates teachers to increase motivation. It has also been observed that school administrators have demonstrated effective management in school management.

***Key words:*** School, Principal, Teacher, Teaching, Leadership.



## ÖNSÖZ

Günümüzde değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde eğitim ihtiyacı da değişmiştir. Bu yeni eğitim anlayışı, etkili ve kaliteli okullar yaratabilmek için öğretim liderliğinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Okulları yönetenlerin kişilerin bu görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, okulu hedeflerine ulaştırabilmeleri, öğrenci başarılarını artırabilmeleri, çevre ile ilişkilerini geliştirebilmeleri, öğretmenlerin maddi ve manevi yönden desteklenmeleri, okulda bir okul kültürü yaratabilmelerine ihtiyaç vardır. Bu araştırmada KKTC ilkokullarındaki okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar geçen her aşamada bana destek olarak bilgi, görüş ve önerilerini benden esirgemeyip yanımda olan, deneyimleri ve yardımlarıyla yol gösteren tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR'a, yol gösteren hocam sayın Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya, yardımını esirgemeyen sayın Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ'ye, tez hakkında ön hazırlık yapmamıza katkı sağlayan Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN'e, araştırmada bana zaman ayıran, ayrıntılı bilgiler veren değerli okul müdürlerine, öğretmenlere, fikirleriyle bana yön veren değerli eşim Halil GAZİLER'e, eğitimim sırasında hep bana destek olan bir kez olsun yardımlarını esirgemeyen anneme ve babama teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Şerife PARLAKTEPE GAZİLER

16.05.2017

## İÇİNDEKİLER

<b>JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....</b>	i
<b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....</b>	ii
<b>ÖZET.....</b>	iii
<b>ABSTRACT.....</b>	v
<b>ÖNSÖZ.....</b>	vii
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	viii
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	x
<b>KISALTMALAR.....</b>	xi
<b>BÖLÜM I GİRİŞ.....</b>	1
1.1 . Problem Durumu.....	1
1.2 . Araştırmanın Amacı.....	3
1.3 . Araştırmanın Önemi.....	5
1.4 . Sınırlılıklar.....	6
1.5 . Sayıtlılar.....	6
1.6 . Tanım.....	6
<b>BÖLÜM II İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ve ALANYAZI.....</b>	8
2.1. YÖNETİM - LİDERLİK.....	8
2.1.1. Yönetim - Yöneticilik Kavramları.....	8
2.1.2. Yönetim – Yöneticilik Modelleri.....	9
2.1.3. Yöneticilik ve Liderliğe Bakış Açıları.....	11
2.2. OKUL YÖNETİMİ - LİDERLİK.....	13
2.2.1. Okul ve Amaçları.....	13
2.2.2. Okulları Yöneten Kişiler.....	14
2.2.3. Okulların Özellikler .....	15
2.3. OKULLAR VE ÖĞRENME.....	16
2.4. BAŞKA BİR LİDERLİK STİLİ.....	18
2.4.1. Öğretimsel Liderlik Stili.....	18
2.4.2. Öğretimsel Liderliğinin Nitelikleri.....	19
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	20
<b>BÖLÜM III YÖNTEM.....</b>	26
3.1. Araştırma Deseni ve Modeli.....	26
3.2. Çalışma Grubu.....	27
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	27

3.4. Verilerin Toplanması.....	28
3.5. Verilerin Analizi.....	29
3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	30
3.7. Araştırmada Etik.....	31
<b>BÖLÜM IV BULGULAR.....</b>	<b>32</b>
4.1. Okul Müdürünün Yöneticilik Özellikleri ile İlgili Görüşler.....	33
4.2. Okulun Amaçları ile İlgili Görüşleri .....	37
4.3. Okul Müdürlerindeki Sahip Olduğu Pozitif Özellikler ile İlgili Görüşleri.....	40
4.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hangi Davranışlarından Rahatsızlık Duydukları ile İlgili Görüşleri.....	44
4.5. Sınıf İçi Derslerini İşlemesinde Öğretmenlerin Yeterlilikleri ile İlgili Görüşleri.....	47
4.6. Öğrencilerin Başarıları ile İlgili Görüşleri.....	50
4.7. Öğretmenleri Desteklemek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	53
4.8. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşleri.....	56
4.9. Okul Kadrosu İçinde Takım Ruhu Oluşturmak İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	58
4.10.Çevre ve Okul İşbirliğini Geliştirmek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	63
<b>BÖLÜM V TARTIŞMA.....</b>	<b>69</b>
5.1. Okul Müdürünün Nasıl bir Yönetici Olduğu ile İlgili Görüşleri.....	69
5.2. Okulun Amaçlarına İlişkin Görüşleri.....	71
5.3. Okul Müdürlerindeki Olumlu Davranışlara İlişkin Görüşleri.....	72
5.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hangi Davranışlarından Rahatsızlık Duydukları Yönünde Görüşleri.....	74
5.5. Sınıf İçi Derslerini İşlemesinde Öğretmenlerin Yeterliliklerine İlişkin Görüşler.....	74
5.6. Öğrencilerin Başarılarına İlişkin Görüşleri .....	76
5.7. Öğretmenleri Desteklemek İçin Neler Yapıldığına İlişkin Görüşleri	77
5.8. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşleri.....	79
5.9. Okul Kadrosu İçinde Takım Ruhu Oluşturmak İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	81
5.10.Çevre ve Okul İşbirliğini Geliştirmek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	82
<b>BÖLÜM VI SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>
6.1. Sonuç.....	85
6.2. Öneriler.....	96
6.2.1. Araştırmadan Elde Edilen Öneriler.....	96
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	98
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>100</b>

<b>EKLER</b> .....	110
EK 1: KKTC Milli Eğitim Bakanlığında Alınan İzin.....	110
EK 2: Yarı - yapılandırılmış Görüşme Formu .....	111
EK 3: Turnitin Raporu.....	112
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	113

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Müdürün Yöneticilik Özellikleri ile İlgili Görüşleri ...	33
<b>Tablo 2:</b> Okulun Amaçlarıyla İlgili Görüşleri.....	37
<b>Tablo 3:</b> Okul Müdürlerinizin Sahip Olduğu Pozitif Özellikleri ile İlgili Görüşleri.....	40
<b>Tablo 4:</b> Öğretmenlerin Okul Müdürlerindeki Negatif Özellikleri ile İlgili Görüşleri.....	44
<b>Tablo 5:</b> Sınıf İçi Derslerini İşlemesinde Öğretmenlerin Yeterlilikleri ile İlgili Görüşleri.....	47
<b>Tablo 6:</b> Öğrencilerin Başarıları ile İlgili Görüşleri.....	50
<b>Tablo 7:</b> Öğretmenleri Desteklemek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	53
<b>Tablo 8:</b> Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşler.....	56
<b>Tablo 9:</b> Okul Kadrosu İçinde Takım Ruhu Oluşturmak İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	60
<b>Tablo 10:</b> Çevre ve Okul İşbirliğini Geliştirmek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri.....	64

## **KISALTMALAR**

**KKTC:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**vb :** ve benzeri

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, alt amaçları, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

### 1.1 Problem Durumu

Yaşamın her alanında eğitim büyük bir öneme sahiptir. Eğitimin iyi olması için örgütlerde yol gösteren kişilere, liderlere ihtiyaç vardır. Bu liderlerin yol gösterebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunlar, okul amaçlarını bilen, kurumdaki öğretmenleri destekleyen, öğrenmeye olumlu yönde katkı sağlayacak çevreyi oluşturan, sosyal çevrenin gelişimine katkı sağlayan, insanları olumlu yönde etkileyen bireyler yetiştirmektir (Bozkurt, 2013). Her örgütte, örgütü yönetecek bir lider vardır. Liderlerin nitelikli olmaları, eğitim kurumlarının kalitesini de yükseltecektir.

Okul, insanların kişiliğinin şekil aldığı sosyal bir kurumdur. Okullar, belli amaçların yerine getirildiği yerlerdir. Okullara düşen görev, bu amaçları en iyi şekilde gerçekleştirmektir (Şişman, 2011). Etkili okul araştırmaları, okul yöneticilerinin de etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bozkurt, 2013). Öğretim liderliği alanında gerekli bilgi, beceri ve tutumların okul müdürlerine kazandırılması gereklidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Öğretim liderliği yaklaşımının öngördüğü okul müdürü profilinde, güç dengesi öğretmenler, öğrenciler ve aileler lehine değişmektedir. Öğretmen, öğrenci ve aileler arasında güç paylaşımının olduğu bir yönetim ve öğretim yaklaşımlarına doğru bir gidiş görülmektedir (Leithwood, 1992). Günümüzde okul yöneticiler, değişen ve gelişen şartlara uygun bilgilerini yenileyen ve değiştiren kişiler olmalıdır. Örgütleri örgüt yapmak için, okul çalışanları olan öğretmen ve yöneticilerin etkili liderlik özelliklerini taşımalarına ihtiyaç vardır (Erdem ve Uçar, 2013). Milli Eğitim Bakanlığı, eğitimde birtakım değişiklik yapma yoluna gitmiştir. Eski ve geleneksel

bir eğitim anlayışı yerine; çağdaş bir eğitim anlayışı ile bilgi üreten bireyler yetiştirme yoluna gidilmiştir. Öztürk'e göre (2005), öğretim liderliği örgütteki çalışanların mesleki tükenmişlikleri etkileşim halindedir. Can'a göre (2007), müdürler; iyi birer lider olarak eğitim programlarının hedeflerine ulaşmasını sağlayan araştırmalar yapmışlardır. MEB, çağdaş eğitim anlayışında okul hedeflerini hayata geçirmek için çağa ayak uydurabilecek olan öğretim liderine sahip okul yöneticileri istemektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Gümüşeli (1996), Şişman (2002a), Akgündüz (2004), okul yöneticilerinin öğretim liderliği görevlerini hangi boyutta yerine getirdikleri ile ilgili çalışmalar yapmışlardır.

Blase ve Blase (1999), ise okul yöneticilerinin sergilediği öğretim liderliği davranışlarının sınıftaki öğretim sürecini nasıl etkilediği doğrultusunda çalışmalar yapmışlardır. Hallinger ve Murphy öğretim liderliği hakkında araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalara bakıldığında (1986) yöneticilerinin öğretim liderliği görevleri hakkında bilgilere varılmıştır. Smith ve Andrews (1989), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını öğretmen ve öğrenci algısına göre belirleme amaçlı çalışmalar yapmışlardır. Edmonds, Rutter, Brookover ve Lezotte de öğretim liderliği hakkında çalışmalar yapmıştır. Tüm bu çalışmalar sonucunda da iyi bir öğretim liderliği ile etkili okul ortamlarının yaratılmasının mümkün olduğu ortaya çıkmıştır (Hallinger ve Murphy, 1986). Krug (1992), müdürlerin sergiledikleri öğretim liderliği davranışlarıyla, öğrenme iklimi ve öğrenci başarısı ile ilişkisi doğrultusunda araştırmalar yapmıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağına göre öğretim liderliği, eğitim programını, öğrenci-öğretmen faaliyetlerini ve eğitim süreçleri ile ilgili olan liderlik alanı olduğu belirtilmiştir (Gümüşeli, 2001).

Öğretim liderliği, öğrenme ve öğretme faaliyetleri ile doğrudan doğruya ilişkilidir. Bu nedenle okullarda liderlerin, öğretim liderliği davranışlarını etkili bir biçimde sergilemeleri; eğitim kurumlarının ve bu kurumlarda yapılacak eğitim – öğretim faaliyetlerinin kalitesini artıracak, bu sayede de çağın gereklerine uygun, sorun çözebilen, öğrendiği bilgileri uygulamaya dökabilen, bilinçli bireyler yetişebilecektir. Ülkemizde, eğitim kurumlarında öğrencilerin başarılarında düşüş gözlemlenmektedir. Okulların hedeflerinin gerçekleşmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Öğrenilen bilgiler, sorunları çözmeye yeterli olmamakta; okul müdürleri, okul kaynaklarını, okul kadrolarını verimli kullanamamakta ve okullarda



sorunlar yaşanmaktadır. Öğrencilerin başarılarını artırmak, okulların amaçlarını gerçekleştirmek, okul kaynaklarının, okul kadrolarının etkili kullanılması ve okullarda yaşanan sorunlara çözüm bulmak için okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikleri oldukça önemlidir. Literatür incelendiğinde gelişmiş ülkelerde öğretimsel liderlik alanında birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de ise bu konu üzerinde daha yeni durulmaktadır. Ülkemizde ise bu konu üzerinde henüz fazla çalışma yapılmamıştır.

Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı, öğretim liderliğini temel alması ve özellikle öğretim liderliği konusunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri üzerinde durulmasıdır. Çünkü eğitimi yöneten okul müdürleri ve öğretmenlerdir. Öğretim liderliği alanında bilgilere sahip okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin olması, MEB’e düşecek görevleri göstermesi bakımından önemlidir.

Öğretim liderliği, eğitim kalitesi etkilemesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Toplumun geleceğinin iyi yetiştirilmesi, okul yöneticilerinin öğretim liderliğini etkili kullanılması ile mümkün olacaktır. Okul yöneticilerinin benimseyeceği öğretim liderliği, eğitim kurumlarını amaçlarına ulaştırmada büyük bir rolü vardır. Bu nedendir ki bu araştırma, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Öğretim liderliği başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarla gündeme gelmiştir. Başarılı okullar üzerinde yapılan çalışmalar, öğretim liderliğinin önemini ortaya çıkarmıştır. Okullarda öğretimsel liderliğin önemli olduğu, okul yöneticisinin asıl yerinin müdür odasının olmadığı; sınıflar olduğu fikri yaygınlaştırmaktadır. Bununla beraber okul liderinin asıl görevinin öğretim liderliği olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği sayesinde, kurumda işbirliği ve güven ortamının sağlanması; takım ruhunun oluşturulması; okulun amaçlarına ulaşması;

öğretmenlerin ve öğrencilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulunması; öğrencilerinin başarılarının artırılması; başarısızlık durumlarına çözümler bulunması; Öğretmen ve öğrencilerin desteklenmesi; öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlanması; çevrenin beklentilerine karşılık verilmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada, araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan önerilerle; müdürlerin okullarda öğretimde de liderlik yapmaları ve eğitime katkı sağlamaları beklenmektedir. Toplumun ileriye gidebilmesi için eğitimin ve öğretimin önemi çok büyüktür. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği, okullarda da eğitim ve öğretimin kalitesini artırmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretim liderliğinin önemini kavramaları ve okullarda öğretim liderliği yapmaları, bu sayede de okullardaki eğitim-öğretim kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin öğretim liderliğine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri değerlendirilecektir. Bunun sonunda, okul yöneticilerinin; iletişimi, okul başarısına etkisi, öğretim programları hakkındaki bilgileri, mesleki gelişime sağladıkları katkıları ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Yapılan bu araştırma kapsamında hedeflere varabilmek için şu sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır:

- 1) Sizce okulunuzun müdürünün yöneticilik özellikleri nasıldır?
- 2) Sizce okulun amaçları nelerdir?
- 3) Okul müdürlerindeki pozitif özellikler nelerdir?
- 4) Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?
- 5) Sınıf içi derslerini işlenmesinde öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?
- 6) Öğrencilerin başarılarını nasıl takip edersiniz?
- 7) Öğretmenleri desteklemek için neler yaparsınız?

- 8) Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?
- 9) Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız?
- 10)Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Gelişen ve değişen günümüz eğitim sisteminde, okul yöneticilerinin okullardaki liderlik rollerinin önemini ortaya çıkarmıştır. Öğretim liderliğinin etkili olduğu okullarda eğitim – öğretim sürecinin de etkili olduğu görülmüştür. Etkili öğretim liderliğinin olduğu okullarda öğrencilerin daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır. Etkili ve başarılı okullarda yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin öğretim liderliğinin önemini göstermiştir. Okulda etkili bir öğretim liderliği olması, öğrenci-öğretmen performansının artırılması, kaynakların etkili ve verimli kullanılması, öğrenme etkinliklerinin düzenlenmesi, personelin iyi ilişkiler kurması, çalışanların kendini geliştirmesi ve öğrenmenin öneminin farkına varılması açısından önemlidir.

Farklı ülkelerde çeşitli açılardan ele alınan öğretim liderliği konusu, Türkiye’de henüz üzerinde yeni yeni durulan bir konu haline gelmiş; fakat ülkemizde öğretim liderliği alanında çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu tez, ülkemizde okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları sergilemelerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi alanında çalışma yapılmadığı için önemli olduğu söylenebilir. Bu araştırma, bu alanda az sayıda yapılan nitel araştırmalardan biri olduğundan önemlidir.

Bu araştırma sayesinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını tanıması, farkında olması ve bu davranışları geliştirerek eğitime olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği sayesinde okullarda etkili eğitim ortamlarının yaratılması, okullardaki başarının artması, eğitime yarar sağlaması ümit edilmekte ve okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak yetiştirilmesi için önemlidir.

#### 1.4. Sınırlılıklar:

1. Araştırma, öğretim liderliğinin altı boyutu olan,
  - Okulun amaçlarının belirlenmesi
  - Öğretim programlarının uygulanması,
  - Eğitim ortamının yönetimi,
  - Öğrenci çalışmalarının değerlendirilmesi,
  - Öğretmenlere destek sağlanması ve bunun geliştirilmesi,
  - Eğitim çevresi oluşturma, konuları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 10 ilkokul yöneticisinin ve 10 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma verileri, 2016-2017 eğitim öğretim yılında toplanan verilerle sınırlıdır.
4. Bu araştırma, veri toplama aracı ve bulguları ile sınırlıdır.

#### 1.5. Sayıtlar

1. Katılımcı müdür ve öğretmenler, araştırmaya katkı koymaya istekli oldukları varsayılmaktadır.
2. Soruları, müdürler ve öğretmenler tarafından gönüllü bir şekilde cevaplamışlardır.
3. Kullanılan yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

#### 1.6. Tanımlar

**Okul:** Eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği yerdir.

**Müdür:** Resmi ve özel kurumlarda okulda idari işleri sürdüren ve yöneten kişilerdir.

**Liderlik:** Örgütü hedeflerine ulaştırmak için, grubun faaliyetlerini etkileyen ve yönlendirmektir.

**Öğretim:** Kişiyi bir amaca ulaştıracak bilgileri öğretme işidir.

**Öğretim Liderliği:** Okullarda, etkili eğitim-öğretim ortamı yaratmak için inanları etkileyerek, onların yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Karahan, 2009).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE ALAN YAZIN

#### 2.1. YÖNETİM - LİDERLİK

##### 2.1.1. Yönetim - Yöneticilik Kavramları

Yönetim, eski zamanlardan günümüze kadar gelen önemli bir kavramdır. Yönetimin belli bir görev, ayrı bir iş, bir bilim dalı ve çalışma alanı haline gelmesi bu yüzyılda, özellikle ikinci dünya savaşından sonra olmuştur.

Günümüzde artık, örgütler önemli olmaya ve toplumda öne çıkmaya başlamıştır. Bu nedenle görevlerin yerine getirilmesi için örgütlere büyük işler düşmektedir (Drucker, 1994). Yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırmak için çalışma yöntemidir (Hersey ve diğerleri, 1996). Başka bir ifade ile yönetim, örgütüm maddi, personel vb kaynaklarını en iyi şekilde organize etme, denetleme yön verme sürecidir (George ve Jones, 1996). Yönetim, liderlik etme ile birlikte, örgüt hedeflerini tespit etme, bu hedeflere ulaşma, bu süreçte de yönlendirme yapma sürecidir (Gemmy, 1998). Kurumun sahip olduğu hedeflerinin yerine getirilmesi (Bridge, 2003) olarak tanımlanmaktadır Yönetim, insanların sahip oldukları ortak değerlerin farkında olmaları ve bunların birleştirilerek, insanların verimliliklerinin yükseltilmesidir (Özden, 2005). Bir örgütte, hedefle ulaşma yolunda amacıyla, başkalarına iş yaptırma etkinliklerinin toplamına yönetim denir (Kaya, 2008). Yönetim, başka bir deyişle, belli hedefleri yerine getirme, bir başarıma işidir (Kaya, 2008). Ertürk, yönetimi, işletmelerde maddi, insan gücü vb kaynakları en iyi şekilde yönetme işi olarak tanımlamaktadır (Kaya, 2008). Yönetim, yönetme sanatı olarak adlandırılır. Erdoğan'a göre (2010), kurumun hedeflerine götürmek için sahip olduğu bütün olanakları kullanmasıdır. Örgütler, kaynaklara sahiptirler. İşte bunları en iyi şekilde kullanması yönetim demektir (Şişman, 2011).

Owens (1995) işleri idare edeni yönetici, insanları idare eden kişiyi de lider olarak tanımlamıştır. Bennis ve Townsend'a (1995) göre liderler hep doğru şeyleri yapmaya çaba gösterirler. Liderler, doğru şeyleri yapmaya çaba gösterirken, amaçları belirleme, hedeflerle ilgilenirler. Yöneticiler ise nasıl yapacaklarına karar verirler. Bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü Taylor, en iyi yönetimin önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere uymak olduğunu, verimsiz çalışmanın kaynağını ise sistemli bir yönetim anlayışının olmamasına bağlamıştır. Ishikawa, bir kurumun kaliteli olup olmamasında, kurumun yapısının, değerlerinin ve yönetiminin etkili olduğunu öne sürmüştür (Cafoğlu, 1996). Yönetici, yetkisini kullanan (Çelik, 2010) sahip olduğu değerlerin yanında yenilikçi (Bursalıoğlu, 2010) kişi olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici, değişen ve gelişen çevre şartlarına göre tüm dengeleri tekrar sağlayabilen kişidir (Erdoğan, 2010). Günümüzde, yöneticilerin, sorumluluk sahibi, iletişim yeteneklerini iyi kullanabilen, öz güvene sahip, becerili, iyi insan ilişkileri olan, etkili kararlar verebilme gibi özelliklere sahip olması, problemleri doğru tespit etme ve çözme gibi yeteneklere sahip olması beklenmektedir (Çelikten, 2010). Yönetici, hedeflere ulaşmak amacı ile, bütün kaynakları birleştiren, bunları uyumlaştıran kişidir (Erdoğan, 2010).

Tüm bu tanımlardan, yönetim ve yöneticinin, örgütü hedeflerine ulaştırma amacı ile bütün kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmanın öne çıktığı anlaşılmaktadır.

### **2.1.2. Liderlik - Yönetim Modelleri**

Lider, kriz zamanlarını en iyi ve doğru şekilde yönetebilen (Çelik, 2010) başka bir deyişle kaynakları en iyi yönde kullanan (Bursalıoğlu, 2010) kişi olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, ilk zamanlardan beri var olan bir kavram olmuştur. Liderlik hakkında farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar: Liderlik, yönetim fonksiyonlarının mükemmel işleridir. Liderler yol gösterirler, emrederler, yönlendirirler, ilham verirlerken yönetimin unsurlarını kullanmış olurlar. Yöneticiler plan yapma, iletişim sağlama, fikir ortaya çıkarma ve bunları kontrol etme vb faaliyetleri yürütürler. Bu nedenle yön verme yeteneği, kişinin yönetme yeteneğine de etki edebilmektedir

(Hicks ve Gullett, 1981). Liderlik içerisinde liderlik, liderlik edilenler, liderliğin yapıldığı ortam olmak üzere üç değişkenin önemi büyüktür (Plungett ve Attner, 1994). (Bridge, 2003), bir grubun üyelerinin çalışmalarını yönetmedir (Baird, 2011). Liderlik, yöneticiliğin bir boyutudur. Liderlik, hedefler doğrultusunda, diğer kişileri yönlendirme (Şişman, 2011), insanların mutlu çalışma ortamlarında çalışmalarını sağlama,

Liderlikle hakkında tanımlara bakıldığı zaman, liderlik özelliklerinin çocukluk döneminden itibaren olması gerektiği, liderin problem çözücü, çözüm bulucu, etkili yol gösterici gibi birçok özelliklere sahip olunması gerektiği görülmüştür. Liderlik, erken kazanılan bir özelliktir. Liderlik özelliklerine sahip olmayan bir kişinin büyüdükten sonra bu özelliklere sahip olması güç bir durumdur. Liderlik özellikleri önceden, küçükken kazanılan, sahip olunan bir özelliktir.

Örgüt yapısına göre farklı liderlik yaklaşımlarının da ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Geleneksel yönetim modellerinde yönetimin amacı, kişileri sorgulamak ve yasaları uygulamaktır (Özden, 2011). Eğitimde oluşturulacak liderlik sayesinde yaşanan problemleri çözebilen bireyler yetiştirilmesi söz konusu olacaktır. Buradan da yola çıkarak, eğitimde var olacak eğitim liderliği, etik liderlik, otoriter lider, karizmatik liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, öğretim liderliği, kültürel ve sembolik liderlik vb (Gümüşeli, 2001; Çelik, 2010; Eres, 2011; Baird, 2011; Bridge, 2003) liderlik stillerine rastlayabiliriz. Bu liderlik türleri arasında farklılıklar bulunmasına rağmen, birbirlerini destekledikleri de görülmektedir. Baskıcı ve merkeziyetçi eğitim anlayışı birçok çalışanın motivasyonunu azaltmıştır. Bunun yanında liderliğe ilişkin model değişikliği, insan merkezli yaklaşımları daha popüler hale gelmiştir. Ayrıca insanı, edilgen olarak değerlendiren geleneksel bakış açılarının eleştirildiği görülmüştür.

Tüm bunlara bakıldığı zaman, değişen ve gelişen şartlara göre yöneticilik anlayışı da buna paralel olarak değişmektedir. Toplumun ihtiyaçlarına göre yöneticilik durumu oluşmakta ve buna bağlı olarak da toplum da bundan etkilenmektedir. Toplum ve yönetim birbiri ile ilişkili ve birbirini etkileyen kavramlardır.



