

T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM SÜRECİNDEKİ
ROLLERİNİN İNCELENMESİ (KİLİS İLİ ÖRNEĞİ)**

SERDAR KARADAĞ

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ ALPER YETKİNER

KİLİS
2021

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM SÜRECİNDEKİ ROLLERİNİN İNCELENMESİ (KİLİS İLİ ÖRNEĞİ)

Serdar KARADAĞ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Alper YETKİNER

Sayfa: 119 sayfa

Yıl:2021

Bu araştırmada Kilis ilindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Kilis'te bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde müdürlük yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma grubu olarak Kilis'te farklı bölgelerde bulunan okullarda görev yapan 20 okul müdürü belirlenmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada, nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim araştırma deseninden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde ise içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan, 33 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler odak grup görüşmesi yönteminden yararlanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda amaçlarına ulaşmak için belirli bir plan dahilinde prosedürleri takip ettikleri, okul yaptırma ve yaşatma görevleriyle uyumlu hareket ettikleri, öğretmenlerin etkin öğretim yapmaları için kaynak sağladıkları, sosyal ve kültürel etkinliklere öğrenci, öğretmen ve veli işbirliğini sağlayarak katılım sağladıkları, denetim görevlerini yerine getirdikleri, öğretmen ve öğrencilerle etkileşim içerisinde oldukları, aday öğretmen yetiştirme sürecine olumlu katkı sağladıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği etkinliğini engelleyici unsurların ortadan kaldırılması ve okul müdürlerine öğretim liderliği etkinliğini artırıcı imkânlar sağlanması önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: Okul müdürleri, Öğretim süreci, Öğretim Liderliği.

ABSTRACT

INVESTIGATION THE ROLES OF SCHOOL DIRECTORS IN TEACHING PROCESS (KİLİS PROVINCE EXAMPLE)

Serdar KARADAĞ

Department of Educational Science

Kilis 7 Aralık University, Postgraduate Education Institute

Advisor: Assist. Prof. Dr. Alper YETKİNER

Page : 119 page

Year: 2021

In this study, it was aimed to determine the opinions of school principals working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in Kilis on their instructional leadership roles. The study group of the research consisted of school principals working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in Kilis during 2019-2020 academic year. As the study group, it was determined 20 school principals working in schools located in different regions of Kilis. In the conducted study, it was used the phenomenology research pattern, which is one of the qualitative research approaches. In the analysis of the data obtained from the research, it was used content analysis technique. In the study, as a data collection tool, it was used 33-item semi-structured interview form created by the researcher. The data were obtained by using the focus group interview method. In line with the data obtained, it was reached six main headings related to the education-teaching process. As a result of the research, it was concluded that school principals follow the procedures within a certain plan in order to achieve their goals in line with the determined vision and mission, act in harmony with the duties of building and sustaining the school, provide resources for teachers for effective teaching, participate in social and cultural activities by ensuring the cooperation of students, teachers and parents, fulfill their supervisory duties, interact with teachers and students, and contribute positively to the candidate teacher training process. School principals were suggested to remove the elements which hinder the effectiveness of instructional leadership and to provide opportunities to boost the effectiveness of instructional leadership.

Key words: School Principals, Teaching Process, Teaching Leadership.

ÖNSÖZ

Azim ve sabırla çalışmamda yol gösteren, yüksek lisans eğitimimde ders ve tez aşamasında zaman mefhumu gözetmeksizin tüm sorularıma sabırla cevap veren, akademik hayatın bir kültür olduğunu ve bu kültürün yaşatılması gerektiği inancıyla hiçbir desteğini benden esirgemeyen çok değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Alper YETKİNER'e sonsuz şükranlarımı arz ederim.

Gerek ders aşamasında gerek tezimin hazırlık aşamasında yardımlarını benden hiçbir zaman esirgemeyen Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ'a, görüşmeler için beni kırmayarak katılım sağlayan Kilis ilimizin çok değerli okul müdürlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek tempolu çalışma hayatımın içerisinde yüksek lisans eğitimim süresi boyunca; sabır, fedakârlık ve her anlamda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, hep yanımda olan, sevgili eşim Ayşe'ye sonsuz teşekkür ederim. Bu süreçte morale ihtiyacım olduğu anlarda sarılınca tüm dertlerimi bana unutturan canımdan kıymetli evlatlarım Fatih Kerem ve Sena'ya en içten sevgilerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde üzerimde çok büyük emekleri olan, bir memur maaşıyla bizleri okutan, dualarıyla her zaman bana destek olan Canım Annem ve Canım Babama sonsuz şükranlarımı sunarken, Değerli Abilerim ve Kız Kardeşime de çok teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, kullanmış olduğum tüm bilgiler ve yorumlar için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili bu beyanıma aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Serdar KARADAĞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
1.5. TANIMLAR	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ	7
2.1.1. Yönetim ve Yönetici	7
2.2. LİDERLİK	8
2.3. LİDERLİK KURAMLARI.....	8
2.3.1. Kişisel Özellikler Kuramı	9
2.3.2. Davranışsal Kuramlar	9

2.3.3. Durumsal Kuramlar	10
2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	11
2.3.4.1 Dönüşümcü Liderlik	11
2.3.4.2 İşlemci (Sürdürümcü Liderlik)	12
2.3.4.3 Dağıtımcı Liderlik.....	12
2.3.4.4 Vizyoner Liderlik.....	13
2.4. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ	14
2.4.1. Öğretim Liderliği Tanımı.....	14
2.4.2. Öğretim Liderinin Nitelikleri	15
2.5. HALLİNGER VE MURPHY’NİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ MODELİ	17
2.5.1. Okul Misyonunu Tanımlama	17
2.5.1.1. Okul Amaçlarını Belirleme.....	17
2.5.1.2. Okul Amaçlarını Paylaşma	18
2.5.2. Öğretim Programının Yönetimi	18
2.5.2.1. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme	18
2.5.2.2. Programlar Arası Eşgüdümü Sağlama	19
2.5.2.3. Öğrenci Gelişimine Öncülük Etme	19
2.5.3. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme.....	19
Okul müdürlerinin; öğrenciler, öğretmenler ve aileler arasındaki ilişkilerin bütünleşerek gelişmesini sağlayacak olumlu bir öğrenme iklimi oluşturması gerekmektedir.....	19
2.5.3.1. Öğretim Zamanının Korunması	19
2.5.3.2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama.....	20

2.5.3.3. Görünrlüğe Önem Verme	20
2.5.3.4. Öğretmenleri Çalışmaya Teşvik Etme	20
2.5.3.5. Akademik Standartlar Belirleme.....	20
2.5.3.6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme	21
2.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİNİ SINIRLAYAN ETKENLER	21
2.6.1. Bürokratik ve Yasal Engeller.....	21
2.6.2. Zaman Sınırlılığı ve Yanlış Zaman Yönetimi.....	21
2.6.3. Okul Müdürü Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler.....	21
2.6.4. Öğretim Liderliği Konusunda Eğitim Eksikliği.....	22
2.6.5. Vizyon, Kararlılık ve Cesaret Eksikliği	22
2.6.6. Kaynak Yetersizliği	22
2.7. YURT İÇİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	22
2.8. YURT DIŞI YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	26
YÖNTEM	27
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ/MODELİ.....	27
3.2. ÇALIŞMA GRUBU	27
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	29
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	31
3.6. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK	31
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	32

4.1. HAZIRLIK DÖNEMİNE AİT BULGULAR..... 32

4.1.1. Okul müdürlerinin yaz tatilinde eğitim-öğretimin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalara ait bulgular 32

4.2.2. Okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklara ait bulgular 34

4.2.3. Okul müdürlerinin bilimsel ve teknolojik açıdan okulu yenilemek, geliştirmek için yaptığı çalışmalar; takip ettikleri, haberdar oldukları yeni eğitim stratejileri ve modellerine ait bulgular 37

4.2.4. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ders dağılımını hangi ölçütleri dikkate alarak yaptığına dair elde edilen bulgular..... 40

4.3. EĞİTİM ÖĞRETİM YILI BAŞLANGIÇ SEMİNERİ DÖNEMİNE AİT BULGULAR..... 42

4.3.1. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekân açısından yapmış oldukları planlamalar ve eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkilerine ilişkin bulgular..... 42

4.3.2. Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine sağladığı katkılara ait bulgular. 46

4.3.3. Okul müdürlerinin sosyal ve kültürel etkinliklere katkılarına ait bulgular. 47

4.4. BİRİNCİ DÖNEME AİT BULGULAR..... 50

4.4.1. Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planlarına ait bulgular. 50

4.4.2. Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin bulgular..... 53

4.4.3. Okul müdürlerinin yıllık ders planlarını, zümre toplantı tutanaklarını ve sosyal etkinlik planlarını kontrol sürecine ilişkin bulgular..... 57

4.4.4. Okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak

isteyen öğretmenlere yönelik yürüttüğü çalışmalara ait bulgular.	59
445. Okul müdürlerinin okullarda yürütülmekte olan kültür, sanat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili elde edilen bulgular.....	61
446. Okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin bulgular.	64
447. Okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında yürütmekte oldukları çalışmalara ait bulgular.	66
448. Okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adaylarına sunmuş olduğu katkılara ilişkin bulgular.....	68
45. ARA TATİL DÖNEMİNE AİT BULGULAR	71
45.1. Okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken hangi ölçütleri göz önünde bulundurduğuna dair elde edilen bulgular.	71
45.2. Ara tatil döneminde okul müdürlerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular.	74
46. İKİNCİ DÖNEME AİT BULGULAR	77
46.1. İkinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular ve bu toplantının sürece etkilerine ilişkin bulgular.....	77
46.2. Okul müdürlerinin öğrencilerle ne sıklıkla, hangi ortamlarda görüştükleri ve bu görüşmelerin etkilerine ilişkin bulgular.	79
46.3. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yaptığına dair elde edilen bulgular.	82
46.4. Okul müdürlerinin Eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara ait bulgular	83
46.5. İkinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yürütülen rehberlik	

faaliyetlerine ait bulgular	85
47. YILSONU SEMİNERLERİ DÖNEMİNE AİT BULGULAR.....	86
47.1. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere kimleri dâhil ettiğine dair elde edilen bulgular.	86
47.2. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular.	88
47.3. Okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular.	89
47.4. Okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım çalışmalarına ait bulgular.	92
47.5. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geldiklerine dair elde edilen veriler.	94
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	98
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	98
TARTIŞMA VE SONUÇ	98
ÖNERİLER.....	105
KAYNAKLAR	107
EKLER	115
EK A.1.İzin Yazısı	115
EK A.2.Görüşme Soruları.....	117
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Okul müdürlerine ilişkin demografik bilgiler	28
Tablo 2. Yaz tatilinde eğitim-öğretimin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi ile ilgili yapılan çalışmalar	33
Tablo 3. Okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklar.....	34
Tablo 4. Okul müdürlerinin bilimsel ve teknolojik açıdan okulu yenilemek, geliştirmek için yaptığı çalışmalar; takip ettikleri, haberdar oldukları yeni eğitim stratejileri ve modelleri	37
Tablo 5. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ders dağılımını hangi ölçütleri dikkate alarak yaptığına dair elde edilen bulgular.....	40
Tablo 6. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekân açısından yapmış oldukları planlamalar ve eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkilerine ilişkin bulgular.....	42
Tablo 7. Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine sağladığı katkılar	45
Tablo 8. Okul müdürlerinin sosyal ve kültürel etkinliklere katkılar	47
Tablo 9. Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planına ait bulgular	50
Tablo 10. Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin bulgular.....	53
Tablo 11. Okul müdürlerinin yıllık ders planlarını, zümre toplantı tutanaklarını ve sosyal etkinlik planlarını kontrol sürecine ilişkin bulgular	56
Tablo 12. Okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlere yönelik yürüttüğü çalışmalara ait bulgular	59
Tablo 13. Okul müdürlerinin okullarda yürütülmekte olan kültür, sanat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili elde edilen bulgular.....	60
Tablo 14. Okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin bulgular.....	63

Tablo 15. Okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında yürütmekte oldukları çalışmalara ait bulgular.....	66
Tablo 16. Okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adaylarına sunmuş olduğu katkılara ilişkin bulgular	68
Tablo 17. Okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken dikkate aldıkları ölçütler.....	70
Tablo 18. Ara tatil döneminde okul müdürlerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış olduğu çalışmalar	73
Tablo 19. İkinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular ve bu toplantının sürece etkilerine ilişkin bulgular.....	76
Tablo 20. Okul müdürlerinin öğrencilerle ne sıklıkla, hangi ortamlarda görüştükleri ve bu görüşmelerin etkilerine ilişkin bulgular.....	78
Tablo 21. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yaptığına dair elde edilen bulgular.....	81
Tablo 22. Okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara ait bulgular.....	82
Tablo 23. İkinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yürütülen rehberlik faaliyetlerine ait bulgular.....	84
Tablo 24. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere kimleri dâhil ettiğine dair elde edilen bulgular.....	85
Tablo 25. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular.....	87
Tablo 26. Okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular.....	88
Tablo 27. Okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım çalışmalarına ait bulgular.....	90
Tablo 28. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geldiklerine dair elde edilen veriler	93

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlıkları ve kavramsal tanımları at başlıklarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. PROBLEM DURUMU

Öğrencilerin dengeli bir yaşam sürmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak, okulların varlık sebepleri arasında bulunmaktadır. Okullar, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gelişi güzel eylemler ile değil önceden planlanmış ve bilimsel ilkelere dayalı olarak yaşama geçirebilirler (Can, 2013). Bu bakımdan belirli hedefler doğrultusunda öğrenci yetiştirme uygulamalarının çerçevesi, öğretim programlarıyla çizilmektedir. Ülkeler okullar aracılığıyla vatandaşlık bilinci aşılama, toplumsal ve evrensel değerleri kazandırma, istidat ve yetenekleri doğrultusunda meslek edindirme hedeflerini öğretim programı aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu hedefler öğretim programının hazırlama sürecinin temel öğelerini oluşturmaktadır.

Araştırmalarda okul müdürünün yalnızca okulun işleyişinden değil aynı zamanda öğrenci başarısını artırmada önemli rollerinin olduğu ortaya konulmuştur (Kaya, 2008). Okul müdürlerinin yönetsel görevlerinin yanı sıra çalışanlara rehberlik etme, çalışanları teşvik etme ve onlara yardımcı olma gibi görevleri de vardır. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğretim liderliği becerilerinin öğretmen performansı ve öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğuna dair kanıtlar giderek artmaktadır (Balyer, 2012). Öğretim programlarının hedeflerine ulaşması okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmeleriyle bağlantılıdır. Alan yazında söz konusu bu roller okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla özdeşleştirilmiştir. Bu bakımdan okul müdürlerinin öğretim liderliği uygulamalarının kapsamında öğrenciler, öğretmenler ve öğretim süreciyle birlikte öğretim programı yer almaktadır (Gümüseli, 1996). Okulun özünü şekillendiren okul müdürleri, öğrenciler, öğretmenler ve toplum gibi güçler bulunmaktadır. Okulun etkililiği, bu güçlerin koordineli bir şekilde öğretim programı doğrultusunda etkileşim içerisinde çalışmalarına bağlıdır. Öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin temel görevi, öğretimin niteliğini artırmak için bu güçleri okulun hedefleri doğrultusunda harekete geçirmektir (Findley ve Findley, 1992).

Bir ğretim lideri olarak okul müdürünün eēitim alanındaki gelişmeleri ve deēiřimlere uygun bir misyon, vizyon ve gelecekte öngörülen eēitim anlayışına uygun ērenme ortamlarını oluşturması gerekmektedir (Arın, 2006). Bu kapsamda ğretim liderliēi ğretim sürecini etkili bir şekilde yürütme, kaynakları saēlama, ēretmenleri gelişmeye teşvik etme, demokratik bir ērenme ortamını hazırlama ve ērencilerin başarısını artırmayı içermektedir (Aksoy ve Işık, 2008). Bununla birlikte ğretim liderliēi, ğretim süresini etkin kullanma, ğretim standartlarını belirleme ve ğretim performansını artıracak teşvik edici bir sistemi oluşturmayı gerektirmektedir. Böylece oluşturulan bu standartlar, ērencinin okula karşı pozitif tutum beslemesine ve okuldaki paydaşlar arasındaki iyi ilişkilerin gelişmesine kaynaklık etmektedir (Demir, 2014). Bu uygulamaları gerçekleştiren lider okul yöneticileri ğretim lideri olarak tanımlanmaktadır. Bu baēlamda ğretim liderinin okulun belirlenen hedeflerine ulaşması için başta ēretmen olmak üzere diēer okul çalışanları ve ērencileri eēēdmleyerek onları motive etmek gibi önemli bir rolü bulunmaktadır (Balyer, 2012).

Okul müdürlerinin ēretimsel liderlik rolü, ABD’de 1970’li yıllardan itibaren üzerinde yoēun olarak durulan etkili okul araştırmalarının sonucunda ön plana çıkmıştır (Gökyer, 2010). Özellikle son 40 yıldır ğretim liderliēinin ēretmen davranışları ve okul gelişimi üzerindeki etkilerine dair pek çok ampirik araştırma bulunmaktadır (Hallinger, 2003). Öğretim liderliēini tanımlamak ve ğretim liderliēi davranışlarını belirlemek amacıyla yurt dışında özellikle birçok araştırma yapılmıştır. ēretimsel liderlik tarzında hedef, ēretimi etkili kılmak ve geliştirmektir. Bu bakımdan mevcut liderlik tarzında öğretimin daha etkili olması için okulun ve çevresinin amaçlara uygun bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Burada en önemli unsur okul müdürüdür. Bu liderlik tarzına sahip okul müdürlerinden, okulun gelişimi ve ērencinin akademik başarısı konusundaki beklentiler yüksektir (Cerit, 2004). Daha z bir ifadeyle ğretim liderliēi, okul müdürünün okulda beklenen hedefler olarak nitelendirilen ērenci başarısı ve okul gelişimini yerine getirmek için çevresindeki insanları etkilemesi ve aynı amaç doērultusunda harekete geçirmesi olarak deēerlendirilmektedir (şışman, 2002).

Okul yöneticilerinin bütün rolleri arasında ēretimsel liderlik rollerinin en önemlisini oluřturduēu söylenebilir (Cerit, 2004). Zira okul müdürlerinin ēretimsel liderlik rollerinin kapsamında okulun misyonunu belirlemek, ğretim programını

eşgüdümlemek ve pozitif bir öğrenme iklimi oluşturmak yer almaktadır (Hallinger ve Murphy, 1985). Söz konusu rollerin gerçekleştirilmesinde bir öğretim lideri olarak okul müdürünün okulun amaçlarına ulaşması için eğitim politikalarına uygun, açık, anlaşılır ve ulaşılabilir vizyon belirlemesi, bu vizyonu okuldaki diğer paydaşlar ile paylaşması ve diğer çalışanların bu vizyonu benimsemesi gerekir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) okul yöneticilerinin bir öğretim lideri olarak tanımlanabilmeleri için okulun öğretim bakımından amaçlarını geliştirme, öğretim programını hazırlamada diğer paydaşların görüşlerini dikkate alma, yıllık plan ve ders planı hazırlama, sınıf içi öğretimde öğretmen gelişimine katkı sunma, ders veya içerik konusunda öğretmenlere öğretim rehberi hazırlama ve ders kaynaklarının seçilmesi ve hazırlanmasında aktif rol alma gibi rolleri yerine getirmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul müdürleri öğretim programlarının sorunsuz bir şekilde uygulanmasında ve hedeflere uygun başarının elde edilmesinde birinci sorumlu olarak görülmüşlerdir (MEB, 2005). Söz konusu yönetmelikte okul müdürlerinin belirlenen öğretim liderliği rolleri arasında; program hakkında yeterli bilgiye sahibi olmak ve uygulamada çıkabilecek sorunlar ile başa çıkmak, programın uygulanması için gerekli araç-gereçlerin temini ve fiziki ortamın hazırlanmasını sağlamak gibi öncelikler bulunmaktadır. Bununla birlikte öğretmenler arasında eşgüdümü sağlamak ve öğretmenler arasında paylaşımı artıracak ortamlar sağlamak, ders içeriği konusunda öğretmenlerin etkinlikleri konusunda bilgilendirme toplantıları yapmak, öğretmenlerin belirledikleri hedefleri yılsonunda değerlendirmek, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacak hizmetiçi etkinlikler ve seminerler düzenlemek, öğretmenleri yenilik ve değişim konusunda teşvik etmek ve onların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak yer almaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin öğrenci velilerine yönelik bilgilendirici seminerler düzenlemek, okul dışı etkinliklerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak, uygulamalı dersler için gerekli laboratuvar ortamlarını kurmak ve öğrencilere kolay kaynak erişimi konusunda zengin kütüphaneler oluşturmak gibi görevleri vardır (MEB, 2005).

Yukarıda değinilen söz konusu roller incelendiğinde öğretim lideri olarak bir okul müdürünün öğretim programı içeriğine hâkim olması, öğretim programının uygulanmasıyla ilgili rollerini bilmesi gerektiği açıkça ortaya konmuştur. Okul

müdüründen beklenen, okulu varlık sebebi doğrultusunda geliştirmek ve öğretim etkinliklerini zenginleştirme çalışmalarına rehberlik etmek gibi görevlerinin farkında olmaktır. Bu bakımdan okul müdürleri öğretimsel liderlik rollerini yerine getirdikleri ölçüde öğretimin, öğrencinin ve nihai olarak okulun gelişimine katkıda bulunacaklardır (Çalık ve Kılınç, 2018). Etkin öğretim liderleri öğretim programının amaçlarını, kapsamını ve uygulama biçimini bilen liderlerdir. Bu yüzden etkili bir okul için okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini iyi bilmesi ve bu rollere uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Bu araştırmayla okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerinin neler olduğu ve nasıl gerçekleştirdikleri saptanmaya çalışılmıştır.

12. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Kilis ilindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Hazırlık dönemi içerisinde okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecine ilişkin yapmış oldukları hazırlıklar nelerdir?
2. Eğitim öğretim yılı başlangıç seminerlerinde okul müdürlerinin sürece, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine ve sosyal ve kültürel etkinliklere katkıları nelerdir?
3. Birinci dönem süresince okul müdürlerinin göstermiş oldukları öğretim liderliği rolleri nelerdir?
4. Ara tatil döneminde okul müdürlerinin yapmış oldukları durum tespiti ve bu tespitlerine ilişkin planlamaları nelerdir?
5. İkinci dönem süresince okullarda yürütülen faaliyetler ve bu faaliyetlere okul müdürlerinin öğretim lideri olarak katkıları nelerdir?
6. Eğitim-öğretim yılının tamamı göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin göstermiş oldukları öğretim liderliği rolleri nelerdir?

13. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul müdürleri, okulların hedeflerine ulaşmasında ve öğrenci başarısının artırılmasında son derece etkin rol oynamaktadırlar. Okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak hareket etmeleri eğitimin kalitesini artırma ve öğretmen gelişimini desteklemenin

yanında aynı zamanda öğrenci başarısını artırma üzerinde de etkili olmaktadır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları öğretme ve öğrenme süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Mevcut süreçlerin başarılı olmasında bir öğretim lideri olarak okulun amaçlarını bilmesi, bu amaçları paydaşlar ile paylaşması, öğretim programını aksatmadan etkili bir şekilde yönetmesi, etkili öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun ortamı oluşturması, zengin bir öğrenme için farklı yöntem ve teknikler konusunda bilgi sahibi olması ve öğretimi daha etkili hale getirecek araç ve gereçleri temin ederek öğretmenlere destek olmaları gerekmektedir.

Okulların hedeflerine ulaşmasında ve okul etkililiğinin artmasında öğretim sürecinin uygulayıcısı konumunda bulunan ikinci aktör öğretmenlerdir. Öğretmenlerin öğretim görevlerini yerine getirmeleri ve öğretim sürecindeki eksiklerinin giderilmesi ve eğitimin kalitesinin yükselmesi için okul liderlerinin aktif denetim yapmaları gerekir. Bununla birlikte okul liderinin ve öğretmenlerin, öğretim standartlarına göre öğretim sürecini yönetmeleri önem arz etmektedir. MEB'in 2014 yılı itibarı ile öğretim sürecinin denetim görevini okul müdürlerine devretmesiyle birlikte okul müdürlerinin öğretim liderliği uygulamaları daha da önem kazanmıştır (MEB, 2014). Okul müdürlerinin öğretimin denetiminde aktif rol oynamaları denetimin verimliliğini arttırmada son derece önemlidir. Bu yetki devriyle birlikte okullar hedefleri için yaşamsal olan denetim görevinin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemesi ile olanaklı hale gelmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini belirlemek ve bu rollerin müdürler tarafından nasıl uygulandığını gözlemlemek bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

14. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma Kilis ilindeki resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde 2019-2020 eğitim/öğretim yılında görev yapan okul müdürlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Verilerin kapsamı, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunun ölçebildiği özellik ve görüşler ile sınırlıdır.

15. TANIMLAR

Okul Müdürü: Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi (2014)'inde '*Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.*' okul müdürünün görev tanımı belirtilmiştir.

Öğretim Lideri: Öğretim lideri; okul vizyonunu edinmiş, yeterli becerilere sahip, eğitim ile ilgili süreç ve kuramlar hakkında bilgi sahibi olan bir yöneticidir. Okullarda öğretim liderliğini üstlenen kişi okul yöneticisidir (Bozkurt, 2013).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.YÖNETİM VE YÖNETİCİ

2.1.1. Yönetim ve Yönetici

Örgüt; ortak hedefleri olan bireylerin bu hedefleri gerçekleştirebilmek için göstermiş oldukları gayretler, yapmış oldukları çalışmalar ve karşılıklı birbirlerini etkilemeleri sonucu ortaya çıkar. Verimli örgüt yapılarının güçlü bir modelle ilişkilendirilmesi elzemdir. Aydın (2017)'da belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için; örgütlerin yeniliklere ve değişimlere açık olması gerektiğini, çalışanların kendilerini gerçekleştirmiş olmaları ve yöneticilerinin ise kendilerini yetiştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Yönetim süreci ise örgütün işlevselliğini sağlayan çalışmalardan oluşur. Sertkaya (2015) yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için elde bulunan kaynakları kontrol eden ve yönlendiren birim olarak tanımlamaktadır. Yönetim; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi adına örgütün kaynaklarını kanalize eder, bu kaynakları uygun şekilde değerlendirir ve denetimlerini gerçekleştirir. Ayrıca yönetim, örgütün hedefleriyle uyumlu bir şekilde geleceğe hazırlamak sorumluluğundadır (Bursalıoğlu, 2012).