### 2.1.3. Yöneticilik ve Liderliğe Bakış Açıları

Yönetici, elindeki yöneticilik gücünü kullanarak kurumu yönetirken; lider ise kurumdaki kişileri etkileyerek motive edip kurumu yönetir. Bu nedenle liderin izlediği yol daha zor, ama kalıcıdır (Geylan, 1992). Yönetici, var olduğu kurumda kültürü oluşturan, bunları da idare eden kişidir (Çelik, 2002).

Liderlik olgusunun tanımı konusunda, halen daha bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde liderlik ile ilgili çok sayıda kitap ve makale yayınlanmıştır. Bir kuruma hayat veren, onu başarıya taşıyan ruhu aşıl原因an kişi liderdir (Hicks, 1978). Yönetim dünyasına yeni bir kavram katılmıştır. Bu kavram, yöneticilik yerine liderlik kavramıdır (Gardner, 2000). Yöneticinin sahip olması gereken özellikler, Sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanıklılık vb beden sağlığına ilişkin nitelikler. Güçlü bir hayat ve toplum felsefesi gelir. Yöneticilerin, bilgili, işini severek yapan, sakin, idealist, pozitif ve problemleri çözebilecek becerilere sahip olması gerekir (Bursalıoğlu, 2012). Lider ve izleyici kavramlarından hareket edilerek yapılan tanımlamaya göre lider, izleyicileri etkileyerek, onların davranışlarını yöneten kişidir (Desborough, Ashikamasy, 2002). Liderlik, genel anlamda, otoriteye de dayanır. Lider, etkileme gücü sayesinde bir grubu amaca yönlendirir. Liderlik, bir grupta, kişinin, yetenek, etkileme gücü, zeka gibi özelliklerinin gruptaki diğerler kişilerden üstün olmasıdır (Fiedler, 2005). Yönetici, bulunduğu kurumu hedeflerine ulaştırmak için, bütün maddi, insani vb. kaynakları ahenkli bir şekilde kullanan, bulunduğu kurumu etkin bir şekilde yöneten kişidir (Erdoğan, 2010).

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Bazı bilim adamları aynı olduğunu savunmakta olmasına rağmen, liderlik önder olmayı, yöneticilik ise verilen yetkileri kullanmayı ifade etmektedir. Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili; “liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığım pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Liderin iz bırakıcı kişiler olma özelliği nedeni ile örgütten ayrılması örgütü geriye götürebilir (Korkut, 1992). Liderlik ve yöneticilik, birbirini tamamlayan düşünce ve etkinlikleri

içermektedir. Günümüz şartlarında, örgüt varlığının devamı için, yöneticilerin değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilecek ve etkileme gücüne sahip lider kişiler olması gerekir (Erçetin, 1998). Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık” der. Liderlik, çalışanları güdüleyerek kurumu başarıya ulaştırmak ve etkili bir şekilde yönetmektir. Böyle bir yönetimde de çalışanlar arasında saygı ve güven vb özellikler yer almaktadır (Aktan, 2003). Yöneticilik ve liderlik arasında farklılıklar şunlardır: Yönetici, kurumu amaçlarına ulaştırmak için otoritesini kullanır. Bu nedenle onların değişmesi kurumu geriye götürmez. Lider ise etkileme gücü sayesinde kurumu amaçlarına ulaştırır. Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını şu şekilde gösterebiliriz (Akgündüz, 2004).

### **Yönetici:**

- 1) Gücünü bulunduğu konumdan sağlar.
- 2) Üst kademededir.
- 3) Tayin ettiği astları vardır.
- 3) Sistem sayesinde başarılı olur.
- 4) Denetimi yapan kişidir.
- 5) Kuralcıdır.
- 6) Hedeflere hizmet eder.
- 7) Yönetime başka kişiler tarafından getirilir.

### **Lider:**

- 1) İletişim ve etkilemeden güç alır.
- 2) Üst kademedede bulunmayabilir.
- 3) Grubunda bulunmak isteyen kişiler vardır.

- 4) Başarını üyelere bağlıdır.
- 5) Yetkiler verebilir.
- 6) Yeniliklere açıktır ve uzun vadeli düşünür.
- 7) Kendi amaçlarını belirler.
- 8) Grup tarafından seçilir.

Yönetmek liderlik, liderlik de yöneticilik becerilerini gerektirmektedir (Baird, 2011). Richmon ve Allison (2003) liderliğin açıklık, zeka, karizma, güven gibi kavramlarla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Lider olunabildiği oranda örgütün hedeflerine daha kolay ulaşabileceği belirtilmektedir (Aksoy, 2006).

Yöneticilik ile liderlik kavramları birbirini tamamlayan ve bunun yanında birbiri ile örtüşen faaliyetlerdir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark, yöneticiliğin var olan karmaşık durum ile baş etmeyi, liderliğin ise değişim ile baş etmeyi ifade etmesidir. Yöneticilik ile liderlik birbirleri ile aynı gibi görülmemelidir. Çünkü ikisi farklı kavramlardır.

Buradan da anlaşılacağı gibi yöneticilik ve liderlik aynı olmamakla birlikte, farklı rol, davranış ve özellikleri içeren iki kavramdır. Okulları yönetenlerin iyi birer lider olmaları da arzu edilen ve beklenen bir durumdur. İyi yöneticilerin iyi bir lider olmaları da beklenmektedir.

## **2.2. OKUL YÖNETİMİ - LİDERLİK**

### **2.2.1. Okul ve Amaçları**

Okullar, çocukların sosyalleşmelerini sağlayan eğitim kurumlarıdır. Ayrıca okullar, çocukların bilgilerini, kültürlerini geliştirmeyi ve sosyal düzenlerini devam ettirmeyi hedefleyen kurumlardır (Öztürk, 2005). Öğrencilerin eğitildiği, topluma yönelik amaçların sağlandığı okullarla ilgili şu tanımlar yapılmıştır: Okul, eğitimin ve öğrenmenin gerçekleştiği, kişiliğin şekillendiği kurumdur (Şişman, 2011).

Örgütsel amaçlar okulun varlığını sürdürmek, yönetsel amaçlar nitelikli bir eğitim hizmeti sunmak ve eğitsel amaçlar ise eğitilen kişide değiştirilmesi gereken davranışları değiştirmek olarak açıklanmaktadır. Okulun amaçları bulunduğu kültürel ve sosyal yapıya göre farklı olabilmektedir (Çelik, 2010 ; Gediklioğlu ve Tahaoğlu, 2010). Başka bir ifade ile okulların amaçlarının örgütsel amaçlar, yönetsel amaçlar ve eğitsel amaçlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Okullar, öğrencilerin şekillendiği, toplumun kültürel değerlerinin kazandırıldığı, toplumsallaşmanın öğretildiği, çevrede yaşanan problemlerin çözüm yollarının öğretildiği, geleceğin şekillendirildiği en önemli kurumdur. Bilginin tekrar üretildiği ve yorumlandığı bir yer (Dönmez, 2011), diye olarak tanımlanmaktadır. Okul, toplumsal ihtiyaçların karşılandığı ve nitelikli insanların yetiştirildiği yerdir (Dönmez, 2011). Toplumun eğitim ihtiyacının karşılandığı bir örgüttür (Ada, 2010).

Okulların, nitelikli insanlar yetiştirmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak, yenilik ve değişimlere ayak uydurmayı sağlamak gibi önemli amaçları vardır. Bu amaçların belirlenmesinde, bu amaçlara ulaşılmasında müdürün yanında sosyal çevre, veli, öğrenci ve öğretmenin de büyük katkısı ve önemi olduğu görülmektedir.

### **2.2.2. Okulları Yöneten Kişiler**

Okulu yöneten kişi olan müdürün, okulun gücünü etkin hale getirebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özelliklerin başında da liderlik gelmektedir.

Okul müdürünün başarılı olması için, okul kültürü tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Eres, 2011). Okul yöneticilerinin, okulda karşılaşılan problemlerin çözümünde işbirliği ortamı yaratıp bu ortamı destekleyici rolde bulunmaları gereklidir (Nettles and Herrington, 2007). Okul liderinin teorik bilgiler vermek yerine, uygulamaya yönelik çalışmalar yapmaya destek vermelidir (Glasman and Glasman, 1997).

Okul liderinin, öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemekte, okul kaynaklarını en iyi şekilde kullanma, çalışanların performanslarını en iyi seviyeye getirme, okul ve eğitimin hedeflerini belirleme, personeli motive ederek okulda güven ortamı oluşturup ortaya çıkan problemleri çözebilme gibi görevleri yerine getirmesi gerekmektedir (Bush, 2010 ; Özyurt, 2007 ).

### 2.2.3. Okulların Özellikleri

Etkili okullar meydana getirebilmek için yapılan çalışmalarda, müdürlerin liderlikleri vurgulanmıştır (Edmonds, 1982). Okulların görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekmektedir (Demiral, 2007). Okullar, toplumsal görevleri bakımından önemli kurumlardır. Bir yandan toplumun var olan değerlerini kazandırmanın yanında yeni değerleri de kazandırmakla görevlidir. Örgütteki etkililik ele alındığında; yeterlilik, verimlilik vb kavramlarla öne çıktığı görülmektedir (Bayrak, 1998). Okullar hemen her ülkede, en çok önem gösterilen örgütlerdir. Çünkü okullar, bilgili insanları yetiştiren örgütlerdir. Başka bir araştırmada, müdürlerin uygun bir ortam hazırlamak, okul ile çevre ilişkilerini daha güçlü bir seviyeye getirmek, öğrenci başarısını denetlemek ve öğretmenlerin verimli olmalarını sağlamak gibi görevlerinin olduğu ifade edilmektedir. (Ada, 2010 ; Akdağ, 2009). Başka bir araştırmada ise etkili okulları yönetenlerin, öğrettiği bilgilerin içeriğinin önemli olduğunu ifade edilmektedir (Peariso, 2011).

Karslı'ya (2004) göre örgütsel etkililik, sadece hedeflerin gerçekleşme seviyesi değildir; örgütü hedeflerine ulaştırma için sarf edilen emekler, örgütün fonksiyonlarını ne derecede gerçekleştirdiği, çevredeki değişime ve beklentilere uyum sağlama ve bunu devam ettirme becerisi olarak tanımlamaktadır. Okul yöneticilerinin lider olduğu ve öğretmen performanslarını takip ettiği, bu sayede öğrenmeye dayalı bir okul yaratıldığı görülmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Başarılı okulların olması için öğretim liderliğinin olmasına bağlıdır (Sharma, 2012). Okul yöneticilerinin plan ve programları hazırlarken toplum ile işbirliği içinde çalışması, toplumun ihtiyaçlarına göre yenilikler yapması ve yasal

kurallara göre hareket etmeleri ile etkili okul anlayışının temelini ortaya çıkarmaktadır (Gümüşeli, 2001).

Yönetim biliminin kuramcılarında Bernard örgüt açısından etkililiği, örgütün hedeflerine ulaşma derecesi şeklinde tanımlamıştır (Şişman, 2002). Aydın (1994) ise örgütsel etkililiği, kişilerin ortak hedefe etkisi ile ilişkilendirerek, bir örgütte etkililik bittiğinde, kişilerde ortak hedefe katkı isteğinin biteceğini belirtmektedir. Okulun etkili olmasında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli ve gerekli olduğudur (Şişman, 2011). Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim alanındaki liderliği, öğretim liderliği ortaya çıkarmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi, etkili ve iyi okullar, öğretim liderliği sayesinde oluşmaktadır.

### **2.3. OKULLAR ve ÖĞRENME**

Günümüzdeki yaşanan gelişmeler, eğitimi de etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle son zamanlarda iyi bir eğitim sağlamak için çalışmalar yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmak için programların yenilenmesini uygun görmektedir (Koçakoğlu, 2010 ; Karaçalı, 2004).

Eski eğitim programları davranışçı yaklaşımla meydana gelmiştir. Öğretmenler bunu uygularken aktif, öğrenciler ise pasif durumdadırlar. Geleneksel öğretim programlarının değişmesiyle son yıllara kadar programlarda az değişim olmuştur. Öğrenci merkezli eğitim gibi yeni yaklaşımların önemli olduğu ve geleneksel eğitim yaklaşımlarının yetersiz olduğu ifade edilmektedir. (Çınar vd., 2006 ; MEB, 2009). Öğrenci ve öğretmen görevlerinde değişim olmamıştır.

Eğitim felsefesi, ülkedeki eğitimi yönlendirmektedir. Bu nedenle eğitim programlarının dayanağı, felsefenin gelişimine paralel olarak belirlenmelidir. Eğitim sayesinde, meydana gelen yenilikler ve değişiklikler takip edilmelidir.

Hedeflerin belirlenmesinde toplumu oluşturan bireyin istek ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu hedefler, eğitim felsefesi ve öğrenmeye uygun olarak öğretim hedefleri şekline getirilmelidir. Sonraki aşamalarda ise öğrenme

yaşantıları düzenlenmektedir. Öğrenme yaşantılarının değerlendirilmesi yapılmaktadır (Aykaç ve Aydın, 2006). Yapılandırıcı yaklaşımda öğrenme sürecinde öğrencinin gelişim düzeyi, uygulama ve değerlendirmeye önem vermektedir (MEB, 2009). Yenilenen eğitim modelinde, bireyin, çevre tarafından etkileşimini önemsenmektedir (Adıgüzel, 2009).

.Bireylerin baskıcı olmayan bir öğrenme ortamında eğitim görmesi, kendi kararlarını serbestçe alabilmesine imkan sağlanmaktadır (Arslan, 2009). Toplumun uygun olan görüşlere yer verilmelidir (Demirel, 2010). Akınoğlu (2007) yeni yaklaşımın pozitif yönlerinin olduğunu belirtmiştir. Eğitim, bireyin kendini geliştirir ve topluma katkı sağlar (Öztürk, 2011). Öğrenciyi merkeze alan bu yeni sistemde, öğrencilere verilen teorik bilgilerden çok uygulama yapmalarını sağlayacak ortamlar sağlanır ve kalıcı öğrenmenin gerçekleşmesine katkı yapılır. (Yalçın ve Yalçın, 2011). Artık öğretim programları da değişmektedir. Bu değişimin de eğitime pozitif yansımalarının olacağı planlanmaktadır.

Eğitim sistemimizin tarihine baktığımız zaman, yıllardan beri birtakım değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Son yıllarda uygulanan eğitim ve öğretim programlarının geleneksellikten uzaklaştığı ve çağdaşlaşma yoluna doğru gittiği görülmektedir.

Geleneksel sistemde, öğretmen merkezli bilgi verilmektedir. Öğrenciler ise dinleyici durumundadır (Kafadar, 1997). Çağdaş eğitim sisteminde ise öğrenci aktif durumda, öğretmen pasif durumdadır (Şengül, 2005). Yenilenen programlarda, kalıcı öğrenmeyi sağlayan materyallere ve görselliğe daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Erg, 2005). Eğitim sistemi değişmekte ve gelişmektedir (Çetin, 2009). Geleneksel yaklaşımla, yenilikçi yaklaşım arasında farklılıklar vardır (Demirel, 2010).

Programın uygulanmasında bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Araç-gereç ve öğrenme ortamını oluşturmada yeterli kaynakların olmaması bunlardan bazılarıdır (Çınar vd., 2006). Öğretmenlerin yeni programlar hakkında bilgilendirilmesi gereklidir (Erg, 2005). Ailelerdeki sorumluluğun artması ve öğrencilerin rahatlamaları da yeni sorunlar doğurabilmektedir (Adıgüzel, 2009). Öğretmenlerin

eksiklikleri durumunda öğrencilerin okul dışı ortama kayabilecekleri de diğer bir zorluktur (Kırmızı ve Akkaya, 2010). Öğretim programlarının yoğunluğu (Ünal ve Başaran, 2010) bir diğer sorundur.

### **Programda Öğrenme Öğretme Süreci ve Öğretmen Görevleri**

Öğretim programlarındaki değişiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, programı uygulayacak olan öğretmenlerin programa inanmaları gerekmektedir. Yenilenen programda öğretmenler pasif, öğrencilere rehberlik eden, yol gösteren ve eğitim ortamının düzenleyicisi durumundadırlar. (Karaçalı, 2004). Ayrıca öğretmenlerin programdaki değişiklikler hakkında görüşlerinin alınması oldukça önemlidir (Ertürk, 2008).

Öğretmenlerin görevi bilgi vermek yerine bilgiye ulaşma yolunu göstermek, öğrencileri yönlendirmek olmuştur. Bu programlarda aktif olan öğrencilerdir.

## **2.4. BİR BAŞKA LİDERLİK STİLİ**

Bu bölümde, öğretim liderliğinin tanımı, öğretim liderliğinin özellikleri, öğretim liderliği ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar bulunmaktadır.

### **2.4.1. Öğretimsel Liderlik Stili**

Öğretim liderliği yakın zamanlardan itibaren Avrupa gündeme gelmiştir. Yapılan araştırmalarda, öğretimsel liderliğin önemi görülmüştür. Goodlad (1978) eğitim ve öğretimi faaliyetleri merkezinde yeni bir dönem şeklinde bu liderlik stilini adlandırmıştır. 1970'li yılların sonlarına doğru yazarlar eğitim ve öğretimi merkeze alan bir liderliği vurgulamaya başladılar. Öğretim liderliği hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Öğretim liderliğinin tanımlarında 'öğretim' sözcüğü üzerinde durulmuştur (MacNeill vd. 2003). Uygulamanın yapılabileceği eğitim programlarının geliştirilmesinin gerekliliği ifade edilmiştir (Kazancıoğlu, 2008).



Okullarda, yöneticilerin liderlik özellikleri konusunda araştırmalar yapılmıştır (Şişman, 2011).

Öğretim liderliği ile ilgili yapılan tanımların bazıları sıralanmıştır: Öğretim liderliği, bilginin problem çözmeye uygulanarak okulun hedeflerinin ulaşılması (Krug, 1992); birçok değişkeni uyumlu bir şekilde yönlendirmek (Leithwood and Jantzi, 2000) eğitim – öğretim programlarının yanı sıra öğretmen ve öğrencilerin de yönetilmesi (Gümüşeli, 2001); öğrenme faaliyetlerine önem verme (Nettles and Herrington, 2007) eğitim ile ilgili kişilerin, öğrencileri yönetmedeki güçleri (Şişman, 2011); şeklinde tanımlanmaktadır.

Öğretimsel liderlik, hedeflere ulaşmak için ve başarıyı yukarıya taşımak için, eğitim – öğretim faaliyetlerini düzenlemek demektir (Davis ve Thomas, 1997). Genel olarak öğretimsel liderliğin en önemli özelliği, okul yöneticisinin, öğretmen, öğrenci ve eğitim programlarını etkilemeleridir. Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en belirgin özelliği, eğitim ile ilgili olmasıdır.

Eğitim süreçlerinin başarılı olmasında, programdaki hedeflere ulaşılmasında ve etkili okulların oluşmasında okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının önemli olduğu görülmüştür.

#### **2.4.2. Öğretimsel Liderliğin Nitelikleri**

Son yıllarda öğretim liderliği sayesinde etkili okulların oluştuğu görülmüştür. Bu nedenle son zamanlarda öğretimsel liderliğin artmaya başlamıştır.

Günümüzde müdürlerin öğretim liderliği davranışları çok önemli olmuştur. Hallinger ve Murphy (1987), öğretim liderliğinin gerçekleşmesini üç şeye bağlamaktadır. Birinci şart, yönetimsel engel olmaması, ikinci şart okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını uygulamaya koymaları, üçüncü şart olarak da öğretim liderliği davranışlarının değerlendirme yapılmasıdır. Etkili öğretim liderlerini özelliği, görevlerini yerine getirmesi için gösterdiği çaba ve tutumudur (Krug, 1992).

Öğretim liderlerinin sadece okulda değil, eğitim ortamı olan sınıflarda da bulunması gerekmektedir (Buyrukcu, 2007). Öğretim liderliği, okul müdürlerinin okulun hedeflerini yerine getirmeye yardımcı olması beklenmektedir. Öğretim liderleri, okul başarısının artmasını hedeflemeli, öğretimin kalitesini üst düzeye taşımaları, öğretmenlerinin araç-gereçlerini tedarik etmeli, okuldaki eğitim faaliyetlerine kendini de katmalı, okul ortamında iyi bir iletişim yaratmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Okulun gelişimi ve öğrencilerin başarısı üzere devam etmekte ve bu da öğretim liderliği kavramını gündeme getirmektedir. Okullarda etkili ortamlar oluşturmaya yönelik faaliyetler yapılmaktadır (Hallinger, 2003). Yani okul yöneticisi “öğretim lideri” olmalıdır (Erdoğan, 2004 b). Öğretim liderleri, öğretmenlerini görevlerini yerine getirmeleri konusunda onları yüreklendirerek, kendilerini geliştirmelerine olanak tanımalıdır (Aksoy, 2006).

Etkili yöneticilik özellikleri taşımayan bir kişinin iyi bir öğretim liderliği yapabilmesi söz konusu değildir (Arslan, 2007). Etkili okul yöneticilerinin okulun başarı grafiğini üst seviyeye taşıması için gerekli eğitim ortamını oluşturması gerekmektedir (Şişman, 2011). Etkili öğretim liderliği yapan yöneticilerin, okulu oluşturan öğretmenlerin kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine olanak sağlaması gerekmektedir (Can, 2007).

Öğretimsel liderlik, okul ortamını oluşturan öğrenci ve öğretmenlerle ilgili olan bir liderlik stildir. Bu liderlik stilinde olan ve diğer liderlik stilinde bulunmayan özellik ise öğretim programları ve eğitim ortamı ile ilgili olmasıdır. Bundan dolayı okul yöneticilerinin öğretim liderliği yapmaları gerekmektedir.

## 2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğretim liderliği alanında yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır. Öğretim liderliği alanında yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmayla yakından ilgili olan araştırmalar belirlenerek özet yapılmıştır.

Türkiye’de eğitim yönetimi ve liderliği konularında birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda öğretim liderliği ve ilgili araştırmalardan

bahsedilecektir. Bursalıoğlu (1981) yaptığı “Okul yöneticisinin yeterlikleri” adlı araştırmada, okul yöneticisinin hizmet öncesi ile hizmet içindeki yeterliliklerini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, okul müdürleri, katılımcılar tarafından okul içi ve dışındaki eğitim ve öğretim çalışmalarında düşük gösterilmesi gereken yeterlilik alanı olarak kabul edilmiştir. İş gören geliştirme alanı da düşük derecede gösterilen yeterlilik alanı olmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında, sistem özelliklerinden dolayı okul yönetimini bu alanlardaki yeterlilikleri gereksiz saydığını öne sürmüştür.

Hallinger (1983) tarafından çalışmada, California’nın kenar mahallerindeki on ilkokul müdürünün öğretim liderliği davranışları ile bu davranışları örgüte etkisini araştırmıştır.

Krug (1992a)’un araştırmasında, okul müdürünün öğretimsel liderlikleri ile öğrencilerin başarılı olmaları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmada, faktör analizi, çoklu regrasyon analizi gibi çok değişkenli istatistiksel tekniklerin kullanılmıştır. Bunun sonucunda öğretimsel liderlik ile eğitim faaliyetleri ve öğrencilerin başarılı olmaları arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Gökyer, 2004).

Wildy-Dimmock (1997) tarafından yapılan çalışma sonucunda da müdürlerin tüm görevlerde diğer iş görenlere göre kendilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucu saptanmıştır (Toker, 2007).

Balcı (1993) tarafından yapılan araştırmada, etkili okul özellikleri incelenmiştir. Oku müdürlerinin yöneticilik görevlerini ön planda tuttıkları öğretim liderliği görevlerini daha geri planda tuttıkları sonucunda varılmıştır.

Gümüşeli (1996), Türkiye’nin İstanbul ilçesinde 110 ilköğretim okulunda ‘öğretim liderliği’ konusunda araştırma yapmıştır. Bu araştırma, ilköğretim liderliği konusu ile ilgili yapılan olan ilk araştırmadır. Bu araştırma sonucunda, , örgütsel değişkenleri ve öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Şişman (2002) tarafından, Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinin öğretim liderlikleri konusunda bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını ne kadar yerine getirdikleri belirlenmiştir. Okul müdürleri, ilköğretim okulları genelinde okul amaçlarını belirleme, öğrencileri değerlendirme boyutundaki davranışları ‘çoğunlukla’ göstermişlerdir; fakat öğretim zamanını etkili kullanmak ve sınıfları ziyaret etme davranışlarının ‘ara sıra’ gösterdikleri görülmüştür. Eğitim çevresi oluşturma davranışları ise ‘çoğu zaman’ ya da ‘her zaman’ gösterildiği sonucuna varılmıştır (Şişman, 2002a).

Arın (2006) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ve karar alma ile problem çözümü bağlantısını incelemiştir. Yöneticilerin başkalarının görüşlerine önem vermeden sadece kendi başına karar almalarının öğretim liderliği davranışlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sözüeroğlu (2006) yaptığı çalışmada, okul şartlarının öğretimsel liderlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerine öğretim liderliğini sergileyebilmeleri için gerekli ortamın sağlanmasının önemini ve gerekliliğini öne sürmüştür.

Aksoy (2006) yaptığı çalışmasında, öğretim liderliği davranışlarını sergileyebilmesi için eğitim programlarında yenilik ve değişikliklerin gerçekleştirilmesi sonucuna ulaşmıştır. Demiral (2007) öğretim liderliği davranışlarının sadece teorik olarak bilindiği fakat uygulamasının yapılmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Özyurt (2007) yöneticilerin öğretim liderlikleri ile okuldaki öğretmenlerin mesleki tükenmişliğini incelemiştir. Okul müdürü tarafından takdir görmeyen öğretmenlerde tükenmişlik duygularının oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Gürsun (2007) yaptığı çalışmada, iletişimsizlik, kendi kendine karar alma ve karşı tarafın duygu ve düşüncelerine önem vermeme durumlarında öğretim liderliği davranışlarının olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Akdağ (2009) araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretim liderliği ile program geliştirme algıları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenler, müdürlerin yeni programın içeriği hakkında daha fazla bilgi edinmeleri, iş yüklerinin azaltılarak program hakkında öğretmenlere daha fazla yardıma bulunmaları, öğretim liderliği davranışları kazandıracak hizmet içi programları düzenlemeyi önermektedirler. Bunun yanında öğretmenler, müdürlerin eğitim ve öğretim ile ilgili yeniliklere, öğrenci iletişimine, sosyal faaliyetlere, öğretimsel etkinliklere, okul ortamına, okul programının hedeflere göre hazırlanmasına ve öğretmen işbirliğine daha çok zaman ayırmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Arslan (2009) yaptığı çalışmada, yeni öğretim programının başarılı olması için, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ihtiyaç olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını ‘orta’ düzeyde göstermektedirler.