Yönetimin önemli kavramlarından biri olan yönetici ise, belirlenen hedefler için bir araya gelen insanları yönetebilen kişidir. Çalık (2003) yöneticiyi; yönetim aşamalarının tamamına aktif katılım sağlayan, örgütün işlevsellik kazanmasına katkı sunan, gerekli program ve planlamaları yaparak kontrol sağlayan, yönetsel anlamda tüm işlevleri yerine getiren bireyler olarak tanımlamaktadır. Sertkaya (2015)'ya göre yönetici; görev ve sorumluluklarını bilen, kurumun lideri konumunda olan ve kurumun bütün öğelerini yönlendiren kişidir. Başka bir deyişle yönetici, hedeflere ulaşabilmek için sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanılabilmelidir. Önder (2010) ise bir yönetici de yöneticilik bilgisi, alana ait teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisi özelliklerinin bulunması gerektiğini ve bu özelliklerden ilk ikisinin yöneticinin hiyerarşik düzeyine göre değişkenlik gösterebileceğini fakat üçüncü özelliğin tüm yöneticiler için eşit derecede öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yöneticiler, öğretim liderliği ile

değişimlere öncülük ederek sistemi devam ettirirler (Gökyer, 2010). Yöneticiler; çalışanları sevk ve idare eden (Erdoğan, 2017), yönelteceği insanlar hakkında bilgi sahibi olan, örgütün hedeflerine ulaşmasında öne çıkan alternatifler arasından karar veren, gerektiğinde yeni stratejiler üreten, iyi bir planlama yapan ve bu planı iyi yürüten, örgüt ve toplum arasındaki bağlantıyı sağlayan, işletmenin başarısını ölçen kişilerdir (Yener, 2017).

Yönetim kavramı bilimsel araştırmalara son dönemlerde konu olmasının yanında tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Bu kavram geçmişten günümüze kadar önemini koruyarak kalıcılığını sürdürmektedir. Sertkaya (2015)'ya göre yönetim terimi ilk zamanlarda 'iş yönetimi' anlamıyla ifade edilmektedir. Yönetim faaliyetleri, bilimin konusu olarak çok fazla bilimsel araştırmanın konusu olmuş kamu ve işletme olarak iki farklı daldan gelişim sağlamıştır. Eğitim yönetimi bu iki farklı daldan istifade ederek kendine has yapısını geliştirmeye devam etmiştir (Özdemir, 2018).

2.2. LİDERLİK

Antik çağ ve eski Yunan-Roma dönemlerinden günümüze kadar insanlar liderliği önemsemiş ve fikirler beyan etmişlerdir (Barutçugil, 2014). Hatta liderler üzerine birçok teoriler oluşturulmuştur (Baloğlu, 2011). Toplumlar üzerinde liderlerin etkisi her zaman görülmüştür. Toplumların içinden ortaya çıkan liderlerin kişilikleriyle toplumda iz bırakmış, vizyon sahibi, iyi bir analiz becerisine sahip insanlar olması gerekmektedir (Karakeçili, 2014). Liderler; lideri olduğu toplumu hedefler için bir araya getirebilen ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirebilen (Yolaç, 2011), sosyal yönleri oldukça güçlü ve etkileyici diyaloglar kurabilen (Karakeçili, 2014) kişilerdir. Kısacası liderlerin; kararlı, cesaretli, risk alabilen kendisini iyi tanıyabilen, bilgili, becerili, değişime ve gelişime açık vizyon sahibi kişiler olması gerekmektedir.

2.3. LİDERLİK KURAMLARI

Bu bölümde liderlik kuramlarından kişisel özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal kuramlar ve çağdaş liderlik kuramlarından ise dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, dağıtımcı liderlik, vizyoner liderlik ve öğretmen liderliği konularına değinilecektir.

2.3.1. Kişisel Özellikler Kuramı

Kişisel özellikler kuramı, liderlikle ilgili literatüre giren ilk kuramdır. Kişisel özellikler kuramı liderde bulunan veya bulunması gereken kişisel özellikleri barındırmaktadır. Kişisel özellikler kuramına göre lideri tarif edebilmek için bireylerin fiziksel ve şahsi özellikleri açısından kıyaslamının kâfi olacağı varsayılmıştır. Bu kuramın özelliği bireyleri lider olarak tarif ederken fiziksel ve bireysel özellikleriyle (yaşı, kilosu, yetişkinliği, zekâsı, soyu, diksiyonu, cinsiyeti, bilgisi, iletişimi, dürüstlüğü, açık sözlülüğü, vb.) ifade etmeye çalışmışlardır. Bu kuram, başarılı liderlerin benzer nitelikleri taşıması, grup içerisinde liderlerin niteliklerinden daha üstün nitelikleri bulunan kişilerin de var olabileceği tespit edilince yetersiz bulunmuştur (Koçel, 2003). Yener (2017) ise kuramın yetersizliğinde, liderin özelliklerini tanımlamada güçlükler yaşanabileceği ve özelliklerin farklı anlaşılabilmesinden kaynaklanan sorunların oluşabileceğini ifade etmektedir.

2.3.2. Davranışsal Kuramlar

Davranışsal kuramlarda, liderin alt kademedeki bireylerle iletişimi, yetki devri, kontrol şekli, planlama gibi nitelikler liderin başarılı olmasını etkileyen faktörler olarak incelenmiş ve örgüt yapısı içerisinde diğer unsurlarla beraber ele alınmıştır (Karakeçili, 2014). Davranışsal yaklaşımlarda liderin neler ortaya koyduğu ve nasıl davranışlar sergilediği önemlidir. Kişisel özelliklerden ziyade bireylerin davranışlarına göre liderliğin ifade edilebileceği görüşüne dayanır. Bireylerin davranışlarına odaklanarak başarılı veya başarısız lider tanımlanmaya çalışılır (Serinkan, 2012). Bu anlamda liderlerin sahip olduğu özellikler değil liderlik sürecinde ortaya koyduğu davranışlar önem kazanmaya başlamıştır.

Davranışçı yönetim yaklaşımları altında ele alınan liderlik yaklaşımlarında liderlerin genel anlamda ortak özelliklerinin bulunamayacağı tezinden yola çıkarak liderlerin özelliklerinden daha ziyade liderlerin davranışları inceleme konusu olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda etkili liderlik gösteren bireylerin davranışları ele alınarak lider davranış özellikleri çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Ohio ve Michigan Üniversitelerinde gerçekleştirilen araştırmalar başta olmak üzere ilgili alanyazın incelendiğinde, araştırmaların davranışçı yönetim yaklaşımları ve yönetim gözeneği

kavramı (Robert Bloke ve Jane Mouton) çalışmaları başlıkları altında gerçekleştirildikleri görülmektedir. (Akt., Celep, 2004).

2.3.3. Durumsal Kuramlar

Davranışsal yönetim yaklaşımları alanında yürütülen çalışmaların liderlik kavramını açıklamak için yeterli olmadığını düşünen araştırmacılar, liderlik kavramını açıklamada durumsal faktörlerin etkili olduğu tezinden yola çıkarak araştırmalar yürütmüşlerdir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015). Fiedler'in öncülük ettiği durumsal liderlik yaklaşımı ile ilgili araştırmalarda liderlik davranışlarının kişilik ile çevrenin karşılıklı etkileri sonucunda ortaya çıktığı düşüncesi genel anlamda kabul görmüştür.

Fiedler liderlerin güdülenme kademelerini bulabilmek adına 'en az tercih edilen iş arkadaşı' (Least Preferred Co-worker) adında bir model geliştirerek bireylerin aynı ortamda çalışmak istemedikleri kişilere karşı büyük tepki ortaya koymaktadır. Hâlbuki en az tercih edilen iş arkadaşını dahi pozitif sözlerle anlatanlar bireylerle olan iletişimi hedeflere ulaşabilmek adına şart olarak görmektedirler. Fiedler'in kuramında diğer önemli bir husus ise liderlik yapılan ortamın nitelikleridir. Bu nitelikler lider-izleyen ilişkilerinin özelliklerini, sorumlulukların düzenlenmesini ve liderin gücünü içermektedir (Aydın, 1988). Liderlikle ilgili yapılan araştırmaların nihayetinde liderlikte başarıya etki eden unsurların liderin davranışlarına ya da bireysel özelliklerine bağlı olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç itibarıyla araştırmacılar liderlik hususuna tamamıyla farklı açılardan yaklaştırmaya başlamışlardır. Daha önceki kuramlarda liderlerin bireysel ve fiziksel özellikleri, davranış şekilleri dikkate alınırken bu kuramda ise liderliği ortaya çıkaran unsurların ortam ve şartlar olduğu görüşü hâkim olmuştur. Durumsallık Kuramı'nın içeriği "her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir" anlayışına dayanmaktadır. Değişik ortam ve gruplarda farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilir (Şişman, 2012). Bu yaklaşım, farklı koşul ve durumlar ile ilgilenecek, liderin ve içinde bulunduğu toplumun özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Yener, 2017).

Durumsal yönetim yaklaşımları, liderliği içinde bulunulan ortam ve şartlara göre açıklamaya çalışırken liderin başarısını etkenler içerisindeki koşulların belirlediği görüşünü savunmaktadır. Liderlik süreci lider, izleyiciler ve şartların karşılıklı

etkilerinden ortaya çıkan karmaşık bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Hedeflerin özellikleri, grubun ahengi, lider ve izleyicilerin daha önceki tecrübeleri, izleyicilerin ve örgütün özellikleri gibi kavramlar bu kuramda liderin başarısını etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Örgütün içinde bulunduğu şartlar, çalışanlar ve memnuniyetleri, lider ve becerileri, çevre ve kültürel yapı gibi unsurlar Durumsallık kuramında analiz edilmektedir. Ayrıca kuramda, liderin birçok liderlik özelliğine sahip olmasıyla başarıya ulaşabileceği düşünülmektedir (Karakeçili, 2014).

2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Kişisel özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramların liderliği ifade etmekte eksik kalması sonucunda yeni araştırma ve kuramların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu bölümde çağdaş liderlik kuramları başlığı altında dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, dağıtımci liderlik ve vizyoner liderlik yaklaşımlarına başlıklar halinde değinilecektir.

2.3.4.1 Dönüşümcü Liderlik

Liderin görevi vizyon uygulanması gereken hususları fark ederek, bu hususları yerine getirmeye yönelmektir. Böylelikle liderler bütün evrensel kaideleri göz önünde bulundurarak ve geleceği planlayarak yeni fikir ve fırsatlar üretme, değişim ve dönüşümlerle uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Burada ifade edilen dönüşüm değişimden farklı olarak daha kapsamlı bir farklılığı anlatmaktadır. Bir kurumda yapılan değişiklikler o kurumun tamamını etkisi altına aldığı anda dönüşüm meydana gelmiş olur. Kurum dışı faktörlerin itici güç oluşturarak dönüşümün başlamasıyla strateji, misyon, örgütün yeniden değerlendirilmesi, örgüt kültürü ve hareket tarzlarının yeni baştan düzenlenmesini sağlamaktadır. (Erdoğruca, 2011). Dönüşümcü liderlikte hızla farklılık gösteren dünyaya ayak uydurmak amacıyla örgütsel dönüşüm hedeflenmektedir.

Dönüşümcü lider örgüt içerisinde bürokrasiyi gerçekleştirmeye çalışan liderlik alanlarından farklı olarak örgütü ve örgüt çalışanlarını değiştirmeye çalışan, örgüt içerisindeki bireyleri etkileyebilmek için karizmayı kullanan ve kendi altında çalışan

bireylerin performanslarının önemi, örgütün güvenini elde etmek için ayrıcalıklı olduklarını, performans olarak gruptan nasıl beklentileri olduğu gibi konuları paylaşan liderdir. Dönüşümcü lider örgütte farkındalık yaratarak bu farkındalığı örgüt üyelerine aktararak, hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütü motive ederek ve yeni farklılıkları kurumsallaştırarak değiştirir (Akyüz, 2002).

Dönüşümcü liderlik anlayışında, toplumun içinden çıkan lidere destek olunarak liderin yolunu açacak davranışlar gösterilir. Ancak bulunduğu dönemin ekonomik, politik ve toplumsal şartlarına göre değişen, donanımlı, gelişmeye açık, iz bırakan çalışmalar yapan liderler uzun soluklu olabilir (Karakeçili, 2014). Dönüşümcü liderler, toplum için ortak vizyonlar oluşturarak ortak hedefler geliştirerek (Can, 2004) örgüt kültürü içerisinde olumlu bir rol model olurlar (Yalçinkaya ve Akyüz, 2002).

2.3.4.2 İşlemci (Sürdürümcü Liderlik)

İşlemci liderlik üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar: Koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbestlik tanıyan liderlik (laissez faire) olarak karşımıza çıkmaktadır. Koşullu ödül boyutunda lider beklentileri hakkında gruba bilgi sunar ve örgüt içerisindeki bireylerin performanslarına dayalı olarak ödüllendirme yoluna gider. Örgüt ile lider arasında performans ve ödül ilişkisinde gizli olan takas sistemi mevcuttur. Serbestlik tanıyıcı liderlik boyutunda lider tesirsiz ve istikrarsız kalarak örgüt içerisindeki bireyleri serbest bırakır gerek sistemde gerekse yönetimde yok gibidir (Avcı, 2015). Örgüt içerisinde başarı olduğu takdirde sistem işlemeye devam eder. Verimsizlik durumlarında ise istisnalar ile yönetim gündeme gelir. Lider gereken işlemleri yerine getirerek düzeltme yoluna gider (Doğan, 2016).

2.3.4.3 Dağıtımçı Liderlik

2000’li yıllara yaklaştıkça daha çok ön plana çıkan Dağıtımçı Liderlik büyük ilgi gören konulardan bir tanesidir. Dağıtımçı liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda bu alanda önde gelen araştırmacılardan biri olan Gronn dağıtımçı liderlik konusunda yapılan araştırmaların Sosyal Psikoloji alan yazınına kadar ulaştığını belirtmektedir. Dağıtımçı liderlik, örgütün ortak olarak belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için örgütü meydana getiren tüm unsurların kendi kabiliyetleri oranında gönüllü olarak karşılıklı işbirliği ve etkileşime açık, mesuliyet farkındalığını özümseme bilincine dayanan

çağdaş bir liderlik anlayışıdır. (Ağiroğlu-Bakır, 2013). Dağıtımçı lider örgüt yapısı içerisinde bulunan her bireyi liderliğe pozitif anlamda etki edecek davranışlar sergilemek amacıyla yönlendirir. Temsil gücü dağıtımçı liderliğin unsurları arasında yer alır. Temsil noktasında farklı bir bakış açısı geliştirilmesi okullar üzerinde oluşan baskılar ve dışardan gelen istekler nedeniyle oldukça önemlidir. Bu bakış açılarıyla okulların da kendilerine pozisyon belirlemeleri ve yeni baştan kendilerini tanımlamaları beklenen bir durumdur. Birçok okul liderlik gruplarını tekrar düzenleyerek yeni rol ve modeller oluşturma yoluna gitmişlerdir. Eğitim-öğretim organizasyonlarındaki liderlik zihniyeti, süreç içerisinde karşı karşıya gelinen güçlük durumlarını aşabilmek ve isteklere cevap verebilmek adına esneklik ve yeni uzmanlık alanlarını gerekli kılmaktadır. Dağıtımçı liderlik önceki örgütsel yapıların çağımızın gereklerine uygun eğitim-öğretim organizasyonlarına uygun olmadığı görüşü büyük oranda kabul edilmektedir. Dağıtımçı liderliğin deneysel gücünün var olması bu kuramın gücünü daha da artırmaktadır. Dağıtımçı liderlik örneklerinin öğrencilerin öğrenim durumları ve örgüt verimliliği konularında olumlu yönde etki gösterdiği bu yönde yapılan araştırmaların bulgularında karşımıza çıkmaktadır (Harris ve Spillane, 2008).

2.3.4.4 Vizyoner Liderlik

Çağdaş liderlik kuramlarından Vizyoner liderlik, insan gruplarını toplu olarak etkilemek, harekete geçirebilmek için gerekli vizyonları ortaya çıkarmak ve bu vizyonları insanlara iletebilmektir (Deniz, 2015). Vizyoner liderlik, “gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden, vizyonu aynı kapsamda örgütsel kültürün dönüşümünü sağlamayı baskın görev olarak algılayan kişi” olarak tanımlanırken (Öztaş, 2010), örgütteki herkes tarafından kabul edilen bir vizyonun olması belirlenen amaçlara başarılı olarak ulaşma da öncülük etmektedir (Çelebi, 2009).

Eğitim alanında çağdaş eğitim yaklaşımları ve eğitimde oluşan yenilikleri uygun görülen vizyona uygun hale getirerek yeniliğe açık duruma gelme ve önemli kararları verebilmek, vizyoner liderlik ve eğitimsel liderlik için oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, ortaya koymaları istenen bir durumdur. Bu durumda okul içerisinde tüm okul çalışanları tarafından kabul gören bir vizyon ortaya koymak mümkün olacaktır. Örgüt içerisinde tüm paydaşlar tarafından kabul gören bir vizyon, paylaşılan vizyon olarak ifade edilecek böylelikle amaçlanan hedeflere

ulaşılması gerçekleşecektir. Okul müdürü paylaşılan vizyon sayesinde kurum kültürünün örgütsel iklime olan etkilerini fark edebilir. Vizyoner liderlik özellikleri gösteren okul müdürü okulun genel ve uzak amaçları doğrultusunda koordineli olarak vizyonu hayata geçirmeye önderlik eder. Liderin genel yapısında bir vizyonu olması ve bu vizyonla birlikte örgüt paydaşlarını arkasından götürebilme özellikleri bulunur. Bu nedenle vizyon liderliğin ana unsurlarından bir tanesi ve tamamlayıcısı konumundadır. Böylelikle bu durum liderin bir hedefi olması gerektiğini sağlamaktayken aynı zamanda yeni şeyler üretmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Çelebi, 2009)

2.4. ÖğRETİM LİDERLİğİ

2.4.1. Öğretim Liderliği Tanımı

Okul yöneticisinin başarılı bir eğitim sağlamak için; öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile okul üyelerinin beraber uyumlu bir şekilde çalışabilecekleri bir okul iklimi oluşturmasına *ğretim liderliği* denilmektedir (Ezer, 2014). Öğretim liderliği öğrencileri, öğretmenleri, akademik başarıyı, eğitim ve ğretim programlarını ele alan bir yaklaşımdır (şentürk, 2015). Krug (1992) ğretim liderliğini kişiler ve bilgiler aracılığıyla okulun gayelerini gerçekleştirmek olarak tanımlarken; Gümüşeli (2001) ise ğretim liderliğini ğretmen, ğrenci ve ğretim programı üçlüsünü ifade etmesi olarak açıklamaktadır. Bozkurt (2013)'a göre ğretim liderliği, amaçlanan eğitim ve işlevlere ulaşılabilecek davranışları içermektedir.

Olumlu ğrenme ortamları oluşturarak, sürekli dinamik ve başarıya ulaştıran yapı ğretim liderliğidir. Öğretim liderliğinde önemli unsur okulun hedeflerini gerçekleştirebilmektir. Kısacası ğretim liderliği; ğrenci, ğretmen, ğretim programı ve öğrenme-öğretme süreçleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu yönüyle diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır.

Okullarda ğretim liderliği rolünü üstlenen kişi okul müdürüdür (Karakeçili, 2014). Ancak etkili bir ğretim için gerekli olan şart ortak çaba göstermektir. Güven, dürüstlük, açıklık ve işbirliği gibi unsurlar ortak amaçları gerçekleştirebilmek için oldukça önem arz etmektedir (Sertkaya, 2015). ğretimsel liderliğin okulun amaçlarından olan başarılı öğrenme ve öğretme süreçlerini ele alan bir yaklaşım olması nedeniyle müdürlerin ve ortak paydaşların bu liderlik türünün davranışlarını

göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca okullarda kaliteli ve nitelikli bir eğitimin verilmesinde öğretim liderliğinin önemi giderek artmaktadır (Yener, 2017). Öğretim liderliği ile kurum yöneticisi, okulunda olumlu ve etkili bir öğrenme atmosferi oluşturarak öğrencilerin başarısına dolaylı etkiler bırakacaktır. Ayrıca öğretim liderliği davranışlarının benimsendiği okullar farklılaşmakta ve öne çıkmaktadır (Gökkyer, 2010).

Ancak Sertkaya (2015)'ya göre yapılan araştırmalarda müdürlerin öğretim liderliğini benimsemek ve uygulamak için vakit bulamadıklarını, zamanlarının çoğunun kurumun disiplin sorunlarına harcadıklarını ifade etmektedir. Yine sadece öğretim liderliğine engel olan durum disiplin sorunu değildir. Aynı zamanda müdürün kişisel özelliklerinden kaynaklanan sorunlarda öğretim liderliğinin uygulanmasını engelleyen etmenler arasında gösterilmektedir. Kurum müdürleri yöneticilikten önce genellikle öğretmenlik ile uğraştığından bu tecrübelerinin öğretim liderliğini uygulamada da yeterli olacağı kanısındadırlar. Ancak öğretim liderliği ve öğretmenlik tecrübeleri arasında farklılıklar vardır. Öğretim liderlerinin farklı olarak sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır.

2.4.2. Öğretim Liderinin Nitelikleri

Öğretim lideri; okul vizyonunu edinmiş, yeterli becerilere sahip, eğitim ile ilgili süreç ve kuramlar hakkında bilgi sahibi olan bir yöneticidir. Okullarda öğretim liderliğini üstlenen kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi ise odasında değil, okulun iklimini kolaylıkla nüfuz edebileceği sınıf ortamlarında, koridorlarda yerini almalıdır. Okulun başarısı, öğretim kalitesi önemsenerek okulun vizyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek öğretim liderlerinde bulunması gereken özelliklerdendir (Bozkurt, 2013). Öğretim lideri; okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerine katılarak personeli için gerekli kaynakları temin edebilmeli (Özdemir ve Sezgin, 2002); okuldaki sınıfları ziyaret ederek öğrenci başarıları ile ilgili aldığı dönütlere uygun destekler sağlamalı (Çelebi, 2009); öğretmen ve öğrencileri bu amaçları gerçekleştirmek için motive edebilmeli (Cengiz, 2015); bütün paydaşları ortak bir vizyon için toplayabilmeli (Durukan, 2006); okulun işlevlerinin farkında olmalı ve bunları personeline aktarabilmeli (Gökkyer, 2010); risk alabilen ve enerjisi yüksek bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir (Deniz, 2015).

Ayrıca öğretim lideri, öğrenciler için öğrenme ortamları oluşturan (Aydın, 2017), öğretmenlerine kurumun hedeflerini ve beklentilerini açıkça ifade eden ve güçlü iletişim kurabilen (Erdoğan, 2017), kurumun mevcut durumunu iyi tanıyarak paydaşlarıyla birlikte edindiği ortak akıl ile iyileştirme çalışmaları yapabilen (Serin ve Bekir, 2012), yeniliklerden haberdar olarak her yönden gelişmelere açık ortamlar oluşturan (Gökyer, 2010), empatik yaklaşım ve paylaşım becerilerine sahip olan (Köse, 2016), araç-gereçleri temin ederek fiziksel ortamdaki eksikliklerin giderilmesini sağlayan ve öğretmenlerini cesaretlendirecek çalışmalara yer veren bir lider olmalıdır (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010).

Literatürde yapılan birkaç araştırma incelendiğinde müdürlerin; yersiz ve lüzumsuz emirlerden uzak durmalarının (Arın, 2006), program ve içerikleri hakkında bilgi sahibi olmalarının (Akdağ, 2009), bir öğretim lideri olarak yetiştirilmelerinin (Sözüeroğlu, 2006) önemini vurgulamıştır.

Son olarak Özden (2005) ise öğretim liderliğinde sahip olunması gereken özellikleri şöyle ifade etmektedir:

- *“Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik eder.*
- *Öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekler.*
- *Öğretmenin, öğretimle ilgili sorunlarda başvurduğu kişidir.*
- *Eğitim hedefleri ve öğretim yöntemleri konusunda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.*
- *Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konularındaki tartışmalara liderlik eder.*
- *Sık sık sınıf gözlemleri yapar.*
- *Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.*
- *Okulun varlık gerekçesi hakkında net bir vizyona sahiptir.*
- *Öğretmenlerin performansını değerlendirmedeki amacı, onların öğretmenliğinin gelişmesine katkıda bulunmaktır.*
- *Öğrenme ve öğretme ile ilgili konularda öğretmenlerle iletişim içerisindedir.*

- *Öğretmenler tarafından, öğretim konusunun tartışılabilirliği önemli bir kişi olarak görülür.*
- *Öğretmenlerin öğretim ile ilgili konuları tartışmak için kendisine kolayca ulaşabildikleri bir kişidir.*
- *Okulda neyin daha önemli olduğunu vurgulamak için sık sık sınıfta ve koridorda görülür.*
- *Öğretmenlere sınıftaki performansları konusunda sık sık dönüt sağlar.*
- *Öğrenci başarısını ölçmede ve yorumlamada öğretmenlere yardımcı olur.”*

2.5. HALLİNGER VE MURPHY’NİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ MODELİ

2.5.1.Okul Misyonunu Tanımlama

Cengiz (2015) okul misyonunu, okulun hedeflerinin belirlenip bu hedeflerin öğretim lideri aracılığıyla okul toplumuna duyurularak gerçekleşmesi olarak tanımlarken, Köse (2016) ise misyonun okulun oto kontrol sisteminde olduğunu ve okul örgütü için değerler çerçevesini oluşturduğunu ifade etmektedir.

2.5.1.1. Okul Amaçlarını Belirleme

Okuldaki öğretim liderinin, misyon ve vizyona göre okulun amaçlarını belirlemesi ve bu amaçları öğretmen, öğrenci ve ailelere açıklaması gerekmektedir (Ezer, 2014). Okulun amaçları belirlenirken bu süreç sadece okul müdürü ile değil, okul toplumunu oluşturan öğrenci, öğretmen ve velilerin katılımı gerçekleşmelidir. Amaçları belirlemede dikkate alınması gereken bazı unsurlar yer almaktadır. Bunlar okulun yer aldığı toplumun kültürel yapısına uygun olarak belirlenmektedir.

Öğretim lideri amaç odaklı olmalı ve okuldaki diğer kişileri bu hedeflere ulaşabilmek için güdülemelidir (Hallinger, 2005). Cengiz (2015)’e göre bu hedefler yönetici ve öğretmenleri başarıya ulaştırmak için birer yol göstericidir. Okulların; eğitim ve öğrenmeyi sağlamak (Çakıcı, 2010), çevre ile olan ilişkileri düzenleyerek etkileşim halinde olmak (Gümüşeli, 2001), nitelikli insan gücü yetiştirmek ve vizyonla uyumlu olmak (Bozkurt, 2013), gibi önemli amaçları vardır. Erdoğan (2017)’a göre ise okulun amaçlarının temel özelliği, canlı ve değişimlere açık bir yapıda olmalarıdır. Ayrıca öğretim liderinin de bu amaçlar ile ilgili yeterli bilgi ve donanımlara sahip, okulun

elinde bulunan kaynakları verimli kullanabilen, sorumluluklarının bilincinde bir yönetici olması gerekmektedir.

2.5.1.2. Okul Amaçlarını Paylaşma

Okul müdürünün, belirlenen okul misyonunu okuldaki ilgili herkese anlatılması ve uygulanması için öncülük etmesi gerekmektedir. Okul müdürünün bu amaçları açıklaması ve gerekli işbirliklerinin okulun paydaşları ile yapılmasının öğretim sürecine büyük katkıları bulunmaktadır (Köse, 2016). Ayrıca okulun belirlenen misyonuna okul toplumuna yeni katılan bireylerinde katılarak uyum sağlaması beklenmektedir (Cengiz, 2015).

Okul müdürünün eğitim-öğretim yılı başında okulun paydaşlarını da dahil ederek belirlemiş olduğu okul amaçlarını farklı ortamlarda paylaşması gerekmektedir. Bu paylaşım süreç içerisinde hedefe ulaşma noktasında performans sergileyecek öğretmenlerle, bu sürece katkı sunacak öğrenci velileriyle ve elbette öğrencilerle paylaşılmalıdır. Bu paylaşımları yapabilmek için okul müdürü öğretmenler kurulu toplantılarında, zümre toplantılarında veya gündem üzerine yapılan toplantılarda öğretmenlerle gerçekleştirebilir. Veliler için okul bazında yapılan veli toplantılarında, okul aile birlikleri toplantılarında veya okulda düzenlenen veli katılımlı etkinliklerde aktarılması önemlidir. Öğrenciler, öğretmenler tarafından motive edilerek sınıf ortamında okulun amaçlarından bahsedilebileceği gibi genel programlarda da okul müdürü öğrencilerle okulun amaçlarını paylaşabilir.

2.5.2. Öğretim Programının Yönetimi

2.5.2.1. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme

Öğretimde birçok denetim ve değerlendirme yapılmaktadır. Öğrenme ve öğretme sürecinin verimli ve etkili olabilmesi için yapılan denetleme ve değerlendirmeler büyük önem arz etmektedir (Yener, 2017).

Okulun hedeflerinin uygulamaya aktarılması için okul müdürünün sınıf içerisinde öğretmenlerin öğretimlerini izlemesi ve denetlemesi gerekmektedir. Denetleme, zannedilenin aksine öğretmeni yargılayarak onu eleştirmek değil, öğretmenin performansını ve çalışmalarını izleyerek gelişimine katkı sağlamaktır. Denetleme, süreç

gerektirmektedir. Okul müdürü denetleme aracılığıyla öğretmen ile iletişim kurarak mesleki gelişimine katkıda bulunur. Değerlendirmede denetleme ile bağlantılı bir kavramdır ancak farklılıklarda mevcuttur. Değerlendirme; belirlenen ölçütler ile öğretmen performansının objektif olarak yargılanmasıdır (Gümüşeli, 2014). Okul müdürleri etkili bir öğretim lideri olabilmesi için gerekli temel görevlerinden biri olan denetleme ve değerlendirme aracılığıyla öğrencileri farklı yönleri ile tanıyarak bilgi sahibi olmaktadır.

2.5.2.2. Programlar Arası Eşgüdümü Sağlama

Yener (2017)'e göre aynı dersi okutan öğreticilerin ve yapılan diğer toplantılara öğretim liderinin katılması ve etkinlikler arasında eşgüdümü sağlamak öğretim liderinin en önemli görevlerindendir.

2.5.2.3. Öğrenci Gelişimine Öncülük Etme

Öğretim lideri, objektif testler kullanarak öğrencilerin başarı takibini yapmalı ve gerekli değerlendirmeler sonucunda geç kalmadan önlemler almalıdır (Yener, 2017).

Literatür incelendiğinde öğretim liderliği özelliklerine sahip etkili okul müdürlerinin öğrenci ve öğretim başarısını arttırmak için öğrencileri izlediği ve gerekli olan alanlarda geliştirdiği gözlemlenmiştir. Öğrenci başarısını izleme görevini öğretmenlere vermek yerine kendisi yapan ve sonuçları öğretmenler ile paylaşarak öğrenci başarısını arttıran okul müdürleri ve öğretmenler öğrenciyi sınıfta izleyerek; ulaşılması gereken hedefleri belirler ve öğrencinin var olan durumunu belirlenen hedeflere doğru yönlendirir (Gümüşeli, 2014).

2.5.3. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme

Okul müdürlerinin; öğrenciler, öğretmenler ve aileler arasındaki ilişkilerin bütünleşerek gelişmesini sağlayacak olumlu bir öğrenme iklimi oluşturması gerekmektedir.

2.5.3.1. Öğretim Zamanının Korunması

Şahin (2011)'e göre bir öğretim lideri, sınıfları denetleyerek olası sorunları anında düzelterek zamanı iyi kullanma becerisini göstermiş olacaktır.

Eğitim-öğretimin gerçekleştirildiği okullarda zaman oldukça önemli bir kavramdır. Zaman okul müdürü tarafından yönetilerek kontrol altında tutulmalıdır. Zamanın doğru bir şekilde kullanarak hedeflere ulaşabilmesi ancak doğru bir planlama ile gerçekleşmektedir. Öğretim liderleri olan yöneticiler eğitim öğretimde zamanı; birinci ve ikinci yarıyıl zamanı, ders zamanı, dinlenme zamanı şeklinde planlamaktadırlar. Yapılan planlamalar; eğitim paydaşlarına bilgi verilerek, zaman kaybına neden olmadan yapılan çalışmalardır (Gümüseli, 2014).

2.5.3.2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama

Bir okul müdürü öğretmenlerinin etkili ve başarılı bir şekilde çalışmalarını sağlamak ile birlikte, onları geliştirmeye ve yetiştirmeye yönelik olan hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenleyerek mesleki gelişimleri için de fırsatlar oluşturarak desteklemelidir (Gümüseli, 1996).

2.5.3.3. Görünürlüğe Önem Verme

Öğretim lideri özelliklerine sahip olan bir okul müdürü eğitim-öğretime ayrılan zamanlar dışında da öğretmen ve öğrencileri dinleyerek veya sınıf ziyaretleri yaparak onlarla vakit geçirmelidir (Akgün, 2001).

2.5.3.4. Öğretmenleri Çalışmaya Teşvik Etme

Bir okul müdürünün başarılı olabilmesi okulda çalışanların okulun belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için etkili ve özverili bir şekilde çaba göstermelerine bağlıdır. Bahse konu olan özveri ve çabaya da ancak motive edilen personeller ile ulaşılabilir. Bu nedenle bir okul müdürü için motivasyon mutlaka en önemli unsurlardan olmalıdır (Cengiz, 2015).

2.5.3.5. Akademik Standartlar Belirleme

Kurumda belirlenen ve açık olarak tanımlanan standartlar sayesinde, öğrenmeyi arttıran beklentiler yükselir ve bu yüksek beklentiler okulda çalışan görevlilerin davranışlarında sergilenmektedir (Hallinger ve Murphy, 1985).

2.5.3.6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme

Bir öğrenciyi öğrenmeye özendirmek için gerekli olan en önemli uyarıcılardan biri de ödüllendirmektir. Öğretim lideri olan okul müdürü öğrenciyi çevresinde ve arkadaşları önünde başarılarından ötürü takdir ederek diğer öğrenciler için güdüleyici ve rol model olmasına imkân sağlamalıdır (Şişman, 2014).

2.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİNİ SINIRLAYAN ETKENLER

2.6.1. Bürokratik ve Yasal Engeller

Günümüzde okulların büyümesi ve gelişmesi sonucu karşılaşılan problemler ile başa çıkabilmek için okul müdürlerinin görev ve yetkileri kısıtlanmıştır. Özellikle yerinden yönetim sistemine sahip yerlerde il ya da ilçe yönetimlerince verilen kararlar okul müdürünün öğretim liderliğini sınırlayıcı durumlara sebep olurken; merkezden yönetimin esas olduğu yerlerde resmi ve usule uygun olmayan öğretim liderlik davranışlarının sergilenmesine neden olmaktadır (Bursalıoğlu, 1991).

2.6.2. Zaman Sınırlılığı ve Yanlış Zaman Yönetimi

Zamanı kontrol altında tutarak, etkili bir şekilde kullanmaya zaman yönetimi denilmektedir. Liderlik özelliklerine sahip olan başarılı okul müdürleri de sınırlı zamanı iyi, verimli ve tasarruflu kullanarak daha fazla zaman yaratabilen kısacası zamanı verimli bir şekilde kullanabilen, zamanla ilgili gerekli planlamaları eğitim-öğretime odaklı olarak gerçekleştirebilen, öğretim liderleridir (Açıkalın, 1994).

2.6.3. Okul Müdürü Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler

Okul müdürlerine öğretim liderliğinden çok yönetsel sorunlarla ilgili sorumluluklar verilmektedir (Deniz, 2015). Bunun sonucunda ise toplumun sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte öğretmenlerin, öğrencilerin ve ailelerin okul müdüründen beklentileri de değişmektedir (Deniz, 2015).

2.6.4. Öğretim Liderliği Konusunda Eğitim Eksikliği

Okul müdürlerinin etkili bir öğretim liderliği gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan rollerini edinebileceği eğitim süreci hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Okul müdürlerinin eğitimleri; sürekli gelişime ve öğrenmeye odaklanabilen, farklı çevre beklentilerine uygun rollere sahip olan bir öğretim lideri yetiştirme odaklı olması gerekmektedir (Aslan, 2012). Ancak Bursalıoğlu (1994)'na göre; ülkemizde kurumlarda "meslekte esas öğretmenliktir" cümlesi ilke edinilerek, kurumun hiyerarşi ve statü düzeninin bozulması eğitim yönetiminde yönetici yetiştirilmesini olumsuz etkileyen unsurlardan biri haline gelmiştir.

2.6.5. Vizyon, Kararlılık ve Cesaret Eksikliği

Alanyazın incelendiğinde; geniş görüşlülük, temel bilgi eksikliği, risk alma, uzun çalışma saatleri geçirme, sürekli gelişme ve yetki aktarmaya karşı isteksizlik gibi kişisel özelliklerin okul müdürlerinin öğretim liderliklerini sınırlayan ve olumsuz etkileyen sebeplerden olduğu tespit edilmiştir (Gümüşeli, 1996).

2.6.6. Kaynak Yetersizliği

Her alanda olduğu gibi eğitimde de verim ve kalite olabilmesi için yeterli kaynağın olması hedeflere ulaşmada etkilidir (Yener, 2017). Okulun kaynakları; öğretmenler, araç-gereçler ve teknolojidir.

Okul müdürünün okulun niteliklerini arttırmaya yönelik girişimleri, öğrencilerin derse motivasyonunu arttırmak için fiziksel düzenlerin sağlanması ve eğitim-öğretimin kalitesini yükseltmek amacıyla birtakım araç-gereçlere kısacası maddi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu ihtiyaçlara ulaşmak için kaynak yetersizliği yaşayan okul müdürlerinin öğretim liderlikleri kısıtlanmaktadır (Gümüşeli, 1996).

2.7. YURT İÇİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bayar ve Önder'in (2016) nitel araştırma yöntemini kullanarak gerçekleştirmiş oldukları çalışmada ilkökul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda okulun amaçları ve ulaşılacak istenen 58 hedefi belirlemede müdürlerin genellikle olumlu davranışlar gösterdiği ancak birçok müdürün

amaç ve hedefleri okulun paydaşlarıyla paylaşması boyutunda aynı performansı göstermedikleri belirlenmiştir. Diğer yandan ise pozitif bir öğrenme çevresi ve okul iklimi oluşturmada okul müdürlerinin genel olarak çalışanların mesleki gelişimine destek oldukları, öğretim süresinin kesintiye uğramasını engelledikleri ve okulda aktif olarak göz önünde olacak davranışları gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Diğer yandan çok az müdürün ekip çalışmasını özendirme ve okul çalışanlarını ödüllendirme davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir. Diğer bir boyut olan öğretim programlarının uygulanmasında ise elde edilen bulgularda okul müdürlerinin tamamının okulun fiziksel eksikliklerini giderdikleri aynı şekilde okulun temizlik ve bakım onarım ile ilgili işleri yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim sürecini denetleme ve değerlendirme boyutunda ise okul müdürlerinin yarısının sınıf denetimlerini gerçekleştirdiği diğer yarısının ise tam olarak bu görevi yerine getirmediği öğretmenlere ise izlenen derslerle ilgili yeterli düzeyde dönütler vermedikleri saptanmıştır.

Recepoğlu ve Özdemir'in (2012) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgularda okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları arasında olumlu bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada üretici tarzda müdürlerle birlikte çalışan öğretmenlerin öğretim liderliği puanı en yüksek düzeyde görülmekteyken mizahi olmayan tarzda okul müdürleriyle birlikte çalışan öğretmenlerin öğretim liderliği puanı en düşük seviyededir.

Gezici (2007)'nin çalışmasında yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi araştırılmıştır. Çalışmada liderlik stilleriyle ilgili 53 soru bulunmaktadır. Çalışma sorularının 10 tanesini demokratik liderlik, 6 tanesini tam serbestlik tanıyan liderlik, 6 tanesini de öğretim liderliği oluşturmaktadır. Araştırma anketi, Sakarya bölgesindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen, hizmetli ve memurlara uygulanmıştır. Araştırmanın öğretim liderliği ile ilgili elde edilen bulgularında, öğretim liderliği ile ücret, çalışma koşulları ve iletişim alt faktörleri arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy (2006)'un gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını öğretmen algılarına göre hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Tarama modeliyle gerçekleşen

araştırmanın örneklemini Aydın il merkezinde görev yapmakta olan 30 ilköğretim okulu müdürü ve 358 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular çalışmaya katılan okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda ilköğretim okulu müdürlerinin araştırma kapsamında öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerinin, kıdeme ve branşa göre manidar bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan öğretim liderliğinin tüm boyutlarında hizmetiçi eğitime katılan müdürlerle katılmayanlar arasında anlamlı farka ulaşılmıştır. Öğrenci sayısının ise okul müdürünün öğretim liderliği rolünü göstermesinde etkisiz olduğu tespit edilmiştir.

Şişman (1997)'in gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında görevli öğretmenlerin algılarına yönelik okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ne derecede sahip oldukları ile birlikte öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme derecelerinin yöneticilik kıdemi, okul çevresi ve okulun akademik başarı seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Gerçekleştirilmiş olan çalışmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin okulun hedeflerinin belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ile birlikte öğrencilerin değerlendirilmesi, uygun öğrenme öğretme çevresi ve bu çevreye uygun iklimin oluşturulması amacıyla gerçekleştirilmesi gereken davranışları genellikle yerine getirdikleri görülmüştür. Diğer yandan ise öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesini olumlu yönden etkileyecek olan davranışların ise ara sıra gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Araştırmanın yöneticilik kıdemi değişkeni boyutunda anlamlı bir farka ulaşılmıştır, okul çevresi değişkeni boyunda ise anlamlı bir farka ulaşamadığı gözlenmiştir. Diğer yandan ise sadece akademik başarı seviyeleri ile okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları arasında okulun hedeflerinin belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.8. YURT DIŞI YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Obi-Rapu (2011) gerçekleştirmiş olduğu nitel araştırmasında, Minnesota eyaletinde Doğu Afrika'dan göç etmiş olup aynı zamanda risk grubunda-öğrenme güçlüğü-bulunan öğrencileri sene sonu başarı sınavından başarılı olabilecek seviyeye getiren okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma

Minnesota eyaletinde bir okulda gerçekleştirilmiştir. Veriler okul müdürleri, okul personeli ve veliler ile görüşme sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara bir öğretim lideri olan okul müdürü çalıştığı okulda bulunan öğrencilerin geçmişlerine, kültürlerine, öğrenme stilleri ve ilgi alanlarına saygı duyarak risk grubundaki öğrencilerin Amerikan eğitim sistemine alışabilmeleri amacıyla tüm personelin işbirliği içinde görev yaptığı olumlu bir okul iklimi oluşturmuş ve öğrenci başarısına katkı sağlamıştır.

Anderson (2006), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okul büyüklüğü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya 190 okul müdürü katılmış olup çalışmada veri toplama aracı olarak PIMRS adlı öğretim liderliği davranışları anketinden yararlanılmıştır. Okul müdürlerinin kendi algıları baz alınarak öğretim liderliği davranışları belirlenmesi amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerle öğretim liderliği davranışlarının üç boyutunun okul büyüklüğü ve öğrenci başarısı ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretim liderliği ile okul büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, öğrenci sayısı diğer okullara göre daha fazla olan okullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, okulun hedeflerini açıklama, öğretim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını takip etme davranışlarını daha iyi yaptıkları gözlenmiştir. Pozitif öğrenme iklimi geliştirme boyutunda yer almakta olan sürekli görünür olma ve öğrenciyi öğrenmeye teşvik etme davranışları ile Matematik başarısı arasında ters bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğrencilerin okuma dersindeki başarısı arasındaki ilişki incelendiğinde, okulun misyonunu belirleme boyutunda bulunan hedefleri açıklama davranışı ve pozitif öğrenme iklimi geliştirme boyutunda yer alan öğretim zamanını koruma davranışı ile okuma başarısı arasında ters bir ilişki olduğu görülmüştür.

Blase ve Blase (2000), gerçekleştirdikleri çalışmada okul yöneticilerinin hangi özelliklerinin sınıftaki öğretimi pozitif yönde etkilediği ve belirlenen bu özelliklerin öğretmenlerde nasıl etkiler meydana getirdiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak "Okul Yöneticileri Tarafından Kullanılan Sınıf Öğretimini Etkileyen Stratejiler Envanteri"nden yararlanılmıştır. Çalışmaya 809

öğretmen ve yönetici katılmıştır. Araştırmada, etkili öğretim liderliğiyle ilgili iki ana tema belirlenmiş olup bu temalar; "derinlemesine düşünmeyi teşvik etmek için öğretmenlerle konuşma" ve "profesyonel gelişmeyi teşvik etme" şeklindedir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre etkili öğretim lideri, öğretmenleri kısıtlayıcı ya da tehdit edici bir davranış göstermemelidir. Etkili öğretim liderinin öğretmenler arasında mesleki diyalogu özendiren işbirliği, akran koçluğu, araştırma, meslektaş çalışma grupları ve derin düşünme tartışmalarını sentezleyen bütünsel bir yaklaşımdan yararlandığı belirlenmiştir.

Hallinger ve Murphy (1985), öğretim liderliği davranış boyutlarını ölçmeye yönelik (Principal Instructional Management Rating Scale) adında ölçme aracı geliştirmişlerdir. Araçta öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili 10 boyut belirlenmiş ve toplam 71 öğretim liderliği yer almıştır. Araştırma kapsamında 10 ilkokul müdürünün öğretim liderliği davranışları incelenmiştir. Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre bazı genellemeler elde edilmiştir. Yöneticilerin çoğunlukla programın ve öğretimin yönetimine etkin olarak katıldıkları, yöneticilerin genelde öğretim denetimine ve değerlendirmesinde etkin rol aldıkları, yöneticilerin öğrencilerle yakın ilişki kurma ve devam ettirme konusunda yeterli düzeyde çaba göstermedikleri, yöneticilerin öğretim zamanından etkin olarak faydalanma konusunda yeterli planlamaya sahip olmadıkları ve okul yöneticilerinin, öğrenci performansını olumlu yönden geliştirecek davranışları yeterli düzeyde yerine getirmedikleri görülmektedir. Araştırmada, okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik kıdemi, aldığı yöneticilik eğitimi, son çalıştığı okulda geçen meslek süresi, öğretmenlik kıdemi, sınıfta geçen öğretmenlik süresi değişkenlerinin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları arasında manidar bir farklılığa ulaşılmamıştır. Araştırmada öğrencinin daha az bulunduğu okullarda çalışan okul müdürlerinin eğitim programı ve öğretimin yönetimine diğer okul müdürlerine göre daha çok katıldıkları görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ/MODELİ

Bu araştırmada, nitel araştırma yaklaşımları içerisinde bulunan olgu bilim araştırma deseninden yararlanılmıştır. Olgu bilim deseni farkında olunan ancak detaylı ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara dikkat etmektedir. Olgular, içinde bulunduğumuz dünyada olaylar, tecrübeler, algılar, farkındalıklar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi farklı şekillerde karşımıza gelmektedirler. Bize tamamıyla yabancı olmayan fakat tam anlamıyla da hakim olamadığımız olguları araştırmayı hedefleyen çalışmalar için olgu bilim uygun bir araştırma ortamı yaratmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bireyler ortak dünyayı ve ortamı paylaşarak gelişmelerine rağmen, aynı olayları farklı şekillerde anlamakta ve yorumlamaktadır. Bireylerin içinde yaşadıkları dünyanın farklı taraflarına ait bu çeşitli kavrayışları karakterize etmek için uğraşan bir grup İsveçli araştırmacı, araştırmalarını “fenomenografik araştırma” olarak adlandırdıkları bir yöntem kullanmışlardır (Çepni, 2007). Fenomenografik araştırmaların hedefi, kişinin bir fenomenin belirli bir tarafına yönelik tecrübe kazanmada, yorumlamada, anlamada veya kavramsallaştırmada ortaya çıkardıkları çeşitli yolları göstermektir (Çepni, 2007).

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Bu araştırma; 2019-2020 Eğitim Öğretim yılında Kilis' te bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde müdürlük yapan okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya toplam 20 okul müdürü katılmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinin en az 5 yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olması göz önüne alınarak seçim yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005), bu örneklemede temel anlayışın önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılması olduğunu belirtmişlerdir. Ölçüt, araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi önceden belirlenmiş de olabilir. Bu araştırmada okul müdürlerinin en az 5 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmaları temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışmaya katılan okul

müdürlerinin çalışma döneminde aktif olarak okul müdürlüğü görevini gerçekleştiriyor olmaları da dikkate alınmıştır. Olgu bilim çalışmalarında veri kaynakları araştırmanın temel aldığı olguyu yaşayan ve bu olguyu paylaşabilecek veya dışarıya yansıtabilecek kişiler ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu sebeple çalışmaya katılan okul müdürleri Kilis'te farklı bölgelerde bulunan en az 5 yıllık deneyime sahip olan kişiler arasından tercih edilmiştir.

Aşağıda, araştırmada yer alan okul müdürlerine ait demografik bilgiler yer almaktadır:

Tablo 1. Okul müdürlerine ilişkin demografik bilgiler

Meslekte Çalışma Süreleri	N
0-5 yıl	0
6-10 yıl	3
11-15 yıl	4
16-20 yıl	2
21-25 yıl	5
25 yıl ve üzeri	6
Toplam	20
Müdür Yardımcılığı Tecrübeleri	N
Tecrübe yok	6
0-5 yıl	8
6-10 yıl	3
11-15 yıl	3
Toplam	20
Okul Müdürlüğü Tecrübeleri	N
0-5 yıl	7
6-10 yıl	8
11-15 yıl	2
16-20 yıl	1
21-25 yıl	1
25 yıl ve üzeri	1
Toplam	20
Bulundukları Okuldaki Görev Süreleri	N
0-4 yıl	15
5-8 yıl	5
Toplam	20

Tablo 1’de görüşmeye katılan okul müdürlerinden meslekte kaçınıcı yıllarını çalıştıklarına, müdür yardımcılığı tecrübelerinin olup olmadığına, tecrübeleri varsa kaç yıl olduğuna, okul müdürlüğü tecrübelerinin kaç yıl olduğuna ve bulundukları okuldaki görev sürelerinin ne kadar olduğuna dair bulgulara yer verilmiştir. Oluşan tabloya göre

görüşmeye katılan okul müdürlerinden meslekte çalışma süresi olarak 0-5 yıl arasında kimse bulunmazken 6-10 yıl meslek hayatı olan okul müdürü 3 kişi (3 anaokulu müdürü), 11-15 yıl meslek hayatı olan okul müdürü 4 kişi (1 anaokulu müdürü, 3 ortaokul müdürü), 16-20 yıl meslek hayatı olan okul müdürü 2 kişi (1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü), 21-25 yıl meslek hayatı olan okul müdürü 5 kişi (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 3 lise müdürü), 25 yıl ve üzerinde meslek hayatı olan okul müdürü ise 6 kişi (1 anaokulu müdürü, 4 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü)'dir.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 6'sı (3 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 2 lise müdürü) daha önce hiç müdür yardımcılığı yapmamışken 8'i (2 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü, 3 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) 0-5 yıl müdür yardımcılığı, 3'ü (2 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) 6-10 yıl müdür yardımcılığı ve 3'ü (2 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) 11-15 yıl müdür yardımcılığı görevi yapmışlardır.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 7'sinin (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 3 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) 0-5 yıl, 8'inin (2 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü, 2 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü) 6-10 yıl, 2'sinin (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) 11-15 yıl, 1'inin (lise müdürü) 16-20 yıl, 1'inin (ilkokul müdürü) 20-25 yıl, 1'inin (ilkokul müdürü) 25 yıl ve üzeri okul müdürlüğü tecrübesi bulunmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği hükümlerine göre okul müdürleri 4 yıllığına eğitim kurumlarında müdür olarak görevlendirilmektedir. Okul müdürü olarak atanan kişi istemesi halinde ikinci defa 4 yıllığına aynı kurumda görevlendirilebilir. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 15'i (3 anaokulu müdürü, 4 ilkokul müdürü, 4 ortaokul müdürü, 4 lise müdürü) kendi bulundukları okulda 0-4 yıl arasında görev yapmakta iken ikinci görevlendirmede tekrar kendi okulunda kalarak 5-8 yıl arasında görev yapan 5 okul müdürü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) bulunmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 33 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. **Ek-2** Geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunun hedefe ne düzeyde hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini gözden geçirmek amacıyla alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Bu süreçte (5

öğretmen eğitimcisi, 3 ölçme ve değerlendirme uzmanı ve 1 dil uzmanı) uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Gelen geri bildirimlerden sonra forma son hali verilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Geliştirilen form, toplam 7 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler Demografik bilgiler, hazırlık dönemi ile ilgili sorular (1 Temmuz / 1 Eylül), eğitim öğretim yılı başlangıç semineri ile ilgili sorular (1 Eylül / 15 Eylül), birinci dönem ile ilgili sorular (15 Eylül / 15 Ocak), ara tatil ile ilgili sorular (15 Ocak / 5 Şubat), ikinci dönem ile ilgili sorular (5 Şubat / 15 Haziran), yılsonu seminerleri ile ilgili sorular (15 Haziran / 1 Temmuz) şeklindedir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri, katılımcı olan okul müdürlerinin kendilerini rahat ifade edebileceği ve ses kaydı yapılabilecek ortamlarda, kendilerinin müsait oldukları zaman dilimlerinde grup şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin ilki 11/06/2020 tarihinde anaokulu müdürleriyle Gülten Ömer Ünlükahraman Anaokulunda okul müdürünün organize ettiği sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiş olup 2 saat 19 dakika sürmüştür. İkinci görüşme 12/06/2020 tarihinde ilkokul müdürleriyle 15 Temmuz Şehitleri İlkokulunda okul müdürünün organize ettiği sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiş olup 1 saat 42 dakika sürmüştür. Üçüncü görüşme 16/06/2020 tarihinde ortaokul müdürleriyle Mehmet Akif Ersoy Ortaokulunda okul müdürünün organize ettiği sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiş olup 1 saat 56 dakika sürmüştür. Son olarak dördüncü görüşme ise 17/06/2020 tarihinde lise müdürleriyle Kilis Lisesinde okul müdürünün organize ettiği sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiş olup 1 saat 50 dakika sürmüştür.