Çelebi (2009) araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını, okul işlerinin yoğunluğundan ve yeterince zamana sahip olmadıklarından gösteremedikleri sonucuna ulaşmıştır. .

Sönmez (2010) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretim liderliği rolleri ilişkisini araştırmıştır. Okul yöneticilerinin amaçları oluşturma, etkili bir öğrenme ortamı oluşturma, eğitim-öğretim programlarını denetleme gibi öğretim liderliği görevlerini etkili olarak gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Karatay (2011) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını incelemiştir. Bu çalışmada, öğretim liderliği davranışlarının gerçekleştirilmesinde, etkili okul iklimi oluşturma, eğitim- öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde, öğretmenlere destek olması konusunda cinsiyete ve kıdeme göre farklılıklar bulunmuştur.

Aktepe ve Uluç (2012) yaptıkları çalışmada okulların müdürlerinin öğretimsel liderlikleri davranışlarını incelemiştir. Okul yöneticilerinin öğretimsel davranışları incelendiği zaman, okulun hedeflerinin belirlenmesi, eğitim ve

öğretim programlarının yönetilmesi, okulda pozitif bir öğrenme ortamının meydana getirilmesi hususlarında problemlerin olduğu görülmüştür.

Kış (2013), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin meta analizine yönelik çalışma yapmıştır. Bunun sonucunda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yönlerine ilişkin hem öğretmenlere hem yöneticilere bilgi verebilecek ortak çalışmalar yapabileceği ortaya çıkmıştır.

Kış (2014), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin meta analizine yönelik çalışma tekrar bir yapmıştır. Bu araştırmanın birincil araştırmadan farkı, birinci araştırmaya katılmayan moderatör değişkenlerin de bu araştırmaya katılmasıdır. Bunun sonucunda, branşa göre ve sınıf öğretmenlerinin az miktarda daha etkili olduğu ifade edilmiştir.

Aktepe ve Buluç (2014), okulların yöneten müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını değerlendirmek amacı ile araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda, okul müdürlerinin okul vizyonunu göz önünde bulundurarak öğretim liderliği yaptıklarını sonucuna ulaşılmıştır.

Bozkurt (2015), ‘Öğrencilerin başarılı olmaları ile öğretimsel liderlik’ konusunda çalışmalar yapmıştır. Öğretim liderliği gerek program, gerek öğrenci başarısı ve gerekse akademik başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin performansları ölçülerek öğretim liderliği sonucuna göre araştırmalar yapılmaktadır.

Arslantaş ve Özkan (2015), okul müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel davranışlar ve var olan çatışmaları çözmeye kullanılan davranışlar hakkında araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, çatışma çözmeye kullanılan davranışlar ile öğretimsel liderlik davranışları arasında ‘orta’ derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Baş, Duran, Kaban, Kök, Şentürk ve Yılmaz (2016), çalışmalarında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların bireysel yenilikçilik

düzeylelerine etkisini belirlemektir. Bu bağlamda nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Bireysel yenilikçilik düzeyinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Okul liderliği algılarını ölçen Şişman (2016), özellikle öğretim liderliğini geçerlik ve güvenilirlikle ele almaktadır. Okul öncesi, ilk, orta ve lise düzeyinde araştırma yapmıştır. Okul hedefleri, öğretim programı, öğretmeni destekleme, öğrenci kitlesi kalitesini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, okul müdürleri öğretimdel davranışlar sergilemelidikleri sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak Türkiye’de yapılan tüm araştırmalardan elde edilen sonuç, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını ya ‘çoğunlukla’ ya da ‘ara sıra’ gösterdikleridir.

Buraya kadar yapılan çalışmalardan da görüldüğü gibi, özellikle değişen ve gelişen toplumlarda yaşanan sorunları çözmeye; topluma ayak uydurabilecek, iletişim becerilerine sahip bireyler yetiştiren en önemli kurum olan okulların yöneticilerinin öğretimsel liderlikleri konusunda yurt içinde ve yurt dışında birçok çalışma yapıldığı ve bu çalışma sonuçlarında da eğitim kurumlarındaki öğretim liderliğinin önemi ve gerekliliği de ortaya çıkarılmıştır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan model, araştırmanın çalışma grubu, araştırmanın veri toplama araçları, elde edilen verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi, geçerlilik-güvenirlilik ve etik kurallar ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Deseni ve Modeli

Bu çalışma, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri araştırıldığından dolayı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, olayların doğal bir ortamda derinlemesine incelenerek; görüşme, gözlem, doküman analizi gibi veri toplama araçları ile verilerin toplandığı bir araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırma, nitel durum çalışması deseni ile oluşturulmuştur. Durum çalışması, fark edilen bir durum ile ilgili etkenleri bütün olarak ve ayrıntılı araştırarak, ilgili durumu nasıl etkilediği veya bu durumdan nasıl etkilendiğini üzerinde odaklanılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak çalışma tamamlanmıştır. Bu görüşme tekniğinde sorulacak olan sorular önceden hazırlanır ve katılımcılara sorulur. Bundan sonra ise bu sorulara verilen yanıtlar ve veriler toplanır.

Görüşme tekniği çok sık kullanılan, katılımcıların konu hakkındaki bakış açılarını ifade eden, bu bakış açısı ile konuyu derinlemesine inceleyerek araştırmayı sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).



### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışma Grubu, belli kurallar çerçevesinde, seçilen ve seçildiği çalışma grubunu temsil ettiği kabul edilen küçük kümedir.

Araştırmanın çalışma grubu, 2016-2017 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Belirtilen çalışma grubu içinde kartopu yöntemiyle seçilen 10 Yönetici ve 10 Öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katkı sağlayabilecek bir kişiye ulaştıktan sonra, bu kişinin tavsiyesi sayesinde başka bir kişiye ve daha sonra bu kişinin tavsiyesi ile de bir başka kişiye ulaşmakla oluşturulan katılımcı grubuna kartopu örneklem denir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Yıldırım ve Şimşek'e göre (2011), zincir veya kartopu örnekleme yöntemi sayesinde probleme çözüm getirecek cevaplara ulaşılabilir. Aynı zamanda derinlemesine bilgi sağlayabileceğimiz en etkili yöntemlerden biridir.

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, bilgiler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. (EK 2). Bu teknikte, sorulacak soruların olduğu görüşme formu önceden hazırlanmıştır. Sorular, literatür taramasının incelenmesi sonunda oluşturulmuştur. İlk olarak 10 adet açık uçlu soru oluşturulmuştur. Bu sorulara, araştırmacı gerekli gördüğü zaman, yeni alt sorular ekleyerek araştırmayı daha detaylı bir araştırma yapabilir (Türnüklü, 2000).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin cevaplayacağı sorular uzman görüşüne sunulmuş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Alınan görüş sonrası ilk önce üç öğretmene uygulanmıştır. Bu görüşmelerin ardından güvenilir veriler elde edilmesinin sonrasında da asıl görüşmeler yapılmıştır.

Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu'nda 10 tane açık uçlu soru sorulacaktır. Bu sorular;

1. Sizce okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır?
2. Sizce okulun amaçları nelerdir?
3. Okul müdürlerindeki pozitif özellikler nelerdir?
4. Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?
5. Sınıf içi derslerini işlenmesinde öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?
6. Öğrencilerin başarılarını nasıl takip edersiniz?
7. Öğretmenleri desteklemek için neler yaparsınız?
8. Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?
9. Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız?
10. Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Uygulamadan önce KKTC MEB'den izin alınmış ve görüşme yapılacak müdür ve öğretmenlerin bulunduğu okullara izin belgeleri sunulmuştur (EK 1). Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu, görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Görüşme tekniği sayesinde katılımcıların bilgileri, duyguları, düşünceleri ve davranışları ile bunları neden yaptıkları kolaylıkla öğrenilebilir. Sözlü anlatım, daha kısa sürede ve daha hızlı bir şekilde bilgilerin alınmasını sağlar. Bunun yanında katılımcılarla yüz yüze görüşüldüğü için, vücut dili ve mimiklerinden de kolayca bilgiler alınabilir. Bu da araştırma için verilen bilgilerin ne kadarının gerçek olduğunun anlaşılmasına ve gerçek dışı bilgilerin elenmesine olanak sağladığı için etkili ve önemli bir yöntemdir (Karasar, 2006

Yüz yüze görüşme yöntemi, esnek sorular sorulabilmesi, soruların cevaplanmasının daha kolay ve fazla olması ve konu hakkında ayrıntılı ve derin bilgilere ulaşılmayı sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formu yöntemi, değişik insanlardan, aynı tür bilgiler alarak benzer konu hakkında görüşme yapılması ve verilerin alınmasıdır (Yıldırım ve Şimşek 2008). Katılımcılarla yapılan görüşmeler, 30 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında elde edilen veriler, sadece araştırma kapsamında kullanılmış ve katılımcı kimlikleri gizli tutulmuştur.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Bu araştırmada, görüşme formunda bulunan sorularla ilgili katılımcı görüşleri toplanarak içerik analizi ile çözümlene yapılmıştır. Veri, birçok kelimedenden oluşan, metinlerin içerdiğini kategori etmeye yarayan yöntemdir (Stemler, 2001).

İçerik analizi, ulaşılan ham verilerin anlamlandırılması ve bir çerçeve içerisinde düzenlenmesi ile bir durumu açıklamak amacı ile kod ve kategorilerin belirlenmesidir (Yaman, 2010). İçerik analizi yöntemi ile veriler derinlemesine incelenir, kavramlar tespit edilerek tanımlanıp yorumlanır (Bakır, 2015).

Burada her katılımcıya bir numara verilip görüşme dokümanları oluşturulur. Elde edilen veriler ve çalışmanın kapsamı dahilinde inceleme yapılarak bölümlere ayrılarak, her bölümün kavramsal ifade edildiği şekli ile adlandırılıp kodlama yapılmıştır. Araştırma soruları ve kavramsal çerçeve dikkate alınarak kod listesinde toplanan veriler incelendikten sonra son şekil ortaya çıkmıştır. Bu liste, veriler düzenlenirken anahtar vazifesi görerek, kodların ayrı kategorilere ayrılması sonrasında temalar meydana gelmiştir.

Bu bölümde, katılımcıların cevapları sade ve anlaşılır olacak bir biçimde açıklanmıştır. Görüşme notları tırnak içinde ve italik olacak şekilde, katılımcının ağzından çıktığı şekilde verilmiştir. Dipnotta, görüşme formunun hangi görüşmeciyeye ait olduğu belirtilmiştir. Daha sonra parantez içinde ve tırnakla belirtilecek şekilde

görüşme notunun altında hangi katılımcıya ait olduğu belirtilmiştir. Kodlama sistemi aşağıdaki gibidir.

‘... (Ö:1).’

‘...(Y:1).’

Ö: Öğretmen

Y:Yönetici

1: 1 numaralı katılımcı

2: 2 numaralı katılımcı

Bu bölümde, ayrıntılı bir şekilde sunulan veriler, araştırmacı tarafından yorumlanarak sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen veriler, nitel araştırma sürecinin gerektirdiği süzgeçlerden geçirildikten sonra yorumlanarak sonuçlara varılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Bu araştırmada, öğretmenlerle ve müdürlerle yapılan görüşmelerin süresi uzatılarak, inandırıcılık artırılmıştır. Bu inandırıcılık, verilerin tutarlılığının kontrolü ile artırılmaya çalışılmıştır. Bulgular ile kavramsal çerçevenin uyumlu olması kontrolü ile güvenilir bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan müdür ve öğretmenlerden yapılan doğrudan alıntılar sayesinde inandırıcılık yükseltilmiştir.

Araştırmanın iç güvenirliliğini artırmak için, araştırmacılar ve nitel araştırma çalışmasında deneyime sahip bir öğretim üyesi, kodlama yaparak ve bunları karşılaştırarak tutarlı olup olmadığını hesaplanmıştır. Araştırmanın dış güvenirliliğini artırmak amacı ile araştırmanın katılımcıları, araştırma ortamı ile ilgili ayrıntılara değinilmiştir. Ayrıca, gelecekte bir araştırma yapılması durumunda ikisi arasında ile karşılaştırma yapmaya olanak sağlamak için de ham veriler saklanmıştır.

Araştırmanın güvenirliliği için Miles ve Huberman’ın (1994) formülü kullanılmıştır ve ortalama %89 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamalarında

%70'in üzerinde çıkması araştırmanın güvenilir olduğunu göstermiştir. Yapılan kodlamalarda örtüşen kodlar sayesinde temalar oluşturulmuştur (Özberk, 2015).

### **3.7. Araştırmada Etik**

Bir araştırma yapılırken, etik kurallarına uyulması gerekmektedir. Araştırmacılar, araştırmalarında kullandıkları bilgilerin de sorumluluğuna sahiptirler.

Bu çalışmada; uydurma bilgiye yer verilmemiştir. Sonuçlar olduğu gibi verilmiş ve çarpıtılmamıştır. Çalışma içinde yer alan alıntılar, gerekli atıflar yapılarak ve kaynak gösterilerek belirtilmiştir. Aşırmaya yer verilmemiştir. Bilgileri parçalara ayırma yani dilimlemeye yer verilmemiştir. Kaynaklar, kuralına uygun olarak gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme formu Eğitim Bakanlığı'ndan alınan izin doğrultusunda Ek-1'de sunulmaktadır. Araştırma sorular Ek-2'de, araştırmacının özgeçmişi de en son kısımda sunulmaktadır.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

Bu bölümde katılımcılardan elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yansıtılmıştır. Burada görüşmelerde elde edilen veriler analiz edilip aşağıda verilen tablolarla sunulmuştur.

- 1:** Okul Müdürünüzün Yöneticilik Özellikleri ile İlgili Görüşleri
- 2:** Okulun Amaçlarıyla İlgili Görüşleri
- 3:** Okul Müdürlerinizin Pozitif Özellikleri ile İlgili Görüşleri
- 4:** Öğretmenlerin Okul Müdürlerindeki Negatif Özellikleri ile İlgili Görüşleri
- 5:** Sınıf İçi Derslerini İşlemede Öğretmenlerin Yeterlilikleri ile İlgili Görüşleri
- 6:** Öğrencilerin Başarıları ile İlgili Görüşleri
- 7:** Öğretmenleri Desteklemek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri
- 8:** Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşleri
- 9:** Okul Kadrosu İçinde Takım Ruhu Oluşturmak İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri
- 10:** Çevre ve Okul İşbirliğini Geliştirmek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri

#### 4.1. Müdürün yöneticilik özellikleriyle ilgili görüşler:

İlköğretim kurumlarındaki öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 1’de temalar ve oranlarla sunulmuştur.

**Tablo 1:** Okul müdürünün yöneticilik özellikleri

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul müdürünün eşit davranış sergilemesi	7	10	70	5	10	50
Okul müdürünün bakanlığın verdiği talimatlara uyması	6	10	60	4	10	40
Okul müdürünün öğretmenden yana olması	7	10	70	3	10	30
Okul müdürünün otoriter olması	3	10	30	6	10	60
Okul müdürünün demokratik olması	6	10	60	4	10	40

Araştırmanın birinci boyutu okul müdürünün yöneticilik özellikleri ile görüşlerinin belirlenmesi amacıyla ortaya çıkarılmıştır. 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin okul müdürünün yöneticilik özellikleri ile görüşleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıları görüşleri Tablo 1’de temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### **4.1.1. ‘Okul müdürünün eşit davranış sergilemesi’ görüşüne ilişkin bulgular :**

Tablo 1’de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan ‘Okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır ?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 70’i, öğretmenlerin % 50’si ‘Okul yöneticilerinin eşit davranışları sergilediği.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlere anlayışlı davranırım. Aile- okul ve öğretmen dengesini kurarım. Gerektiğinde fedakarlık gösteririm. Öğretmenleri tanıyarak bilgi ve becerilerine uygun görevler veririm. Daha önce çalıştığım okullarda gördüğüm en önemli sorunlardan birinin eşitsizlik olduğudur. Bu nedenle ben, tüm öğretmenlerimle aynı mesafede durmaya ve onlara eşit davranmaya özen gösteririm (Y:2).’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri *‘Okulu istenen hedeflere ulaştırabilen, herkese belli bir mesafede olan, anlayışlı, adaletli ve herkese eşit davranan bir müdürle çalışıyorum. Müdürümüz, elinden geldiğince adil davranmaya ve eşit davranmaya çalışmaktadır. Bu da bizi mutlu ediyor (Ö:7).’* ifadesini kullanmıştır.

#### **4.1.2. ‘Okul müdürünün bakanlığın verdiği talimatlara uyması’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 1’de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan ‘Okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır ?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 60’ı, öğretmenlerin % 40’ı ‘Okul yöneticilerinin bakanlığın verdiği talimatlara uyması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Okul müdürü olarak görevimiz, bakanlığımızın verdiği talimatlara uymak ve onlar doğrultusunda hareket etmektir. Okul işlerini iyi analiz ederek, var olan yasaları uygulayarak, belirtilmiş kurallar çerçevesinde tüzük ve yönetmeliklere uyarak, bakanlığın verdiği talimatları uygulayım (Y:9).’* diyerek görüş belirtmiştir.



Bir öğretmen '*Müdürümüz, okul işlerini bakanlığın verdiği talimatlara uygun olarak döndürmeye çalışan, bunu yaparken de birlikte çalıştığı öğretmenleri ortak amaçlar çerçevesinde toparlayan, pozitif ve uyumlu bir yapıya sahip bir kişidir (Ö:1).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.1.3. 'Okul müdürünün öğretmenlerden yana olması' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 1'de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan '*Okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır ?*' sorusuna okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 60'ı '*Okul yöneticilerinin öğretmenlerden yana olması.*' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Öğretmeni destekleyen, onların yanında olan, sorunlara k çözüm üreten, işini iyi yapan, öğretmenleri maddi ve manevi destekleyen, öğretmen yanlısı ve öğretmen odaklı çalışan bir müdürüm (Y:10).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Katılımcılardan bir öğretmen '*Okul müdürümüz öğretmen yanlısıdır. Sorunlarımız olduğu zaman bizi dinler, sorunlarımızı çözmek için elinden geleni yapmaya çalışır. Öğretmene karşı hassas davranır. Okul ortamını düzenlerken öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını mutlaka dikkate alır (Ö:2).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.1.4. 'Okul müdürünün otoriter olması' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 1'de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan '*Okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır ?*' sorusuna okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 60'ı '*Okul yöneticilerinin otoriter olduğu.*' yanıtını vermiştir.

Öğretmenlerden biri '*Okul müdürümüz öğretmenlerin görüşünü almadan karar üretmektedir. Bu da okulumuzda çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Ben merkezci ve anlayışsız bir okul müdürümüz vardır. Her zaman kendi söylediklerini öğretmenlere*

yaptırmaya çalışmaktadır. Bu da öğretmenler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Aynı zamanda despot bir yapıya sahip, asık suratlı ve otoriter bir müdür ile çalışmaktayım (Ö:10).’ diyerek görüş belirtmiştir. Katılımcı bir diğer öğretmen ise ‘Okul müdürümüz başkasını dinlemeyen, kendi bildiğini yapan bir müdürdür. Baskıcı, sinirli ve otoriter yapıya sahip olan müdürümüz ile çalışmak oldukça zordur (Ö:9).’ diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.1.5. ‘Okul müdürünün demokratik olması’ görüşüne ilişkin bulgular :**

Tablo 1’de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan ‘Okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır ?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 60’ı, öğretmenlerin % 40’ı ‘Okul yöneticilerinin demokratik davranışları sergilediği.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘ Öğretmenlere karşı saygılı davranırım. Onların istekleri doğrultusunda hareket eder, onların da fikirlerini de dinleyerek ve bu fikirlere önem vererek kararlar almaya çalışırım. Mümkün oldukça her öğretmene konuşma hakkı veririm. İletişime her zaman açığım. Demokratik bir yönetici olduğumu düşünüyorum (Y:4).’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri ‘Okulun amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunan, öğretmene karşı anlayışlı, sevecen, babacan bir tutum gösteren, güler yüzlü, öğretmeni yargılamayan, rencide etmeyen bir müdürle çalışmaktayım. Demokratik tutum sergileyen müdürümüz, tüm öğretmenlere eşit mesafede durmaktadır. Böyle olduğu için okul işleri en iyi şekilde yürümekte, okul hedefleri hızlı ve sorunsuz şekilde yerine gelmektedir. Demokratik tutum sergileyen müdürümüz sayesinde öğretmenler kendinin rahat hissetmektedir. Baskı altında olmadığımız için verimli bir şekilde çalışmaktayız (Ö:8).’ ifadesini kullanmıştır. Başka bir öğretmen ise, ‘Müdürümüz bizimle devamlı iletişimde bulunan, şakacı güler yüzlü, anlayışlı ve düşüncelerimize değer veren bir müdürdür. Onunla her konuyu rahatlıkla

*konusabiliyoruz. Kendisi herkese eşit davranmaya çalışmaktadır (Ö:7). ’ şeklinde görüşünü ifade etmiştir.*

#### 4.2. Okulun amaçları ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 2’de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 2:** Okulun amaçlarıyla ilgili görüşleri

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul amaçlarının kişiyi iyi bir birey olarak yetiştirmesi	6	10	60	5	10	50
Okul amaçlarının öğrencilere meslek kazandırması	5	10	50	4	10	40
Okul amaçlarının öğrencileri sosyalleştirmesi	7	10	70	4	10	40
Okul amaçlarının problem çözebilen bireyler yetiştirmesi	3	10	30	2	10	20

Araştırmanın ikinci boyutu okulun amaçlarının neler olduğu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin okulun amaçlarının neler olduğu ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıları görüşleri Tablo 2’de temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### **4.2.1. ‘Okul amaçlarının kişiyi iyi bir birey olarak yetiştirme’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 2’de görüldüğü üzere ikinci boyut kapsamında sorulan ‘Sizce okulun amaçları nelerdir?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 60’ı, öğretmenlerin % 50’si ‘Okul amaçlarının kişiyi iyi bir birey olarak yetiştirme.’ yanıtını vermiştir.

Bir okul yöneticisi ‘*Okulumuz, öğrencilerin toplum içerisinde buldukları çağa uygun, toplumun değerlerini bilerek yetişmesini sağlamaktır. Toplum şartlarına uygun, doğru ve istendik davranışlar kazandırmayı amaçlamaktadır. Topluma iyi bir vatandaş yetiştirmek okulların en önemli amaçları arasındadır. Çünkü iyi yetişmiş bireylerden oluşan toplum iyi bir toplum olacaktır (Y:3).*’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri ‘*Okullar, öğrencileri toplumun sosyal, ekonomik değerlerini kazanmasını sağlar. Okullar öğrencileri iyi ve ahlaklı bireyler olarak yetiştirir. Okulun amaçları disiplinli, dürüst, saygılı ve toplum kurallarına uyan öğrenciler yetiştirmektir (Ö:10).*’ ifadesini kullanmıştır.

#### **4.2.2. ‘Okul amaçlarının öğrencilere meslek kazandırması’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 2’de görüldüğü üzere ikinci boyut kapsamında sorulan ‘Sizce okulun amaçları nelerdir?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 50’si, öğretmenlerin % 40’ı ‘Okul amaçlarının öğrencilere meslek kazandırması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*Okul, bireylerin istekleri doğrultusunda, onları geleceğe en iyi şekilde hazırlanmalarını sağlar. Okulumuzun amaçlarından biri de yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip bireyler yetiştirmektir. Okulumuzda, öğrencilerimize meslek kazandırarak onları topluma faydalı bireyler olarak yetiştirmeye ve olumlu davranış değişikliği sağlamaya çalışmaktayız (Y:1).*’ diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen *'Okul, öğrencileri kendine güvenen bireyler olarak yetiştirir. Öğrencileri iyi bir meslek sahibi yaparak geleceğe yönlendirir. Meslek seçimi toplum için çok önemli ve gereklidir. Okullar, toplumun ihtiyaçlarına yön verir (Ö:6).'* diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.2.3. 'Okul amaçlarının öğrencileri sosyalleştirmesi' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 2'de görüldüğü üzere ikinci boyut kapsamında sorulan 'Sizce okulun amaçları nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul amaçlarının öğrencileri sosyalleştirmesi.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *'Okullar, öğrenci davranışlarına yön veren birer rehber gibidir. Okul öğrencilere toplum değerlerini öğretir. Bireyin topluma uyumunu sağlar. Onlara bilgi ve beceri sağlar ve onları sosyalleştirir (Y:7).'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri *'Okulun amacı, geleceğin insanına dolayısı ile topluma belirli öz değerler kazandırmak ve yön vermektir. Geleceğin insanını yaratmak ve kişilik taşlarının oluşmasını sağlamak için eğitimcilerin uğraş verdiği bir kurumdur. Okullar, çocukların hem akademik hem de sosyal yönden gelişmesini sağlar (Ö:1).'* ifadesini kullanmıştır.