Görüşme soruları her bir katılımcıya, aynı sözcüklerle ve aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla sorulmuştur. Okul müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmelerde ses kayıt cihazı ve not alma tekniğinden birlikte yararlanılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen kayıtlar çözümlenmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesinden 89 sayfa veriye ulaşılmıştır. Öncelikle, ulaşılan veriler yazıya dökülmüş, yazıya dökülen verilerin doğruluğu sağlanmış, oluşturulan temalara göre veriler işlenmiştir. Elde eden verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla kayıtlar ve kaydın dökümü araştırmacı dışında aynı

zamanda başka bir araştırmacı tarafından da incelenmiş ve araştırmacının dökümleri ile karşılaştırılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde amaç benzer verileri belli kavramlar ve temalar doğrultusunda bir araya getirmek ve anlaşılabilir bir düzene getirerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Olgu bilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmayı amaçlar niteliktedir. Bu amaçla gerçekleştirilen içerik analizinde elde edilen verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Krippendorff (2004)'a göre içerik analizlerinde aşağıdaki altı soruya cevap verilebilmelidir:

- Hangi verilerin analizi yapılacak?
- Veriler nasıl tanımlanmış?
- Verilerin toplandığı grup nedir?
- Verilerin analizinin yapılacağı bağlam nedir?
- Analizin sınırları nedir?
- Çıkarımların hedefi nedir?

Detaylı bir şekilde tanımlanan ve oluşturulan verilerin araştırmacı tarafından yorumlanması ve bazı sonuçlara ulaşılması, içerik analizinde son aşamayı oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.6. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Yapılan araştırmalarla ilgili uzman olarak kabul görececek kişiden, araştırmayı değerlendirmesinin talep edilmesi inandırıcılık açısından oldukça önemli olduğu için uzman incelemesi olarak adlandırılabilir (Creswell 2003). Guba ve Lincoln (1982) ise nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlikten daha ziyade inandırıcılığın olmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu araştırmada inanılrlığı sağlamak amacıyla araştırma konusuna hâkim olan bir uzmandan yardım alınarak inandırıcılık sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın incelenmesi uzman kişi tarafından yapılmış, aynı şekilde veriler kodlanırken yardım alınmış ve birlikte çalışma sağlanmıştır. Böylelikle araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu başlık altında araştırmanın amaçları doğrultusunda okul müdürlerinin öğretim sürecindeki rollerinin neden önemli olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin bir eğitim öğretim yılında plan, uygulama ve değerlendirme aşamalarında eğitim öğretime etki düzeylerinin ne kadar önemli olduğunun yansımalarının görülmesi oldukça gereklidir. Eğitim öğretim sürecinin bir bütün halinde ele alınması gerekliliğinden hareketle bu sürecin toplam altı aşamada incelenmesi uygun görülmüştür. Bu aşamalar şu şekildedir:

- 1) Hazırlık Dönemi (1 Temmuz / 1 Eylül)
- 2) Eğitim Öğretim yılı başlangıç semineri (1 Eylül / 15 Eylül)
- 3) Birinci dönem (15 Eylül / 15 Ocak)
- 4) Ara tatil (15 Ocak / 5 Şubat)
- 5) İkinci dönem (5 Şubat / 15 Haziran)
- 6) Yılsonu seminerleri (15 Haziran / 1 Temmuz)

Aşamaları sunulmuş olan bu sürecin tamamı ele alındığında okul müdürlerinin sadece idari görevlerinin olmadığı, aynı zamanda öğretimsel görevlerinin de olduğu anlaşılmaktadır. Bu görev eğitim-öğretimde kalitenin artırılması açısından son derece önem arz etmektedir. Hazırlık aşamasından yılsonu seminerlerine kadar her aşamada okul müdürleri eğitim öğretim faaliyetlerinin merkezinde bulunmaktadır.

4.1. HAZIRLIK DÖNEMİNE AİT BULGULAR

4.1.1. Okul müdürlerinin yaz tatilinde eğitim-öğretimin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalara ait bulgular

Okul müdürlerinin yaz tatilinde eğitim-öğretimin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalar Tablo 2’te yer almaktadır.

Tablo 2. Yaz tatilinde eğitim-öğretimin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Kurul Toplantısı	N
Değerlendirme	7
Planlama	4
Ders dağılımları	2
Toplam	13
Eksikliklerin Tespiti	N
Fiziki eksiklikler	4
Materyal eksiklikleri	1
Teknolojik eksiklikler	1
Toplam	6

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin yaz tatilinde eğitim-öğretimin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi ile ilgili soruya verdikleri yanıtlar kurul toplantısı ve eksikliklerin tespiti başlıkları altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin 7'si (3 anaokulu müdürü, 2 lise müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü,) yaz tatili döneminde yapılan kurul toplantılarında geçen eğitim-öğretim dönemine ait değerlendirme yapıldığını, 4'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) gelecek eğitim-öğretim dönemi için planlama yapıldığını ve 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) öğretmenlerin ders dağılımlarının bu süreçte yapıldığını söylemişlerdir. Eksikliklerin tespiti başlığında okul müdürlerinin 4'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) fiziki eksiklikleri gidermek, 1'i (ilkokul müdürü) materyal eksikliklerini gidermek, 1 (ilkokul müdürü) ise teknolojik eksiklikleri gidermek ile ilgili çalışmalar yaptıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Öğretmenler Kurul toplantısıyla bunları tespit ediyoruz. Ne eksiklerimiz var? Bu eksiklikleri öğretmenler kurul toplantısında tutanakla kayıt altına alıyoruz. Yapılması gerekenleri, acillikleri öne alıyoruz ve yapıyoruz.'

(A.M.2.) '...Mesela öğretmen görevlendirmem olmuş daha önce daha kalabalık bir sınıftı vermiştim öğretmene, hani öğretmenin daha başarısız olduğunu hissettim. Ondan sonraki yıl da o süreçte görevlendirme verirken, sınıfları dağıtırken küçük yaş

grubunu verdim. Biraz daha onun için de kolay oldu bizim için de kolay oldu daha az sorunla karşılaştık.'

(İ.M.2.) 'Öğretmenler kurulunda genel bir değerlendirme yapıyoruz zaten. Hangi sınıfta nasıl sorunlar var öğretmenlerle paylaşıyoruz. Genelde ortak kararlar alıyoruz...'

(İ.M.1.) '...Ama daha çok en çok yaz tatiline girdiğimizde materyal eksiklerimiz nelerdir, teknolojik eksikliklerimiz nelerdir onların bakım ve tamiri ve temin edilmesi yönünde çalışmalar yapıyoruz.'

(O.M.4.) '...8. sınıflara hangi öğretmenler girerse daha başarılı sonuçlar elde ederiz gibi akademik konularda bir değerlendirme yaparız. O oluşan kafamızdaki taslağa göre de sene başında planlama yaparız. Fiziki durumda genelde okullarımızın hepsini yaz döneminde elden geçirildiği bir dönemdir çünkü yaş grubu olarak ortaokullar biraz disiplin açısından kurallara uyma açısından sıkıntılı bir yaş grubudur.'

(L.M.4.) 'Aynı şekilde kurulda karar alarak biz de ne yapacağımızı değerlendiriyoruz. Daha çok yazın fiziki eksikliklerimizi gidermek için çalışıyoruz. İdarecilerle birlikte yıpranmış olan birimler varsa o birimler üzerinden giderek o şekilde eksikliklerimizi gideriyoruz...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin kurul toplantıları neticesinde genel bir değerlendirme yaptıkları ve yapılan bu değerlendirmeler doğrultusunda yeni planlamalara gittikleri görülmektedir. Yaz tatili döneminde eksikliklerin tespit edilerek özellikle fiziki eksikliklerin giderilmesi noktasında okul müdürlerinin çalışmalar yürüttükleri anlaşılmaktadır.

4.2.2. Okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklara ait bulgular

Okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklara ait bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklar

Eğitim Öğretim Hazırlıkları	N
Materyal	7
Sınıf düzenlemeleri	4
Laboratuvar ve atölye çalışmaları	3
Destekleme ve yetiştirme kursları	2
Toplam	16
Fiziki Hazırlıklar	N
İnşaat işlerinin tamamlanması	11
Donatım eksiklerinin giderilmesi	8
Yenilik yapılacak alanların belirlenmesi	5
Kırtasiye malzemesi alımları	3
Temizlik yapılması	1
Toplam	28

*Bir müdür birden fazla başlıkta görüş belirttiği için toplam sayı 28 olmuştur.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklara ilişkin soruya verdikleri yanıtlar eğitim-öğretim hazırlıkları ve fiziki hazırlıklar başlıkları altında toplanmıştır. Eğitim-öğretim hazırlıkları kapsamında okul müdürlerinin 7'si (3 anaokulu müdürü, 2 lise müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) materyal tedariki yaptıklarını, 4'ü (3 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) sınıf düzenlenmeleri ile gerekli çalışmalarını yürüttüklerini, 3'ü (2 lise müdürü, 1 ortaokul müdürü) okullarının laboratuvar ve atölyelerinin yenilenme çalışmalarını yaptıklarını, 2'si (2 lise müdürü) ise destekleme ve yetiştirme kursları açarak öğrencilere yaz tatili döneminde eğitim desteği verdiklerini söylemişlerdir.

Fiziki hazırlıklar kapsamında okul müdürlerinin 11'i (5 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü, 2 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü) yaz tatili döneminde okullarının genel bakım, onarım, tadilat gibi işlerini takip ederek inşaat işlerinin tamamlanması için çalıştıklarını, 8'i (5 anaokulu müdürü, 2 lise müdürü, 1 ilkokul müdürü) okulun genel donatım ihtiyaçlarını gidermeye çalıştıklarını, 5'i (2 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) okulda genel olarak çeşitli alanlarda yeniliğe gidilerek farklı projeler geliştirmeye çalıştıklarını, 3'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) kırtasiye malzemelerini tedarik etmeye çalıştıklarını, 1'i okulun

genel temizliğinin yapıldığını söylemiştir. Aşağıda okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řlerinden ¼rnekler yer almaktadır:

(A.M.2.) ‘...sınıfın içerisinde ¼đrencinin ihtiyaı olan materyallerin eksiklikleri, misalen biz geçen yıl halılarımızı yeniledik, eskimişti altları jel tabanları dağılmıştı yeniledik, 2 şubemiz de olduğu gibi mobilyalarımızı yeniledik. Geçen yıl olduğu gibi boya ihtiyaı vardı sınıflarımızın eskimişti boyalarını yeniledik. Panolarımız eskimişti onları yeniledik...’

(A.M.3.) ‘...Genelde ¼ncelikli olarak dış cephe, Biraz içeride boya, kırık d¼k¼k eşyalar, fiziki donanımlar ¼zerinde çalışmalar yapılıyor. Akademik olarak hazırlıklar genelde merkezdeki okullar için konuşuyorum hemen hemen hepsini materyal ihtiyaı yok denecek kadar az. Hepsi donatım olarak iyi seviyedeler. Genelde fiziki olarak hazırlıklar oluyor.’

(İ.M.2.) ‘Daha çok fiziksel çalışmalara bakıyoruz. Boya gibi ya da ¼yle bir şeyler gerekiyorsa sınıflara fiziksel açıdan kontrol ediyoruz...’

(İ.M.3.) ‘...d¼nem ortasında binalar yeteri kadar yıpranıyor. Gerek lavaboları gerek sınıfların, koridorların boya badanaları, kapı menteşeleri,.. ¼zellikle yaz d¼neminde biz daha ziyade fiziki yıpranmışlıklarla uğraşıyoruz. Benim okulum da 24 şube bulunmaktadır. Daha ziyade bunlarla uğraşıyoruz. Yine ses sistemini g¼zden geçiriyoruz. Yeni d¼nemde en çok kullandığımız şeylerden bir tanesi bu. Kameraları aynı şekilde elden geçiriyoruz, ayarlarını yapıyoruz. Bu şekilde bir yenileşmeye gidiyoruz.’

(O.M.4.) ‘...işte tadilattır, kapı pencere eksik, daha çok boya ¼nk¼ sınıfların boyası her sene yıpranıyor maalesef. Lavabolarda kırılan camlar pencereler sıraların tamiratı gibi g¼c¼m¼z¼n yettiği imkânlarımızın elverdiği ¼l¼de eyl¼l ayına kadar fiziki açıdan yenilemeye çalışıyoruz...’

(L.M.2.) ‘T¼m okullar, t¼m okul idareleri fiziki hazırlıklarını 15 tatil kısa bir s¼re olduğu için elzem olursa orada bir m¼dahalede buluyorsunuz fiziki yapıya ama fiziki yapı ile ilgili genel şeyi çalışmayı yaza bırakıyoruz. Okul boyanacaksa, kırılan d¼k¼len bir yer varsa, bahçede bir yer varsa artık ne varsa ustaların girip su tesisatında

kaloriferinde acil olmayanları yaz dönemine bırakıyorsun. Yaz döneminde veya kafanızda fiziki anlamda bir proje varsa illa eksiklik olmasına gerek yok. Yani evet okula bir ilave yapacağım veya o tasarımına bir değiştirelim. İmkânımız da varsa sınıfların tasarımı veya sıraları değiştirelim bakanlık ödenek göndermiştir bunları o dönemlere yapıyorsunuz. Eğitimle ilgili de ben o soruya baktım genelde destekleme ve yetiştirme kursları açılıyor yaz döneminde artı DYK'nın dışında önceki çalıştığım okulda da vardı...'

(L.M.5.) '...Bizde laboratuvar ve atölyeler daha ön planda olduğu için genelde laboratuvarlarda ve atölyelerde teknolojik olarak günün makine ve teçhizatlarına uygun makine ve teçhizat alımları yapmak için iletişime geçiyoruz. Laboratuvarları gerekirse yenilemeye çalışıyoruz. Özellikle atölyelerde...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde yaz tatili döneminde de okul müdürlerinin eğitim-öğretim ile ilgili yoğun bir hazırlık içerisinde oldukları görülmektedir. Yapılan bu hazırlıklar eğitim-öğretim hazırlıklarının yanı sıra okul müdürlerinden gelen yanıtlar doğrultusunda fiziki hazırlıklar başlıkları altında toplanmıştır. Yaz tatili dönemi için verilen yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda eğitim-öğretim ile ilgili eksikliklerin giderilmesi ve okulların genel anlamda her türlü inşaat, bakım, onarım, tadilat, donatım gibi eksikliklerinin giderilmesi için okul müdürlerinin çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.3. Okul müdürlerinin bilimsel ve teknolojik açıdan okulu yenilemek, geliştirmek için yaptığı çalışmalar; takip ettikleri, haberdar oldukları yeni eğitim stratejileri ve modellerine ait bulgular

Okul müdürlerinin yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili yaptıkları hazırlıklara ait bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Okul müdürlerinin bilimsel ve teknolojik açıdan okulu yenilemek, geliştirmek için yaptığı çalışmalar; takip ettikleri, haberdar oldukları yeni eğitim stratejileri ve modelleri

Program ve Eğitim Stratejileri	N
Montessori	3

Güdüleme	3
Strateji	3
Proje, fuar ve etkinlik çalışmaları	3
Rehberlik	2
Hizmetiçi eğitim	2
Toplam	16
Bilimsel ve Teknolojik Yenilikler	N
Online eğitim	5
EBA	4
Akıllı tahta	3
Dijital beceri	2
Robotik Kodlama	1
Toplam	15

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin bilimsel ve teknolojik açıdan okulu yenilemek, geliştirmek için yaptığı çalışmalar; takip ettikleri, haberdar oldukları yeni eğitim stratejileri ve modellerine ilişkin soruya verdikleri yanıtlar program ve eğitim stratejileri ve bilimsel ve teknolojik yenilikler başlıkları altında toplanmıştır. Program ve eğitim stratejileri kapsamında okul müdürlerinin 3'ü (3 anaokulu müdürü) okullarında Montessori eğitim modelini uyguladıklarını, 3'ü (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü) öğretmenlerini güdüleme çalışmaları yaptıklarını, 3'ü (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü) farklı stratejileri okullarında uyguladıklarını, 3'ü (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü) okullarında proje, fuar ve etkinlik çalışmaları yaptıklarını, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) öğretmenlerine rehberlik çalışmaları yaptığını ve 2'si (1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) öğretmenlerini hizmetiçi eğitim faaliyetlerine yönlendirdiklerini söylemişlerdir.

Bilimsel ve teknolojik açıdan ise okul müdürlerinden 5'i (2 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) online eğitim uygulamalarına yer verdiklerini, 4'ü (2 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) Milli Eğitim Bakanlığının EBA sisteminden faydalandıklarını, 3'ü (2 ilkokul müdürü, 1 anaokulu müdürü) akıllı tahta uygulamalarının bu anlamda önemli olduğunu, 2'si (1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) dijital beceri kazanımlarını öğretmen ve öğrencilere kazandırmak için çalıştıklarını, 1'i (1 ortaokul müdürü) okullarında robotik kodlama faaliyetleri yaptıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Biz zaten bu okul öncesi eğitim programında belli neler yapmamız gerektiği. Bunun dışında yapmaya çalışıyoruz. Strateji olarak ondan sonra örnek veriyorum klasik hikâye kitapları yerine daha ondan sonra çocukların dikkatini çekecek onları heveslendirecek. Ondan sonra materyalleri kitaplar üzerinde duruyorum. İşte bir dünya klasikleri yerine daha öğretici ondan sonra yaparak yaşayarak çocukların gelişimlerini yükseltecek şeyler yapmaya çalışıyoruz. Yine Montessori eğitimini ön plana çıkarmaya çalıştık...'

(A.M.2.) 'Bizim de okulumuzda Montessori eğitimi uygulanmaya çalışılıyor...'

(A.M.5.) 'Bilimsel ve teknolojik açıdan değil de ben 15 tatilde EBA üzerinden mesleki eğitimler falan vardı. EBA üzerinden oradan ölçme değerlendirme olsun sınıf yönetimi gibi Türkiye'nin sahili hocalarının videoları vardı o şekilde kendimi geliştirdim...'

(İ.M.5.) 'Akıllı tahta olayının aslında ilkokullara da yansıtılması lazım. Çünkü Kilis'i düşünüyoruz mesela aslında projeksiyon olayı çok sağlıklı bir sistem değil. Bu işin şeyi akıllı tahta. Bizim öğrencilerimiz çok duyu organlarına hitap eden iletişim araçlarına ihtiyaç duyuyorlar.'

(O.M.3) '...TÜBİTAK projeleri genelde var olan proje çalışmaları üzerinde dönüyor zaten...Meraklı Kaşifler Okuma Öğreniyor diye. Geçen yıl o geldi okulumuza son 3 yıldır Bilim Kahramanları Derneği'nin First Lego League var önce ulusal sonra uluslararası yarışma kategorilerinin bulunduğu son 3 yıldır buna katılıyordu öğrencilerimiz. Buna destek olan rehberlik eden koç öğretmenlerimizle gönüllü olarak yapıyorlar...'

(O.M.5) 'Şu anda Milli Eğitim'de zaten son yıllarda biraz azalmakla beraber hizmetiçi eğitim faaliyetleri var. Özellikle yaz döneminde bunları ağırlıklı oluyor...'

(L.M.2.) '...Zoom üzerinden Eba üzerinden, Eba TV ile artık online eğitim, dijital eğitim, dijital öğrenme becerileri, yeni bir eğitim stratejisi olarak tüm dünyanın eğitim modelinin içine girdi. Tabii bizim de artık bundan uzak kalma şansımız yok...'

(L.M.1.) '...Şu anda bizim takip ettiğimiz model olarak EBA'yı takip ediyoruz. Eğitim stratejilerinde ve öğretmenlerimiz de daha çok Eba'ya yönlendirerek buradan yararlanmalarını sağlıyoruz.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin okullarında farklı eğitim stratejileri benimsediklerini, bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından takip ederek okullarında uygulamaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bilimsel ve teknolojik yenilikler başlığı altında bir çok okul müdürünün belirtmiş olduğu online eğitim ve EBA ülkemizde salgın sürecinde okullarımızın eğitim-öğretimin devamlığını sağlamak adına Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanmaktadır. Verilen yanıtlar incelendiğinde okul müdürlerinin öğretim sürecine katkı sunmak adına çeşitli eğitim stratejileri uygulayarak, bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından takip ederek öğretim sürecine katkı sunmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.4. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ders dağılımını hangi ölçütleri dikkate alarak yaptığına dair elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin ders dağılımını hangi ölçütleri dikkate alarak yaptığına dair elde edilen bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ders dağılımını hangi ölçütleri dikkate alarak yaptığına dair elde edilen bulgular

Ders Dağılımında Dikkate Alınan Ölçütler	N
Performans	8
Öğretmenin talebi	6
Adaylık durumu	4
Özel durumlar	3
Kadro durumu	3
Veli talebi	2
Tecrübe	2
Kıdem	1
Uzmanlık alanı	1
Toplam	30

*Bir müdür birden fazla başlıkta görüş belirttiği için toplam sayı 30 olmuştur.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin öğretmenlerin ders dağılımını hangi ölçütleri dikkate alarak yaptığına dair soruya verdikleri yanıtlar ders dağılımında dikkate alınan ölçütler başlığı altında toplanmıştır. Öğretmenlerin ders dağılımlarını yaparken okul müdürlerinin 8’i (3 anaokulu müdürü, 3 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü) öğretmenin

performansını, 6'sı (1 anaokulu müdürü, 3 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü) öğretmenlerin taleplerini, 4'ü (2 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü) öğretmenlerin adaylık durumlarını, 3'ü (2 anaokulu müdürü) öğretmenlerin özel durumlarını (hamilelik, sağlık durumu, ailevi sorunlar), 3'ü (3 ilkokul müdürü) öğretmenlerin kadro durumlarını (ücretli, sözleşmeli, kadrolu), 2'si (2 anaokulu müdürü) öğrenci velilerinin taleplerini, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) öğretmenin tecrübelerini, 1'er (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) okul müdürü ise öğretmenlerin kıdem ve uzmanlık alanlarını dikkate aldıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.3.) '*...Performansına göre belirliyorum yani öğretmenlerin performansına göre belirliyorum. Öğretmenin kendi talebi eğer performansı iyi ise oluyor, iyi performans sergiliyorsa öğretmenin kendi isteği göz önünde bulunduruluyor. Biraz çok az da olsa Veli'nin talebi de oluyor...*'

(A.M.1.) '*...Öğretmenimi tamamen performansına göre değerlendirme yapıyorum ve çocuklara karşı ilgisi alakası samimiyeti eğitimdeki başarısı bunları çok çok etkiliyor...*'

(İ.M.1.) '*Bir öğretmen atandığı okulda en az 3 yıl kalıyor. Birlere vermezsen bu defa ara sınıfa verdiğin zaman ikinci bir öğretmen tayininde ücretli öğretmen verdik şu oldu bu oldu çeşitli sıkıntılar yaşıyoruz. Ama en azından yeni başlayana 1. sınıfı verdiğin zaman en az 3 sene rahatsın. Yani öğretmen de rahat sınıfta rahat.*

(İ.M.3.) '*...Usulen adaya ve ücretli öğretmene bir sınıf verilmez...*'

(O.M.2) '*...Şimdi öğretmeni istek ve alakası çok önemli bizde bir 8. sınıf var hakikaten bir çaba gerektiren orada derse giren arkadaşların ciddi bir çabası gerekiyor. Bunu ilk önce ben gönüllülük esasına göre alıyorum ve bu işi arkadaş yapar mı?... Mesela çocuk emziriyorsa ciddi anlamda çocuk çocuğu sakat olan var. Anne babası düşkün olan var tedavi gören var. Onlar istisnai durumlar hariç onun dışındakiler için çok da yapılacak bir şey yok çünkü talepleri hiçbir zaman karşılayamıyoruz olabildiği kadar karşılıyoruz...*'

(L.M.2.) '*Öğretmen sayısına olabildiğince eşit dağıtmaya dikkat edersin. Eğer öğretmende anormal bir sıkıntı yoksa. Bazen Hocamın dediği gibi A branşında 2*

öğretmenimiz var ama birisi gerçekten Akademik ve öğretmenlik olarak bir şekilde kadro ile gelmiş sıkıntılı o zaman bir pozitif ayrımcılık mı dersiniz, öğrenci mağduriyetini azaltma adına bir dengeyi bozabiliyoruz...'