#### **4.2.4. 'Okul amaçlarının problem çözebilen bireyler yetiştirmesi' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 2'de görüldüğü üzere ikinci boyut kapsamında sorulan 'Sizce okulun amaçları nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 20'si 'Okul amaçlarının problem çözebilen bireyler yetiştirmesi.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *'Okulun bir vizyonu ve misyonu olmalıdır. Okulun vizyon ve misyonlarından biri de iyi düşünebilen, hızlı, doğru kararlar alabilen ve problem çözebilen öğrenciler yetiştirmek olmalıdır. Günümüzde bireylere baktığımız*

*zaman birçok bireyin yaşadığı sorunları çözme konusunda zorluklar yaşadığı, hatta sorunları çözmede yetersiz olduğu görmekteyiz. Bu nedenle eğitimde problem çözebilen bireyler yetiştirmek en önemli amaçlarımızdan birisidir (Y:10).’ görüşünü belirtmiştir.*

*Öğretmenlerden biri ‘Okul öğrencilere özgüven, özdenetim ve sorumluluk bilinci kazandırır. Öğrencilerin kendilerine güvenmelerini sağlar. Bunun yanında çevrelerinde olan problemleri fark etmelerini ve bu problemleri çözebilen bireyler olarak yetiştirmelerini amaçlar (Ö:3).’ demiştir.*

#### **4.3. Okul müdürlerinin sahip olduğu pozitif özellikler hakkındaki görüşleri:**

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 3’te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 3:** *Okul müdürlerinin sahip olduğu pozitif özellikler*

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul müdürünün tarafsız olması	3	10	30	4	10	40
Okul müdürünün sabırlı olması	8	10	80	5	10	50
Okul müdürünün cana yakın olması	3	10	30	3	10	30
Okul müdürünün işini bilen olması	3	10	30	3	10	30
Okul müdürünün çözüm üreticisi olması	1	10	10	2	10	20

Araştırmanın üçüncü boyutu okul müdürlerinin sahip olduğu pozitif özellikler doğrultusunda meydana getirilmiştir. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin okul müdürünüzün sahip olduğu pozitif özellikler hakkındaki görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıları görüşleri Tablo 3'te temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### 4.3.1. 'Okul müdürünün tarafsız olması' görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 3'te görüldüğü üzere üçüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürünüzün pozitif özellikleri nelerdir ?' sorusuna okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul müdürümüz tarafsızdır.' yanıtını vermişlerdir.

Okul yöneticilerinden biri '*Okul yöneticisi tarafsız, dürüst, çalışkan, hoşgörülü, adil, anlayışlı ve herkese karşı iyi niyetli olmalıdır. Bu özelliklere sahip olmadan okulu yönetmek çok zordur Ben davranışlara sahip olduğumu düşünüyorum (Y:7).*' diyerek görüşünü belirtmiştir. Yine bir başka yönetici '*Okul yöneticisi uzlaştırıcı, problem çözücü olmalıdır. Herkese eşit ve adil davranışlar göstermelidir. Neyi nasıl yapacağını bilmelidir. Ben iyi niyetli, tarafsız, anlayışlı sorun çözücü biriyim (Y:8).*' diyerek yanıt vermiştir.

Öğretmenlerden biri '*Okul müdürümüz hassas, katı olmayan, tarafsız, anlayışlı kendini bilen, öğretmenlerini destekleyen, işini bilen ve niyeti iyi biridir (Ö:5) .*' ifadesini kullanmıştır. Yine bir başka öğretmen '*Müdürümüz iyi bir insandır. Fedakardır, pozitif ve güler yüzlüdür (Ö:6).*' diyerek cevap vermiştir.

#### 4.3.2. 'Okul müdürünün sabırlı olması' görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 3'te görüldüğü üzere üçüncü boyut kapsamında 'Okul müdürünüzün pozitif özellikleri nelerdir ?' sorusuna okul yöneticilerinin % 80'i, öğretmenlerin % 50'si 'Okul yöneticilerinin sabırlı olduğu.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Herhangi bir sıkıntı esnasında her zaman öğretmenlerimin arkasındayım. Öğretmenlerimi hiçbir zaman birbirleri ile karşı*

*karşıya getirmem. Sabırlıyım. Onları her zaman dinlerim. Onlara karşı yeterince anlayışlı olduğumu düşünüyorum. Sınıf dağılımlarında öğretmenlerimin de fikirlerini alırım. İstekleri doğrultusunda görev vermeye çalışırım (Y:2).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen *'Okul müdürümüz boş derslerimizde, bize izin vererek acil işlerimizi yerine getirmemizi sağlamaktadır. Bize sabırlı davranır. Örneğin emzirme izni biten öğretmenlere boş derslerinde eve gidip çocuğunu emzirmesine izin vermekte ve sabırlı ve anlayışlı tavrını göstermektedir. Yaşadığımız sorunlar karşısında anlayışlı davranmaktadır. Örneğin doktor, cenaze vb acil işlerimiz çıktığı zaman anlayışlı tavrını ortaya koymakta ve bize yardımcı olmaktadır (Ö:9).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.3.3. 'Okul müdürünün cana yakın olması' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 3'te görüldüğü üzere üçüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürünüzün pozitif özellikleri nelerdir ?' sorusuna okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 30'u 'Okul yöneticilerinin cana yakın olduğu.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *'Öğretmenlerim, herhangi bir sıkıntı yaşadığı zaman onların yanlarında olurum. Onlara anlayışlı ve güler yüzlü davranırım. İstekleri olduğu zaman gülümseyerek cevap veririm. Örneğin ders saatlerinin değişimi gibi konuları güler yüzle karşılarım ve onlara yardımcı olurum (Y:3).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen katılımcı ise *'Müdürümüz anlayışlı, cana yakın ve iyi niyetlidir. İhtiyaçlarımız olduğunda ve odasına gittiğimizde güler yüzlüdür. Örneğin okulumuzda yaşanan problemlere bile güler yüzle yaklaşmakta ve ortamı yumuşatmakta, gerginliği dağıtmaktadır (Ö:9).*' diyerek bir başkası da *'Öğretmenlere sert ve otoriter bir şekilde yaklaşmaz. İstekleri daha çok güler yüzlü bir şekilde yaptırmaya çalışır (Ö:8).*' görüşünü ifade etmiştir.



#### 4.3.4. 'Okul müdürünün iş bilen olması' görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 3'te görüldüğü üzere üçüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürünüzün pozitif özellikleri nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin de % 30'u 'Okul yöneticilerinin iş bilen olduğu.' yanıtını vermiştir.

Yöneticilerden biri '*Var olan yasaları iyi bilirim. Yasalar çerçevesinde öğretmenlerin haklarını korurum. Bilgi ve becerilerimle okulumu yönetirim. Örneğin haftalık ders programını hazırlarken, öğretmenlerimin öğretmenler yasasındaki ders saatlerine ve yeteneklerine dayanarak ders programını hazırlarım (Y.4).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen ise '*Okul müdürümüz işlerinden neyi nasıl yaptıracağını çok iyi bilmektedir. Yasaları iyi bildiği için işini gerektiği gibi yapmaktadır. Bu sayede işler erken zamanda yoluna konulmaktadır (Ö:9).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### 4.3.5. 'Okul müdürünün çözüm üreticisi olması' görüşüne ilişkin bulgular :

Tablo 3'te görüldüğü üzere üçüncü boyut kapsamında 'Okul müdürünüzün pozitif özellikleri nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 10'u, öğretmenlerin % 20'si 'Okul yöneticilerinin çözüm üreticisi olduğu.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Uzlaştırıcı, anlayışlı ve çözüm üreticisi bir müdürüm. Öğretmenlerin sorunlarını onları dinleyerek çözüm bulmak için çaba gösteririm ve mutlaka bir çözüm üretirim (Y:8).*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri '*Okul müdürümüz, personelinin her sıkıntısında, mutlu gününde ve problemlerinde bize destek olmaya çalışır. Adaletli, dürüst ve sağduyulu davranır. Okul içi ve dışı problemlerde güvenli bir yol göstererek çözüm üretir (Ö:1).*' ifadesini kullanmıştır.

#### 4.4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin negatif özellikleri hakkındaki görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 4'te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin okul müdürlerinin negatif özellikleri

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul müdürünün ceza vermesi	3	10	30	4	10	40
Okul müdürünün kararsız olması	2	10	20	6	10	60
Okul müdürünün ayrımcılık yapması	2	10	20	6	10	60
Okul müdürünün kendi kendine karar alması	1	10	10	7	10	70

Araştırmanın dördüncü boyutu öğretmenlerin okul müdürlerindeki negatif özelliklerin neler olduğu boyutunda oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin okul müdürlerindeki negatif özelliklerin belirlenmesi ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıları görüşleri Tablo 4'te temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### 4.4.1. 'Okul müdürünün ceza vermesi' görüşüne ilişkin bulgular :

Tablo 4'te görüldüğü üzere dördüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul müdürünün ceza vermesi.' yanıtını vermişlerdir.

Okul yöneticilerinden biri *'Okul öğretmenleri müdürü tarafından cezalandırılmaktan rahatsızlık duyarlar. Örneğin öğretmene istediği sınıfı vermeme, mazaret iznini onaylamama veya bakanlığa hakkında yazı gönderme gibi ceza niteliğindeki davranışlardan rahatsız olurlar (Y:10).'* diyerek görüşünü belirtmiştir. Yine bir başka yönetici *'Öğretmen hakkında soruşturma açılması öğretmen tarafından istenmeyen bir durum olur (Y:5).'* demiştir.

Öğretmenlerden biri *'Okul müdürünün çözüm üretebilecek durumlarda bile hemen cezaya başvurması durumundan rahatsızlık duyarım. Çünkü ceza, en son başvurulması gereken bir durumdur (Ö:2).'* ifadesini kullanmıştır.

#### 4.4.2. 'Okul müdürünün kararsız olması' görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 4'te görüldüğü üzere dördüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 20'si, öğretmenlerin % 60'ı 'Okul müdürünün kararsız olduğu.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *'Öğretmenler, müdürünün otoritesinin olmaması durumunda okulda kaos yaşanabileceği için böyle bir durumun yaşanmasını istemezler. Çünkü böyle bir durumda okulda eşit iş olmaz. Birileri fazla, birileri az iş yapar ve bu da hoş karşılanmaz. Bazı yöneticilerin kararsız olması okul ortamını bozar ve güveni sarsar (Y:2).'* diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen *'Okul müdürleri karar alırken herkesi dinlemeli ve en iyi kararı hızlı bir şekilde almaya çalışmalıdır. Karar alırken aldığı kararda çelişki yaşayan müdürler, okulu yönetmekte zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca, müdürün otoritesinin zayıf olması durumunda okulda baskın olan öğretmenlerin dediği olur. Müdürü veliler veya diğer öğretmenler yönlendirir. Bu nedenle okulda yapılan*

*etkinliklerde de sorunlar çıkar. Örneğin sadece belli öğretmenlerin sınıfı ön plana çıkar ve ayrıcalıklı öğretmen veya sınıflar ortaya çıkar ki bu da hiç istenmeyen bir ortamdır (Ö:9).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.4.3. 'Okul müdürünün ayrımcılık yapmasına' ilişkin bulgular:**

Tablo 4'te görüldüğü üzere dördüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 20'si, öğretmenlerin % 60'ı 'Okul yöneticilerinin ayrımcılık yaptığı.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Bazı öğretmenler yöneticilerinin ayrımcılık yaptığını düşünerek rahatsızlık duyabilirler; fakat ben tüm öğretmenlerime eşit davrandığımı düşünüyorum ve öyle davranmaya çalışıyorum (Y:4).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen katılımcı ise '*Okul müdürünün herkese eşit davranmadığı, istediği, daha yakın bulduğu veya sözünü geçiremeyeceği öğretmenlere farklı davrandığını düşünüyorum. Onların isteklerini daha çok yerine getirdiğini düşünüyorum (Ö:9).*' diyerek bir başkası da '*Okul müdürümüz ayrımcılık yapar. Sınıf dağılımında belli bir grup öğretmenin dediğini yaparak onlara istediği sınıfı verir (Ö:7).*' görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.4.4. 'Okul müdürünün kendi kendine karar alması' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 4'te görüldüğü üzere dördüncü boyut kapsamında sorulan 'Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?' sorusuna okul yöneticilerinin % 10'u, öğretmenlerin de % 70'i 'Okul müdürünün kendi kendine karar alması.' yanıtını vermiştir.

Yöneticilerden biri '*Bazı yöneticilerin, kararlarını tek başına alması sonucunda okulda müdürlere karşı olumsuz duygular geliştiği görülmektedir. Halbuki müdürler onları her zaman dinlemelidir (Y:4).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen ise ‘*Öğretmenler arasında tutarsızlık, iş yükünü eşit dağıtmama, güven verici tutum sergilememe ve öğretmenin görüşünü almama, kendi kendine karar verme, duygu ve düşüncelere önem vermeme biz öğretmenleri rahatsız etmektedir. Tüm bunlar, okul müdürüne karşı rahatsızlık duymamıza neden olur, bizi huzursuz eder ve okul ortamına zarar verir (Ö:1).*’ diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### 4.5. Sınıf içi derslerini işlemede öğretmenlerin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 5’te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 5:** Sınıf içi derslerini işlemede öğretmenlerin yeterlilikleri

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul kaynaklarının yetersizliği	6	10	60	4	10	40
Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yetersizliği	4	10	40	3	10	30
Öğretmenlerin sınıf yönetim becerisinin yetersizliği	5	10	50	5	10	50

Araştırmanın beşinci boyutu sınıf içi derslerini işlemede öğretmenlerin yeterliliklerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin sınıf içi derslerini işlemede öğretmenlerin yeterliliklerinin belirlenmesi ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcıları görüşleri Tablo 5'te temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### 4.5.1. 'Okul kaynaklarının yetersizliği' görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 5'te görüldüğü üzere beşinci boyut kapsamında sorulan 'Sınıf içi derslerini işlemede öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?' sorusuna okul yöneticilerinin %60'ı, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul kaynaklarının yetersizliği.' yanıtını vermişlerdir.

Okul yöneticilerinden biri '*Eğitim Bakanlığı tarafından okulumuza yollanan kaynaklar maalesef yeterli olmamaktadır. Sınıf içi derslerin işlenmesi yönünde öğretmenlerimiz kaynak sıkıntısı yaşamaktadırlar. Özellikle biz müdürler, kaynak bulmakta sıkıntı çekmekteyiz. Okul aile birliği de kaynaklar konusunda bize yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bizler, okul aile birliği ile el ele vererek bu amaçla kermes, çay partisi vb etkinlikler düzenleyerek okulumuza kaynak yaratmaya çalışmaktayız (Y:6).*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri '*Sınıf içi etkinliklerde artık bilgisayarların da kullanılması gerekir. Öğretmenlerin de iyi bir bilgisayar kullanıcısı olması şart olmuştur. Dersin etki olması için o derste kullanılan ders araç-gereçlerin zenginliğine ihtiyaç vardır. Öyle ki günümüzde bilgisayar ortamında yetişen çocuklarımızın ilgisini çekebilmek için derslerde de okulumuzda gelişen ve değişen dünya şartlarına uygun eğitim yapmak için bilgisayar, projeksiyon veya akli tahta vb araç-gereçlere de ihtiyaç duymaktayız. Bunlar da olduğu zaman daha etkili ve verimli bir eğitim ortamı olacaktır. Bu sayede biz öğretmenler de sınıf içinde daha verimli ve yeterli olacağız (Ö:5).*' ifadesini kullanmıştır. Yine bir diğer öğretmen de '*Sınıf içi derslerin işlenmesinde kendimi yeterli buluyorum; fakat okulumuzda ders işlerken bazı sıkıntılar yaşamaktayız. Örneğin okulumuzda sınıf eksikliği sorunu yaşamaktayız. Bir sınıfi hem resim hem de müzik odası olarak kullandığımızdan dolayı derslerimizde bazen çakışmalar yaşıyoruz ve bazen dersi istediğimiz gibi işlememiz engelleniyor (Ö:2).*' sözleriyle görüşünü paylaşmaktadır.

#### 4.5.2. ‘Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yetersizliği’ görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 5’te görüldüğü üzere beşinci boyut kapsamında sorulan ‘Sınıf içi derslerini işlemede öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 40’ı, öğretmenlerin % 30’u ‘Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yetersizliği.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*Okulumuzda öğrencilere kendini sevdiren, öğrencinin seviyesine inebilen öğretmenlerimiz vardır. Oklumuzda bazı öğretmenler ise öğrencilerle iletişime geçerken kendilerini verememekte, öğrencinin seviyesine inmekte zorluk yaşamaktadır. İletişim becerilerinin gelişmesi için hizmet içi eğitim kursları düzenlenmektedir; fakat bu kurslara bazı öğretmenlerimiz katılmakta ve kendini geliştirmekteyken bazı öğretmenlerimiz de bu kurslara gitmemektedir (Y:8).*’ diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen ‘*Ben sınıfta çocukla çocuk olurum. Onların sevdiği şeylerden bahsederim. Sınıfta ve sınıf dışında da öğrencilerimi konuştururum. Derse tümünü de katmak için elimden geleni yaparım. Ders dışındaki zamanlarda yaşadıkları sorunlarla da ilgilenirim. Öğrencilerimle okul dışında da görüştüğüm için onları çok iyi tanırım. Bu da onlarla daha iyi iletişim kurmamı ve daha etkili bir sınıf ortamı yaratmamı sağlar (Ö:3).*’ diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### 4.5.3. ‘Öğretmenlerin sınıf yönetim becerisinin yetersizliğine ilişkin bulgular:

Tablo 5’te görüldüğü üzere beşinci boyut kapsamında sorulan ‘Sınıf içi derslerini işlemede öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 50’si, öğretmenlerin % 50’si ‘Öğretmenlerin sınıf yönetim becerisinin yetersizliği.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*Öğretmenlerimiz sınıfların kalabalık olması nedeniyle dersleri işlerken tüm çocuklara hitap etmekte sorun yaşıyor. Teknolojinin*

*gelişmesiyle beraber çocuklar sınıftaki dersler ilgilerini çekmiyor. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan öğretmenlerin sınıfı yönetmekte zorlandığını görüyorum. Ders anlatırken teknolojiyi kullanmayan bu öğretmenler dersi işlemekte yetersiz kalıyorlar (Y:1).’* diyerek görüş belirtmiştir. Bir diğer yönetici ise *‘Okulumuzda farklı sosyal-ekonomik çevreden gelen öğrencilerimiz vardır. Bu da öğretmenlerin sınıf içi etkinlikleri düzenlerken sınıftaki düzeni sağlamada sorunların yaşanmasına yol açıyor. Öğrenciler sınıf düzenini bozduğu zaman da ceza olarak yanıma gönderiliyor (Y:10).’* sözleriyle görüşünü dile getirmiştir.

Bir öğretmen katılımcı ise *‘Sınıflarımız çok kalabalık. Bunun yanında yetiştirme ve bitirmek zorunda olduğumuz bir eğitim programımız var. Hal böyle olunca da her çocuğun da hazır bulunmuşluğu farklı olduğu için sınıfı yönetmekte zorlanıyorum (Ö:6).’* şeklinde fikrini ifade etmiştir.

#### 4.6. Öğrencilerin başarıları ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 6’da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 6:** Öğrencilerin başarılarının takip edilmesi

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Öğrencilerin sınıf içi ve sınıf dışı gözlemi	6	10	60	7	10	70
Öğrencilerin çalışmalarının değerlendirilmesi	9	10	90	9	10	90

Araştırmanın altıncı boyutu öğrencilerin başarılarının takip edilip belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin öğrencilerin başarılarının takip edilip belirlenmesi ile ilgili



görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıları görüşleri Tablo 6'da temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### **4.6.1. 'Öğrencilerin sınıf içi ve sınıf dışı gözlemi' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 6'da görüldüğü üzere altıncı boyut kapsamında sorulan 'Öğrencilerin başarılarının nasıl takip edersiniz ?' sorusuna okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin %70'i 'Öğrencilerin sınıf içi ve sınıf dışı gözlemi.' yanıtını vermişlerdir.

Okul yöneticilerinden biri '*Öğrencilerin başarılarını takip etmek için genelde gözlem yapmaktayım. Hangi öğrenci daha başarılıdır, hangisi daha yeteneklidir diye sık sık gözlem yaparım. Sabahleyin sıra olduğumuzda soru sorarak öğrencileri gözlemlerim. Teneffüslerde de kimin nasıl davrandığına bakarım (Y:6).*' diyerek görüşünü belirtmiştir. Bir başka yönetici '*Öğretmenlerle konuşup benim gözlemlerimin doğruluğunu onlara da sorarak onlarla bilgi alış-verişinde bulunurum. Hatta sınıflara girip öğrencilerin başarılarını gözlemleyerek okulun başarısını yüksek tutmaya gayret ederim (Y:7).*' demiştir. Bir başka yönetici ise '*Hem sınıfta hem de sınıf dışında öğrencilere sorular sorarak başarıları hakkında gözlemler yaparak onları takip ederim (Y:3).*' diyerek görüş bildirmiştir.

Öğretmenlerden biri '*Öğrencileri gerek sınıfta gerekse sınıf dışında soru sorarak gözlemlemeye çalışırım. Ayrıca grup çalışması yaparak konu hakkında neler bildiklerini gözlemlerim (Ö:2).*' ifadesini kullanmıştır. Yine bir diğer öğretmen de '*Öğrencilerin sınıf içindeki hareketlerini izlerim. Buna göre öğrencilerin neleri öğrenip nelerde zorluk yaşadığını tespit ederim. Sınıf içi etkinliklerimi ona görev düzenlerim (Ö:8).*' sözleriyle görüşünü paylaşmaktadır. Başka bir öğretmen ise '*Öğrencilerimi gezi ve gözlemler yaparak oradaki hal ve hareketlerini gözlemlerim. Grup ödevleri ve projeler vererek öğrencilerin birbirleriyle iletişime geçmelerini ve grup olarak hareketlerini gözlemlerim (Ö:10).*' ifadesi ile düşüncelerini paylaşmıştır.

#### 4.6.2. ‘Öğrencilerin çalışmalarının değerlendirilmesi’ görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 6’da görüldüğü üzere altıncı boyut kapsamında sorulan ‘Öğrencilerin başarılarını nasıl takip edersiniz’ sorusuna okul yöneticilerinin % 90’ı, öğretmenlerin % 90’ı ‘Öğrencilerin çalışmalarının değerlendirilmesi.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*Öğrencilerimin başarılarını takip etmek için öğrencilerin karnelerini görürüm. Sınıf öğretmenlerinden öğrencilerin durumlarını sorarak öğrenirim. Özellikle 4. ve 5. sınıf öğrencilerim hafta sonları girdiği deneme sınavlarının sonuçlarını takip ederim (Y:3).*’ diyerek görüş belirtmiştir. Başka bir yönetici ise ‘*Öğrencilerimin seviye tespit sınavlarını ve sonuçlarını yakından takip ederim (Y:5).*’ cevabını vermiştir. Bir diğer yönetici ise ‘*Okulumuzda seviye tespit sınavı tarzında yapılan değerlendirme sonuçlarını incelerim. Sınıf öğretmeninden bilgi alırım (Y:2).*’ şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Bir öğretmen ‘*Sınıf içerisinde soru–cevap şeklinde öğrencilerin bilgilerini ölçerim. Her konu sonunda kısa sorulardan oluşan yazılı sınavlar yaparım. Genel olarak sınav haftası yapıp doğru yanlış, boşluk doldurma, soruları kısaca cevaplama, çoktan seçmeli sorular hazırlayıp değerlendirmeler yaparım. Başarısızlık durumunda tekrar yazılı ve sözlü sınavlara, değerlendirmelere başvururum (Ö:4).*’ diyerek görüşünü ifade etmiştir. Diğer öğretmen de ‘*Sınıftaki öğrenci başarısını ölçmek için yazılı değerlendirmelere başvururum. Sınav kağıtlarına bakarak kimin konuyu bildiğine bakarım. Başarılı olanları ödüllendiririm. Başarısız olanlara yardımcı olurum (Ö:7).*’ demiştir. Yine bir öğretmen de ‘*Başarıyı ölçmek için sürekli sınavlar, değerlendirmeler yapar ve dönütler alırım (Ö:5).*’ diyerek yanıt vermiştir.

#### 4.7. Öğretmenleri desteklemek için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 7’de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 7: Öğretmenleri desteklemek için neler yapıldığı ile ilgili görüşler**

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Öğretmenlere maddi destek verilmesi	3	10	30	2	10	20
Öğretmenlere manevi destek sağlanması	7	10	70	6	10	60
Okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi	6	10	60	5	10	50

Araştırmanın yedinci boyutu okul müdürünün öğretmenleri desteklemek için neler yapıldığı ile ilgili görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin öğretmenleri desteklemek için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıları görüşleri Tablo 6'da temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### **4.7.1. 'Öğretmenlere maddi destek verilmesi' görüşüne ilişkin bulgular :**

Tablo 7'de görüldüğü üzere yedinci boyut kapsamında sorulan 'Öğretmenleri desteklemek için neler yaparsınız?' sorusuna okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin %50'si 'Öğretmenlere maddi destek verilmesi.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Öğretmenlere her konuda destek olmaya çalışırım. Özellikle derslerle ilgili araç-gereç ve materyalleri sağlamaya çalışırım. Örneğin okulumuzda fotokopi makinesi en çok kullanılan ve öğretmenlerim için en önemli*

*araç-gereçlerden biridir. Fotokopi makinesini düzenli olarak bakımını yaptırırım. Bunun yanında A4 kağıdı da en çok ihtiyaç duyduğumuz diğer bir araç-gereçtir. Öğretmenlere A4 kağıdı temin ederim. Okulun yapısı ile ilgili konularda da destek olurum. Öğreneğin okulu ve sınıfları kötü bir görünüme girmeden boyamaya ve iyi bir görünüme sokmaya çalışırım. Tabi ki tüm bunları da yaparken, bakanlığın sağladığı imkanları ve okul aile birliğimizin yarattığı bütçeyi en iyi şekilde kullanmaya özen gösteririm (Y:5).’* diyerek görüşünü belirtmiştir. Bir başka yönetici ise *‘Öğretmenlerin derslerde kullanacağı bilgisayar, projeksiyon vb araç-gereçleri okulumuza almak için çeşitli etkinlikler düzenlemeye çalışırım. Örneğin okul aile birliği ile birlikte bilet basarak, çay partisi veya kermes gibi etkinlikler düzenleyerek maddi gelir bulmaya çalışırım (Y:10).’* şeklinde fikrini belirtmiştir.