(L.M.1.) Bazı dağılımlarda öğretmenin başarısı da önemli. Bazı öğretmenler 12ler de başarılı olamıyor mesela. TYT, AYT konularında başarılı değil. Bazı öğretmenler bazı alanlarda ihtisaslaşmış oluyor. Birisi geometride iyi iken birisi diğeri alanda iyi olabiliyor veya mesela ben de bir Osmanlı tarihinde iyi iken diğeri İslam tarihinde iyi olabiliyor. Ders dağılımı yaparken biraz bunlara da dikkat ediyoruz.

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin birçok ölçütü göz önünde bulundurarak öğretim sürecine en uygun şekilde öğretmenlerin ders dağılımlarını yapmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

43. EĞİTİM ÖĞRETİM YILI BAŞLANGIÇ SEMİNERİ DÖNEMİNE AİT BULGULAR

431. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekân açısından yapmış oldukları planlamalar ve eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkilerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekân açısından yapmış oldukları planlamalar ve eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkilerine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekân açısından yapmış oldukları planlamalar ve eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkilerine ilişkin bulgular

Eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin sürece katkıları	N
---	---

Planlama	8
Durum tespiti	6
Sosyal etkinlik	6
Sınıfların düzenlenmesi	5
Şubelerin belirlenmesi	4
Okula uyum	3
Toplam	32

*Bir müdür birden fazla başlıkta görüş belirttiği için toplam sayı 32 olmuştur.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekân açısından yapmış oldukları planlamalar ve eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkilerine ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin sürece katkıları başlığı altında toplanmıştır. Okul müdürlerine yöneltilen 9. ve 10. sorular genel olarak eğitim öğretim yılı başlangıç seminerlerini kapsadığı için tablo oluşturulurken 9. ve 10. sorular için verilen cevaplar tek tema altında toplanarak veriler elde edilmiştir. Eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinde okul müdürlerinden 8'i (3 lise müdürü, 2 anaokulu müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 ilkokul müdürü) gelecek eğitim öğretim yılı için planlama yapıldığını, 6'sı (2 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü, 2 lise müdürü) geçen eğitim-öğretim döneminde yapmış oldukları çalışmalara ilişkin durum tespiti yaptıklarını, 6'sı (3 lise müdürü, 2 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) sosyal etkinlik faaliyetleri yürüttüklerini, 5'i (3 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü) yeni eğitim-öğretim dönemi için sınıfların düzenlemesi çalışmalarını öğretmenlerle birlikte yürüttüklerini, 4'ü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) seminerlerde öğretmenlerle sosyal etkinlik faaliyetleri yürüttüklerini, 4'ü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) şubelerin belirlendiğini, 3'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) ise tatilden gelen öğretmenlerin yeniden okula uyum sağlamaları için çalışma yürüttüklerini belirtmişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) ‘...Haziran dönemi mesleki çalışmalarında bir değerlendirme oluyor. 1 yıl boyunca ne yapmışız, önümüzde ne var, ne kadar başarısı sağlamışız, bunların değerlendirmeleri oluyor. Raporları oluyor. Yine program dâhilinde devam ediyoruz... Örnek veriyorum bir bebeğin bacağı Kolu kopmuş. Bunu ne yapacak bir

öğretmen. Senin de personelin yoksa öğretmene sen bunu diyeceksin ki sınıfını düzenle. Yani bu seminer dönemi senin için bir artı. Bunları da yaptırıyoruz aynı dönemde. Benim amacım tamamen programın dışına çıkmak yani fiziki ortamda sınıfın düzenini sağlamak, eğitim öğretime hazırlamak diye düşünüyorum. Tabii ki programın gerektirdiği de yapıyoruz öğretmenlere dağılımını yapıyoruz. Yapılacak şeyleri planlıyoruz. Dönütünü alıyoruz. Öğretmenlerden raporunu alıyoruz, istiyoruz. Bunlar da oluyor ama bunun yanında öğretmenin yapması gereken ekstra şeyler de oluyor. Örnek verdiğim gibi oyuncakların tamirâtı, olabildiğince yapabildiğince. Kendi sınıfını düzenleme, resim yapma görsellik açısından bunları ben seminer döneminde mesleki çalışmalara dâhil ediyorum.

(A.M.4) ‘...Önce şeyleri belirliyoruz sabahçı öğlenci olduğumuz için öğretmen arkadaşların sınıflarını belirliyoruz. Kim kiminle sınıfı ortak kullanacak. Sonrasında arkadaşlar herkes kendi sınıfını düzenliyor. Materyallerini temizliyor, sınıflarını temizliyor. Hazırlık dönemini o şekilde geçiriyoruz biz.’

(İ.M.5) Seminer döneminde biz zaten öğretmenlere ilk geldiklerinde sınıflarını belirliyoruz. Ondan sonra her öğretmen sınıflarına girip kontrollerini yapıyor. Hazırlıklarını yapıyor. Sınıfta bizim yaz tatili boyunca düzenleme yapıyoruz ama gözden kaçırdığımız eksiklikler filan varsa öğretmen arkadaşlar onların takibini yapıyor. Onların haricinde de bizim Bakanlığın göndermiş olduğu bu seneki artık atıyorum yeni bir müfredat varsa, yeni bir yönetmelik değişikliği varsa yani onlarla ilgili şeyleri öğretmen arkadaşlara iletiyoruz. Bilgileri bu şekilde veriyoruz. Bu şekilde çalışmayı yapıyoruz.

(İ.M.3.) ‘...yapacağı tüm çalışmaları çünkü orada öğretmenimiz kafasında kabataslak bir planlıyor, programlıyor. Ona göre kendisine bir yol çiziyor...’

(O.M.3.) Şubeler belirleniyor. Öğretmenlerin alacakları sınıflar hangi dersliklere girecekleri onlar belirleniyor. Şubelerin hangi katlarda olacağı öğretmenlere danışılıyor. Onun dışında fiziki ortam ile ilgili farklı bir çalışma öğretmenlerin olduğu dönemde yapılmıyor.

(O.M.4.) ‘...aslında bizim o dönemde yaptığımız sene başı planlama, ondan sonra zümre öğretmenler kurulu toplantısı, geçen sene ne yaptık, neyi yapamadık, önümüzdeki sene ne yapacağız bunları tespit ederiz...’

(O.M.5.) ‘...2 aylık süreçte öğretmen sadece Okula uyum sağlıyor. 2 ay tatildaydı o boşluktan çıkıp okula uyum sağlıyor, ilkokul bir çocuğu gibi...’

(L.M.1.) ‘...öğretmenler kendi yapacaklar. Yıllık girecekleri derslerin planlarını yapıyorlar, zümre çalışmalarını yapıyorlar, zümre planlarını, yani hazırlamalarını yapıyorlar...’

(L.M.4.) ‘...Mesela biz geçen seneki seminer dönemi burada çok keyifli geçti dağ yürüyüşü yaptırarak, piknik yaptırarak falan bayağı öyle bir eğlenceli falan... Hem o tip etkinlikleri hem sosyal etkinlikleri yapıyorsunuz. Müzik öğretmeni çaldı, türkü söyledi. Edebiyatçılar şiir dinletisi yaptı. Yani bildiğiniz dönem sonunda biz stres bir yılın stresini attı. Hem de buna bir eğitim mantığı ile yaptık yani. Hadi çıkalım gecenin falan değil de doğru planlanırsa seminer dönemlerinin çok faydalı olacağını düşünüyorum. Bir yılın değerlendirilmesi özel okulların aslında bunu çok iyi yapıyor bakın...’

(L.M.1) ‘...Mesela bir kitap değerlendirmesi bir film değerlendirmesi oluyordu. Bunlar faydalı oldu bence. Bizim bilmiyorum genel müdürlüğümüz farklı. Ben din öğretimine bağlıyım. Orada din öğretiminin belirlediği bir kitap veya bir film hayır yani bu tüm herkesi kapsıyor benim yani okulun bağlı olduğu Genel Müdürlüğün çalışması olarak söylüyorum. Belirlenen bir filmi izliyoruz orada. Arkadaş diyor ki evet ben bunu izledim. Bunun değerlendirmesi bu orada herkes yorum yapıyor veya bir kitap üzerinden değerlendirme yapılıyor bunlar bence faydalı çalışmalar faydalı da oluyor.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin özellikle planlaması yapılması, durum tespitinin ortaya konması, öğretim sürecine katkı sunacak çalışmaların altyapısının hazırlanması noktalarında katkı sunduğu görüşünün genel okul müdürlerinde hâkim olduğu anlaşılmaktadır.

432 Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine sağladığı katkılara ait bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine sağladığı katkılara ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine sağladığı katkılar

Kişisel ve Mesleki Gelişim Faaliyetleri	N
Kitap okuma	3
Tecrübe aktarımı	3
Film izleme	2
Hizmetiçi eğitim	1
Toplam	9

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkılar sağlamak amacıyla yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin vermiş oldukları yanıtlar kişisel ve mesleki gelişim faaliyetleri başlığı altında toplanmıştır. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine sağlamak amacıyla okul müdürlerinin 3’ü (2 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü) kitap okuma faaliyetleri gerçekleştirdiklerini, 3’ü (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) alanında uzman öğretmenlerin belirlenen konularda öğretmenlere tecrübe aktarımı programlarının düzenlendiğini, 2’si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) film izleme etkinlikleri yaparak öğretmenlerle birlikte filmleri değerlendirdiklerini, 1’i (ortaokul müdürü) ise hizmetiçi eğitim faaliyetlerine yönlendirdiğini söylemiştir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) ‘Zaten mesleki çalışma programında bunlar var. Okunacak kitaplar, izlenecek filmler, son dönemde mesleki çalışmalar bakanlığımızın önerdiği programlar dahilinde yapılıyor...’

(A.M.3.) ‘Daha çok Bakanlığın göndermiş olduğu program çerçevesinde çalışıyoruz. Sadece daha tecrübeli arkadaşlarımdan kendi bilgi birikimlerini okula yeni başlamış birine mesela okul kültürü ile ilgili ya da okul çevresi ile ilgili bilgi vermesi tavsiyesinde bulunuyoruz.’

(İ.M.5.) ‘Seminer döneminde iyi örnekleri paylaşıyoruz. Yeni çıkan yönetmelikler varsa bunları Öğretmen arkadaşlara tanıtıyoruz. Yeni bir program çıkmışsa onun kullanımını öğretiyoruz...’

(O.M.3.) ‘Son birkaç senedir mesela seçenekli programlar sunuldu. Hani bizim seçtiğimiz demin dediğiniz gibi robotik kodlama üzerine veya insan davranışları üzerine veya işte yabancılara dil öğretimi üzerine. Hani öyle seçenekte olarak seçip kendi malzememiz rehber öğretmenimiz Bilişim öğretmenimiz mesela Suriyeli Türk dengesinin nasıl sağlanabileceğine dair hem idari olarak hem öğretmen olarak fikir alışverişi ve bir sonraki seneye hazırlık için tartışılabilir... Öğretmenlerin en sevdiği şey mesela şehir dışındaki Hizmet içi eğitimlerdir. Mesela ben yıl içerisinde her okulda her branşta mesela öğretmenlerin bu tip imkânların geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Her ilde de bu hizmet içi eğitim Enstitüleri'nin olması gerektiğini düşünüyorum...’

(L.M.1) ‘...belirlediği bir kitap veya bir film hayır yani bu tüm herkesi kapsıyor benim yani okulun bağlı olduğu Genel Müdürlüğün çalışması olarak söylüyorum. Belirlenen bir filmi izliyoruz orada. Arkadaş diyor ki evet ben bunu izledim. Bunun değerlendirmesi bu orada herkes yorum yapıyor veya bir kitap üzerinden değerlendirme yapılıyor bunlar bence faydalı çalışmalar faydalı da oluyor.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı’nın tüm ülkede uygulanan programlar dahilinde yürüttükleri çalışmalar dışında tecrübe aktarımı gibi etkinlikleri de yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.

433. Okul müdürlerinin sosyal ve kültürel etkinliklere katkılarına ait bulgular.

Okul müdürlerinin sosyal ve kültürel etkinliklere katkılarına ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Okul müdürlerinin sosyal ve kültürel etkinliklere katkıları

Öğrenci	N
Belirli gün ve haftalar	8
Okul etkinlikleri	6
Spor turnuvaları	2

Gezi	2
Meslek tanıtımları	2
Sınıf etkinlikleri	1
Kitap okuma	1
Toplam	22
Öğretmen	N
Gezi	2
Özel günler	1
Toplam	3
Veli	N
Veli seminerleri	3
Kitap okuma	2
Toplam	5

*Bir müdür birden fazla başlıkta görüş belirttiği için toplam sayı 22 olmuştur.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıcında öğretmenler kurulu toplantılarında okullarında yapılacak sosyal ve kültürel etkinlikleri belirleyerek bu konuda yapmış oldukları çalışmalara ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar öğrenci, öğretmen ve veli olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Öğrencilerin aktif olarak yer aldığı sosyal ve kültürel etkinlik olarak okul müdürlerinden 8'i (5 anaokulu müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) belirli gün ve haftalar, 6'sı (2 anaokulu müdürü, 2 lise müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) okul genelinde yapılan etkinlikler, 2'si (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) spor turnuvaları, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) gezi programları, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) meslek tanıtım programları, 1'i (1 ortaokul müdürü) sınıf içi yapılan etkinlikleri ve 1'i (1 lise müdürü) kitap okuma etkinlikleri yaptıklarını söylemişlerdir. Öğretmenlerin aktif olarak katılım sağladıkları sosyal ve kültürel etkinlik olarak okul müdürlerinin 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) gezi programlarını, 1'i (1 anaokulu müdürü) özel günler kutlamalarını söylemişlerdir. Velilerin sürece katılarak dahil oldukları sosyal ve kültürel etkinlikler için ise okul müdürlerinin 3'ü (2 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) veli seminerleri ve 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) kitap okuma etkinlikleri yaptıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) ‘...Belirli gün ve haftalarımızı velilerimizle birlikte kutluyoruz. Yine bir program dahilinde sene başı öğretmenler kurul toplantısında bunların dağılımı oluyor ve öğretmenler hangi belirli gün ve haftalarda program yapacaklarsa kendi velileri ile

birlikte sınıf sınıf yapıyoruz. Yılsonu programı olarak da tüm sınıfların katılacağı kendi okulumuzun bahçesini kullanarak birer oyundan ibaret bir program sosyal etkinlik olarak yapıyorum. Sosyal etkinliklerin okul bazlı olmasına dikkat ediyorum.'

(A.M.2.) 'Okul öncesi ve sosyal etkinlik deyince genelde en başta insanların aklına 23 Nisan programı gelir. Çocuklarımızın en neşe ile hazırlandıkları, hem süreçte de eğitime katkısı oluyor. Öncelikle bunun hazırlığını yapıyoruz. Biz geçen yıl burada çocuklarla beraber sosyal etkinlik anlamında geri dönüşüm defilesi yaptık. Bu yıl tekrar yapmayı düşünüyoruz. Velilerimizin hoşuna gitti ve çevreden olumlu dönütler aldık. Biraz önce dediğim gibi fen matematik etkinlikleri ile ilgili hem velilerin okulu ziyaretleri düşünülüyordu hem de farklı farklı etkinlikleri görmeleri amaçlanıyordu. Ayrıca öğretmenlerimiz arasında Biz aile gibi görüşüp mesela öğretmenler günümüzü birlikte kutluyorduk veya Ramazan ayında hep beraber gidip birlikte iftar açıyoruz. Bu şekilde etkinliklerimiz var. Geçen yıl Bakanlığın öngörmüş olduğu birlikte Doğa yürüyüşü tarzında etkinlikleri olmuştu. Biz o etkinliğin çok güzel değerlendirdiğimizi düşünüyorum. Öğretmen arkadaşlarım da birlikte şehir dışına güzel bir tesise gittik. Çok güzel bir gün geçirdik arkadaşlarla beraber. Herkes birbiriyle kaynaştı, güzel bir gün olmuştu...'

(A.M.3.) 'Sosyal etkinliklerin öğretmen boyutu ve öğrenci boyutu var, bir de veli boyutu var. Öğrenci ve Veli boyutu birlikte değerlendirilebilir. Bizim için en önemli şey 23 Nisan. Belirli gün ve haftaların içerisindeki en önemli hafta o. Ona yönelik genelde hazırlıklar yapılıyor. O kutlanıyor. Yakın yerlere gezilerimiz oluyor...'

(A.M.4.) 'Biz de aynı şekilde belirli gün ve haftaları okulda kutluyoruz. Bazı günlerde velileri de davet ediyoruz. Onun haricinde mesleklerle ilgili öğretirken mesela bir polis davet ediyoruz okula. Yan tarafta Jandarmamız var, askerleri davet ediyoruz. İtfaiyecileri hemşireyi, doktoru okulumuza davet ediyoruz bu tür meslekleri tanıtırken. Bu tarz çalışmalarımız oluyor. Onun haricinde veli bilgilendirme toplantılarımız oluyor. Rehber öğretmenlerimiz yapıyor bu toplantıyı. Belirli haftalarda kendi planladıkları konular üzerinde. Mesela mahremiyet eğitimi, çocukların tuvalet eğitimi, bu tarz konularda rehber öğretmenlerimiz velileri bilgilendirme toplantıları yapıyorlar...'

(İ.M.2.) ‘...Okulumda bahçesinde bocce sahası ve ilin Bocce turnuvaları ben de yapıyor...’

(O.M.3.) ‘Mesela belirli gün ve haftalardan hangilerini okulumuzda daha ön planda etkin kutlayacağımızı veya o etkinlikleri yapacağımızı konuşuyoruz. Varsa okulun gelenekselleşmiş alışkanlıkları bunları nasıl daha geliştirip değiştirebileceğimizi konuşuyoruz...’

(L.M.1.) ‘Planlama yapıyoruz. Belirli gün ve haftalarla ilgili bir kere görev dağılımı yapıyoruz. Onun dışında da okulun kendi bünyesine uygun bir faaliyet varsa örneğin ben kendi okulum adına söyleyeyim: Yine öğretimi olarak bir Mevlid Kandili, bir kermestir, bir yardım kermesidir, o tür faaliyetleri sene başında planlıyoruz. Ona göre de gerçekleştiriyoruz sene içerisinde. Onun dışında da biz eğitim bölgesi olarak planlamalarımız var...’

(L.M.4.) ‘...her sene bir gezi var geziler yapıyoruz. Doğu Karadeniz, Batı Karadeniz, Ege turu bir de 12. sınıflar için şöyle bir şey yapıyorum. Her sene motivasyon amaçlı kasımın sonu aralığın başı gibi Kapadokya gezisine gidiyoruz. Sadece 12. sınıfları götürüyoruz...’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin sosyal ve kültürel etkinliklere öğrenci, öğretmen ve veli başlıkları altında katkı sağladıkları görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın mevzuatı gereği sosyal etkinliklerle ilgili belirli gün ve haftalarda yoğunluğun olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin bu sürece sunmuş olduğu katkıların gerek okul düzeyi (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) gerekse okul imkânları doğrultusunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

44. BİRİNCİ DÖNEME AİT BULGULAR

441. Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planlarına ait bulgular.

Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planına ait bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planına ait bulgular

Planlama	N
Zümre toplantıları	4
Kurul toplantıları	2
Yıllık planlar	2
Günlük planlar	2
Sınav sistemi	2
Öğretim programı incelemesi	1
Yardımcı kaynak	1
Toplam	14
Uygulama	N
Rehberlik	2
Deneme sınavları	2
Toplam	4
Dönüt	N
Denetim	1
Başarı	1
Toplam	2

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planına ait soruya vermiş oldukları yanıtlar planlama, uygulama ve dönüt olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyetlerine ilişkin planlama aşamasında okul müdürlerinin 4'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) zümre toplantıları yapıldığını, 2'si (1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) kurul toplantılarının yapıldığını, 2'si (1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) yıllık planların hazırlandığını, 2'si (2 ilkokul müdürü) günlük planların hazırlandığını, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) sınav sisteminin incelendiğini, 1'i (1 ortaokul müdürü) öğretim programları değişikliklerinin takip edildiğini, 1'i (1 ortaokul müdürü) yardımcı kaynakların belirlendiğini söylemişlerdir. Uygulama aşamasında okul müdürlerinden 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) öğretmenlere rehberlik ettiklerini, 2'si (1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) okullarında deneme sınavları uygulandığını söylemişlerdir. Son olarak öğretimsel faaliyetlere ilişkin dönüt anlamında okul müdürlerinin 1'i (ilkokul müdürü) denetimler yaptığını ve 1'i (lise müdürü) okul başarısının incelendiğini söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Zümre öğretmenler kurul toplantısında alınan kararlar olur. Neler yapmaları gerektiğini 4 yaş grubu ve 5 yaş grubu zümre öğretmenler kurulu toplantıları oluyor sene başında. Bu toplantılarda neler yapmaları gerektiğini rehberlik ediyoruz, önderlik Ediyoruz, kararlar alınıyor ve bu kararların uygulanmasına geçiyoruz...'

(A.M.5.) 'Ortaokul Öğretmenleri 8 sınıflar LGS ye girdikleri zaman çıktısını alıyor. Ama bizim öğrencimiz yıllar sonra dönütünü alabilir. Ben 8 yıl sınıf öğretmenliği yaptım. Sınıf öğretmenliği yaparken okul öncesi eğitim alan öğrenci ile almayan öğrenci arasındaki farkı çok net gördüm ve 2 yıl 4 ve 5 yaş grubunda eğitim alan öğrencinin de farkını gördüm. Harfleri daha çabuk kavlıyor, piskomotor becerileri de aynı şekilde...'

(İ.M.3.) Biz ilk atandığımızda hocalarım daha iyi bilir biz üç tane plan hazırlardık. Bir tane defterimiz de planımız olurdu, bir de sınıfın köşesinde çarşaf plan yapardık ondan sonra ünite ve günlük plan olurdu. Elimizde 5 yıllık şeyin planlama kılavuzu olurdu, program kılavuzu. Onları tek tek uygulayabileceğimiz yani çevrenin şartlarına göre amaç ve ona göre uygulayabileceğimiz davranış seçerdik. Ama şu an öyle değil...'

(İ.M.4.) 'Sınıf denetimlerine giriyoruz. Sınıf denetimlerinde gördüğümüz zaman öğretimsel olarak öğretmenlerin uyguladığı metotları gözlemliyoruz. Yaptığı plana davranışsal olarak yaptığı o da yeterli mi küçük okullarda belki sık sık girebilirsin ama büyük okullarda senede 2 kez ancak 1 dönem ve 2. dönem olmak üzere girebiliyorsun. Birebir öğretmenle paylaşıyorsun düzeltme yoluyla tavsiyeler söylüyorsunuz...'

(O.M.3.) 'O yılki sınav sistemine göre önce bir gardımızı alıyoruz. Malum son birkaç yıldır sürekli değişen sistemler üzerinde çalıştığımız için. Müfredatı tamamen değiştirdiler. Müfredatın içeriğini değiştirdiler. Hani lisedeki o alanların gruplaşması kademe kademe muhakkak ki bizi de yansıyacak. Öngörülürse programlar müfredatlar bunlara göre ayarlanıyor zaten yavaş yavaş. Vallahi öğretmenlerin müfredat değişikliklerini öğrencilere nasıl yansıtacaklarını ders kitaplarının yetersiz olmasından kaynaklı neleri ekleyeceğimiz bu kaynaklara, nasıl imkânlar

sağlayacağımız, hani sadece bu 8 sınıf veya 7 sınıf olarak değil sonuçta bu okulun her öğrencisi potansiyel bir yarış içerisine giriyor...'

(L.M.2.) 'Birinci dönem öğretimsel faaliyetlerde biz kendi adımıza söyleyeyim ben önceliğimi dönem başlar başlamaz 9 ve 12lere yönlendiriyorum. Hem öğretmen arkadaşlarla ilgili 9 ve 12'nin hemen okulun açıldığı 15-20 gün içerisinde veli toplantılarına da ayrı ayrı yapıyoruz. Şimdi 12. sınıflar bir sınav maratonuna giriyor ve onlarla ilgili çok hızlı kararlar alıp yıl içinde yapacağınız planlamaları velilerle ortak alacağınız kararları, öğrencilerle toplantı yapıyoruz. Hemen ilk hafta içerisinde velilerle toplantı yapıyoruz. Öğretmenlerimizle zaten en başta toplantı yapıyoruz ve o yıllık öğretim faaliyetlerimizi velilerle de paylaşıyoruz. İşte sınavla yapmalarından tutun onlara ek olarak yapılacak uygulamalar, destekleme yetiştirme kursları nasıl planlanacak sonra dokuzlara ben kendi uygulamamı söylüyorum...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarındaki öğretimsel faaliyet planlarını üç başlık (planlama, uygulama, dönüt) altında değerlendikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Zümre toplantıları, kurul toplantıları, yıllık planlar, günlük planlar... gibi konularda okulun öğretim sürecindeki genel faaliyetlerini planlamasına katkı sunarak uygulama aşamasında sorun olması halinde öğretmenlere rehberlik faaliyetleri yürüttükleri ve öğrenci başarılarını ölçmek için deneme sınavları organize ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak dönüt başlığı altında bu süreci denetledikleri ve öğrenci başarılarını dikkate alarak sürecin verimliliği noktasında fikir edinmeye çalıştıkları ortaya konmuştur.

442 Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin bulgular

Uygulama Şekli	N
Haberli	6
Habersiz	1
Toplam	7
Değerlendirme	N

Ders izleme	7
Planlar	5
Öğrenci-öğretmen ilişkisi	5
Toplam	17
Dönüt	N
Rehberlik	6
Uyarma	5
Toplam	11

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar uygulama şekli, değerlendirme ve dönüt olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre görüşmeye katılan okul müdürlerinden 6'sı(2 ilkokul müdürü, 2 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü) denetim görevini yerine getirirken öğretmenlere haber verirken 1'i (anaokulu müdürü) habersiz olarak denetim yapmaktadır. Değerlendirme aşamasında okul müdürlerinin 7'si (2 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) dersleri izlemekte, 5'i (2 ilkokul müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü) öğretmenin planlarını (zümre toplantıları, yıllık ders planları, günlük ders planları...) kontrol etmekte, 5'i (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) öğretmen-öğrenci ilişkilerini dikkate almaktadır. Denetim sonrasında öğretmenlere dönüt verirken okul müdürlerinden 6'sı (3 ilkokul müdürü, 3 ortaokul müdürü) öğretmenlere rehberlik etmeyi tercih ederken 5'i (2 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) uyarma yoluna gittiklerini söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.3.) *'Ben Çat Kapı, hem haberli hem habersiz sürekli takip ediyorum. Öğretmenler açıkçası nefesini enselerinde hissederler. Çünkü öyle olmazsa olmuyor. Sabah okula geldiğimde bütün sınıfları bir gezerim. Öğretmenler Ben sınıfa girdiğim zaman yadırgamıyorlar. Bazen giriyorum sınıflarına oturuyorum,...'*

(A.M.1.) *'Denetimden ziyade o sınıfa girdiğim zaman ben, o sınıfta çocukların Arasına giriyorum. Çocuklarla oyun oynuyorum. Öğretmen sıkılıyor, teneffüste yok ' Hadi hocam sen git bir çay iç' diyorum ben. Ben bu çocuklara bir oyun öğretiyorum. Halk oyunu, tekerleme, parmak oyunu, ya da bir hikâye okuyorum. Bunu sık sık yaptığımız için çocuklar beni tanıyor. Sınıfa girdiğim zaman müdür öğretmenim gelmiş çılgınlıkları*

atıyorlar bunun üzerine ben de mutlu oluyorum. Aynı zamanda siz mesleğinizden de uzaklaşmamış oluyorsunuz. İkinci olarak zümre öğretmenler kurulunda alınan kararların denetimini yapıyorum ben. Bu kararlar alınmış, yazılmış, idareye teslim edilmiş.'

(A.M.5.) 'Ders denetimlerine ben haberli giriyorum habersiz girmem. Doğru davranışlarını da hatalarını da çabuk görebiliyorum. Yanlış hatalarını görünce onları uyarıyorum yapıcı bir dille. Okul öncesi öğretmenleri genelde bir etkinlik yapıyorlar, çocuk boyama yapıyor, çocuk onu karalayıp geçiyor, etkinlik bitti mi bitti. Ama geri dönütü yok. Bizim mevcudumuz uygun 25-30 öğrencisi olan bir öğretmenden bunu isteyemem. Bizim Okulumuzun sınıfları 14 kişilik. Öğrencilere ne için bunu karaladın, bunu hangi renge boyasan daha güzel görünürdü, Suriyeli öğrenciniz varsa Türkçesini geliştirmek için bu hangi renk, hangi meyve var, amacına uygun olup olmadığı noktasında eğitimsel açıdan dönütler veriyorum. Sınıf öğretmeni olduğum için birinci sınıfta neye zorlanacağını biliyorum.'

(İ.M.5.) 'Ben şahsım adına yapıyorum. Girmeden önce arkadaşlara da dağıtıyorum Ders denetimini nasıl olacağı hangi konulara bakılacağı nelere dikkat edilmesi gerekir. Şimdi amacımız zaten Orda öğretmeni rencide etmek değil oradaki davranışları konuları neyi verilmesi gerektiği neyin verilmemesi gerektiğini öğretmek. O yüzden eksiği falan varsa onları tamamlıyorum. Az önce de bahsettiğimiz gibi ders planları ile ilgili ben girdiğim zaman özellikle genelde her sayfanın altına imza açmışlar. Onlara bakıyorum. Mesela eksik olan olursa çevirirken niye imzalamadınız hocam bunları bunda bir şey mi gördünüz o zaman okuması lazım üstünü veya o planı aldığım zaman şöyle bir bakıyorum ben...'

(İ.M.1.) 'Bu yıl öğretmenin biri için sınıf denetimine girdim, Bir hafta öncesinden de haber verdim Sınıf denetimleri yapacağını söyledim. Ama şu gün şu saat yapacağım diye bir şey demedim zaten böyle bir şey demem de. Bence bu durum yanlış. Misafir gibi giriyoruz, arkadaşlar çocuklar Merhaba nasılsınız, Sizi ziyarete geldim falan...'

(O.M.2.) 'Ben geçen sene bütün arkadaşlara iki defa ders denetimi yapacağımı söyledim. Ama birer defa ders denetimi yaptım. Ders denetimlerini haber vererek gerçekleştiriyorum. Hocam yarın 2. saat kendi sınıfında yapacağım diye haber

veriyorum. Giriyoruz en azından öğretmen arkadaş genelde plan hazırlıklı mı gelmiş bir planı var mı? Normalde eskiden kılavuz kitaplar vardı. Kademeli olarak kaldırıldı. Şu anda herkesin günlük plan yapması zorunluluğu var. Günlük plana göre dersini işliyor mu, sınıfa hakim mi, özellikle fen bilgisi öğretmenlerindeki denetim daha farklı...'

(O.M.3.) 'Ben denetime aynı gün içerisinde haber vererek yapmaya çalışıyorum. En az 1 defa da girmeye çalışıyorum. Bir gün öncesinden değil de aynı gün içerisinde şu saat dersine gireceğim diye haber veriyorum. O günün programı içerisinde yapmaya çalışıyorum. Ben tamamen izleme ile geçiriyorum mesela. Öğretmen denetiminde hiçbir zaman sınıf içerisinde yapmam. Bir öğrenci gibi geçerim dersi dinlerim. O nasıl istiyorsa öyle işleminde isterim. Herhangi bir müdahale yok, herhangi bir şekilde benden etkilenmesini de istemem işin doğrusu ders anlatırken. Zaten aynı gün içinde olduğunda istese de istemese de etkilemiyor seni çünkü bir hazırlık yapmış öğrenci de bir motivasyon var öğretmen de bir motivasyon var. Sen sadece bir eklenti oluyorsun belki de 5-10 dakika bir bocalama dönemi sonrasında iş rutine biniyor. Dönütlerimiz ders içerisinde değil ders bittikten sonraki aşamada başlar...'

(O.M.4.) 'Denetimde gördüğümüz eksiklikleri belirtiyoruz. Bunun giderilmesi de nasıl olabilir, nelere dikkat edilmesi gerekir, önerilerimiz, tecrübelerimizi paylaşıyoruz. Ders denetiminde daha çok evrak değil de sınıfı hâkimiyet, ses yönetimi, derse hazırlık, gibi konulara bakıyoruz...'

(L.M.1.) Ben ders denetimlerinin kesinlikle olması gerektiğine inanıyorum. Bunu müdür değil dışarıdan biri de yapmalı, teftiş de yapmalı. Sadece okul müdürüne bırakılmamalı denetimler çünkü öğretmen eğer daha önceden denetimler olduğunda öğretmen ona göre yapıyordu. Şimdi nasıl olsa denetimde yok, okul müdürü acaba girer mi girmez mi? Girse de bir şey olmaz gibi bir şeydeler. Eğer okul müdürü de düzenli bir şekilde girip takip ediyorsa gene ona göre yapıyor evrakını. Yapıyoruz Hocam ben ilk dönem girmediğim öğretmenim kalmadı. Uygun bulmadığımız şeyler oluyor ve uyarıyoruz.

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin ders

denetim görevlerini genellikle haberli olarak yerine getirdikleri, uygulama sırasında öğretmenlerin dersini izlemenin dışında planlarını kontrol ederek öğretmen-öğrenci ilişkilerine dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca denetim sonunda okul müdürlerinin öğretmenlere rehberlik faaliyetleri yürüttükleri ve uygun olmayan bir durumla karşılaştıklarında öğretmenleri uyardıkları sonucuna ulaşılmıştır.

443. Okul müdürlerinin yıllık ders planlarını, zümre toplantı tutanaklarını ve sosyal etkinlik planlarını kontrol sürecine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin yıllık ders planlarını, zümre toplantı tutanaklarını ve sosyal etkinlik planlarını kontrol sürecine ilişkin bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Okul müdürlerinin yıllık ders planlarını, zümre toplantı tutanaklarını ve sosyal etkinlik planlarını kontrol sürecine ilişkin bulgular

Resmi Evrak Kontrolleri	N
İade	5
Uyarı	4
Yönlendirme	2
Soruşturma	1
Toplam	12

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin öğretmenlerin yıllık ders planlarında, zümre toplantı tutanaklarında ve sosyal etkinlik planlarında uygun bulmadıkları bir durumla karşılaştıklarında yapmış oldukları davranışlara ilişkin vermiş oldukları yanıtlar resmi evrak kontrolleri başlığı altında toplanmıştır. Buna göre görüşmeye katılan okul müdürlerinden öğretmenlerin yıllık ders planlarında, zümre toplantı tutanaklarında ve sosyal etkinlik planlarında uygun bulmadıkları bir durumla karşılaştıklarınca 5’i (3 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) iade ederek düzeltilmesini istemekte, 4’ü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) uyarıda bulunmakta, 2’si (1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) yönlendirme yaparak rehberlik etmekte ve 1’i (anaokulu müdürü) soruşturma açma yoluna gitmektedir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) ‘Şimdi zaten alınan kararlara bakıyoruz. Örnek veriyorum veli ziyaretleri. Veli ziyaretlerine öğretmenimiz gitmiş mi, hocam gittiysen dokümanın

nerede, bunun dokümanlarını istiyorum ben. Hocam ben gittim diyor mesela. Tamam, gittiysen ver dokümanını diyorum. Benim de bir bilgim olsun, Ben de bir bakayım, nasıl geçmiş bu, ... gibi. Zaten öğretmen de belli bir süre sonra sizin stilinizi anlıyor. Bunun kaçamağı olamaz. Uygun bulmadığım durumla karşılaşınca tavrım yapıcı olur. Hiçbir zaman sert bir tavır takınmam ama tekrar edilirse o zaman takınırım. Uyarırım, bir uyarırım, 2 uyarırım, Örneğin telefon olayı. Bir kere uyardım, iki kere uyardım, bunun üzerine güzel bir dille Amir olarak, abla olarak, uyarıyorum. Yine devam ederse o zaman soruşturmayı açarım. Yaptırımını da uygulurum...'

(A.M.4.) 'Denetim tabii ki gerekiyor, öğretmen arkadaşları bazen uyarmak gerekebiliyor. Onun haricinde mesela belirli gün ve haftalar için dağıtımı yapıyoruz, herkes zümre toplantı tutanaklarında alınan kararlara uyuyor mu uymuyor mu? Bunları kontrol ediyoruz, yapmaları gereken şeyler varsa eksiklikleri varsa uyarıyoruz...'

(İ.M.3.) 'Sadece uygun bulmadığımız şeyleri Hocam şurada bir hata olabilir bunu güncelle diyebiliyoruz. O arkadaşımız da eksik ve hatalı olan şeyi üzerini çiziyor, ya da üzerine düzeltme gibisinden şeyler yazıyor.'

(L.M.5.) 'Evrak üzerinde genelde hepsi eksiksiz getiriyorlar aşağı yukarı. Yalnız mesela zümrelerde şöyle bir şey var. Cümlelerin bir farkında var bunu öğretmenlerimizi anlatamıyoruz. Bundan 8/10 sene önce çıktı. Öğretmen sene başı zümresi ne yapacak veya dönem başı cümlesinin yapar. Öğrencinin seviyesine göre dersin içeriğine göre yapılacak sınavların çeşitlerine göre zümreyi sene içerisinde değiştirme yetkisi var veya öğretmen zümre dedi ki ben 2 yazılı yapacağım dedi. Dönemde başarıyı yeterli bulmadı onu dönem içerisinde üçe çıkarabilir veya performans ekleyebilir falan. Yani zümreler ama genelde evrak olarak bize gelirken aşağı yukarı eksiksiz geliyor. Ha zümreler ne kadar uygulanıyor öğretmen ne kadar uyguluyor isterseniz o konuda şüphelerimiz var. Artı zümrelerdeki içeriklerle öğretmenin dersin içerisine girdiği ve anlattığı veya o derse verdiği ağırlık farklılıklar gösterebiliyor. Aslında göstermesi de normal yalnız bunu zümrede tekrar tutanak altına alması lazım yani işte öğrencinin seviyesini belirledim falan matematikte 8 ünitem var öğretmenin zümrede öyle bir yetkisi var ki ünite çıkarma yetkisi var. Bu çocuklar yeterli bulmuyorum. A ve B ünitesine

matematikten yer değiştirebilir, çıkarabilir, bu kadar yetkisi olduğu halde maalesef çok uygulanabilirliği yok. Evrak üzerinde var. Ben bu yıl 12 zümreyi öğretmenlere iade ettim...

(L.M.2.) ‘Ben uygulamamamı söyleyeyim. Son 2-3 yıldır ben toplantılarda zümreler benim için çok değerli diye başlıyorum ve bunu takip edeceğimi söylüyorum. Öğretmen test ediyor ben bakıyorum, alıyorum. Hocam imzaya getirdim. Hocam bırakın diyorum. Orada bir şey oluyor zaten. Bırakın dediğiniz anda öğretmen imzalatıp gitmeye alışmış ya hocam oraya bırakın ben bir inceleyim size dönerim. Lafı uzatmayayım iade ettim hocamın dediği gibi tek tek okuyorum özellikle de belirli noktaları çünkü Hocama katılıyorum çünkü internetten indirilip getiriliyor. Şunla karşılaştım 1/2 öğretmen yıl içinde siz dediniz ya ara zümreler ben 3. sözlü notu hocam dedim zümreye koydunuz mu getirin zümrelerinizi yok. Veremezsin hocam zümrede alırsın kararı 3 sözlü notu istersen 4 ver sistem müsaade ettiği kadar verebilirsin. Yetkin var, yetkini kullanmıyorsun. Aralık ayında gelip benden talepte bulunma. Şimdi biz bu şeyi yıllar içerisinde öğretmenleri hissettirince arkadaşlar bu defa zümreyi yani dediğiniz kadar olmasa da ciddi anlamda ciddiye almaya başlıyor...

(L.M.2.) ‘Uygun bulmadığım bir şey olduğunda tamamlayana kadar burada dosyasını bekletiyorum ben. Biraz artık tatlı sert onu o vesileyle. İşte az önce konuştuğumuz zümresini yapmamış, yapmış eksik yapmış veya işte tekdüze ders işleyişinde sorun var.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin yıllık ders planlarını, zümre toplantı tutanaklarını ve sosyal etkinlik planlarını kontrol sürecinde uygun bulmadıkları bir durumla karşılaştıklarında genellikle iade veya uyarma yöntemlerini tercih ettikleri, bazı okul müdürlerinin ise yönlendirme yapma ve soruşturma açma tercihinde bulundukları sonucuna erişilmiştir.

444. Okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlere yönelik yürüttüğü çalışmalara ait bulgular.

Okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlere yönelik yürüttüğü çalışmalara ait bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlere yönelik yürüttüğü çalışmalara ait bulgular

Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri	N
Talep toplama	5
Onay	2
Toplam	7

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlere yönelik yürüttüğü çalışmalara ait soruya verdikleri yanıtlar hizmetiçi eğitim faaliyetleri başlığı altında toplanmıştır. Okul müdürlerinden 5'i (2 ilkokul müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) öğretmenlerin hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili taleplerini toplayarak il müdürlüğüne bildirdiklerini ve 2'si (1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) merkezi faaliyetler için öğretmenlerin yapmış oldukları başvuruları onayladıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(İ.M.4.) *'Herhangi bir mahalle eğitimlerden başka bir şey açtırmak istiyorsa onunla ilgili dilekçe veriyor. Bizde o talebini İl Milli Eğitim Müdürlüğüne iletiyoruz. Onlar çoğunluk sağlanırsa açılabilir.'*

(O.M.3.) *'...İki türlü yani birincisi merkezi öğretmenin bize sormasına danışmasına gerek kalmadan başvurduğu faaliyetler var. Bir de mesela Türkiye bazlı bugünkü ihtiyaçlar doğrultusunda yapılan faaliyetlerde müdürlere danışarak mesela öğretmen görevlendirilen faaliyetler var. O tip faaliyetlerde atıyorum Mustafa hocamı aradıysam ben Milli Eğitim'den görevli olarak Hocam işte Türkçe branşından şu ile bir öğretmen lazım. Bize şu etkinlik için gidecek deyince en verimli olan öğretmeni seçiyorum. Seyahatin en çok seveni değil, gezmeyi en çok seveni değil, veya işte o an bunalmış okuldan gitmesi gerekeni değil. O faaliyette en faydalı olacak kişiyi seçiyorum. Ama bilgisayar üzerinden tamamen bize sormadan yapılan başvurularda kıdeme bakıyor, yıla bakıyor, kademeye bakıyor, orada maalesef ki böyle bir seçim oluyor...'*

(L.M.1.) ‘Bize iletmiyorlar, sistemden kendileri başvuruyorlar, biz Onaylıyoruz. Biz diyoruz başvurun, şöyle bir seminer var, buna başvurun diye biz zorluyoruz. Kendiliğinden başvurmak isteyenler nadir.’

(L.M.4.) ‘Bazen Milli Eğitim mahalli hizmet içi eğitim isteyen var mı diyorum mesela ne önerirsiniz diye yazı gönderiyor.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenler için okul müdürlerinin bir etkisinin olmadığı, başvuruların öğretmenler tarafından MEBBİS sistemi üzerinden yapıldığı, okul müdürlerinin genelinin yapılan başvuruları olumlu karşılayarak onay verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

445. Okul müdürlerinin okullarda yürütülmekte olan kültür, sanat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin okullarda yürütülmekte olan kültür, sanat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Okul müdürlerinin okullarda yürütülmekte olan kültür, sanat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili elde edilen bulgular.

Yapılan Faaliyetler	N
Etkinlik	8
Sportif faaliyetler	3
Yarışmalar	1
Toplam	12
Öğrencilere Katkıları	N
Özgüven	4
Akademik başarı	3
Okulu sevme	3
Veli katılımı	3
Sosyalleşme	2
Yaratıcılık	1
Aidiyet duygusu	1
Toplam	17

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin okullarda yürütülmekte olan kültür, sanat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili soruya vermiş oldukları yanıtlar yapılan etkinlikler ve öğrencilere katkıları başlıkları altında toplanmıştır. Okullarda yürütülmekte olan kültür sanat etkinlikleriyle ilgili görüşmeye katılan okul müdürlerinden 8'i (3 anaokulu müdürü, 3 lise müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) okullarında çeşitli kültür sanat etkinlikleri yapıldığını, 3'ü (2 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) spor faaliyetleri yürütüldüğünü, 1'i (anaokulu müdürü) ise yarışmalar düzenlendiğini söylemiştir.

Yapılan bu faaliyetlerin öğrencileri katkısı ile ilgili okul müdürlerinden 4'ü (3 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) öğrencilerin özgüvenlerini kazanmalarını sağladığını, 3'ü (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) bu faaliyetlerin öğrencilerin akademik başarılarına olumlu katkı sağladığını, 3'ü (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) bu faaliyetlerin öğrencilerin okulu sevmelerine olumlu katkı sağladığını, 3'ü (2 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) veli katılımını artırdığını, 2'si (2 lise müdürü) öğrencilerin daha çok sosyalleştiğini, 1'i (anaokulu müdürü) öğrencilerin yaratıcılık becerilerini geliştirdiğini, 1'i (lise müdürü) öğrencilerin okula olan aidiyet duygusunu kazanmalarına katkı sağladığını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Sosyal etkinlikler gerçekten çocuğa büyük bir güven veriyor. Belirli gün ve haftaları kendi Okulumuz için söylüyorum hocalarımıza dağıtıyoruz. Öğretmenler hazırlanıyorlar. Örnek veriyorum Orman Haftası, Atatürk'ü anma programı, Kızılay Haftası, bu gibi belirli gün ve haftalar. Çok ufak da olsa her sınav onun hazırlığını yapıyor ve benim konferans salonun Yok orta salonda, bütün sınıfların katılımıyla. Hangi sınıf görev aldıysa diğer sınıflar oturuyor ufak da olsa bir şiir bir tekerleme bir şarkı birkaç öğrendikleri oyunla o günün anlam ve önemine değiniliyor. Bu da çocuğa çok büyük bir katkı sağlıyor. Hatta Biz Bu programlara Veli'yi de alıyoruz. O sınıfın velisini de alıyorum ben. Neden veli gelsin çocuğu neler yapıyor bir görsün...'

(A.M.5.) 'Bu yıl 12 Mart'ta ilçede bir program vardı. İstiklal Marşı'nın 2 kıtası okunacaktı. Hocalarla konuştuk sonra baktık ki neredeyse tüm öğrenciler 2 kıtayı öğrendi. 1 öğrencimiz Evde okuyor ama anne ve babasına karşı okumuyor, Okulda da

okumayacağım diyordu. Sahne korkusu var. Ben orada müdahale ettim, gel Cihan dedim, tereddüt etti. Sonra sahneye çıkardık, çocuklara Hadi gözlerinizi yumdu Cihan'ı görmüyorsunuz dedim. Arkadaşları gözlerini yumdu, Cihan iki kıtayı okudu. Çocuk o vesile ile sahne korkusunu yendi, ömür boyu belki rahat edecek.'

(A.M.4.) 'Bu gibi şeylerde ödül de etkili oluyor. Bizim geçen sene yaptığımız bir şey vardı, okulumuzda 2 tane bisikletimiz vardı. Asılı duruyordu duvarda, Biz asmıştık onu. İstiklal Marşı'nın 10 kıtasını ezberleyene verecektik. Benden önceki dönemlerde de olmuş, asılı duruyordu duvarda vardı, Kimse alamamış. Ben sonrasındaki süreçte öğretmen arkadaşlara bu bisikletleri artık verelim dedim. Öğretmen arkadaşları da biraz cesaretlendirdik. Oldu yani hatta yetmedi Bir tane daha bisiklet aldık. Okulumuzda tam 3 tane İstiklal Marşı'nın 10 kıtasını ezberleyen öğrenci çıktı...'

(İ.M.2.) '...Bizim mesela şu anda bocce diye bir sporumuz var. Şu an Kilis'te çok revaçta olan özellikle o bölgede. Okula getiremediğimiz hani sınıfa gelmeyen öğrencilerden o spordan dolayı geliyor ve gelince de davranışları düzeliyor ve çoğu da derece, bölge derecesi aldı ve çok güzel oldu. Spor ve sosyal etkinlikler çok önemli.'

(İ.M.5.) 'Çocuklar davulcu çocuklar, zurnacı çocuklar okula bir türlü gelmiyorlar. Bunları futbolla getirttik, halk oyunları ile getirttik ve hep derece yaptı çocuklar. O çocuklar sonra şimdi antrenör oldu.'

(O.M.5.) 'Şunu fark ettim ben. Çocuklara sadece akademik bilgiler yüklemek benim zannımca bir yanlışmış. Ben 1-2 yıldır o işten kaçınmaya çalışıyorum. Mesela 4 saatlik bir dyk kursu açılmışsa çocuğa mutlaka bir saatini müzik resim veya beden ayrılması gerekiyormuş çünkü çocuklar o müzik resim beden hatırına binaen hem bütün kurslara katılmayı kabul ediyorlar...'

(L.M.5.) 'Çocuklar daha çok sosyalleşiyorlar, birbirlerini tanıyorlar, öğretmenleri ile olan ilişkileri daha çok gelişiyor, aidiyet duyguları gelişiyor, okulu temsil ettikleri için mesela bir şiir dinletisi yapacaksınız. Tiyatro, Milli Eğitim'e size verdiği bir 10 Kasım anma töreninden sorumlusunuz. İşte bu sene bizim okulda iyi yapmamız lazım, hata yapmamamız lazım bir bütünleşme oluyor. Toplumsal temsilde birbirlerine karşı daha çok saygı duyuyorlar.'

(L.M.3.) 'Sinema günlerimiz var haftalık aslında. O filmlerin değerlendirmesi yapılıyor. İzlenecek filmleri edebiyat öğretmenimiz belirliyor ve öğrencilerle birlikte izliyor. Bu filmi ne yapıyorlar küçük bir dönüt olarak yazıyor öğrencimiz ve onu okuyor. Yine aynı şekilde sanat faaliyetleri içerisinde haftada iki kez İstiklal Marşı'ndan önce çocuk geliyor hocam. Sabahleyin mikrofonu veriyoruz özgüvenini kazansın diye. Çok güzel şiir okuyor şarkı söylüyor kitap değerlendirmesini yapıyor. Mesela ben süreci şöyle diyorum daha da hızlandırmak için. Hazırlıklardan başlayalım diyorum önceliğimiz o ama ara sınıflardan gelen olursa gün mesela cuma günü İstiklal Marşı'ndan önce. Geliyor edebiyat öğretmeni bize diyor ki bu hafta ben bir Türkü okumak istiyorum. Aynen o şekilde. Müthiş o titreyen çocuklar var ya konuşmaya başladılar.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin çeşitli alanlarda kültür, sanat faaliyetleri yürüttükleri ve yürütülen bu faaliyetlerin birçok alanda öğrencilere katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

446. Okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin bulgular.

Faaliyetler	N
Sosyal medya	5
Veli işbirliği	4
Kermes	2
Gezi	2
Resmi web sayfası	1
Yerel yardım faaliyetleri	1
Toplam	15

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar faaliyetler başlığı altında

toplanmıştır. Okul müdürlerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için okulda yapmış oldukları faaliyetlere ilişkin olarak 5'i (2 ilkokul müdürü, 2 lise müdürü, 1 anaokulu müdürü) okullarında sosyal medya hesabı kullandıklarını, 4'ü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) veli ile işbirliği çalışmaları yürüttüklerini, 2'si (2 ortaokul müdürü) okullarında kermes düzenlediklerini, 2'si (2 anaokulu müdürü) gezi faaliyetleri yürüttüklerini, 1'i (ilkokul müdürü) okulun resmi web sayfasını kullandıklarını, 1'i (lise müdürü) yerel yardım faaliyetleri yürüttüklerini söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) *'Bizim gezilerimiz oluyor. Bu geziler gerçekten faydalı oluyor. Kurumlar arası bir iletişimde oluyor. Örnek veriyorum Bir sağlık ocağına bir gezi düzenleyeceğiz. Önce izin alıyoruz, Şu saatte gidip Şu saatte geleceğiz diye. Sabahçı öğrenciler öğleden sonra geliyorlar aileleri ile birlikte velileriyle birlikte, ben okul olarak servisi kendi bütçemden karşılıyorum yeterli katılım olsun diye. Kütüphaneye gidiyorlar, emniyet Gezileri oluyor, bu tür şeyler çocuklara gerçekten büyük bir katkı sağlıyor...'*

(A.M.4.) *'...Bizim okulumuzun önünde bir acil servis var hastane var. Bizim öğretmen arkadaşlarımız öğrencileri oraya götürüyor. Aynı şekilde kütüphanemiz var. Kampın kullandığı bir internet kafe var çocukları oraya götürüyorlar. Onun haricinde Jandarma bölgesi var oraya götürüyorlar. İtfaiye var arka tarafımızda oraya itfaiyeye götürüyorlar gezi düzenliyorlar...'*

(A.M.3.) *'Çevre ile bütünleşmek için Okulumuzun sosyal medya hesapları var, onları kullanıyorum. Yapılan etkinlikleri orada paylaşıyorum. Hem sınıfta yapılan etkinlikleri, hem belirli gün ve haftalar da yapmış olduğumuz etkinlikleri ya da okulumuzda ilgili bir duyuru olursa oradan paylaşımda bulunuyorum...'*

(A.M.2.) *'Ara tatilde Okulumuzun arka bahçesinde velilerimizin tamamını çağırdık, bir sınıfımız diğer sınıflarla birlikte farklı farklı etkinlikler yaptı. Öğretmenlerimiz öğrencilerle ve velilerle beraber çocuk oyunları oynadı. Arka bahçemizde bakla maydanoz tarzı bir şeyler ekmişlerdi. Böyle etkinliklerimiz oldu. Sağlıkçı velilerimiz vardı, ambulans getirdiler. Çocuklar ambulansı gezdiler, cihazlara baktılar, içerisini incelediler...'*

(İ.M.2.) 'Web sayfalarımız var zaten Bakanlığın şey yaptığı. Mesela bizim web sayfamız ilde de onun şeyi tutuluyor bakanlıkta web sayfası işlerliği...'