#### **4.7.2. ‘Öğretmenlere manevi destek sağlanması’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 7’de görüldüğü üzere yedinci boyut kapsamında sorulan ‘Öğretmenleri desteklemek için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 70’i, öğretmenlerin % 60’ı ‘Öğretmenlere manevi destek sağlanması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerime manevi yönden destek veririm. Öğretmenlerimin iyi yaptıkları şeyleri mutlaka görür ve takdir ederim. Onları daha da iyi olmaları için her zaman teşvik ederim. Örneğin, öğretmeni odama çağırarak yaptığı güzel ve başarılı etkinliklerden dolayı onu kutlarım. Diğer öğretmen arkadaşlarının yanında da överim (Y:7).’* diyerek görüş belirtmiştir. Bir diğer yönetici ise *‘Sınıf yönetimi konusunda zorluk yaşayan öğretmenlerim olduğu zaman onlara yardımcı olmaya çalışırım. Örneğin onları yanıma çağırarak bire bir konuşup destek olmaya çalışırım. Sınıfta sorun çıkaran öğrencilerle konuşurum. Öğretmenlerine karşı nasıl davranacaklarını çocuklara söylerim. Öğretmene sınıf yönetimi konusunda yardımcı olurum (Y:2).’* diyerek görüş bildirmiştir. Yine bir başka öğretmen *‘Öğretmen arkadaşımın yoğun olduğu günlerde ona yardımcı olurum. Örneğin fotokopi çekecekse ona fotokopilerini çekerim. Kendini kötü hisseden öğretmen arkadaşıma sınıfının başında durarak onun boşa çıkarak*

*dinlenmesini sağlarım (Ö:5).*’ diyerek görüşünü ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise *‘Öğretmen arkadaşlarımın başarılarını takdir ederek onu överek desteklerim. Bunun yanında düzenlediği okulla ilgili gezi-gözlemlerde ona destek sağlarım (Ö:10).*’ demiştir. Diğer öğretmen ise *‘Öğretmen arkadaşlarımın düzenlediği okuma bayramı, mezuniyet töreni gibi etkinliklerde fikir vererek onlara manevi destek sağlarım. Bu etkinliklere katılarak, sunuculuk yaparak manevi destek sağlarım (Ö:8).*’ şeklinde görüş bildirmiştir.

#### **4.7.3. ‘Okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 7’de görüldüğü üzere yedinci boyut kapsamında sorulan ‘Öğretmenleri desteklemek için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 60’ı, öğretmenlerin %50’si ‘Okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerimi desteklemek için okul ortamını düzenlerim. Örneğin, izinler konusunda esnek olurum. Çocuğu hasta olan veya emzirme izninde olan öğretmenlerin ders programını düzenlerim. Gerekirse derslerini doldurarak onlara yardımcı olmaya çalışırım. Nöbet günlerini öğretmenlerime uygun şekilde düzenlerim. Herkese eşit davranarak ortamı dengeli tutmaya çalışırım (Y:4).*’ diyerek görüş belirtmiştir. Bir diğer yönetici ise *‘Öğretmenlerin okul ortamının huzurlu, mutlu ve sorunsuz bir ortam olması için, öğretmenleri bir araya getirecek ve kaynaştıracak etkinlikler düzenlemeye çalışırım. Örneğin, Yılbaşı yemeği, öğretmenler günü yemeği, piknik vb etkinlikler yaratmaya çalışırım (Y:9).*’ şeklinde fikrini öne sürmüştür.

Katılımcılardan bir öğretmen *‘Öğretmen arkadaşlarıma ders hazırlamada yardımcı olurum. Kendilerinin rahat ve huzurlu hissedecekleri bir şekilde iletişime girerim. Üzgün ve yorgun öğretmenlerle konuşarak ortamı yumuşatırım. Gerginlik yaşanan öğretmenler arasını düzeltmeye çalışırım (Ö:1).*’ diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### 4.8. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 8’de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 8:** *Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili görüşleri*

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul öğretmenlerinin klasik yöntemleri kullanması	4	10	40	1	10	10
Okul öğretmenlerinin yenilikçi olması	1	10	10	4	10	40
Eğitim programları hakkında bilgi sahibi olması	2	10	20	2	10	20
Okul öğretmenlerinin hizmet içi eğitim kurslarına ihtiyaç duyması	3	10	30	7	10	70

Araştırmanın sekizinci boyutu öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin okul öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 8’de belirtilen temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### **4.8.1. ‘Okul öğretmenlerinin klasik yöntemleri kullanması’ görüşüne ilişkin bulgular :**

Tablo 8’de görüldüğü üzere sekizinci boyut kapsamında sorulan ‘Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 40’ı, öğretmenlerin % 10’u ‘Okul öğretmenlerinin klasik yöntemleri kullanması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*Yeterli olan öğretmenlerim olmasına rağmen birçok öğretilerde yetersizlikler olduğunu görüyorum. Öğrenciler sosyal ve kültürel birer varlıktırlar. İlgi ve istekleri farklıdır. Öğretmenler de öğrencileri birey olarak görür ve değer verir. Bu yüzden öğretmenler kendilerini sürekli olarak mesleki yönden geliştirmelidir. Klasik yöntemi kullanan birçok öğretmenim vardır; fakat günümüz koşullarında öğretmen merkezli olan klasik yöntem öğrencilere hitap etmemektedir (Y:5).*’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri ‘*Öz değerlendirme yapmak gerekirse, var olan klasik yöntemleri kullanırım. Yasa, genelge ve yönetmenliklere uyarım. Çünkü öğretmen merkezli eğitim, biz öğretmen için daha kolaydır. Daha az araç-gereç ister. Uygulaması daha kolaydır. Sınıf düzenini daha rahat sağladığım için klasik yöntem benim için daha kolaydır (Ö:10).*’ ifadesini kullanmıştır.

#### **4.8.2. ‘Okul öğretmenlerinin yenilikçi olması’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 8’de görüldüğü üzere sekizinci boyut kapsamında sorulan ‘Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 10’u, öğretmenlerin % 40’ı ‘Okul öğretmenlerinin yenilikçi olması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*İyi bir öğretmen, kendini mesleki açıdan sürekli olarak geliştiren ve geliştiren olanakları takip eden kişi olmalıdır. Bu sayede öğrencilerin farklı etkinliklerle öğrenmeleri gerçekleşir. Okulumuzda yeniliği takip*

*eden öğretmenlerimiz vardır. Bu da okulumuz ve öğrencilerimiz için oldukça faydalıdır (Y:4).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen *'Ben de mesleğimi seven bir öğretmenim. Çünkü mesleğini sevmeyen sevgisini de veremez ve başarılı olamaz. Mesleğimi sevdiğim için, kendimi sürekli olarak yenilikleri takip ederek geliştirmeye çalışırım. Bu sayede daha etkili ve verimli olduğumu düşünürüm (Ö:9).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.8.3. 'Eğitim programları hakkında bilgi sahibi olması' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 8'de görüldüğü üzere sekizinci boyut kapsamında sorulan *'Öğretmenlerinizi mesleki gelişim konusunda nasıl buluyorsunuz?'* sorusuna okul yöneticilerinin % 20'si, öğretmenlerin % 20'si *'Eğitim programları hakkında bilgi sahibi olması.'* yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *'Öğretmenlerin, mesleki gelişimlerinin yeterli olması için, eğitim programlarını bilmeleri gerekir. Eğitim programları sürekli değişmektedir. Öğretmenlerin de bu eğitim programını takip etmelidirler. Eğitim ve öğretim konusunda bilgi sahibi olan bir öğretmen diğer öğretmenlere göre daha başarılıdır. Ben de öğretim açısından öğretmenlere yardımcı olmaktadır (Y:10).'*' diyerek görüş belirtmiştir.

Katılımcılardan bir öğretmen *'Okul müdürü bize eğitim programlarını tanıma konusunda yardımcı olmaktadır. Ben de diğer öğretmen arkadaşlarımla mesleki gelişim açısından programları takip ederim. Yeni eğitim programlarını uygularım. Müdür ve diğer öğretmen arkadaşlarım eğitim programları hakkında bana yardımcı olur ve anlatmaya çalışır. Programı bilip ve uygulayan öğretmen kendini daha rahat hisseder ve eğitim-öğretim ortamını başarılı bir şekilde uygular (Ö:2).'*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.



#### 4.8.4. ‘Okul öğretmenlerinin hizmet içi eğitim kurslarına ihtiyaç duyması’ görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 8’de görüldüğü üzere sekizinci boyut kapsamında sorulan ‘Öğretmenlerinizi mesleki gelişim konusunda nasıl buluyorsunuz?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 30’u öğretmenlerin % 70’i ‘Okul öğretmenlerinin hizmet içi eğitim kurslarına ihtiyaç duyması’ yanıtını vermiştir.

Katılımcı yöneticilerden biri *‘Bakanlığımız, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olmak amacı ile her yıl özellikle eylül ayında ve yılın diğer bölümlerinde sürekli hizmet içi eğitim kursları düzenlemektedir. Okulumuz öğretmenlerinden çoğu hizmet içi eğitim kurslarına katılmaktadırlar. Ben de bir müdür olarak sürekli hizmet içi eğitim kurslarına katılarak kendimi geliştiriyorum (Y:1).’* diyerek görüş belirtmiştir.

Katılımcı bir öğretmen ise *‘Öğretmenlik mesleğinde başarılı olmak için hizmet içi eğitim kurslarına ihtiyaç duymaktayız. Çünkü hizmet içi eğitim kursları bizlere yeni bilgiler kazandırmaktadır. Bu sayede bizler de bu kurslara katılarak yenilikleri takip etmekte ve kendimizi geliştirmekteyiz (Ö:10).’* diyerek görüşünü ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise *‘Bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitim kurslarını faydalı bulmaktayım. Çünkü bu sayede çeşitli sertifikalar da alıyoruz ve bu sertifikaları yükselmelerde de kullanıyoruz (Ö:4).’* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise *‘Hizmet içi eğitim kursları bizlere hem bilgiler vermekte hem de kendimizi yenilememize ve geliştirmemize katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bu kursların düzenlenmesini gerekli görüyorum (Ö:5).’* şeklinde fikrini belirtmiştir.

#### 4.9. Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 9’da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 9:** *Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri*

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul ve aileyi de faaliyete katması	3	10	30	4	10	40
Okul ortamında sinerji yaratması	6	10	60	4	10	40
Okul gezilerinin olması	5	10	50	3	10	30
Okulda sportif etkinliklerin olması	7	10	70	6	10	60

Araştırmanın dokuzuncu boyutu okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yapıldığı ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yapıldığı ile görüşleri tespit edilmiştir. Katılımcıları görüşleri Tablo 9’da belirtilen temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### 4.9.1. ‘Okul ve aileyi de faaliyete katması’ görüşüne ilişkin bulgular :

Tablo 9’da görüldüğü üzere dokuzuncu boyut kapsamında sorulan ‘Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 30’u, öğretmenlerin %40’ı ‘okul ve aileyi de faaliyete katması’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*Veliler ile iletişim bizim için çok önemlidir. Velilerimizle iletişim içindeyiz. Velilerimize SMS yoluyla ulaşmaya çalışıyoruz. Veli toplantıları düzenleyerek onlarla birlikte oluyoruz. Ayrıca okulumuza katkı sağlamak için Okul Aile Birliği çalışmalarını yapıyoruz. Okul Aile Birliği üyelerimiz okula katkı*

*olması için kermes düzenledi (Y:8).’ şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir başka yönetici ise, ‘Veliler bizim için çok önemlidir. Velilerle rutin toplantılar yapıyoruz. Velilerimize yakından ilgileniyoruz. Velilerimiz aradığımız zaman hemen okula geliyor. Destek oluyor. Ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar (Y:9).’ şeklinde fikrini söylemiştir.*

*Öğretmenlerden biri ‘Eğitimde öğretmen veli ve öğrenci üçlüsü çok önemlidir. Bu üçünün sürekli iletişim içinde olması gerekmektedir. Öğretmen olarak görevimiz, veli ile işbirliği içinde çalışmaktır. Bu işbirliği öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi, sınıfta yaşanan bazı olumsuzlukları da ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Veliler, çocukları için elinden gelen her türlü imkanı kullanarak her şeyi yapmaya hazırdır. Öğretmene düşen görev, veliler ile birlikte etkinlikler yaratmaktır. Örneğin ben, velilerim ile sürekli iletişim içindeyim. Velilerimle birlikte sınıfımızda ‘Kıbrıs Kültürü’ günü etkinliği yapıyoruz. Velilerimle konuşarak çeşitli yemekler, tatlılar, tuzlular hazırlayıp sınıfa getiriyoruz. Bu hem velilerimi, hem de öğrencilerimi çok mutlu ediyor. Hem de motive ediyor (Ö:9).’ ifadesini kullanmıştır.*

#### **4.9.2. ‘Okul ortamında sinerji yaraması.’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 9’da görüldüğü üzere dokuzuncu boyut kapsamında sorulan ‘Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 60’ı, öğretmenlerin % 40’ı ‘Okul ortamında sinerji yaratması.’ yanıtını vermiştir

*Okul yöneticilerinden biri ‘Takım ruhu okulun sinerjisini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle öğretmenlerin de ortak olmalarını, beraber bir yere gitmek veya birlikte yemek gibi etkinlikler kendiliğinden ortaya çıkıyor. Okulumuzda 25 öğretmen var, insan anlayabildiği insanlarla birlikte olmayı seviyor. Anlaşamadığı insanlarla aynı ortamda olmak istemiyor. Ortak menfaatlerde birlikte olmaya çalışıyoruz. Kişisel kararlardan çok genel kararlar almaya çalışıyoruz. Bunun yanında öğretmenlerimizle halı saha takımı, sürekli sportif faaliyetler yapıyoruz. Ayrıca yeni gelen arkadaşşa, yeni doğum yapana hep birlikte hayırlı olsun gidiyoruz.*

*Okulumuzda para toplayıp altın alıp topluca hediye vermiş oluyoruz. Yine hastası ve cenazesi olana hep birlikte geçmiş olsuna gitmeye çalışıyoruz. Birlikte çay içerek gülüp, eğleniyoruz. Böylece öğrencilerimize, velilerimize ve çevreye karşı birlikte hareket ediyor mesajı veriyoruz (Y:1).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen '*Öğretmenlerin birlikte hareket etmeleri çok önemlidir. Okulda, arkadaşlarımızla birlikte etkinlikler yapıyoruz. Örneğin, okul dışında da görüşüyoruz. Birlikte yemeğe çıkıyoruz. Yürüyüşler yapıyoruz. Kahve günleri düzenliyoruz. Aramızda para toplayarak hediye alıyoruz. Doğum günlerimizde okula pasta, börek, çörek getirerek birlikte yiyip içiyoruz. Ayrıca, boş saatlerimizde okulda birlikte oluyoruz. Bazı günler okulda tatlı veya yemek yapıyoruz. Çay, kahve içip sohbet ediyoruz. Bu sayede kendimizi daha mutlu hissediyoruz (Ö:8).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.9.3. 'Okul gezileri olması' görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 9'da görüldüğü üzere dokuzuncu boyut kapsamında sorulan 'Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız ?' sorusuna okul yöneticilerinin %50'si, öğretmenlerin % 30'u 'Okul gezileri olması.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Okulumuzda takım ruhu oluşturmak için sık sık geziler yapmaktayız. Bu gezilere sadece görevli öğretmenler gitmemekte, okulun tüm öğretmenlerinin de katılımı ile takım ruhu oluşturmaya çalışmaktayız. Gezilerimizin bazıları öğrencilerimizle, bazıları da öğretmenlerimizle düzenleniyor. Örneğin, geçen haftalarda öğrencilerimize yönelik tarihi yerlerimizi tanıma amaçlı gezi düzenledik. Bu gezimize tüm öğretmenlerimiz katıldı. Bunun yanında tatillerde de birlikte Trodos gezisi ve uçaklı yurt dışı gezisi de yaptık. Bu sayede takım ruhumuz daha da pekişti (Y:6).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Katılımcılardan bir öğretmen '*Biz öğretmen arkadaşlar aramızda konuşup anlaşarak, otobüs ayarlayarak sinemaya, pikniğe ve tarihi yerleri ziyarete birlikte gidiyoruz. (Ö:10).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### 4.9.4. 'Okulda sportif etkinliklerin olması' görüşüne ilişkin bulgular:

Tablo 9'da görüldüğü üzere dokuzuncu boyut kapsamında sorulan 'Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız?' sorusuna okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 60'ı 'Okulda sportif etkinliklerin olması.' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Ben, okulumdaki erkek öğretmenleri toplayıp halı saha futbol maçları düzenlemeye çalışıyorum. Halı saha futbol maçları için, takım forması yaptık. Etkinliğimizi sadece erkek öğretmenlerle yapmamakta, bayan öğretmenleri de seyirci olarak etkinliğimize katmaya çalışmaktayım. Özellikle okulun son haftalarında haftada bir maçlar düzenliyoruz. Öğretmen arkadaşlarımızdan katılımlarını bekliyoruz. Genellikle öğretmen arkadaşlar, çok ciddi bir sorunları olmadığı günler dışında maçlara gelmeye çalışmaktadırlar. Bu, müdür olarak beni memnun etmektedir. Geriye dönüp baktığımız zaman, birlikte yaptığımız bu etkinlikleri hatırlamakta ve güzel tepkiler almaktayız. Bu sayede hem spor yapmış oluyoruz hem de birlikte hareket ederek takım ruhu oluşturuyoruz (Y:2).*' diyerek görüş belirtmiştir.

Katılımcı bir öğretmen ise '*Biz öğretmenler olarak okulumuzda sportif etkinlikler yapıyoruz. Teneffüs saatlerinde ve boş ders saatlerinde anlaşarak masa tenisi oynuyoruz. Masa tenisi maçları yapıyoruz ve birlikte zaman geçiriyoruz. Bu maçlarımızı bazen öğretmen arkadaşlarımızla yapıyoruz. Bizi izleyen öğrencilerimiz de oluyor. Onlar da oyuna katılmak istiyorlar. Bazı günlerde onları da oyuna katıyoruz ve eğlenceli maçlar yapıyoruz. Bu, hem öğretmen arkadaşlarımızla hem de öğrencilerimizle birlikte vakit geçirmemizi ve aramızda güzel anların yaşanmasını sağlıyor (Ö:9).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### 4.10. Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri:

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ait görüşler Tablo 10'da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 10:** Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri

Temalar	Okul Yöneticisi			Öğretmen		
	Belirten	Toplam	Yüzde	Belirten	Toplam	Yüzde
Okul aile birliği toplantılarının olması	8	10	80	7	10	70
Okul olarak kurum-kuruluş ve kişilerin ziyaret edilmesini sağlama	5	10	50	2	10	20
Okul ve öğretmenlerin velilere telefon, SMS aracılığıyla ulaşması	8	10	80	9	10	90
Okul olarak velilerin ziyaret edilmesi	4	10	40	4	10	40
Okul olarak velilerden maddi destek sağlanması	7	10	70	3	10	30

Araştırmanın onuncu boyutu çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yapıldığı ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 10 ilkokul okul yöneticisi ve 10 ilkokul öğretmenin çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yapıldığı ile ilgili görüşleri tespit edilmiştir. Katılımcıları görüşleri Tablo 10'da belirtilen temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

#### **4.10.1. ‘Okul aile birliği toplantılarının olması’ görüşüne ilişkin bulgular :**

Tablo 10’da görüldüğü üzere onuncu boyut kapsamında sorulan ‘Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 80’i, öğretmenlerin % 70’i ‘Okul aile birliği toplantılarının olması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Okulumuzun çevre ile etkileşim içinde olması için okul aile birliği ile toplantılar yaparız. Okulumuzun vizyon ve misyonunu ailelerle paylaşıyoruz. Ailelerin okul hakkındaki görüşlerini öğreniriz. Okulumuzdaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini ailelere aktarıyoruz. Aile ile yapılabilecek etkinlikleri konuşuyoruz. Okulumuzun çevreye katkı sağlayabileceği alanları görüşürüz. Örneğin, okula getirdiğimiz çocuk sağlığı, diyetisyen ve akademik uzmanlar hakkında velilerimizi bilgilendiririz (Y:10).’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden biri *‘ Çocuklarla ilgili bilgi alış verişinin olduğu en iyi yer okul aile birliği toplantılarıdır. Bu toplantılar sayesinde çocukların gelişimi aileler aktarılır. Çocuklarla ilgili bilgiler ailelerden öğrenilir. Böylece okul ve aile arasında iletişim sağlanarak işbirliği yapılmış olur (Ö:7).’* ifadesini kullanmıştır. Bir başka öğretmen, *‘ Öğrencilerin sosyal ve ekonomik durumlarını tanımamızı sağlayan bu toplantılar çok önemlidir (Ö:1).’* demiştir.

#### **4.10.2. ‘Okul olarak kurum, kuruluş ve kişilerin ziyaret edilmesini sağlama’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 10’da görüldüğü üzere onuncu boyut kapsamında sorulan ‘Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 50’si, öğretmenlerin % 20’si ‘Okul olarak kurum, kuruluş ve kişilerin ziyaret edilmesini sağlama.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Okul olarak öncelikle Bakanlığımız ile etkileşim içerisindeyiz. Bakanlığı sık sık ziyaret ederek okul eksiklerinin giderilmesine çalışmaktayız. Ayrıca okulumuzun bağlı bulunduğu belediyelerle de görüşerek çevre*

ile işbirliği içerisindeyiz. Örneğin belediyeden hem maddi, hem de manevi yardım isteriz. Okulumuzun temizliği, düzenlenmesi, boyanması hep okulla belediyenin işbirliği halinde olmasından kaynaklanır. Belediye bize işgücü yardımı yapar. Ayrıca maddi imkanları doğrultusunda bize maddi kazanç sağlar. Okulla, öğretimle ilgili araç-gereç, malzeme yardımında bulunarak okul, sürekli bu kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde (Y:9).’ diyerek görüş belirtmiştir. Bir başka yönetici ise ‘Bağlı olduğumuz askeri bölükten yardım alırız. Okulun boyanması, temizliği gibi işlerde askeri personel bize yardım eder. Okul çevreyle işbirliği halinde olmalıdır. Yakın çevrede var olan yardımsever kişilerle görüşülür ve yardım edecekleri konularda yardım istenir. Okul dergimize reklam veren kişiler vardır. Böylece okul onların reklamını yapar. Okul da bu reklamdan belli kazanç sağlar (Y:3).’ diyerek görüş belirtmiştir.

Bir öğretmen ‘Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için, kurum ve kuruluşlara ziyaret gerçekleştiriyoruz. Örneğin, okulumuzun bağlı olduğu belediyeye, belediye başkanına, postaneye, köyümüzün muhtarına ziyaretler gerçekleştirdik. Böylece hem onları daha iyi tanıdık, hem de onlara kendimizi de tanıttık. Bu sayede de okulumuzda yaptığımız yıl sonu, 23 Nisan, okuma bayramı gibi etkinliklerimize de bu kurumlardaki kişileri davet ederek onlarla iyi ilişkiler yakalıyoruz (Ö:2).’ diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.10.3. ‘Okul ve öğretmenlerin velilere telefon ve SMS aracılığıyla ulaşması’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 10’da görüldüğü üzere onuncu boyut kapsamında sorulan ‘Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 80’i, öğretmenlerin % 90’ı ‘Okul ve öğretmenlerin velilere telefon ve SMS aracılığıyla ulaşması.’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘Okulumuzun çevre ile ilişkileri çok iyi. Özellikle okul ile ilgili duyurular, etkinlikler veya herhangi bir sorun olduğu zaman velilerimize mutlaka telefon veya mesaj yolu ile ulaşıyoruz. Onları haberdar ediyoruz. Örneğin



*okulumuzda kaza veya yaralanma gibi durumlar olduğu zaman gerekli müdahaleler yapıldıktan sonra velilerimizi bilgilendiriyoruz. Velilerle çocukla ilgili bir sorun olduğunda direk arayıp bire-bir konuşuyoruz (Y:7). ’ diyerek görüş belirtmiştir. Bir başka yönetici ise ‘Telefon yoluyla velilerle hızlı ve doğru bir şekilde iletişime giriyoruz. Okul – çevre işbirliğini bu yolla sağlayabiliyoruz (Y:1). ’ demiştir.*

*Katılımcılardan bir öğretmen ‘Bütün velilerimin telefon numaraları bende vardır. Herhangi bir sorun anında direkt veliye telefonla ulaşıyorum. Örneğin çocuk hastalandığında, ödev yapmadı, herhangi bir problemi var hemen ararım. Ayrıca toplu SMS yoluyla isteklerimi anında tüm velilerime ulaştırırım. Hem kaliteli iletişim olmakta hem de akıllarda soru işareti kalmamaktadır. Sık sık telefonda iletişime geçerek eğitim – öğretim ortamına katkı sağlarım. Hem de okulu da çevreye tanıtarak velinin bilgi sahibi olmasını sağlarım (Ö:6).’ diyerek görüşünü ifade etmiştir.*

#### **4.10.4. ‘ Okul olarak velilerin ziyaret edilmesi’ görüşüne ilişkin bulgular:**

Tablo 10’da görüldüğü üzere onuncu boyut kapsamında sorulan ‘Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin % 40’ı, öğretmenlerin % 40’ı ‘Okul olarak velilerin ziyaret edilmesi.’ yanıtını vermiştir.