(İ.M.3.) 'Yılda zaten iki defa veli toplantısı yapıyoruz. Öğretmenlerimiz de kendi sınıflarında toplantı yapıyorlar. Yani bunun ziyaretine gelen verilerimiz zaten okulu az çok tanıma fırsatı buluyorlar öğrencileri vasıtasıyla. Ayrıca bir de rehber öğretmenlerimizin velilerimizi bilgilendirdiği başlıklar var. Veli eğitimi ile ilgili toplantılar var. Bu toplantılarda yine okulumuz hakkında velilerimizi paydaşlarımızı bilgilendiriyor.'

(O.M.3.) 'Her sene aşure günü etkinliği yapmaya çalışıyoruz. Mesela o dönemlerde velileri çağırmaya çalışıyoruz ve sosyal etkinliklerle ilgili yapacağımız çalışmalarda etkinliğin içerisine katmaya çalışıyoruz...'

(O.M.4.) 'Ben bir kere kermes yaptım...'

(L.M.1.) 'Facebook, Instagram, Twitter hepsi var.'

(L.M.2.) 'Mahalle ile de bütünleşiyoruz biz. Mesela yerel çalışma yapıyoruz. Yardım faaliyetleri olduğu zaman Sosyal Yardımlaşma Kulübü var okulların hepsinde. Özellikle ben her sene diğer okuldayken de yaptırdım. O mahalledeki yaşlıları, o mahalledeki muhtaçları, evini süpürmeye kadar, sosyal o şey toplum yararına çalışma faaliyetleri adı altında bu sene de yaptık burada...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okulun çevreyle bütünleşmesi için okul müdürlerinin okullarında yapmış oldukları çeşitli faaliyetler olduğunu, bu faaliyetlerden bazılarının veli ve çevre işbirliği ile yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

447. Okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında yürütmekte oldukları çalışmalara ait bulgular.

Okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında yürütmekte oldukları çalışmalara ait bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında yürütmekte oldukları çalışmalara ait bulgular.

Yürütülen Çalışmalar	N
MEB adaylık eğitimi takibi	5
Danışman öğretmen görevlendirme	5
Rehberlik etme	4
Toplam	14

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında yürütmekte oldukları çalışmalara ait soruya vermiş oldukları yanıtlar yürütülen çalışmalar başlığı altında toplanmıştır. Aday öğretmenlerle ilgili okullarda yürütülmekte olan çalışmaları hakkında okul müdürlerinden 5'i (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) Milli Eğitim Bakanlığının yayınlamış olduğu aday öğretmen yetiştirme süreci faaliyetlerini okullarına atanan aday öğretmenlere uygulatarak takibini yaptıklarını, 5'i (2 anaokulu müdürü, 3 ilkokul müdürü) tecrübeli öğretmenlerden birini aday öğretmene danışman öğretmen olarak tayin ettiklerini, 4'ü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) aday öğretmenlere meslekleriyle ilgili her konuda kendilerine rehberlik ettiklerini söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.3.) 'Aday öğretmenlere zaten bir danışman tanınıyoruz. Bir danışmanı oluyor. Bir de Bakanlığın belirlediği bir program var Ona göre aday öğretmen yetiştirme süreci oluyor. Hizmet içi eğitimlere katılıyor, Hem okulda yapması gereken etkinlikler oluyor. Onları kendisine tebliğ ediyoruz, takibini yapıyoruz. Okuması gereken kitaplar oluyor, izlemesi gereken filmler oluyor, sınıflarında ders denetimleri yapıyoruz, Danışman öğretmenlerinin denetimleri oluyor. Belli bir program çerçevesinde Herkesin ki aynı şekilde devam ediyor. Ekstra olarak benim aday öğretmenim 2-3 yıldır var, ne olursa olsun gelip bana danışabilirsiniz diyorum ve kendini geliştirmesi için Onlara tavsiyelerde bulunuyorum. Özellikle de Danışman öğretmenini seçerken tecrübeli öğretmenleri Danışman öğretmen olarak görevlendirmeye çalışıyorum.'

(A.M.2.) 'Aday öğretmen yetiştirme süreci ile ilgili müdür 3'ün söylediği sözlere tamamıyla katılıyorum...'

(İ.M.4.) 'Danışman öğretmen seçerken iyi bir öğretmen, rehberlik yapabilecek en iyi öğretmenimize vermeye çalışıyoruz. Yani ondaki bilgi birikimi Ondaki tecrübeyi, sınıfı hâkimiyetini en azından ondan görüp örnek olmasını istiyoruz...'

(İ.M.2.) 'Bakanlığın bu konuda zaten bir şeyi var. Okuyacakları kitap ve izleyecekleri filmlerin bile yönlendirildiği bir şeyimiz var ama ben çok karşılaşıyorum...'

(İ.M.3.) 'Atanan öğretmenlerin bir yıl geldiğinde danışman verdiğimiz öğretmenler ile beraber derse girmesi gerekiyor.'

(O.M.2.) 'Hocam zaten onların prosedürü bellidir. Resmi prosedürleri var onları uyguluyoruz. Milli Eğitim'in uyguladığı programlar var. Ben kendim uygulama olarak zaten 8/5 okulda tutuyorum. 1 yıl boyunca bir fiil gerek idari işlerde gerek boş dersleri aday öğretmenler dışında rapor alan sevkli olan arkadaşların yerine boş derslere giriyorlar. Eğer nöbetçi öğretmen uygun değilse öncelik nöbetçi öğretmende. İdari işlere yardım ediyorlar biraz. Başka öğretmenlerin destekleme ve yetiştirme kursu yoksa hocam gir bir dinle diyorum...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin aday öğretmenlerle ilgili okullarında Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamakta olduğu Aday Öğretmen Yetiştirme Süreci programına uygun hareket ettikleri, her aday öğretmen için deneyimli öğretmenler arasından Danışman Öğretmen görevlendirdikleri ve aday öğretmenlere rehberlik ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

448. Okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adaylarına sunmuş olduğu katkılara ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden öğretmenlik uygulaması için gelen öğretmen adaylarına sunmuş olduğu katkılara ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adaylarına sunmuş olduğu katkılara ilişkin bulgular.

Bilgilendirme	N
Oryantasyon	4
İdari tecrübe aktarımı	4
Okul kuralları	2
Toplam	10
Programın Uygulanması	N
Ders izleme	4
Ders anlatma	3
Toplam	7

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden öğretmenlik uygulaması için gelen öğretmen adaylarına sunmuş olduğu katkılara ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar bilgilendirme ve programın uygulanması başlıkları altında toplanmıştır. Üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adayları için okul müdürlerinden bilgilendirme kapsamında 4'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) oryantasyon çalışmaları yaptıklarını, 4'ü (2 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü) idari tecrübelerini öğrencilerle paylaştıklarını, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) öğrencilerle toplantı yaparak okul kurallarını hatırlattıklarını söylemişlerdir. Öğretmenlik uygulaması programı kapsamında okul müdürlerinden 4'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) öğrencilerin ders izleme faaliyetleri gerçekleştirdiklerini ve 3'ü (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) öğrencilerin ders anlattıklarını söylemiştir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Öğretmenlik uygulamasına gelen öğrencilerimizi öncelikle küçük bir toplantı yapmadan sınıflara almıyorum. Okulumuzun kurallarını anlatıyorum, geliş gidiş saatlerinden bahsediyorum, her zaman için rehber olacağımızı söylüyorum, Onlar bu sözler karşısında biraz rahatlıyorlar. Bu toplantıdan sonra ne yapacağımızı bilmiyoruz modunda olmuyorlar. Daha sonra öğretmen arkadaşları çağırıyorum ve öğrencilerle tanıştırıyorum. Öğretmen arkadaşlar öğrencileri sınıflarına alıyorlar. Bunlar ilk gün oluyor. Sınıflarda Kendi programlarını yapıyorlar...'

(İ.M.3.) 'Biz onu evvela kendi öğretmenlerimizden biri gibi kabul ediyoruz, kendi okulum için söylüyorum. Yani çünkü niye Ben aday olduğum dönemde hocam öğretmenler odasına alınmadım, çay içemedim, Ben orada kendimi eğreti bir şey gibi hissettim. Sadece orada 3 saat 5 saat beklemem gerektiğini düşündüm. Fakat ben şu

an bana gelenleri özellikle arkadaşlar öğretmen odamız şurası, çayımız burada, kantinimiz burada, isterseniz diyorum diyelim ki sizi biz tamam yıl boyunca 5A şubesine 4A şubesine aldık fakat isterseniz öğretmenlerle konuşun birden 2'den 3'den istediğiniz sınıflardan da ders dinleyebilirsiniz diye öğrencilere söyledik. Biz öğrencilerimizi bu şekilde kabul ediyoruz.'

(O.M.4.) 'Onların zaten kendi programları da var. İdare ile ilgili konularda biz onları odamızda misafir ederek okulun işleyişi, MEBBİS, e-okul, modüller, okulda nelerle karşılaşacaklar, biz karşılaştığımız olaylardan somut şeylerden faydalanarak onlara bilgilerimizi yaşananları mevcut durumu aktarmaya çalışıyoruz, faydalanmalarını sağlıyoruz...'

(O.M.5.) '...Gel kardeşim böyle e-okul böyle açılıyor, MEBBİS böyle açılıyor, bizim okula hem sınıf öğretmenliği öğretmen adayları geliyor hem farklı branşlardan öğretmen adayları geliyor. Sınıf öğretmeni adaylarını özellikle yanıma davet ediyorum. Ben ilk başta kendileri idari işleri çünkü köy okullarına gittiğinde bir sınıf öğretmeni rezilliğin dibini yaşıyor. Gelen evrakın nasıl kaydedeceksin, resmi evrakı nasıl yazacaksın, gidip yan köydeki öğretmeni bulacak inşallah o da tecrübelidir. Onun için ben bizim okula gelenlere çaylarını kahvelerini veriyorum haftanın 1 saatini yanıma çağırıyorum...'

(L.M.3.) 'Okulu bir tanyorlar, mihmandar veriyoruz yanlarına bir öğretmen arkadaş. Okulu bir gezdiriyor, bizim gözetimimiz altında okulun işleyişini görüyor. İdari olarak yanımıza geliyorlar. Biz yazışmaları gösteriyoruz. Nasıl yapıldığını gösteriyoruz. Akıllı tahtayı gösteriyor bir arkadaşımız. Nasıl ders anlatılır, nasıl yapılır, önce bir izliyorlar zaten belli bir program dâhilinde. Ondan sonra derslere giriyorlar. Ciddi bir katkısı olduğunu düşünüyorum uygulama çok kıymetli bir uygulama o şekilde bir süreci işletiyoruz. Çok faydalı olduğunu da düşünüyorum.'

(L.M.2.) '...Ben çok bu konularda katıyım. Geldiği gün adayları çağırırım. Siz burada öğretmensiniz, ben size değeri böyle veriyorum. Benim öğretmenimsiniz, öğrenci değilsiniz, üniversite öğrencisi değilsiniz, öğretmensiniz. Hocam diye hitap ederim size ve siz bu kritere göre şeklinizi kılığınızdan, kıyafetinizden, konuşmanızdan, şunu şöyle yapın diye hiç detay yapmam. Siz öğretmensiniz önce bunu kafanıza koyun

ve burada eğitim Yakup Hocamla falan çok görüşürdük biz. Eğitim okulun içerisinde hangi tecrübeler var, hepsini yaşatmaya çalışırım. Nöbet veririm, nöbetçi öğretmenin yanına ekstra olarak vermem, okulun maçı var gönderirim görsün hani bir maçta çocukları nasıl kontrol edilir. Seminer var, öğrenciler işte bir konferans var veya 10 Kasım'a denk geldi, 29 Ekim'e hemen mutlaka o üniversiteden gelen öğrencilere denk gelmişse...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adayları için okul müdürleri üniversitelerin programlarına bağlı kalarak uygulamaya gelen öğrencileri öğretmenden ayırmadan kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Adaylık süreci boyunca okul müdürlerinin öğrencileri için oryantasyon faaliyetleri yürüterek, idari tecrübelerini öğrencilere aktararak sürece katkı sunmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. ARA TATİL DÖNEMİNE AİT BULGULAR

4.5.1. Okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken hangi ölçütleri göz önünde bulundurduğuna dair elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken hangi ölçütleri göz önünde bulundurduğuna dair elde edilen bulgular Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken dikkate aldıkları ölçütler.

Değerlendirme Ölçütleri	N
Karne notları	6
Kazanım	3
Gözlemler	2
Veli dönütleri	1
Toplam	12
Başarısızlık Durumları	N
Sorun tespiti	5
Çözüm üretme	2
Toplam	7

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken hangi ölçütleri göz önünde bulundurduğuna dair soruya vermiş oldukları yanıtlar değerlendirme ölçütleri ve başarısızlık durumları başlıkları altında toplanmıştır. Değerlendirme ölçütleri olarak görüşmeye katılan okul müdürlerinden 6'sı (3 lise müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 ilkokul müdürü) karne notlarını, 3'ü (2 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) öğrenci kazanımlarını, 2'si (2 anaokulu müdürü) kendi gözlemlerini, 1'i (anaokulu müdürü) veliden gelen dönütleri dikkate aldıklarını söylemişlerdir. Başarısızlık durumlarında ise okul müdürlerinden 5'i (2 ilkokul müdürü, 2 lise müdürü, 1 ortaokul müdürü) sorun tespiti yaptıklarını, 2'si (2 ilkokul müdürü) ise başarısızlığı düzeltmek için çözüm üretmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.2.) 'Özellikle velilerden gelen dönütler burada çok etkili oluyor. Tanımadığımız bir öğretmene mesela görev verdik. Biz istediğimiz kadar gözlem yapalım velilerden de dönütlerin olumlu gelmesi gerekiyor. Bu etkili oluyor bence bu süreçte. Tabii bizim gözlemlerimiz, yardımcımız varsa yardımcımızın gözlemleri, bunlara göre değerlendirmeler yapıyoruz.'

(A.M.4.) 'Değerlendirme yaparken yaş gruplarını dikkate alıyoruz. Mesela bizim 4 yaş ve 5 yaş gruplarımız var ayrı ayrı. 4 yaşın performansı ve 5 yaşın performansı ayrı olarak algılandığı için ona göre değerlendiriyoruz öğretmen arkadaşları. I dönem de zaten büyük hedeflerimiz yok. Amacımız ufak şeylerden başlamak, biraz daha Türkçe öğretmek üzerine oluyor bizim öğrencilerimiz Türkçeyi bilmedikleri için. Kişisel gelişimleri ile ilgili, çocukların tuvalet alışkanlıkları bu tarz şeylerle oluyor. Bunları yaparken çocukların başarısına bakıyoruz. Yani 4 yaş ve 5 yaş öğretmenin farklı değerlendirmek gerekiyor Bu konuda.'

(A.M.5.) 'Kavramları, kazanım ve göstergeleri, yani Eylül Ekim Kasım onları ayrı ayrı işaretliyorlar. Ne derece verebilmişler renkleri veya çocukların etkinliklerdeki sanat etkinliklerindeki böyle sınıfa astıklarında farklılık ortaya çıkıyor mu? Yani ilk eylül ayıyla ocak ayı arasında ne kadar fark etti. Mesela ilk baştaki tavırlarıyla içsel olarak değerlendirmelerde bulunuyoruz.'

(İ.M.5.) ‘Kazanımlarına bakıyoruz. Öğretmenler kurulu toplantısı yaptığımızda bir dönem değerlendirmesini yapıyoruz. Her öğretmen arkadaş kendi sınıfı ile ilgili sorunlarını sıkıntılarını anlatıyor. Karşılaştığı güçlükler varsa bunları anlatıyor. Çözüm yolu araştırıyoruz. Bir de işte dediğim gibi orada kazanımlar var, neler kazandı çocuklar ulaşabildi mi, ulaşamadı mı? Özellikle bu Suriyeli çok olan öğrencilerde kazanımların bazılarını alamıyorlar. Bunlara neler yaparız bunları nasıl yetiştiririz, ortamı nasıl bir araya getirebiliriz bu tür şeyleri konuşuyoruz. Genelde de çok faydası oluyor. Farklı fikirler çıkıyor. Ben şöyle yaptım başarılı oldu, diğeri ben bu şekilde yaptım başarı sağladım gibi.’

(İ.M.3.) ‘Zaten konu ara dönem daha ziyade burada akademik başarıları değerlendiriyoruz. Yani dönem başından itibaren öğrencilerimizi öğretmenlerimiz aldılar sınıf bazında nereye getirdiler. Buraya getirinceye kadar hangi sorunlarla karşılaştılar ve bunları aşmak için ikinci dönem ne yapmalıyız. Daha ziyade ara değerlendirmede biz bunu yapıyoruz.’

(L.M.1.) ‘%50nin altındaki başarılarda öğretmenlerden sebep alıyoruz neden bu şekilde oldu diye.’

(L.M.2.) ‘E-okul zaten bununla ilgili istediğiniz her raporu veriyor. Arkadaşların hepsi kullanıyordur. Dönem sonu toplantıda tarih dersinin, coğrafya dersinin, matematik dersinin; kaç kişi geçmiş, ortalama kaç olmuş, çok uçuk bir şey olduğunda sebeplerini soruyorsunuz.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin ara tatilde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları dört farklı kritere göre değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerin akabinde ise başarısızlık durumları ile karşılaştıklarında sorun tespiti ve çözüm üretme yollarına giderek sürece katkı sunmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

452 Ara tatil döneminde okul müdürlerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular.

Ara tatil döneminde okul müdürlerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Ara tatil döneminde okul müdürlerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış olduğu çalışmalar.

Yeni Dönem Hazırlıkları	N
Durum değerlendirmesi	7
Tedbir alma	5
Planlama	4
Öğretmen bilgilendirme	2
Veli ziyareti	2
Toplam	20

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin ara tatil döneminde öğrencilerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış olduğu çalışmalara ilişkin vermiş oldukları yanıtlar yeni dönem hazırlıkları başlığı altında toplanmıştır. Yapılan odak grup görüşmesinde sorulan 22 ve 23.cü sorular tek bir tabloda değerlendirilmiştir. Yeni dönem hazırlıkları olarak görüşmeye katılan okul müdürlerinden 7’si (3 ortaokul müdürü, 2 ilkokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) durum değerlendirmesi yaparak ilk döneme ait eksiklikleri tespit ettiklerini, 5’i (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) yapılan durum değerlendirmelerine istinaden çeşitli tedbirler aldıklarını, 4’ü (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) elde edilen veriler çerçevesinde planlamalar yaptıklarını, 2’si (2 anaokulu müdürü) öğretmenleri bilgilendirme yoluna gittiklerini, 2’si (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) veli ziyaretleri yaparak sürece velileri de dâhil ettiklerini söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.2.) ‘Motor beceriler üzerine başlıyor ilk dönem genel olarak. Fiziki etkinlikler önemli oluyor. Öz bakım becerileri önemli oluyor. En ikinci dönemde genelde drama

etkinlikleri, sosyal ve duygusal becerileri üzerine yönelmelerini istiyorum. Özellikle büyük yaş grubuna bunu kesinlikle yapmamız gerekiyor. Kendini ifade edebilme, duygularını söyleyebilme bunların üzerine yoğunlaşmasını gerektiğini düşünüyorum. Okul öncesi eğitimin bu şekilde olması gerektiğini düşünüyorum. Drama etkinlikleri çok önemli. Drama etkinliklerine çok yapmalarını, kendini ifade edebilecekleri oyunlar oynatmalarını, ben özellikle ikinci dönem 36 72 ay çocukların kazanım listesini öğretmenlerimizin Masaların üzerine koymalarını istiyorum. Çocukların kazanamadıkları kazanımlar üzerinden etkinlik planlamalarını istiyorum. Hazır etkinlik planlarını kullanmayın diyorum. Mesela çok iyi öğretmenlerin öğrencilerinin seviyeleri Gerçekten iyi, II dönem içeriye girdiğinde hala sanat etkinlikleri için çizilmiş bir kâğıdı kesmekle vakit geçirmeleri kesinlikle uygun değil diye düşünüyorum. Bu kazanımların içerisinde hangileri eksikse çocukların, hangi konularda yetersizlerse tamamını Bakanlığın Bize göndermiş olduğu kazanımları kazandırmak amaçlı eksiklerinin tespit edilip onların üzerine etkinlikler yapılmasını istiyorum. Çünkü Tamam okul öncesinde tekrar var, çocuklar belli bir yere kadar bazı şeyleri tekrar tekrar yapıyor ama o eksikleri tamamlar varsa bence iyi bir şey başarmış olacaklar.'

(A.M.1.) 'Müdür iki arkadaşına kesinlikle katılıyorum. En başta çocuk temel ihtiyaçlarını, öz bakım becerileri dediğimiz şeyi başaracak. Yaklaşık 2 ay diyebilirim en az 2 ay öğretmenlerimiz bu konuda çocukların üzerinde etkin oluyorlar. Sınıf kurallarını öğrenecek, arkadaşlar arası saygısı olacak, kurallara uyuyacak, bunları öğretiyorlar öğretmenlerimiz. Ara tatilden sonraki dönemde ise daha çok hocamın dediği gibi bilişsel, duyuşsal, duygusal gelişimleri daha ön plana çıkıyor. İki dönemden sonra daha çok ilkokula yönelik okuma yazma çalışmaları üzerinde duruluyor. Daha matematiksel şeylere gidiliyor. Ben en başta öğretmenlere Önerim şu oluyor. Arkadaşlar bu çocuklar aileden koparıp alıyorsunuz bu çocukları, ilk defa okula geliyor. Sizi sevmezse okulunu sevmez. Sizi sevmezse arkadaşlarını sevmez. Önce sizi sevecek. Siz kendinizi sevdirmek için de ne yapacaksınız: esnek davranacaksınız, güler yüzlü olacaksınız, hoş karşılayacaksınız, takdir edeceksiniz, ödül vereceksiniz ki bu kuralları daha çabuk benimsesinler. İlk 2 ay benim kendi öğretmenliğinden de onlara örnekler veriyorum...'

(İ.M.1) 'Birinci dönemi masaya yatırıyoruz. Bir dönemde aksaklıklar sorunlar konuşuluyor onun üzerine İkinci dönemde onu gidermek için neler yapabiliriz çözüm önerileri, ortak bir kararla karar alıyoruz. Kararı müdür olarak biz vermiyoruz. Kurulda arkadaşlarla beraber mesela 3. sınıfın genel sorunu nedir Yaşadığımız sıkıntılar neler çözüm önerileri... Önerilerle beraber kendileri sunuyor zaten. Katılım sağladıktan sonra sorun olmuyor.'

(İ.M.2.) 'Genelde veli ziyareti benim ilk tavsiye ettiğim. Öğrenciyi tanımak, Başarısızlığın en büyük nedenlerinden birinin de bu olduğunu düşünüyorum. Bir çocuğu tanımadan ki Bununla ilgili Bir sürü filmler, diziler izliyoruz bizzat yaşadıklarımız var. Veli ziyaretleri yapıp veliyi ve çocuğu tanımak. Mutlaka bu da bir eksikliğimizin olduğunu düşünüyorum. Çok başarısızsa. Bir de şöyle bir konumuz var en çok özel eğitim öğrencisi olan okullardan biriyimdir ona rağmen bazen öğretmen çok işi olduğu için hele de okulunda rehber öğretmen yoksa tamamen öğretmene kaldığı için o prosedürden çekindiği için mesela özel eğitime yönlendirmeyen yani arkadaşlarımızda oluyor. Çünkü ona belge dolduracak, veli ile iletişimde olacak, sorularını farklı hazırlayacak Eğer 4. sınıfsa değerlendirme yapıyorsa. Bu boyuttaki öğrencileri de ara dönemde ben şey yapıyorum hani şu ana kadar 10 kişi okumaya geçmedi Hani sebeplerini tek tek söylüyorlar zaten kimisi Suriyeli diyor mesela geçemedi, kiminin işte ailevi durumu. Siz ne yaptınız? Yönlendirdiniz mi? Yok yönlendirmedim cevabı aldıysam mutlaka onu veli ile iletişime geçip özel eğitime yönlendiriyoruz...'

(O.M.3.) 'En büyük ölçeğimiz karne ve hocamın dediği gibi deneme sınavları. 15 günlük sürede sadece bunların tahlili için bir fırsat. Bunun dışında zaten ikinci dönemin planlaması ilk dönemin başında yapılıyor. Genellikle ara tatilde çok uç bir şey çıkmıyor.'