*Öğretmenlerden biri ‘Okul olarak velilerle işbirliği içerisindeyiz. Velinin okulla ilgili bir sorunu olduğunda her zaman görüşüp çözüm bildiririz. Velinin hastalanması, çocuğunun olması, ailesinden birinin vefatı durumlarında okul olarak veliyi ziyaret ederiz. Trafik kazası geçiren bir veliyi ziyaret ederek geçmiş olsun deriz. Mutlu günlerinde veliyi ziyaret ederek iyi niyetimizi bildiririz. Herhangi bir vefat durumunda taziye ziyareti yaparız. Böylece okul çevre işbirliği gelişmiş olur (Y:2).’ diyerek görüş belirtmiştir.*

*Katılımcı bir öğretmen ise ‘Velilerim ile sürekli iletişim içindeyim. Hastalık, doğum veya ölüm vb durumlarda velilerimi ziyarete giderim. Öğrencimi ve yaşadığı çevreyi daha iyi tanımak ve anlamak için okulu temsilen velilerimin evlerine*

*gidiyorum. Okulla ilgili sorunlar olduğu zaman da velilerimin evine bizzat gitmek şeklinde onlarla iletişim halindeyim (Ö:5).*' diyerek görüşünü ifade etmiştir.

#### **4.10.5. 'Okul olarak velilerden maddi destek sağlanması' görüşüne ilişkin bulgular :**

Tablo 10'da görüldüğü üzere onuncu boyut kapsamında sorulan 'Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?' sorusuna okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 30'u 'Okul olarak velilerden maddi destek sağlanması' yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri '*Okul olarak velilerle maddi destek yönünden de işbirliği halindeyiz. Okul adına basılan piyango biletlerinden velilere satarak maddi kazanç elde ederiz. Okul dergisinin satılması konusunda velilerimiz maddi kazançlarını okulla paylaşmaktan esirgemezler. Çünkü bu maddi kazancın çocuklara eğitim-öğretim hizmeti olarak döneceğinin farkındadırlar. Ayrıca dergiye reklam vererek bizlere maddi açıdan rahatlama sağlarlar (Y:4).*' diyerek görüşünü belirtmiştir. Bir başka yönetici ise '*Okulla velilerin işbirliği halinde düzenlenen kermeste veliler bizlere maddi olarak destek verirler. Örneğin kermeste satılan ürünlerden alırlar. Ayrıca kermese ürün getirerek bizleri sevindiririler (Y:7).*' diyerek görüş bildirmiştir.

Öğretmenlerden biri '*Velilerimizden bazı durumlarda manevi desteklerinin yanında maddi desteklerine de ihtiyaç duyarız. Örneğin, okuma bayramı, okul müsameresi vb durumlarda onlardan para toplayarak gerekli araç-gereç ve aksesuarlar alırız. Bunları ihtiyaç duyduğumuzda kullanırız (Ö:3) .*' ifadesini kullanmıştır. Başka bir öğretmen ise, '*Öğrencilerimizin masalarına örtü almak, sınıfımıza perde yapmak vb durumlarda velilerimizden maddi destek alıyoruz. Onlardan küçük miktarda para toplayarak okulumuza destek sağlıyoruz (Ö:6) .*' şeklinde fikrini ifade etmiştir.

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA**

Bu bölümde araştırma sonuçlarına ilişkin bulguların tartışılması yapılacaktır. Araştırmanın bulguları kapsamında sorulan sorular, aşağıda verilen başlıklarla tartışmalar halinde yorumlanarak sunulmaktadır.

- 1:** Okul Müdürünün Yöneticilik Özellikleri ile İlgili Görüşleri
- 2:** Okulun Amaçlarıyla İlgili Görüşleri
- 3:** Okul Müdürlerindeki Pozitif Özellikleri ile İlgili Görüşleri
- 4:** Öğretmenlerin Okul Müdürlerindeki Negatif Özellikleri ile İlgili Görüşleri
- 5:** Sınıf İçi Derslerini İşlemede Öğretmenlerin Yeterlilikleri ile İlgili Görüşleri
- 6:** Öğrencilerin Başarıları ile İlgili Görüşleri
- 7:** Öğretmenleri Desteklemek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri
- 8:** Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşleri
- 9:** Okul Kadrosu İçinde Takım Ruhu Oluşturmak İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri
- 10:** Çevre ve Okul İşbirliğini Geliştirmek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri

#### **5.1. Okul Müdürünün Yöneticilik Özellikleri ile İlgili Görüşleri**

Katılımcıların çoğunun okul yöneticilerinin eşit davranışları sergilediğini düşünmelerinden okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışı sergiledikleri sonucuna varılabilir. Öğretim liderliği yapabilecek bir liderin, öğretmenlere eşit davranmalıdır. Olumlu ve öğrenmeye yardımcı bir eğitim ortamı meydana getirmelidir (Yılmaz, 2005).

Okul yöneticilerinin bakanlığın verdiği talimatlara uyması düşüncesinden okul yöneticilerinin, okul amaçlarını gerçekleştirmek için bakanlık tarafından düzenlenen plan ve programlara uymaya önem verdikleri sonucuna varılabilir. Öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenlere ve okul yöneticilerine büyük görevler düştüğü söyleyebiliriz. Öğretim liderliği, çevrede meydana gelen sorunları çözebilecek ve okulun amaçlarını kazandırmayı önemsemektedir (Krug, 1992). Öğretim liderliği, öğrenci ve öğretim faaliyetleri ile dorudan doğruya ilgili bir liderlik şeklidir (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticilerinin öğretmenden yana olduğu görüşünden, okul yöneticilerinin, liderlik yaptığı söylenebilir. Liderler, söyleyeceklerini doğrudan ifade eder. Çalışanlarına önem verir, onlardan yana tavırlar sergiler (Yılmaz, 2006).

Okul yöneticilerinin otoriter olduğu görüşünden okul yöneticilerinin otoriter liderlik anlayışını benimsediklerini sonucuna varabiliriz. Liderlik, otorite ile ilişkidir. Liderler, kişileri etkileyerek onlara yön verirler. Lider kişi, diğer kişilerden farklı ve üstün özellikler taşırlar (Fiedler, 2005).

Okul yöneticilerinin demokratik davranışları sergilediği görüşünden okul yöneticilerinin demokratik liderlik stilini benimsemiş lider oldukları sonucuna varabiliriz. Katılımcıların okul yöneticilerinin bu davranışı olumlu bulduklarından okul yöneticilerinin liderlik stilinden olumlu etkilendiklerini düşünebiliriz. Liderle, kişileri etkileyerek, buldukları örgütü hedeflerine ulaştıracak şekilde yönetim yaparlar. Liderin yönettiği örgütte, sevgi, saygı, özveri yer bulunmaktadır (Aktan, 2003). Okul yöneticilerinin demokratik davranışlar sergilemesi, öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Şimşek, Veiga, Lubatkin ve Dino (2005) , başarılı örgütlerde demokrasi olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan bu araştırmada, bazı okul yöneticilerin okul yöneticisi olma konusunda yeterli olmadıkları görülmüştür. Bursalıoğlu'nun (1981) "Okul yöneticisinin yeterlikleri" araştırmasında, okul müdürünün hizmet vermeye başlamadan ve hizmet verirken ne gibi yeterlilikleri olduğunu araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda, okul müdürleri, katılımcılar tarafından okul içi ve dışındaki eğitim ve öğretim çalışmalarında düşük gösterilmesi gereken yeterlilik alanı olarak kabul edilmiştir. İş

gören geliştirme alanı da düşük derecede gösterilen yeterlilik alanı olmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında, sistem özelliklerinden dolayı okul yönetimini bu alanlardaki yeterlilikleri gereksiz saydığını öne sürmüştür.

## 5.2. Okulun Amaçlarına İlişkin Görüşleri

Okul amaçlarının kişiyi iyi bir birey olarak yetiştirme görüşünden çevrede yaşanan sorunların çözümünde okullara büyük görevler düştüğü sonucuna varabiliriz. Okul yöneticilerinin okulunu amaçlarının bilincinde olduğu görülmüştür. Amaçlar, toplumun ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir. Bu amaçların da öğrenmeye uygun olmasına dikkat edilmelidir (Aykaç ve Aydın, 2006).

Okul amaçlarının öğrencilere meslek kazandırması görüşünden okulun amaçlarının topluma faydalı, çevre şartlarına uyumlu ve geleceğe yön verebilecek nesiller yetiştirmek ve onlara meslek kazandırmak olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretim liderliğine sahip kişilerin, okulun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması gerekmektedir (Krug, 1992).

Okul amaçlarının öğrencileri sosyalleştirmesi görüşünden okulun hedeflerinin, öğrencilerin sosyal çevreye uyumlu bireyler yetiştirme olduğu sonucuna varılabilir. Okulda sosyal bireyler yetiştirme amaçlı etkinlikler yapıldığı gözlemlenmiştir. Yenilenen eğitim modelinde, bireyin, çevre tarafından etkileşimini önemsenmektedir (Adıgüzel, 2009). Eğitim, bireyin kendini geliştirir ve topluma katkı sağlar (Öztürk, 2011). Okullar, çocukların sosyalleşmelerini sağlayan eğitim kurumlarıdır. Ayrıca okullar, çocukların bilgilerini, kültürlerini geliştirmeyi ve sosyal düzenlerini devam ettirmeyi hedefleyen kurumlardır (Öztürk, 2005).

Okul amaçlarının problem çözebilen bireyler yetiştirme görüşünden, eğitimde başarının sorunlar çözebilen bireyler yetiştiği zaman artacağı sonucuna varılabilir. Problem çözebilen bireyler yetişmesi konusunda sıkıntılar olduğu görülmüştür. Gelişen ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilen ve ortaya çıkan sorunlarla baş edebilen bireylerin yetişmesi için okullardaki yöneticilerin öğretim liderliği rolünün oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz. Öğretim liderliğinin etkili bir şekilde olduğu

bir ortamda öğrenciler gerçek hayatta karşısına çıkabilecek sorunlarla kolay başa çıkabilir (Akınoğlu, 2007).

Yapılan bu araştırmada, öğretimsel liderlik davranışlarının sorun çözme ve karar alma davranışlarından olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Arın (2006) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik ile problem çözme bağlantısını incelemiştir. Yöneticilerin başkalarının görüşlerine önem vermeden sadece kendi başına karar almalarının öğretim liderliği davranışlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

### **5.3. Okul Müdürlerindeki Pozitif Özellikleri ile İlgili Görüşleri**

Katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin tarafsız olduğunu düşündüğü için, okul müdürlerinin davranışlarında liderlik özellikleri taşıdığını düşünebiliriz. Liderler, söylediklerinin arkasında olurlar ve herkese eşit mesafede dururlar. (Pipkin, 2000). Okul müdürünün öğretim liderliği yapabilmesi için de iyi, güzel, istedik ve pozitif davranışlar göstermesinin önemli olduğu sonucuna varabiliriz.

Okul yöneticilerinin sabırlı olduğu sonucundan katılımcıların büyük bir bölümünün okul yöneticilerinin sabırlı yöneticiler olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin, okulda karşılaşılan problemlerin çözümünde sabırla işbirliği ortamı yaratıp anlayışlı davranışları sayesinde bu ortamı destekleyici rolde bulunmaları gereklidir (Nettles and Herrington, 2007). Anlayış dolu olan okul yöneticilerinin aynı zamanda liderlik davranışları sergileyebileceklerini söyleyebiliriz.

Okul yöneticilerinin cana yakın olduğu görüşünden olumlu özellikler taşıyan yöneticilerin okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin bu özelliğinden memnun oldukları ve kendilerinin de bundan pozitif etkilendikleri gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin lider özelliklerine sahip olduğunu ve bunu öğretimde kullanmaları halinde iyi bir öğretim liderliği yapabilecekleri sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticilerinin iş bilen olduğu görüşünden, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan ve onları yerine getirebilen yöneticilere ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin liderliklerinin gerekliliği, liderlik etmenin önemini daha da

artırmaktadır. Yöneticilerin, kendilerine verilen görevleri ve sorumlulukları bilmeleri, liderlikleri ve liderlik özelliklerine sahip olmaları istenmektedir (Koçel, 1993). Okulun kalitesini yükseltecek öğretim liderlerinin iş bilen kişi olması gerektiği söyleyebiliriz.

Katılımcıların az sayıdaki kısmının okul yöneticilerinin çözüm üreticisi olduğu görüşünden, okullarda yaşanan sorunlar olduğu ve bu sorunları çözmekte zorlanan okul yöneticilerinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Öğretim liderliği yapabilmek için yöneticilerin sorunları çözmeye becerisine sahip olmaları gerektiği düşünülebilir. Başarılı bir okul liderinin, öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemekte, okul kaynaklarını en iyi şekilde kullanma, çalışanların performanslarını en iyi seviyeye getirme, okul ve eğitimin hedeflerini belirleme, personeli motive ederek okulda güven ortamı oluşturup ortaya çıkan problemleri çözebilme gibi görevleri yerine getirmesi gerekmektedir (Bush, 2010 ; Özyurt, 2007 ; Akdağ, 2009).

Yapılan bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermede çaba harcadıkları ve bunu gerçekleştirebilmek için kendilerine düşen görevleri yerine getirmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Toker'in (2007) yaptığı araştırmada da okul müdürlerinin öğretim liderliğini gerçekleştirmede, diğer iş görenlere göre kendilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucu saptanmıştır. Wildy-Dimmock' un (1993) yaptığı araştırmada, müdürlerin öğretim liderliğini üstlenme dereceleri incelenmiş ve öğretim liderliğinin her düzeydeki iş görenler daha fazla paylaşılmış bir sorumluluk olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerindeki Negatif Özellikleri ile İlgili Görüşleri**

Katılımcıların bir kısmının okul müdürünün ceza vermesi görüşünden bazı yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözmek için iyi niyetli davranışlarının süistimal edilmesi nedeniyle çeşitli cezalara başvurdukları görülmüştür. Cezanın öğretmen ve öğrenciler tarafından sevilmediği; fakat gerekli durumlarda da kullanıldığı sonucuna varabiliriz.

Katılımcı öğretmenlerin birçoğunun okul müdürünün kararsız olduğu görüşünden, okul yöneticilerinin karar almak ve uygulamak konusunda pasif kaldığı sonucuna varılmıştır. Bunun da öğretmenlere olumsuz yansıdığı gözlemlenmiştir. Kararsız olan liderler, buldukları okullarda meydana gelen sorunlardan habersizdirler (Kikbride, 2006).

Katılımcı öğretmenlerin büyük bir kısmının okul yöneticilerinin ayrımcılık yaptığı görüşünden, öğretmenlerin büyük rahatsızlık duyduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca katılımcılar, okul müdürlerinin öğretim liderliği yapmaktan çok, müdürlük görevini yaptıkları ve müdür odasında daha fazla vakit geçirdikleri, ayrımcı davranışlar yüzünden okulda çeşitli gruplaşmalar yaşandığı, okul ortamının bu durumdan olumsuz etkilendiği gözlemlenmiştir. Oysa lider kişi kurumdaki kişileri davranışlarıyla etkileyerek motive edip kurumu yönetir. Bu nedenle liderin izlediği yol kalıcıdır (Geylan, 1992). Buradan da okullarda liderlik yapacak ve bu liderliği öğretime de yansıtacak liderlere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Balcı (1993) tarafından yapılan araştırmada, bulgulardan yola çıkarak; okul yöneticilerinin yöneticilik görevlerini ilk planda, öğretim liderliği görevlerini ise ikinci plana attıklarını öne sürmüştür.

Okul müdürünün kendi kendine karar alması görüşü de tam serbesti tanıyan liderlik tarzının göstergesi olduğu ve öğretmenlerde olumsuz duygular ortaya çıkardığı sonucuna varılabilir. Otoriteden yoksun bir örgütte düzen ortamı olmamakta ve karmaşa yaşanabilmektedir (Şahin, Temizel ve Örseli, 2004).

Bu araştırma sonucunda katılımcılardan alınan bilgilerden, bazı okul müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışı göstermekten çok, okul yöneticiliği görevini üstlendikleri sonucuna varılmıştır. Balcı (1993) yaptığı araştırmada, bulgulardan yola çıkarak; okul yöneticilerinin yöneticilik görevlerini ilk planda, öğretim liderliği görevlerini ise ikinci plana attıklarını sonucuna ulaşmıştır.



### **5.5. Sınıf İçi Derslerini İşlemesinde Öğretmenlerin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri:**

Katılımcıların çoğu okul kaynaklarının yetersizliğinden şikayet etmektedir. Alt yapı eksikliğinin öğretmenlerin mesleğini gerektiği gibi yerine getirememesine neden olduğunu düşünen öğretmenler ve yöneticiler, eğitimden sorumlu olan bakanlığın okullara yeteri kadar kaynak sağlamadığı görüşündedirler. Öğretmenler, okul müdürünün ne yapıp edip ihtiyaç duyulan kaynağı sağlaması gerektiği görüşündedirler. Jhonson ve Snyder okulun etkili olması için etkili ve güçlü öğretim liderliğinin önemini ortaya koymuşlardır (Çelik, 2000). Kaynak sıkıntısı yaşanan okullarda öğretim liderliği faaliyetlerinin olumsuz etkileneceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yetersizliği görüşünden bazı öğretmenlerin öğrencilerle iletişime geçmekte ve öğrenci seviyesine inmekte sorunlar yaşadığı sonucuna varabiliriz. Öğretim liderliği yapabilmek için iletişim becerilerinin iyi olması gerektiği düşünülürse, eğitimcilerin kendilerini geliştirmelerinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Öğretim liderleri, okul başarısının öncüsü olmalı, öğretimin kalitesini ön plana çıkarmalı, öğretmenlerinin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlayabilmeli, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerini izlemekle kalmak yerine bu faaliyetlere katılmalı, okulda etkili bir iletişimi sağlamalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Öğretim liderleri, öğretmenlerini görevlerini yerine getirmeleri konusunda onları yüreklendirerek, kendilerini geliştirmelerine olanak tanınmalıdır (Aksoy, 2006).

Katılımcı öğretmenlerin ve yöneticilerin yarısının sınıf yönetim becerisinin yetersizliği görüşünden öğretmenlerin özellikle kalabalık sınıfları yönetme konusunda sorunlarla karşılaştıklarının, sınıf disiplinini sağlayamadıkları sonucuna varılmıştır. Örgütler, kaynaklara sahiptirler. Bu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına yönetim denir (Şişman, 2011). Yönetim, insanların sahip oldukları ortak değerlerin farkında olmaları ve bunların birleştirilerek, insanların verimliliklerinin yükseltilmesidir (Özden, 2005). Öğretim liderliği, iyi bir yönetim becerisi gerektirdiği için bu okullarda öğretim liderliğine daha fazla ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Yapılan bu araştırmada, iletişim yetersizliğinin öğretimsel liderliği olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Gürsun (2007) yaptığı çalışmada, iletişimsizlik, kendi kendine karar alma ve karşı tarafın duygu ve dūřüncelerine önem vermeme durumlarında öğretim liderliği davranışlarının olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

### **5.6. Öğrencilerin Başarılarına İlişkin Görüşleri**

Katılımcıların büyük bir bölümünün öğrencilerin sınıf içi ve sınıf dışı gözlemi dūřüncesinden, okulu hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştırmak ve nitelikli bireyler yetiştirmek için, öğrencilerin takibinin gerekli olduğu, liderlik özelliklerinin gerçekleşmesi için liderlerin gözlem yaparak öğrenci başarısının takip etmesi gerektiği sonucuna varabiliriz. Okullar, toplum gereksinimlerinin karşılandığı ve nitelikli insanların yetiştirildiği yerdir (Dönmez, 2011). Buradan da öğrencilerin iyi bir eğitim almalarında okul yöneticilerine ve öğretmenlere büyük görevler düştüğünü, öğrencilerinin gözlemlenmesinin öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceğini dūřünebiliriz.

Öğrencilerin çalışmalarının değerlendirilmesi görüşü, hem öğretmen hem de okul yöneticilerinin tamamına yakını tarafından dile getirildiği için, bu görüşlerden öğrenci çalışmalarının değerlendirilmesinin hem okul yöneticileri hem de okul müdürleri tarafından önemsendiği, başarının artırılmasının amaçlandığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırma sonucunda, öğretimsel liderliğin öğrencilerin başarılarını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Krug (1992a)'un araştırmasında da, okul müdürünün öğretimsel liderlikleri ile öğrencilerin başarılı olmaları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun sonucunda da öğretimsel liderlik ile eğitim faaliyetleri ve öğrencilerin başarılı olmaları arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Gökyer, 2004). Okul müdürünün liderlik alanında yeterli olabilmesi için öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçme ve değerlendirme davranışlara sahip olması gerekmektedir (Gümüşeli, 2001). Öğretim liderliği, öğrenci ve öğretim faaliyetleri ile dorudan doğruya ilgili bir liderlik şeklidir Okul müdürünün öğretimsel liderliği, öğrencilerin başarılarını artırmak ve öğretmenlerin iş hazımlarını yükseltici ortamları yaratması

anlamına gelmektedir (Aytaç, 2000). Buradan da öğretim liderliğinin öğrencileri değerlendirerek öğrenci başarısını artırmayı hedeflediğini düşünebiliriz.

Yapılan bu araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin öğrencilerin başarılarını etkilemek ve geliştirmek için, onları çalışma ve öğrenmeye teşvik ettikleri sonucuna varılmıştır. Gümüşeli'nin (1996) yaptığı 'öğretim liderliği' araştırmasında da okul yöneticilerinin öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini 'her zaman' yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.7. Öğretmenleri Desteklemek İçin Neler Yapıldığına İlişkin Görüşleri**

Katılımcıların büyük bir bölümünün öğretmenleri desteklemek için öğretmenlere maddi destek verilmesi gerektiği görülmüştür. Okullarda maddi kaynakların yeterli olmadığı, bunun da öğretmenleri olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlere maddi kaynak bulmalarının öğretmenleri pozitif yönde etkileyeceği ve motive edeceği söylenebilir. Okul yöneticilerinin maddi desteği, okul öğretmenlerini çalışmaya heveslendireceği sonucuna varılabilir. Lider, bulunduğu kurumu hedeflerine ulaştırmak için, bütün maddi, insani vb. kaynakları ahenkli bir şekilde kullanan, bulunduğu kurumu etkin bir şekilde yöneten (Erdoğan, 2010), bir başka deyişle kaynakları en iyi yönde kullanan kişidir (Bursalıoğlu, 2010). Dönüşümcü ve lider bir okul müdürü okul için gerekli maddi kaynağı bulmalıdır. Vakit azlığı veya diğer sorunlar dönüşüm sürecinde moral kırıcı ve motivasyonu olumsuz etkileyici durumlardır (Eraslan, 2003). Öğretim liderleri, okul başarısının öncüsü olmalı, öğretimin kalitesini ön plana çıkarmalı, öğretmenlerinin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlayabilmeli, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerini izlemekle kalmak yerine bu faaliyetlere katılmalı, okulda etkili bir iletişimi sağlamalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Öğretmenleri desteklemek için öğretmenlere manevi destek sağlanmasının katılımcıların ortak görüşü olduğu gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin yanında olmasının, onları desteklemesinin ve teşvik etmesinin öğretmenler tarafından mutluluk verici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maddi desteğin

yanında manevi desteğin de önemli ve gerekli olduğu katılımcı öğretmenler tarafından açıkça dile getirilmiştir. Öğretim liderleri, öğretmenleri görevlerini daha iyi yapmaları yolunda destekleyerek, kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmelidir (Aksoy, 2006).

Katılımcı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin büyük bir bölümünün okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi görüşünden, okul yöneticilerinden okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi yönünde beklenti olduğu görülmüştür. Öğretmene göre düzenlenen bir okul ortamında çalışmanın öğretmenler tarafından memnun edici ve mutluluk verici bir durum olduğu sonucuna varılmıştır. Müdürlerin öğrenmeyi ve öğretmeye dayalı bir ortam hazırlamak, okul ile çevre ilişkilerini daha güçlü bir seviyeye getirmek, öğrenci başarısını denetlemek ve öğretmenlerin etkili olmalarını en üst seviyeye çıkarmak (Ada, 2010; Akdağ, 2009), insanların mutlu çalışma ortamlarında çalışmalarını sağlamak (Bridge, 2003) gibi önemli fonksiyonlarının bulunduğu ifade edilmektedir. Buradan da görüldüğü gibi mutlu, huzurlu ve verimli bir öğrenme ortamını yaratmak için liderlik özelliklerinin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan bu araştırmada, öğretmenlerin manevi destek görmemeleri durumunda görevlerini yerine getirmede isteksiz oldukları ve bu nedenle öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme konusunda sıkıntılar yaşandığı görülmüştür. Özyurt (2007) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikleri ile okul öğretmenlerinin tükenmişliği ilişkisini incelemiştir. Okul müdürü tarafından takdir görmeyen öğretmenlerde tükenmişlik duygularının oluştuğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu araştırmada, öğretim liderliği davranışlarının ortam ve imkanların yetersizliğinden dolayı olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sözüeroğlu'nun (2006) yaptığı araştırmada da, okul müdürün öğretim liderliği davranışlarının büyük ölçüde görev yaptığı okulun şartlarına göre şekillendiği, okul yöneticilerinin öğretim lideri olmaları ve öğretim liderliği davranışları gösterebilmelerine olanak sağlayacak ortam ile şartların oluşturulması ve müdürlerin öğretim lideri olarak hizmet vermesine olanak sağlayacak gerekli değişikliklerin yapılması sonucuna varılmıştır.

### 5.8. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşleri

Katılımcı okul yöneticilerinin yarısına yakınının ve öğretmenlerin az sayıdaki bir kısmının, okul öğretmenlerinin klasik yöntemleri kullanması görüşünden, öğretmenlerin klasik yöntemlere bağlı kaldıkları, yeni yöntemleri takip etmedikleri ve kendilerini yeniliklere kapattıkları için mesleki gelişim yönünden sorunlar yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Geleneksel öğretim programlarının değişmesiyle son yıllara kadar programlarda az değişim olmuştur. Öğrenci merkezli eğitim gibi yeni yaklaşımların önemli olduğu ve klasik yöntemlerin yaklaşımlarının yetersiz olduğu ifade edilmektedir. (Çınar vd., 2006 ; MEB, 2009). Öğrenci merkezli eğitimi benimseyen az sayıda öğretmenin de olduğu gözlemlenmiştir. Değişen ve gelişen çağın şartlarına uygun ve öğrenci merkezli eğitim için birçok okulda öğretim liderliğine ihtiyaç duyulduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların okul öğretmenlerinin yenilikçi olması görüşünden, az sayıdaki öğretmenlerin kendilerini yenilediklerinin ve değişen şartlara uygun oldukları görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin yarısına yakın bir bölümü ise öğretmenleri değişen çevre şartlarına uygun olarak kendilerini kurslara katılarak kendini geliştirdiği, öğrenci merkezli eğitim yaptığı sonucuna varılmıştır. Buradan da okullarda öğretim liderliği yapacak, yeni programları planlayacak ve bunları etkileyici gücü ile öğretmenlere kazandırarak uygulatacak öğretim liderliğine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Okul yöneticisi “öğretim lideri” olmalıdır (Erdoğan, 2004 b). Yani sadece yönetim konusunda bilgi ve becerilere sahip olmanın yanında program geliştiren ve planlayan, öğretimdeki bilgi ve davranışları değerlendirebilmelidir.

Katılımcıların eğitim programları hakkında bilgi sahibi olması görüşünden, öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim ve öğretim programları hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği görülmüştür. Yenilenen programlarda, bilgilendirmeye, kalıcı öğrenmeyi sağlayan materyallere ve görselliğe daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Erg, 2005). Eğitim programlarını takip ederek var olan yeniliklerden haberdar olan öğretmenlerin daha başarılı

olduklarını söyleyebiliriz. Okullarda öğretim liderliğinin olmasının eğitim – öğretim faaliyetlerinin kalitesini artıracığı sonucuna varabiliriz.

Okul öğretmenlerinin hizmet içi eğitim kurslarına ihtiyaç duyması yanıtından, çok sayıdaki katılımcı öğretmenlerin, mesleki gelişimleri konusunda bakanlıktan beklentileri olduğu ve bakanlığın düzenleyeceği hizmet içi kurslara ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Bazı katılımcı öğretmenler de bu kursları hem kendilerini geliştirmek için hem de terfi almak için gerekli gördüğü gözlemlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada, öğretim liderliği davranışlarının gerçekleştirilmesi için, eğitim programı hakkında bilgiye, yenilikçi olmaya ve öğretmenlerin hizmet içi kurslarla bilgilendirilmeye ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Akdağ (2009) araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretim liderliği ile program geliştirme algıları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenler, müdürlerin yeni programın içeriği hakkında daha fazla bilgi edinmeleri, iş yüklerinin azaltılarak program hakkında öğretmenlere daha fazla yardımda bulunmaları, öğretim liderliği davranışları kazandıracak hizmet içi programları düzenlemeyi önermektedirler. Bunun yanında öğretmenler, müdürlerin eğitim ve öğretim ile ilgili yeniliklere, öğrenci iletişimine, sosyal faaliyetlere, öğretimsel etkinliklere, okul ortamına, okul programının hedeflere göre hazırlanmasına ve öğretmen işbirliğine daha çok zaman ayırmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Akdağ'ın (2009) yaptığı araştırmada da, okul yöneticilerinin öğretim liderliği ile program geliştirme algıları ölçülmüş, bunun sonucunda, öğretmenler, müdürlerin yeni programın içeriği hakkında daha fazla bilgi edinmeleri, iş yüklerinin azaltılarak program hakkında öğretmenlere daha fazla yardımda bulunmaları, öğretim liderliği davranışları kazandıracak hizmet içi programlarına ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu araştırmada, öğretmenlerin mesleki gelişimleri bazı sorunlar yaşandığı, öğretimsel liderlik davranışlarının gerçekleşmesi için eğitim programları ve eğitim yöntemlerinin değiştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Aksoy'un (2006) yaptığı araştırmasında okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirebilmeleri için uygun koşulların sağlanması ve eğitim politikaları yeniden gözden geçirilerek mevzuatta gerekli değişikliklerin yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.9. Okul Kadrosu İçinde Takım Ruhu Oluşturmak İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri:**

Dokuzuncu boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, katılımcıların takım ruhu oluşturmak için okul ve aileyi de faaliyete katması görüşünden, ailelerin desteğini alan kurumlarda daha etkili eğitim-öğretim çalışmalarının yapılabildiği ve bunun da öğrencilerin başarısında olumlu katkı sağladığıdır. Okul ortamında ortak etkinlikler düzenlenerek, beraber vakit geçirerek sinerji yaratılmasının okulda olumlu bir eğitim-öğretim ortamı yaratacağı görülmüştür. Takım ruhu taşıyan okullardaki öğretmen ve yöneticilerin daha mutlu ve verimli çalıştıklarını düşünebiliriz. Okul gezileri etkinlikleri ile öğretmen ve öğrencilerin kaynaştığı ve bu sayede daha etkili ve iyi bir eğitim-öğretim çalışmalarının yapıldığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Güzel bir takım ruhunun olduğu okullarda öğretmen ve öğrenciler arasında daha güçlü bağlar kurulduğu ve bunun da okul ortamına pozitif katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin büyük bir bölümünün, takım ruhu oluşturmak için sportif faaliyetler düzenleme ve bu faaliyetlere katılma konusunda gönüllü oldukları gözlemlenmiştir. Ortak etkinlikler sayesinde birlikte eğlenmenin, zaman geçirmenin oluşabileceği ve bunun da kurumdaki eğitime de olumlu yansıtacağını düşünebiliriz.

Eğitim kurumları, hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen örgütlerdir (Balkar, 2009). Bazı çalışmalarda veli toplantılarının not öğrenme amaçlı olduğu için çevre ile ilişkilerin geliştirilmesinden olumsuz yönde etkilenmektedir (Balkar, 2009). Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan liderlerin çevrede meydana gelen değişimlere daha hassas olduğu ve olaylara daha realist yaklaştığı ifade edilmektedir (Leithwood and Jantzi, 2005). Okulu etkileyen varlıklar, okulun çevresini meydana getirir. Eğitim örgütleri hem çevresini etkilemekte hem de bu çevreden büyük ölçüde etkilenmektedir. Eğitim sadece okulda gerçekleşen bir süreç değildir. Çünkü çocuğun evi ve çevresi de okulu kadar çevresi de eğitim sürecini büyük bir oranda etkilediği görülmektedir.

Yapılan bu araştırmada, öğretimsel davranışların gerçekleştirilmesi için örgütte birlikteliğin ve takım olmanın önemli olduğu görülmüştür. Sönmez de (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin desteklenmeleri dışında okul yöneticilerinin, okulda düzenli ve uyumlu bir ortam oluşturmanın, öğretim liderliği rollerinin başarılı bir şekilde yerine getirdiği sonucuna ulaşmıştır.

### **5.10. evre ve Okul İşbirliğini Geliştirmek İçin Neler Yapıldığı ile İlgili Görüşleri**

Onuncu boyuta ait bulgulardan elde edilen sonuçlar, okul aile birliği toplantılarının olması görüşünden hem katılımcı okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin büyük bir bölümünün okul işbirliğini geliştirmek için okul aile birliğine önem verdikleri sonucuna varılmıştır. Bu toplantılarda öğrenci-aile-öğretmen üçlüsünün uyumunun ve bilgi alış verişinin önemi belirtilmiştir. Öğretim liderliğinin öğrenme ve öğretme faaliyetleri ile ilişkili olduğunu, bu faaliyetlerin kalitesini artırmak için kurumlar ile çevre iletişimini geliştirmenin gerekli olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul olarak kurum, kuruluş ve kişilerin ziyaret edilmesini sağlama görüşünden, bakanlığın dışında çevrede önemli kişilerin ve kurumların okula destek sağladıkları sonucuna varılmıştır. Hem kurum kuruluşlar hem de okul bu ziyaretler sonucunda daha çok tanıtılmış ve çevre ile ilişki sağlanmıştır. Bu ilişkinin olumlu katkıları olduğu öğretmenler tarafından açıkça ifade edilmiştir. Toplumunu şekillendirecek ve ileriye taşıyabilecek bireylerin yetişmesinde kurumların çevre ile iyi ilişkiler kurmasının gerekli olduğu düşünülebilir. Katılımcı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tamamına yakın bir kısmının okul ve öğretmenlerin velilere telefon ve SMS aracılığıyla ulaşması görüşünden, teknolojinin okullarda kolayca ve yoğun olarak kullanıldığı, bu sayede iletişimin hızlı ve kısa sürede sağlandığı sonucuna varılmıştır. Katılımcı okul yöneticilerinin ve öğretmenler eşit oranda okul olarak velilerin ziyaret edilmesi görüşünü öne sürdüklere görülmüştür. Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için yakın çevredeki kişilerin ziyareti ile çevreden destek alınmasının daha kolay olabileceği sonucuna ulaşılabilir. Bu ilişkiler sayesinde okullarda yaşanan sorunlara



çözüm bulmada ve çevreden destek almada yöneticilerinin öğretimsel liderliklerinin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul olarak velilerden maddi destek sağlanması görüşünden, okulda maddi kaynakların yetersiz olduğu, bu nedenle kaynak yaratabilmek için mecburen çevreden gelir elde etmeye çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Buradan da iyi bir okul yöneticisinin, elindeki imkanlarla çevredeki imkanları en iyi şekilde birleştirerek ve öğretimsel liderliğini kullanarak çevreden maddi destek sağlayabileceği düşünülebilir.

Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin okul-çevre iletişimini sağlama konusunda çaba harcadıkları sonucuna varılmıştır. Şişman (2002) tarafından, öğretim liderlikleri araştırmasında, okulu yönetenlerin öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri belirlenmiştir. Bu araştırma sonucunda müdürlerin eğitim çevresi oluşturma davranışları ‘çoğu zaman’ ya da ‘her zaman’ gösterildiği sonucuna varılmıştır.

Yapılan bu çalışmada, bazı okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları sergiledikleri ve okulun vizyon ve misyonuna uygun davranışlarda bulunmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Aktepe ve Buluç (2014) da, yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik sergilerken okulun vizyon ve misyonunu düşünmekte ona göre hareket etmekte oldukları sonucuna varılmıştır. Her iki çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan bu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği, öğretim liderliğinin çatışma ve problem çözmede olumlu katkısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bozkurt (2015), ‘Öğrencilerin başarılı olmaları ile öğretimsel liderlik’ konusunda çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmada da öğretim liderliği gerek program, gerek öğrenci başarısı ve gerekse akademik başarıyı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Arslantaş ve Özkan (2015), okul müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel davranışlar ve var olan çatışmaları çözmede kullanılan davranışlar hakkında araştırma yapmışlardır. Her iki çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan bu araştırma sonucuna göre, liderlik davranışlarının yeniliklere açık olma ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Şentürk de (2016), çalışmalarında, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışlarının çalışanların bireysel yenilikçilik düzeylerine etkisini belirlemektedir. Bu anlamda iki araştırma sonucunda benzerlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu araştırmada, okul yöneticilerinin bir kısmının öğretimsel davranışlar sergiledikleri, okul hedeflerini önemsedikleri görülmüştür. Okul liderliği algılarını ölçen Şişman da (2016), okul hedefleri, öğretim programı, öğretmeni destekleme, öğrenci kitlesi kalitesini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, okul müdürleri öğretimsel davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Her iki çalışmada benzer sonuçlara varılmıştır.

Yapılan bu araştırmada, öğretmen ve yöneticilere bilgi verilebilecek ortak çalışmalar yapılabileceği sonucuna varılmıştır. Kış (2013), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin meta analizine yönelik çalışma yapmıştır. Bunun sonucunda da okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yönlerine ilişkin hem öğretmenlere hem yöneticilere bilgi verebilecek ortak çalışmalar yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'na, okul yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### 6.1. Sonuç

Okul müdürünün yöneticilik özelliklerini belirlemek için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcılardan okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 50'si 'Okul yöneticilerinin eşit davranışları sergilediği.' görüşünü ifade etmiştir. Katılımcılar, okul yöneticilerinin öğretmenleri diğer öğretmenlerden ayırmadığını, sorun yaşandığı zaman taraf olmak yerine ortada durup herkes açısından bakarak sorunları çözdüğünü, yöneticilerinin öğretmenlere eşit değer verdiğini ve kararları tüm öğretmenleri düşünerek aldığını ifade etmişlerdir. Katılımcı okul yöneticilerinin büyük birçoğunun, öğretmenlerin ise yarısının düşüncelerine göre; yöneticilerinin eşit davranışlar gösterdiği görülmektedir. Öğretmenler arasında güç dengesi sağlayabilen okul yöneticilerinin öğretim liderliğini daha iyi yapabildiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul yöneticilerinin bakanlığın verdiği talimatlara uyması.' görüşünü bildirmiştir. Okulu ileriye taşımak için okulun hedeflerinin bilinmesi ve verilen talimatlara uyulması gerektiği görülmüştür. Katılımcılar, okul yöneticilerinin bakanlığın verdiği talimatlardan haberdar olduğunu, bu talimatları yerine getirmeye önem verdiklerini ve okulu bu talimatlara göre yönettiklerini belirtmişlerdir. Bakanlığın verdiği talimatlara uyulması görüşünün okul müdürleri tarafından daha çok benimsendiği söylenebilmektedir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 60'ı 'Okul yöneticilerinin öğretmenden yana olduğu.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri önemseydiği, öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğu, bu ihtiyaçları karşılamak için çaba sarf ettiği ve okulu öğretmenleriyle iletişim içinde yönettiği belirtilmektedir. Okulların büyük bir bölümünün 'öğretmenden yana' yöneticilerle yönetildiğini düşünebiliriz. Öğretmenleri desteklemenin ve öğrenmeye olumlu yönde katkı sağlamanın liderlik özelliklerinden biri olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 60'ı 'Okul yöneticilerinin otoriter olduğu.' görüşünü ifade etmiştir. Katılımcı müdürlerin hiçbiri, okul yöneticilerinin otoriter olduğunu ifade etmemiştir. Öğretmenlerin bir kısmının ise, okul yöneticilerinin okulu katı kurallarla yönettiğini, yöneticilerinin sadece kendi fikirlerine göre karar verdiğini, kararlarının değişmez olduğunu üzgün bir şekilde dile getirmişlerdir. Okullarda sert ve esnek olmayan okul yöneticilerinin var olduğunu görmekteyiz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul yöneticilerinin demokratik davranışları sergilediği.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin çoğu, öğretmenlerin ise bazıları; okul yöneticilerinin iletişime açık, fikirlere önem veren, karar alırken eşit davranışlar sergileyen kişiler olduğunu belirtmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi okul yöneticileri okullarında demokratik ortam yaratmaya özen göstermektedirler. Kurumlardaki öğretmenleri dinlemenin, onlar doğrultusunda hareket etmenin, kurumları ileriye taşıyabilecek liderlik özelliklerinden birisi olduğu sonucuna varılabilir.

Okulun amaçlarının neler olduğu belirlemek için ile ilgili duygu ve düşüncelerinin belirlenmesi için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcılardan okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin % 50'si 'Okul amaçlarının kişiyi iyi bir birey olarak yetiştirmesi.' yanıtını vermiştir. Katılımcı öğretmenlerin yarısı ve okul yöneticilerinin birçoğu; toplumu tanıyan, topluma verimli ve çevrede yaşanan sorunları çözebilen bireylerin yetiştirilmesinin önemini ifade etmişlerdir. Bu amaç

için okullara büyük görevler düştüğünü ve amaçları gerçekleştirme doğrultusunda hareket edildiği gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okulun amaçlarının bilincine olduğunu ve bilinçle eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalıştığı sonucuna varılabilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 50'si, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul amaçlarının öğrencilere meslek kazandırması.' görüşünü ifade etmiştir. Katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenler, topluma yararlı, kendini geliştirebilen ve geleceğine yön verebilen, toplumun ihtiyaç duyduğu mesleklere sahip bireyler yetiştirilmesinin okulun hedefleri olduğunu dile getirmişlerdir. Hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerinin okul hedefleri doğrultusunda hareket ettiği belirlenmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul amaçlarının öğrencileri sosyalleştirmesi.' yanıtını vermiştir. Özellikle katılımcı okul yöneticileri, okul hedeflerinin toplum değerleri bilen, benimseyen, topluma uyumlu, paylaşımcı, iletişim ilişkileri güçlü ve sosyal bireyler yetiştirmek olduğunu belirgin bir şekilde ifade etmişlerdir. Okul amaçlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından benimsendiği belirlenmiştir. Okullardaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin öğrencileri sosyalleştirmeye yönelik yapıldığını düşünebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 20'si, 'Okul amaçlarının amaç çözebilen bireyler yetiştirmesi.' yanıtını vermiştir. Eğitimde başarının, sorunların çözebilen bireylerin artmasıyla olacağı görülmüştür. Günümüzde ise bireylerin problem çözümede zorluklar yaşadıkları, hem okul yöneticileri hem de öğretmenler tarafından açık bir şekilde ifade edilmektedir. Gelişen ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilen ve ortaya çıkan sorunlarla baş edebilen bireylerin yetişmesi için okullardaki yöneticilerin öğretim liderliği rolünün oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Okul müdürünün pozitif özelliklerini belirlemek için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcılardan okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 40'ı, 'Okul müdürü tarafsızdır.' yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin tarafsız, iyi kalpli, dürüst ve çalışkan olduğunu ifade etmişlerdir. Bu

okul yöneticilerinin güven verici özelliklere sahip olduğu öne sürülmektedir. Okul müdürünün öğretim liderliği yapabilmesi için de iyi, güzel, istendik ve olumlu davranışlar göstermesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 80'i, öğretmenlerin % 50'si 'Okul yöneticilerinin sabırlı olduğu.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin büyük bir bölümü ve öğretmenlerin yarısı kadar; okul yöneticilerinin sabırla öğretmenlerinin arkasında duran, onları yaşadıkları sorunlarla baş başa bırakmayan, kendilerini velilerle veya öğrencilerle karşı karşıya getirmeyen, her zaman, her yerde koşulsuz bir şekilde destekleyen, koruyan, istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermeye çalışan, yumuşak yaklaşım gösteren kişiler olduğunu öne sürmüşlerdir. Anlayış dolu olan okul yöneticilerinin aynı zamanda liderlik davranışları sergileyebilecekleri sonucuna varılabilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 30'u 'Okul yöneticilerinin cana yakın.' görüşünü belirtmiştir. Katılımcı okul yöneticileri ve katılımcı öğretmenler de eşit oranda okul yöneticilerini, pozitif, enerjik, yumuşak tavırlı, takdir eden ve hoşgörülü olduğunu kaydetmişlerdir. Okul yöneticilerinin olumlu lider özelliklerine sahip olduğunu ve bunu öğretimde kullanmaları halinde iyi bir öğretim liderliği yapabilecekleri düşünülmektedir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin de % 30'u 'Okul yöneticilerinin iş bilen olduğu.' ifade edilmiştir. Katılımcı okul yöneticileri ve katılımcı öğretmenler de eşit oranda okul müdürlerini görevlerini iyi bilen, sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getiren, kendilerine düşen görevi hızlı ve doğru kararlar alarak yapan olarak görmektedirler. Okulun kalitesini yükseltecek öğretim liderlerinin iş bilen kişi olması gerektiği söyleyebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 10'u, öğretmenlerin % 20'si 'Okul yöneticilerinin çözüm üreticisi olduğu.' yanıtını vermiştir. Katılımcı az sayıda öğretmenlerin, okul müdürlerini sorun çözen kişiler olarak ifade ettikleri görülmüştür. Okul müdürlerini yaşanan sorunlarda onları ortada bırakmadan, sorunları iyi analiz ederek, ortadan kaldırmaya yönelik çözüm yolları üreten, var olan sorunları zaman geçirmeden çözebilen kişiler olarak tanımladıkları görülmüştür.

Öğretim liderliği yapabilmek için yöneticilerin sorunları çözme becerisine sahip olmaları gerektiği sonucuna varılabilir.

Okul müdürünün negatif özelliklerini belirlemek için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul müdürünün ceza vermesi.' yanıtını vermişlerdir. Okul yöneticilerinin disiplin sorunlarını çözmek için sorunları görmezden gelmediğini, iyi niyetinin çok fazla kullanılmasına izin vermediğini, hatalı davranışları cezalandırdığını, bu nedenle suçların tekrarlanma oranlarının düştüğünü, okulda disiplinin daha iyi sağlandığını, sadece öğrencilere değil, gerekli olduğu yerde öğretmenlere de bazı cezalar verebildiğini, bu cezaları verirken de eşitlik ilkesine göre hareket edildiğini, okul müdürünün aşırı korumacı velilerin karşısında durabildiğini, öğretmen ve veliyi karşı karşıya bırakmadığını belirgin bir şekilde ifade etmişlerdir. Öğretmen ve öğrencilerin cezadan hoşlanmadığı fakat cezalandırma olabileceği için daha dikkatli davranmaya çalışıldığı sonucuna varılabilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 20'si, öğretmenlerin % 60'ı 'Okul müdürünü kararsız olması.' yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin birçoğu, okul yöneticilerinin alınan kararları uygulamaktan çekindiği, okul çalışanlarından çekindiği, yöneticilik rolünü gerektiği gibi yerine getiremediği, başkaları tarafından yönetildiği, pasif davranışlar sergilediği, yaptırım gücünün zayıf olduğu için işlerin yarım kaldığını belirtmişlerdir. Buradan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin büyük bir kısmı, otoritesi zayıf okul yöneticilerinden ciddi şekilde rahatsızlık duymaktadırlar. Bu ifadelerden de okul yöneticilerinin daha çok serbestlik tanıyan liderler olduğu söylenebilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 20'si, öğretmenlerin % 60'ı 'Okul yöneticilerinin ayrımcılık yaptığı.' yanıtını vermiştir. Özellikle öğretmenlerin yarısından fazla bir kısmı okul yöneticilerinin taraf tuttuğunu, çekindiği kişiler lehinde konuşup kararlar aldığını, herkese eşit davranmadığını, bazı kişilerin tepkisinden çekindiği için onlara tavizler verdiğini, bunun da diğer öğretmenler tarafından fark edildiğini ve bu nedenle okulda belirgin bir şekilde gruplaşmaların yaşandığını söylemişlerdir. Ayrımcılık yapan yöneticilerin okulundaki öğretmenlerin buna tepki

göstermelerine rağmen durumda herhangi bir değişiklik olmadığı, öğretmenlerin de bu durumdan şikayetçi ve mutsuz olduğu görülmüştür. Bu yöneticilerin okullarında büyük sorunlar yaşanabileceğini düşünebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 10'u, öğretmenlerin de % 70'i 'Okul müdürünün kendi kendine karar aldığı.' görüşünü ileri sürmüştür. Okul öğretmenlerinin büyük bir kısmı, okul yöneticilerinin sadece kendi duygu ve düşünceleri ile hareket ettiğini, başka fikirlere açık olmadığını, sabit fikirli olduklarını, öğretmenleri dinlemediğini bu nedenle sorunların çözülmediğini ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin bu tavrından öğretmenlerin son derece rahatsızlık duyduğu sonucuna varılabilir.

Sınıf içi derslerin işlenmesinde öğretmenlerin yeterliliklerinin belirlenmesi için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul kaynaklarının yetersizliği.' yanıtını vermişlerdir. Okul yöneticilerinin yarısından fazla bir kısmı ve öğretmenlerinin yarıya yakın kısmının ortak görüşü; okulda var olan kaynakların veya bakanlığın sağladığı kaynakların ihtiyaçları karşılamaya yetmediği, gerek okul yönetiminin, gerek öğretmenlerin, gerekse de çevreden yardım alınarak kaynak yaratılmaya çalışıldığı, bu kaynakları yaratma konusunda büyük sıkıntıların yaşandığı, kaynak eksikliğinden dolayı da eğitim faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilendiği yönündedir. Kaynak sıkıntısı yaşanan okullarda öğretim liderliği faaliyetlerinin olumsuz etkileneceği düşünülmektedir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 40'ı, öğretmenlerin % 30'u 'Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yetersizliği.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin öğretmenlere oranla daha fazla miktarı; öğretmenlerin öğrencilerin düzeyine inme, onları dinleme, anlayabilme, kendini onlara sevdirebilme konularında sıkıntılar yaşadığını öne sürmüştür. Öğretmenlerin birçoğunun bu konuda kendini geliştirdiğini, bazılarının ise kendini geliştirmeye kapattığını görmekteyiz. Öğretim liderliği yapabilmek için iletişim becerilerinin iyi olması gerektiği düşünülürse, eğitimcilerin kendilerini geliştirmelerinin oldukça önemli olduğu sonucuna varılabilir.



Katılımcı okul yöneticilerinin % 50'si, öğretmenlerin % 50'si 'Öğretmenlerin sınıf yönetim becerisinin yetersizliği.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yarısı da ortak fikirde olup öğretmenlerin kendilerini geliştirmemesi, sınıfların kalabalık olması, öğretmenin sınıfındaki öğrencileri yeteri kadar tanımaması gibi sebeplerden dolayı sınıf disiplinini sağlamakta sorunlar yaşadıklarını ve sınıfı iyi yönetemediklerini belirtmişlerdir. Öğretim liderliği, iyi bir yönetim becerisi gerektirdiği için bu okullarda öğretim liderliğine daha fazla ihtiyaç duyulduğu düşünülebilir.

Öğrencilerin başarılarının takip edilmesi için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin % 70'i 'Öğrencilerin sınıf içi ve sınıf dışı gözlemi.' yanıtını vermişlerdir. Hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin büyük bir bölümü, öğrencilerini okulda, sınıfta, derste, teneffüslerde ve okul dışındaki zamanlarda da gözlemleyerek başarılarını takip ettikleri sonucuna varılmıştır. Buradan da öğrencilerin iyi bir eğitim almalarında okul yöneticilerine ve öğretmenlere büyük görevler düştüğü ve öğrencilerinin sürekli gözlemlenmesinin öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 90'ı, öğretmenlerin % 90'ı 'Öğrencilerin çalışmalarının değerlendirilmesi.' yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin tamamına yakın bölümünün ortak görüşü öğrenci çalışmalarının sözlü veya yazılı olarak takip edildiğidir. Gerek okul yöneticilerinin gerekse de öğretmenlerin, öğrencilerin değerlendirme sonuçlarını veya karnelerini önemseyemediği sonucuna varılmıştır. Özellikle öğretmenler öğrenci çalışmalarını oldukça önemsediklerini açıkça ifade etmişlerdir. Öğretim liderliğinin öğrencilerin başarılarını artırmak için gerekli olduğu düşünülebilir.

Öğretmenleri desteklemek için yapılanların belirlenmesi kapsamında yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin %50'si 'Öğretmenlere maddi destek verilmesi.' yanıtını vermiştir. Özellikle okul

yöneticilerinin çoğu, eğitime katkı sağlama konusunda ellerindeki maddi imkanları sonuna kadar kullandığını, buna rağmen bunun yeterli olmadığını, maddi destek sağlamak için çeşitli girişimlerde bulduklarını fakat bunlar karşılama sorunlar yaşadıklarını üzüntülü bir şekilde ifade etmişlerdir. Öğretmen katılımcıların yarısı da ihtiyaçların karşılanması için maddi imkanların sağlanmaya çalışıldığı fakat bunun yeterli olmadığını yakınlıkla bildirmişlerdir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 60'ı 'Öğretmenlere manevi destek sağlanması.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı her durumda öğretmenlerinin yanında olduklarını, onları teşvik ettiklerini, takdir ettiklerini, desteklediklerini ve bunun sonucunda öğretmenlerle iyi ilişkiler kurduklarını kesin bir dille belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısından fazla bir bölümü de maddi desteğin yanında öğretmenlerle birlikte olma, öğretmenleri güdüleme ve öğretmenleri manevi yönden desteklemenin kendileri açısından mutluluk verici olduğu açıkça dile getirmişlerdir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin %50'si 'Okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticileri, eğitim faaliyetlerinde başarı sağlanmasında öğretmenlerin büyük rolü olduğunu, öğrenme ortamını düzenlerken öğretmenlerin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmasının öğretmenleri teşvik ettiği görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin yarısı da öğretmenlere uygun ortamda eğitim faaliyetlerinin daha verimli olduğu belirtilmiştir. Buradan da görüldüğü gibi mutlu, huzurlu ve verimli bir öğrenme ortamını yaratmak için öğretim liderliği özelliklerinin önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Öğretmenleri mesleki gelişim konusunda yeterliliklerinin belirlenmesi kapsamında yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 40'ı, öğretmenlerin % 10'u 'Okul öğretmenlerinin klasik yöntemleri kullanması.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin yarısına yakın bölümü öğretmenlerin kendilerini yenilemek yerine, eski yöntem ve teknikleri kullanmakta kaldıklarını, bunun çeşitli sorunlar doğurabileceğini öne sürmüşlerdir. Az sayıda katılımcı

öğretmenler ise öğretmenlerin eski ve öğretmen merkezli eğitim verdiği görüşü dile getirilmiştir. Buradan çağın gereklerine uygun ve öğrenci merkezli eğitim için birçok okulda öğretim liderliğine ihtiyaç duyulduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 10'u, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul öğretmenlerinin yenilikçi olması.' yanıtını vermiştir. Az sayıda katılımcı okul yöneticileri öğretmenleri değişen ve gelişen yeni çevre şartlarına uygun bulmakta, çok sayıda okul yöneticisine göre çoğu öğretmenin kendini yenilemek yerine eski yöntemlere bağlı olarak eğitime devam ettiği görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin yarısına yakın bir bölümü ise öğretmenleri değişen çevre şartlarına uygun olarak kendilerini kurslara katılarak geliştirdiğini, öğrenci merkezli eğitim yapmaya çalıştığını, kendini değiştirip yenilediğini öne sürmüştür.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 20'si, öğretmenlerin % 20'si 'Eğitim programları hakkında bilgi sahibi olması.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenler; öğretmenlerin mesleki gelişimleri için eğitim ve öğretim programlarını bilmelerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Eğitim programları takip ederek değişikliklerden haberdar olan, bunlara uyum sağlayan öğretmenlerin mesleklerinde daha başarılı olduğu görüşünü katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenler eşit oranda dile getirmişlerdir. Eğitim programlarını bilmenin, yenilik ve değişiklikleri takip etmenin öğretmen başarısını artıran unsurlar olduğunu söyleyebiliriz. Okullarda öğretim liderliğinin olmasının eğitim – öğretim faaliyetlerinin kalitesini artıracığı düşünülmektedir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u öğretmenlerin % 70'i 'Okul öğretmenlerinin hizmet içi eğitim kurslarına ihtiyaç duyması' yanıtını vermiştir. Az sayıdaki okul yöneticileri öğretmenlerin bilgilerini yenilemeleri için düzenlenen kurslara katılmaları görüşünü dile getirmiştir. Çok sayıda katılımcı öğretmen ise öğretmenlerin sertifika karşılığında düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarına katılmak istediklerini, bu kurslarda kendilerini geliştirdiklerini söylemişlerdir. Buradan öğretmenlerin sertifika verilen hizmet içi eğitim kurslarına katılmayı istedikleri sonucuna varılabilir.

Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşlerinin temaları ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 30'u, öğretmenlerin %40'ı 'okul ve aileyi de faaliyete katması' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenler, okullarda yönetici, öğretmen, aile uyumunu sağlamak için ailelerin okulla işbirliği içinde etkinlikler düzenleme gayreti içinde olduklarını ortak bir biçimde dile getirmişlerdir. Ailelerin okul ile etkileşim içinde olmasının öğrencilerin başarısı üzerinde olumlu katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Aile-öğretmen-yönetici işbirliğinin eğitime katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 60'ı, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul ortamında sinerji yaratması.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin yarıdan fazlası ve öğretmenlerin yarıya yakını sinerji yaratılmasının önemini ifade etmişlerdir. Okul ortamında okul çalışanlarının birlikte etkinlik düzenlemeleri, beraber vakit geçirmeleri, ortak davranışlar göstermeleri okul ortamının menfaatleri söz konusu olduğunda tek vücutmuş gibi ortak kararlar almalarının okul ortamında olumlu bir hava yarattığı görülmüştür. Takım ruhu taşıyan okullardaki öğretmen ve yöneticilerin daha mutlu ve verimli sonucuna varılabilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin %50'si, öğretmenlerin % 30'u 'Okul gezileri olması.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticileri takım ruhu yaratabilmek için sürekli öğretmen ve öğrencilerin birlikte katılabilecekleri geziler, gözlemler, tiyatrolar düzenlemeye çalıştıklarını, öğretmenlerin de bu etkinliklere katılmada istekli olduklarını, bu tarz etkinlikleri sevdiklerini, bu sayede de okulda güzel bir takım ruhu oluşturduklarını dile getirmiştir. Okul yöneticilerinin yarısının ve öğretmenlerin yarısına yakın kadarının takım ruhu oluşturma konusunda özverili çalışmalar yaptıkları görülmüştür.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 60'ı 'Okulda sportif etkinliklerin olması.' yanıtını vermiştir. Hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin büyük bir kısmı takım ruhunun spor etkinliklerle oluşabileceği konusunda fikir birliğindedirler. Ortak etkinlikler sayesinde birlikte eğlenmenin, zaman geçirmenin oluşabileceği ve bunun da kurumdaki eğitime de olumlu

yansıyacağını düşünebiliriz. Bu alt amaçla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin % 80'i, öğretmenlerin % 70'i 'Okul aile birliği toplantılarının olması.' yanıtını vermiştir. Hem katılımcı öğretmenler hem de okul yöneticilerinin büyük bir kısmı çevre ile işbirliği denildiği zaman ilk olarak ailenin akla geldiğini, aileler ile iletişimin toplantılar yolu ile sağlandığını, bu toplantılarda öğrenci-aile-öğretmen üçlüsünün uyumunun ve bilgi alışverişinin önemi belirtmiştir. Öğretim liderliğinin öğrenme ve öğretme faaliyetleri ile ilişkili olduğunu, bu faaliyetlerin kalitesini artırmak için kurumlar ile çevre iletişimini geliştirmenin gerekli olduğu sonucuna varılabilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 50'si, öğretmenlerin % 20'si 'Okul olarak kurum, kuruluş ve kişilerin ziyaret edilmesini sağlama.' yanıtını vermiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin yarısı ve öğretmenlerin yarıdan azı, okula maddi ve manevi kazanç sağlanmasında eğitim bakanlığı, belediye, asker gibi kurumların ve bölgede yardımsever önemli kişilerin ziyaretleri sonucunda okulun tanıtıldığını bu vasıta ile de desteklendiğini ifade etmişlerdir. Toplumunu şekillendirecek ve ileriye taşıyabilecek bireylerin yetişmesinde kurumların çevre ile iyi ilişkiler kurmasının gerekli olduğu düşünülebilir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 80'i, öğretmenlerin % 90'ı 'Okul ve öğretmenlerin velilere telefon ve SMS aracılığıyla ulaşması.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler ailelere telefon, internet, sms yolunu yoğun olarak kullanarak ulaşmaktadırlar. Teknolojinin gelişmesiyle okullarda internetin kullanılmaya başlaması okul ve aile iletişimini kısa zamanda kolayca sağlamaktadır. Katılımcı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hemen hemen hepsinin telefon yolu ile anında istedikleri ailelere ulaşabildikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 40'ı, öğretmenlerin % 40'ı 'Okul olarak velilerin ziyaret edilmesi.' yanıtını vermiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler eşit oranda velileri ziyaret ettiklerini dile getirmişlerdir. Çevreye önem veren duyarlı kişilere, yakın çevredeki doğum, ölüm, hastalık, kaza geçirme gibi durumlarda olanlara okulu temsilen ziyaretler gerçekleştirildiği söylenmiştir. Bu ilişkiler

sayesinde okullarda yaşanan sorunlara çözüm bulmada ve çevreden destek almada yöneticilerinin öğretimsel liderliklerinin önemli olduğunu sonucuna varılmıştır.

Katılımcı okul yöneticilerinin % 70'i, öğretmenlerin % 30'u 'Okul olarak velilerden maddi destek sağlanması' yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin büyük bir bölümü ve öğretmenlerin yarısından azı okuldaki maddi kaynakların yeterli olmadığını, bu nedenle çevreden gelir sağlanmasının önemini ifade etmişlerdir. İyi bir okul yöneticisinin, elindeki imkanlarla çevredeki imkanları en iyi şekilde birleştirerek ve öğretimsel liderliğini kullanarak çevreden maddi destek sağlayabileceği düşünülebilir.

## 6.2. Öneriler

### 6.2.1. Araştırmada Elde Edilen Öneriler:

1. Okul müdürünün yöneticilik özellikleri ile ilgili duygu ve düşüncelerin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, eşit davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışı sergiledikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin akanlığın verdiği talimatlardan haberdar olması ve öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeleri önerilebilir. Okul yöneticilerinin demokratik davranışlar sergilemesinin okul ortamını olumlu etkileyebileceği için okul müdürlerine demokratik davranışlar sergileme önerilebilir.
2. Okulun amaçlarının belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, öğretim liderliği yapabilmek için okul amaçlarının; iyi bireyler yetiştirmek, öğrencilere meslek kazandırmak, öğrencileri sosyalleştirmek, problem çözebilen bireyler yetiştirmek olduğunu söyleyebiliriz. Okul yöneticilerine, iyi bir öğretim lideri olabilmeleri için okul amaçlarını iyi öğrenmeleri önerilebilir.
3. Okul müdürlerindeki pozitif özelliklerin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, öğretim liderinin tarafsız, sabırlı, cana yakın, iş bilen ve çözüm üreticisi olmaları önerilebilir.

4. Öğretmenlerin okul müdüründeki negatif özelliklerin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, okul müdürlerine sürekli ceza vermekten kaçınmaları, kararsız olmamalarını, ayrımcılık yapmamalarını ve kendi kendine karar almaktan kaçınmaları önerilebilir.

5. Sınıf içi derslerini işlemede öğretmenlerin yeterliliklerinin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, öğretmenlerin okul kaynaklarının yetersiz olduğu için bundan olumsuz etkilendikleri söylenebilir. Öğretim liderliği yapabilmek için okula kaynaklar yaratma, iletişim becerilerini geliştirme ve iyi yönetim becerilerine sahip olmak için yenilikleri takip etme önerilebilir.

6. Öğrencilerin başarılarının belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, öğrencilerin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaları için öğrencilerin sürekli gözlemlenmesi, öğrenci çalışmalarının değerlendirilmesi gerektiği düşünülebilir. Öğretim liderliği yapabilmek için öğrenci çalışmalarını sürekli takip edilmesi ve değerlendirilmesi önerilebilir.

7. Öğretmenleri desteklemek için neler yapıldığının belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, okul yöneticilerinin öğretmenleri maddi ve manevi yönden desteklemesi, okul ortamını öğretmenlere göre düzenlemesinin gerekliliği düşünülebilir. Etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı yaratmak için öğretmenleri maddi ve manevi yönden desteklenmesi, okul ortamının öğretmenlere göre düzenlenmesi önerilebilir.

8. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili duygu ve düşüncelerin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, klasik yöntemlere bağlı kalınmaması, yeni yöntemleri takip edilmesi gerektiği söylenebilir. İyi bir öğretim liderliği için, gelişen şartlara uyum sağlayacak yeniliklerin takip edilmesi, bu yeniliklerin öğrenilerek uygulamaya geçirilmesi ve eğitim programları hakkında bilgi sahibi olunması önerilebilir.

9. Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yapıldığı ile ilgili duygu ve düşüncelerin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, ailelerin de faaliyetlere katılması ve birlikte sinerji yaratılmasının öğrencilerin başarısına pozitif yansıtacağı düşünülebilir. Okulda verimli ve mutlu bir ortam yaratmak için okul müdürlerine büyük görevler düştüğü söylenebilir. Öğretim liderliği yapabilmek için takım ruhu

oluşturacak gezi, gözlem, sportif faaliyetler gibi etkinliklerin düzenlenmesi önerilebilir.

10. Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yapıldığı ile ilgili duygu ve düşüncelerin belirlenmesi durumuyla ilgili olarak, işbirliğini geliştirmek için okul aile birliği toplantılarının olması; kurum, kuruluş ve kişilerin ziyaret edilmesi; velilere telefon ve SMS aracılığıyla ulaşması; velilerin ziyaret edilmesi; velilerden maddi destek sağlanması gerektiği söylenebilir. Öğretim liderliğinin öğrenme ve öğretme faaliyetleri ile ilişkili olduğunu, bu faaliyetlerin kalitesini artırmak için kurumlar ile çevre iletişimini geliştirmenin gerekli olduğunu düşünebiliriz. Buradan da iyi bir okul yöneticisinin, elindeki imkanlarla çevredeki imkanları en iyi şekilde birleştirerek ve öğretimsel liderliğini kullanarak çevreden maddi destek sağlaması önerilebilir.

### **6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik alanında kendilerini geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları eğitim çalışmaları düzenlenebilir.
2. Okul yöneticilerinin, öğretim liderliği yapmalarını kolaylaştırmak için, onlara düşen görevleri azaltma yoluna gidilebilir.
3. Bu araştırma ilköğretim kademesinde yapıldığı için, ortaöğretim kademesinde bu tarz bir çalışma yapılabilir.
4. Ülkemizdeki okul öncesi/ortaokul/lise yöneticileri ve öğretmenleri ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özellikleri hakkında çalışma yapılabilir.
5. Ülkemizdeki ilkokul/ortaokul ve lise yöneticilerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması yapılabilir.
6. Ülkemizdeki özel okullar ile devlet okullarındaki yöneticilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Akdağ, A. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Akgündüz, A. (2004). *Lider yöneticinin el kitabı*, İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın İli Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aktepe, V. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 34(2):227-247
- Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Arslan Ö, G. (2007). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması (Çaycuma alan araştırması örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Arslan, M. (2009). *Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*, 92 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aslanargun, E. (2007). Okul aile iş birliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 119-135.
- Arslantaş, İ. ve Özkan, M. (2015). Okul yöneticilerinin çatışma çözmede yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler* (4.Baskı), Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baird, L. (2011). *Liderlik* (Harvard Business School Press. Çeviren: Ahmet Kardam). (3.Baskı). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Bakır, S. (2015). *Okul yöneticilerinin yönetime ilişkin narsistik özelliklerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma* (6. baskı). Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Balkar, B. (2009). Okul aile iş birliği sürecine ilişkin veli ve öğretmen görüşleri üzerine nitel bir çalışma, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (36), 105-123.
- Bayrak, Ç. (1998). *Çağdaş insan ve örgütlü yaşam*. Retrieved from <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/1268/unite06.pdf>.
- Bennis, W. and Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization* (First edition). U.S.A.: William Morrow and Company, Inc.
- Blase J. and Blase J. (1999). Effective instructional leadership:Teacher's perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 131-140.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. (1.Baskı.) İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Bozkurt, S. (2015). Instructional Leadership Behaviors of Principals in Terms of Teaching Process and Students Retrieved from [www: http://dergipark.gov.tr/download/article-file/210386](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/210386)
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (15.Baskı.) Ankara: Pegem A. Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*,(17.Basım), Ankara: Pegem Akademi.
- Buyrukcu, F. (2007). Sınıf ğretmenlerinin öğretimsel liderlik rolleri, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). *İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu*.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir ğretim lideri olarak yeni ğretim programlarının geliştirilmesinde ve uygulanmasındaki yeterliliği, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 228-244.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite modeli*. İstanbul: Serçe Matbaacılık.
- Çelebi, S. (2009). *zel ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin göstermiş oldukları ğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- elik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- elik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pegem A. Yayınları.
- elik, V. (2010). Yönetim ve liderlik kuramları. elik, V (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s.75-99). (3.Baskı). Ankara: Pegem A. Akademi.
- Demiral, E (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On sekiz Mart niversitesi, Çanakkale.

- Drucker, F. (1994). *Yönetimin görevleri, sorumlulukları, uygulamaları* (Çev: F, Dilber). Ankara: O.D.T.Ü Yayınları.
- Drucker, F. (1994). *Gelecek için yönetim* (Çev: Üçcan, F.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Desbrough, M., Neal M. Ashikamasy, (2002). *Emotion and attribution of intentionality in leader- member relationships*, The Leadership Quarterly.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale ili örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*, (8.basım), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fiedler, Fred E. and Joseph E. Garcia (2005) *Leadership in a non-linear world*, Ed: Cary L.
- Gardner, J. W. (2000). *The nature of leadership*, Educational Leadership, San Francisco: Jossey Bass, 3 (13).
- Gemmy, A. (1998). *Supervision modern*. Redrieved from: [http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/4directing/leading/lead.htm](http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm).
- George, J. M. and Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organisational behaviour*. U.S.A.: Addison- Wesley Publishing Company.
- Geylan, R. (1992). *Personel yönetimi*, Eskişehir: Met Yayınevi.
- Gökyer, N. (2004). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hallinger, P. ve Murphy, F. (1986). *Assessing and developing principal instructional leadership*, *Educational Leadership*, September, 54-61.
- Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership*, *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
- Helvacı M. ve Aydoğan İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretim görüşleri: *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,4(2), 41-60.
- Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D. (1996). *Management of organizational behaviour*. (Seventh edition). U.S.A: Prentice Hall International Editions.
- Hicks Herbert, (1978). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar*, (Çev. Tekok, O.). (1.Cilt), Ankara:Turhan Kitabevi.
- Hicks. H. G. and Gullett. C. R. (1981). *Organizasyonlar: Örgüt ve teori*. (Çev. Baykal, B.) İstanbul:İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.

- Hyde, P. Ve Williamson, B. (2000). The Importance of Organisational Values Part 1: Is your organisation value congruent? *Focus on Change Management*, pp 14-18
- Karahan, B. (2009). *İşe bağlanma, çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar içinde*.Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Karslı, M. (2004). *Yönetmel etkililik*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Kaya, G. (2008). *Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kazancıoğlu, M. (2008). *Özel okullarda üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları ve okul etkililiği üzerine bir çalışma: İstanbul Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kikbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23-32.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları cilt: 25 sayı: 1, s.93*.
- Krug, E. (1992). Instructional leadership: A Constructivist Perspective, *Educational Administration Quarterly*, 28 (3), 430-443.
- Leithwood, K. (1992). The principal's role in teacher development, teacher educational change, London: Flamer.

- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 20 (4) 415-434.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005, *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), 177-199.
- MacNeill, N., Cavanagh, R. ve Silcox, S. (2003). *Beyond instructional leadership: Towards pedagogic leadership*, Paper submitted for presentation at the 2003 Annual conference for the Australian Association for Research in Education: Auckland.
- Miles, M. B. Ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook* (2nd ed.) California: Sage.
- Nettles, M. and Herrington, C. (2007). Revisiting the importance of the direct effects of school leadership on student achievement: the implications for school improvement policy, *Peabody Journal of Education*, 82 (4), 724-736.
- Owens, G. (1995). *Organizational behaviour in education*. (Fifth editon). U.S.A: A Simon& Schuster Company.
- Özberk, Ö. (2015). *Ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin mesleki adanmışlığına yönelik öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm*. (6. Baskı). Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan ve Türkiye'deki okul yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik davranışları, Sofya ve İstanbul illeri örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Pipkin, C. (2000). A call for ethical leadership. *GSU Educational Forum*, 5 (1),13
- Plungett, W. and Attner F. (1994). İntroduction to management, wandswon rublising company
- Richmon, J. and Allison, J. (2003). Toward a conceptual framework for leadershipinguiry, *educational management and administration*, 31 (1), 31-50.
- Smith, W. and Andrews, R. (1989). *Instructional Leadership: Va*; Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) Press.
- Sönmez, A. (2010). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bahçelievler Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Sözüeroğlu, A. (2006). *İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi.*(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Stemler, S. (2001). *Özel ve resmi ilköğretim kurumlarının etkili okulun veliler boyutundaki özelliklerine sahip olma düzeyleri (Bursa ili örneği)* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Şahin, A. ve Örseli, E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma.* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Şentürk, K. (2016). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.* Journal of Mehmet Akif Ersoy University Social Science Institute; p173-198, 26p.



- Şimşek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H. Ve Dino, R. N. (2005). Modelind the multilevel determinants of top management team behavioral intefration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Şişman, M. (2002a). *Öğretim liderliği*. Anakara: Pegem A. Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2016). *Öğretim liderliği davranışları ölçeği: geçerlik, güvenirlik ve norm çalışması*. Educational Administration: Theory & Practice; 2016, Vol. 22 Issue 3, p375-400.
- Toker, T. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyleri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24,543-559.
- Wildy, H. and Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in western australia. *Journal of Educational Administration*, 31(21), 43-61.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve iklimi algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 547-578.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek , H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, A. ve Şimşek , H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek , H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2010). Yönetim süreçleri. Çelik, V. (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (s. 101-120). Ankara: Pegem A. Yayınları
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 739-756.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etil liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

## **EKLER**

### **EK 1: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Alınan İzin**

## **EK 2: Yarı – yapılandırılmış Görüşme Formu**

Merhaba, ben Şerife Parlaktepe Gaziler. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü'nde yüksek lisans bölümündeyim. 'Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergilemelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi' konulu yüksek lisans tezim için çalışma yapmaktayım.

Görüşme sonucunda elde edilecek bilgiler, yalnızca araştırma için kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz içten yanıtlar ve bana ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim. İzin verdiğiniz takdirde ses kaydı alınacaktır.

1. Sizce okul müdürünüzün yöneticilik özellikleri nasıldır?
2. Sizce okulun amaçları nelerdir?
3. Okul müdürlerindeki pozitif özellikler nelerdir?
4. Okul müdürlerindeki negatif özellikler nelerdir?
5. Sınıf içi derslerini işlenmesinde öğretmenleri yeterli buluyor musunuz?
6. Öğrencilerin başarılarını nasıl takip edersiniz?
7. Öğretmenleri desteklemek için neler yaparsınız?
8. Mesleki gelişim konusunda öğretmenlerinizi nasıl buluyorsunuz?
9. Okul kadrosu içinde takım ruhu oluşturmak için neler yaparsınız?
10. Çevre ve okul işbirliğini geliştirmek için neler yaparsınız?

## **TURNİTİN RAPORU**

## ÖZGEÇMİŞ

### Şerife PARLAKTEPE GAZİLER

8 Kasım 1983 tarihinde Gazimağusa'da doğdu. İlköğrenimini Yeniboğaziçi İlkokulu'nda tamamladı. 1999-2000 öğretim yılında, Gazimağusa bölgesinden okulunu temsil etmek üzere Çanakkale'ye gönderildi. Orta öğrenimini 9,84 derece ve okul birinciliği ile Gazimağusa ilçesinde bitirdi.

2004 yılında Atatürk Öğretmen Akademisi'nin Sınıf Öğretmenliği bölümünden yüksek şeref derecesi ile mezun oldu. Aynı yıl Alaniçi İlkokul'na Sınıf Öğretmeni olarak atandı. 2012 yılına kadar orada sınıf öğretmenliği görevi yaptı. 2012'de Mormenekşe İlkokulu'na atandı.

Halen daha Mormenekşe İlkokulu'nda Sınıf Öğretmeni olarak çalışmakta ve Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı Bölümü'nde Yüksek Lisans yapmaktadır.

Adres: Yeniboğaziçi / Gazimağusa

Mail: halilsherife@hotmail.com