(O.M.4.) 'Zaten bizim bu ilk dönem değerlendirmesi ve 2. dönem planlaması ikinci dönem başında yaptığımız öğretmenler kuruluyla gündeme geliyor. Zaten orada biz hani genelde uzun bir toplantı oluyor ikinci dönem başında. Hem ilk dönemi değerlendiriyoruz sınıf bazında branş bazında öğretmenin işte rapor durumundan tut da sınavlardaki başarı ve daha çok hocamın az önce bahsettiğim gibi yazılılarda yüksek puan ama bizim yaptığımız bağımsız yayın kuruluşlarından deneme sınavları. Hangi

derste ne ölçüde başarılı olmuşuz veya başarılı olamamışsak 2. dönem arkadaşım nasıl bir tedbir düşünüyor, neler yapacak, Ekstra çalışmalar, Veli ile iletişimden tut rehberlik servisini yönlendirme, çocukların derslerini ders çalışmama sorunları, Veli ziyaretleri özellikle...'

(L.M.2.) '...E-okul'da da bir veri var. Hepimiz deneme sınavı falan yapıyoruz. Orada da veriler var. Bunları birleştirdiğiniz zaman burada bir sıkıntı olduğunda mutlaka yani hesaba çekme şeklinde olmasa da soruyorsunuz yani...' 'Tabii tabii. Hem dönem sonunda toplantımız var. Hepimiz yapıyoruz hem de ikinci dönem başlangıcında zaten toplantı var. Aynen yılın planı gibi dönem başında o dönemin hem sosyal kültürel, hem eğitimsel, hem ilk dönemdeki eksikliklerin sebepleri ve tabii hepsini ve yeni ne yapacaklarının yol haritasını çiziyorsunuz.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde ara tatil döneminde okul müdürlerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için yapmış oldukları çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Genel manada eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimli yürütülebilmesi için okul müdürlerinin birçok alanda gerekli tedbirleri aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.6. İKİNCİ DÖNEME AİT BULGULAR

4.6.1. İkinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular ve bu toplantının sürece etkilerine ilişkin bulgular.

İkinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular ve bu toplantının sürece etkilerine ilişkin bulgular Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. İkinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular ve bu toplantının sürece etkilerine ilişkin bulgular

Kurul Toplantısı ve Etkileri	N
Birinci dönem değerlendirme	2
Planlama	2
Yenilik	1
Toplam	5

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin ikinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular ve bu toplantının sürece etkilerine ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar kurul toplantısı ve etkileri başlığı altında toplanmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) ikinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında birinci dönemin gelen bir değerlendirmesinin yapıldığını, 2'si (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) ikinci döneme dair planlama yapıldığını, 1'i (ortaokul müdürü) ise birinci dönem elde edilen veriler doğrultusunda ikinci dönem içerisinde okulda yenilikler yapıldığını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Öncelikle birinci dönemin değerlendirilmesi yapılıyor. Ne yapmışız, neredeyiz, durumumuz nedir, öğrenme sürecimiz nasıl olmuş, ne kadar katkı sağlamışız, kazanım ve değerlendirmeler açısından hedeflerimize ulaşmış mıyız, bunların hepsi ortaya dökülüyor.'

(O.M.3.) 'Mesela şöyle bir etkisi olmuştur, şu yöntemi izledik. Son 2 senedir performansı yükselen öğrencilerin daha yüksek performanslı öğrencilerin yanına kaydırılması, oradaki performansı zayıf kalan öğrencilerin ise biraz daha seviyelerini gösterebilecekleri kendilerine itici güç olsun diye. Şöyle değişiklik işlemleri mesela öğretmenlerin tavsiyesi üzerine tamamen Buna dikkat ederek faydalı olduğu öğrencilerde oluyor faydasız olduğu öğrenciler de oluyor. Bu yıl uyum sınıfı vardı mesela ilk dönemde başarılı unutulmuş normal sınıflarına geçmesi gereken öğrenciler vardı. İkinci dönemin ilk haftalarında onlarla uğraştık. Yani onların dağıtımı ile ilgili planlamalar oluyordu. Öğretmenlerin içeriye müdahale edebildikleri onun dışında zaten dedikleri gibi hocalarımın ilk dönem başında 2. dönemi de esasında planlıyoruz. Çünkü süreç bir bütün olarak işliyor.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde ikinci dönem başlangıcında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında birinci dönemin değerlendirilmesi, ikinci dönem yapılacak çalışmalara ilişkin planlamalar, okulda yürütülecek ve yenilik içeren faaliyetler konularının ele alındığı bilgisine ulaşılmaktadır.

462 Okul müdürlerinin öğrencilerle ne sıklıkla, hangi ortamlarda görüştükleri ve bu görüşmelerin etkilerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin öğrencilerle ne sıklıkla, hangi ortamlarda görüştükleri ve bu görüşmelerin etkilerine ilişkin bulgular Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Okul müdürlerinin öğrencilerle ne sıklıkla, hangi ortamlarda görüştükleri ve bu görüşmelerin etkilerine ilişkin bulgular.

Görüşme sıklığı	N
Sık sık	6
Bazen	2
Toplam	8
Görüşülen Ortam	N
Müdür odası	5
Sınıf	4
Okul ortamı	3
Hane(veli) ziyareti	1
Sosyal ortam	1
Toplam	14
Katkıları	N
Sorun çözme	4
Motivasyon	2
Okula sevgi	2
Toplam	8

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin öğrencilerle ne sıklıkla, hangi ortamlarda görüştükleri ve bu görüşmelerin etkilerine ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar görüşme sıklığı, görüşülen ortam ve katkıları olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 6’sı (2 anaokulu müdürü, 2 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) öğrencilerle sık sık görüştüklerini dile getirirken okul müdürlerinden 2’si (1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) bazen öğrencilerle görüştüklerini söylemişlerdir. Okul müdürlerinden 5’i (3 ilkokul müdürü, 2 lise müdürü) öğrencilerle müdür odasında görüştüklerini, 4’ü (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) sınıfta görüştüklerini, 3’ü (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) okul ortamında görüştüklerini, 1’i (ilkokul müdürü) veli ziyaretleri için yapılan hane ziyaretlerinde görüştüklerini ve 1’i (ortaokul müdürü) sosyal ortamlarda öğrencilerle görüştüklerini söylemişlerdir. Yapılan bu görüşmelerin okulda oluşan

sorunlarını çözmeye katkısının olduğunu söyleyen 4 (3 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) okul müdürü varken öğrencilerin motivasyonuna katkı sağlığını söyleyen 2 (1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) okul müdürü ve öğrencilerin okulu sevmelerine katkı sağladığını söyleyen 2 (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) okul müdürü bulunmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Genelde okul içinde derslere girerek yapıyorum ben. Daha önce de bahsettiğim gibi öğretmen arkadaşımın teneffüsü yok, En azından onu dışarı alıyorum ben. Öğrencilerle baş başa kalıyorum, bahçede olabiliyor. Zaten seni sevince çocuklar müdür öğretmenim müdür öğretmenim bahçede de sınıfta da her yerde Sen onların öğretmeni oluyorsun. Genelde okul ortamında oluyor.'

(A.M.3.) 'Sabahları erkenden okula gittiğimiz için çocuklar peyderpey okula geliyor. Öyle bir ders saati başlama ol şey olmadığı için çok fazla. 8 Ocağa kadar ben bahçede vakit geçiririm. Gelen çocuklara görürüm. Çocuklar mesela sınıfa girmeden önce öğretmenenden önce beni görüyorlar. Geliyorlar bacaklarına sarılıyorlar. Mesela Yemek yerken yemekhanede onları ziyaret ederim. Ne yapıyorsunuz nasılsınız Afiyet olsun derim. Genelde okul içinde görüşmelerimiz oluyor. Böyle görüşmek çocuğun okulu sevmesi için çok önemli.'

(İ.M.1.) 'Kapım açıktır benim genelde kapanmaz. Çocuklar içeri gelir şeker almaya geldim der. Öyle çocuklar var. Ama en büyük sıkıntı ne oluyor pat diye misafirin varken çocuk pat diye giriyor. Şimdi çocuğu kırmak da istemiyorsun, alışan çocuklarda bir tanesi aldım öbürü de istiyor. Her gün yanımızdalar.'

(İ.M.2.) 'Biz bazen şeye de davet ediliyoruz hocamlar da mutlaka yaşıyordur. Veli ziyaretine giderken bizleri de davet ediyor arkadaşlar. Biz de gidiyoruz o süreçlerde çocukların ev ortamlarına falan görüyoruz ya da bir duyum alıyoruz evde farklı şeylerin yaşandığı olduğu konusunda. Ziyaret etmiş gibi ya da rehber öğretmenle beraber sınıf öğretmenine bile almadan gittiğimiz oluyor. Yani hem okul ortamında Hem zaten hep okulda beraberiz, okul dışında da onları bir sahipleniyoruz görüşüyoruz yani.'

(O.M.4.) 'Biz Zaten gün boyu okulda olduğumu için birinci görüşme şekli zorunlu bir görüşme. Sıkıntılı durumlarda mutlaka iş bize geliyor yani. Mesela bir sınıfta 1 öğretmen ile öğrenci veya 2 öğrenci problem yaşadığında genelde onun çözümü biz

oluyoruz. Müdür veya müdür yardımcısı kim olursa veya daha çok kim ilgileniyorsa o geliyor. Onunla yani sorunları çözümünü kaynağını gerekirse veliyi çağırarak görüşüyoruz. Onun dışında daha önce de belirttiğim gibi sınıflar boş olduğunda bizim de zamanımız müsait olduğunda girip sınıfla genel olarak sorunları olumlu yönleri olumsuz yönleri konuşup neler yapılıyor yapılmıyor onları görüşme imkânımız oluyor...'

(O.M.5.) 'Biz okul olarak sene başında 12 tane kriter belirliyoruz. Sınıf temizliği ödev ve benzeri konularda. Öğrencilerin yapmasını beklediğimiz 12 tane kriter. Öğrencilere de bunları söylüyoruz neler beklediğimizi anlatıyoruz. Her gün onlara puan vererek her kriter 2 puandır. 10 Kriter var mesela tüm kriterleri yapanlar 20 puan alıyor. Cuma günleri de sınıf olarak kriteri 100 puan. Haftalık en yüksek puanı alan sınıfı plaket veriyoruz. Ay içerisinde de en çok kim mesela hangi sınıf temiz olmuş hangi sınıf ödevini yapmış, hepsi içerisinde hangi sınıfta kavga çıkmış dışarıda da kavga etse o sınıfa bağlıdır. En yüksek mesela ay içerisinde 7A sınıfımız iki defa ödül aldı. 7/A sınıfının biz ya sinemaya götürüyoruz, ya yemeğe götürüyoruz, Ya şuraya ya buraya...'

(L.M.3.) 'Uyguladığım şöyle bir uygulama var. Hemen hemen 1 yıl boyunca bütün öğrencilerle odamda çay içiyorum. Hayır, sadece öğrencilerle 6 tane koltuğum var. Her zil arasında 6 öğrenci ile beraber çay, meyve suyu aynı o bazda onların hazırlıktan başlıyoruz. Biz de hazırlık artı 4 yıl. Bütün öğrencilerle hemen hemen çay içtim. Tüm okuldaki öğrencilerle. Onların derdini dinliyorum. Okulla ilgili bilgi veriyorum. Bir istekleri var mı, dertleri var mı soruyorum. Hatta bazen ciddi problemler ile en azından rehber öğretmenden önce benim çözdüğüm konular oluyor. Parçalanmış aile çocuklarına orada hocam özel konuşabilir miyiz diyor o samimiyete binaen. Her sene yaptığım bir uygulama çok ciddi etkili mesela ailelerden duyuyorum. Müdür bize odasında çay içirdi diyorlar, duyuyorum Velilerden. Ben onun için yapmıyorum. Ben başlangıç tarzım o değildi ama çok güzel dönütler aldım, mükemmeldi, haz duydum.'

(L.M.1.) 'Sınıflar bazında topluyorum ben de her dönem. 9ları, 10ları, 11-12leri ayrı ayrı toplayarak. Toplantı salonunda dinliyoruz var mı iletecekleri bir şeyler veya biz onları motive edeceksek söyleyeceklerimiz varsa o şekilde söylüyoruz. Problemleri

sınıflarımız varsa birebir o sınıfla görüşüyoruz veya problemli öğrenci varsa, başarılı öğrenci varsa onlarla da yine bireysel bazda görüşmelerimiz oluyor.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin öğrencilerle farklı ortamlarda genel olarak sık sık görüştükleri bilgisine ulaşılmış olup; yapılan bu görüşmelerin sorunların çözümüne katkı sağladığı, öğrencilerin motivasyonunu artırdığı ve öğrencilerin okulla olan bağlarını kuvvetlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

463. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yaptığına dair elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yaptığına dair elde edilen bulgular Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yaptığına dair elde edilen bulgular:

Veli Toplantıları	N
Sınıf toplantısı	5
Genel toplantı	3
Hane ziyaretleri	2
Okul-aile birliği toplantısı	2
Toplam	12

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yaptığına dair soruya vermiş oldukları yanıtlar veli toplantıları başlığı altında toplanmıştır. Elde edilen verilere göre görüşmeye katılan okul müdürlerinden 5’i (3 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) sınıf olarak veli toplantıları yaptıklarını, 3’ü (3 lise müdürü) tüm sınıf velilerinin katıldığı genel toplantı yaptıklarını, 2’si (2 ortaokul müdürü) hane ziyaretleri yaparak veliler ile bir araya geldiklerini, 2’si (1 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) okul-aile birliği toplantılarında velilerle bir araya geldiklerini söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.4.) 'Bir dönemde ortalama 2 defa veli toplantısı yapılıyor. Biz sınıf sınıf veli toplantısı yapıyoruz. Biz sınıf sınıf veli toplantısı yaptığımız için öğretmen arkadaşlar ortalama dönem içerisinde 2 defa yapılıyor ama ihtiyaç duyulduğunda yine velilerle bireysel görüşüyoruz.'

(A.M.1.) 'Öğretmenlerin yapmış oldukları toplantılara muhakkak katılıyorum. Öğretmenler sınıf sınıf toplantılarını yapıyorlar. Bende bu toplantılara muhakkak katılıyorum...'

(O.M.4.) 'Genelde Veli toplantıları şube bazlı olarak yapılıyor. Veli ziyaretlerinde aktif bir şekilde yapıyoruz. Ben müdür olarak senede 20-25 veli ziyaretine bizzat katılıyorum. Öğretmen arkadaşlar Bu sene zorunlu tuttuk...'

(O.M.5.) 'Biz her öğle yapıyoruz. Şöyle yapıyoruz şube bazında. Mesela örnek veriyorum 5/A sınıfı öğretmeni rehber öğretmeni randevu listesini hazırlıyor. Bütün velileri tek tek arıyor. Bizim okul çok küçük olduğu için zaten hemen köy mantığı biliyorsunuz. Hemen gidiyoruz iki üç kişi yanında bir müdür yardımcısı veya ben hangimiz denk gelmişsek gidiyoruz, oturuyoruz...'

(L.M.2.) 'Bizde katılım iyi. Az önce hocam konuşurken en başta bir konudan bahsetmiştim. Veli toplantılarını ben sınıf bazlı yapıyorum. Yani sınıf seviyesine göre 2 tür veli toplantısı yapıyoruz. Bir 12ler, 11ler, 10lar, 9lar bir süre içerisinde okul İdaresi olarak biz yapıyoruz. Bir de genel veli toplantısı var. Zaten aile birliği onu hepimiz yapıyoruz...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını farklı şekillerde (sınıf toplantıları, genel toplantı, hane ziyaretleri, okul aile birliği toplantıları) yaparak eğitim-öğretim sürecine velileri de dâhil etme çabası içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

464 Okul müdürlerinin Eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara ait bulgular.

Okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara ait bulgular Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara ait bulgular.

Engelleyici Unsurlar	N
Mülteci öğrenciler	5
Veli potansiyeli	4
Yüksek sınıf mevcutları	1
Bürokrasi	1
Toplam	11

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara ilişkin vermiş oldukları yanıtlar engelleyici unsurlar başlığı altında toplanmıştır. Elde edilen verilere göre eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlar için görüşmeye katılan okul müdürlerinden 5'i (3 ilkökul müdürü, 2 ortaokul müdürü) mülteci öğrenciler, 4'ü (4 anaokulu müdürü) veli potansiyeli, 1'i (ortaokul müdürü) yüksek sınıf mevcutları ve 1'i (ilkökul müdürü) bürokrasi demişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Veli potansiyeli çok önemli o da çevreye göre değişir. Örnek veriyorum bu okulun velilerinin potansiyeli iyidir. Benim okulumun veya sayısal kesimde bulunan okulun velileri arasında çok farklar var. Kültürel fark var, ekonomik fark var. Bu da gerçekten çok etkili oluyor. Hem avantajı oluyor hem dezavantajı oluyor. Veli'nin beklentisi çok yüksek olabiliyor elit bir bölgede, daha kırsal bölgede Veli daha çok öğretmen bilir havasında. Bunlar hem avantaj hem de dezavantaj olarak görüyorum.'

(İ.M.1.) 'Bürokrasi. Hala diyorum ki çalıştayda da çalıştım. Çalıştay raporuna da aynı şeyi yazdım. Okul öncesi eğitimin 1 yıl birinci sınıfa başlamadan önce zorunlu olarak Suriyeli öğrencilere okul öncesi değil dil eğitimi olarak 1 yıl boyunca dil eğitimi verilmesi gerekir.'

(İ.M.5.) 'Bu konuda yapacak bir şey yok. Ben kendi şahsım adına bizim Suriyeliler için en iyi yaptığımız şey onları kendi içimize almak oldu. Buraya geldikten sonra eğer biz onları sürecin dışında okulun dışında tutsaydık bu çocuklar yarın burada yaşayamazdı.'

(O.M.4.) 'Okullardaki sınıf mevcutlarının okulların potansiyelinden çok fazla olması.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlara örnek olarak en yüksek oranda mülteci öğrenciler karşımıza çıkmaktadır. Bu durum Kilis ilinde Suriye'den gelen öğrencilerin okullarda eğitim görmesinden kaynaklanan bir durumdur. Okul müdürleri mülteci öğrencileri engelleyici unsurlar arasında görmektedir. Bunun dışından ise veli potansiyeli, yüksek sınıf mevcutları ve bürokrasi kavramlarının engelleyici unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

465. İkinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yürütülen rehberlik faaliyetlerine ait bulgular.

İkinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yürütülen rehberlik faaliyetlerine ait bulgular Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. İkinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yürütülen rehberlik faaliyetlerine ait bulgular.

Rehberlik Faaliyetleri	N
Yönlendirici rehberlik	5
Sınav rehberliği	1
Toplam	6

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin ikinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yürütülen rehberlik faaliyetlerine ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar rehberlik faaliyetleri başlığı altında toplanmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 5'i (2 anaokulu müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 ilkokul müdürü) yönlendirici rehberlik faaliyetleri yaptıklarını söylerken 1'i (ortaokul müdürü) ise sınav rehberliği yaptıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) ‘Yaz tatilinde Misal veriyorum yönlendirmeler yapabiliyoruz. Yüzme kursuna yazılabilirsiniz, şöyle kursuna yazılabilirsiniz, işte gençlik işte spor şunu yaptığı çalışmalar var diyerekten katılmalarını sağlıyoruz. Ya da bir sanat etkinliği, o tarz etkinlikler varsa bunlardan haber veriyoruz.’

(İ.M.3.) ‘Yaz tatilinde Misal veriyorum yönlendirmeler yapabiliyoruz. Yüzme kursuna yazılabilirsiniz, şöyle kursuna yazılabilirsiniz, işte gençlik işte spor şunu yaptığı çalışmalar var diyerekten katılmalarını sağlıyoruz. Ya da bir sanat etkinliği, o tarz etkinlikler varsa bunlardan haber veriyoruz.’

(O.M.3.) ‘Sınav öncesinde rehber öğretmenlerimiz planlıyorlar. Sınav kaygısı, çalışma sistemleri, öğrencilerin başarı durumunu etkileyecek ailevi veya sosyal kültürel veya okuldaki arkadaş ilişkileri ama şu bir gerçek: Hocalarım da katılırlar mı bilmem. Sınav sonrası dönem için öğrenciler üzerinde planladığımız hiçbir şey yok çünkü bir zamanımız yok.’

(O.M.4.) ‘Çok çok şunu yapabiliyorum ben. Girebilecekleri liseler hakkında rehber öğretmenler bilgiler verebiliyorlar. Nelerle karşılaşacak, hatta bazen okul ziyaretleri yapılıyor, lise ziyaretleri yapılıyor. Onun gibi faaliyetler oluyor.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürleri ikinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için okullarda yönlendirici rehberlik faaliyetleri ve sınav rehberliği faaliyetleri yürüttükleri sonucuna ulaşılmaktadır.

47. YILSONU SEMİNERLERİ DÖNEMİNE AİT BULGULAR

47.1. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere kimleri dâhil ettiğine dair elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere kimleri dâhil ettiğine dair elde edilen bulgular Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere kimleri dâhil ettiğine dair elde edilen bulgular

Katılımcılar	N
Öğretmenler	2
İdareciler	2
Toplam	4
Yılsonu Semineri	N
Genel değerlendirme	7
Toplam	7

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere kimleri dâhil ettiğine dair soruya vermiş oldukları yanıtlar katılımcılar ve yılsonu semineri başlıkları altında toplanmıştır. Buna göre görüşmeye katılan okul müdürlerinden 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) öğretmenlerin yılsonu seminerlerine katıldığını ve yine 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) idarecilerin bu çalışmalara katıldığını söylemişlerdir. Okul müdürlerinden 7'si (3 ilkokul müdürü, 3 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) yılsonu seminerlerinde genel bir değerlendirmenin yapıldığını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) 'Genelde öğretmenler katılıyor. Beraber yapıyoruz zaten, değerlendirmelerimizi yapıyoruz. Ne yapmışız, nereye gelmişiz, ne kazanmışız, eksiklerimiz neler. Bunlar Zaten önümüzdeki 1 yıl sonraki şeylere de ışık tutuyor. Genelde öğretmenlerimizle birlikte yapıyoruz.'

(O.M.1.) 'Sene sonu öğretmenler kurulu toplantısında değerlendiriyoruz. E-okul'dan aldığımız yılsonu başarı şeylerine göre oranlarına göre, takdir teşekkür alan öğrenci sayısına göre, ŞÖK'e kalan öğrenci sayısına göre, genel değerlendirme yapıyoruz.'

(L.M.1.) 'Aynı bütün her türlü yaptığımız gerek yaptığımız sosyal faaliyetler, gerek akademik başarı, gerek disiplin, gerekse rehberlik çalışmaları, hepsinin raporu kurula sunuluyor. Kurulda değerlendiriliyor. Olumlu olanlar, olumsuz olanlar, Okula katkıları neler olmuş. Bu şekilde bir değerlendirme yapıp raporlaştırıyoruz.'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde yaptıkları genel değerlendirme ve bu değerlendirmelere

öğretmenler ve idarecileri dâhil ettikleri, bu programlarda ise genel bir değerlendirme yolunu tercih ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

472 Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular

Program Uygulama	N
Katılım sağlama	4
Organize etme	3
Uygulama	3
Toplam	10

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalarına ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar program uygulama başlığı altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin 4’ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) bu uygulamalara katılım sağladıklarını, 3’ü (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) bu uygulamaları organize ettiklerini ve 3’ü (2 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) MEB programının sene sonunda yapılan seminerlerde uygulandığını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.2.) ‘Seminerin ilk günlerinde kurul toplantısı yapılarak okul değerlendirilir. Seminerin 3. 4 gününden sonra daha önceki 15 günlük 2 haftalık bir süremiz vardı. 3 gününden sonra da öğretmenlerin eğitimi üzerine daha çok bir planlama yapılıyordu. Misal veriyorum Stem eğitimi var Matematik ve fen üzerine, Misal veriyorum uzaktan görüntülü video konferans çalışmalar oldu daha önce, ya da bir öğretmenimiz geçen yıl görev verdik. Bununla ilgili eğitim almıştı

hizmetiçi eğitime gitmişti onu anlattı bize. Ne yapabiliriz. Okulda bir Whatsapp grubu kurduk. Matematik ve fen ile ilgili yapılan etkinliklerin paylaşımı ile ilgili paylaşım yapmaya başladık kendi aramızda da paylaşımlar yaptık. Bu tarz çalışmalar oluyor. Daha farklı öğrenmesi gereken bir zekâ oyunları kursu olur. Farklı bir şey olur bunları misal veriyorum bu süreçte öğretmene yeniden tekrar öğretmeye çalışıyoruz.’

(İ.M.2.) ‘Yapıyoruz onu yapıyoruz. Kesinlikle Bakanlığın gönderdiği şeye birebir uyguluyoruz çünkü tüm okullara verildiği için hele Kilis küçük yer, siz onu yapmadığınız takdirde bizim okulda yapılmıyor yapılıyor duyuluyor. Ama o yüzden zaten hani program gelir gelmez öğretmen isimleri ile beraber görevlendirme yapıyoruz.’

(L.M.2.) ‘Onlar kâğıt üzerinde kalıyor ama az önceki soruya ben okul olarak söylemişim ya farklı olarak biz seminer döneminde 4 yıldır yapıyorum ve çok da güzel dönütler aldım. Ufak tefek bazı serzenişler oluyor öğretmenlerden ama iş sonuç çıkınca hepsi mutlu oluyor. Branş branş öğretmenlerinin çalışmalarını değerlendiriyoruz, tartışma ortamında bir öğretmen sunuyor. Sınıfta mesela diğer herkes tartışıyor. Aslında her gün bir nevi bir zümre yapıyoruz bir ya da iki tane zümre ve ben hepsini bir saat kendim katılıyorum çünkü siz olmadığınız zaman. O konu konuşulurken siz başında olmadığınız zaman öğretmen angaryaya çeviriyor hemen. Yani sıraya oturdu mu öğrenci gibi davranıyor.’

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin yılsonu seminerlerinde MEB programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamalara katılım sağladıkları, genel manada bu programları organize ettikleri, öğretmenleri de sürece dahil ederek programın uygulaması yönünde çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

473. Okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular.

Okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için yapmış olduğu çalışmalara ait bulgular.

Program Uygulama	N
Üst makama bildirme	6
Sözle ödüllendirme	3
Taleplerini karşılama	2
Plaket takdimi	1
Toplam	12

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için yapmış olduğu çalışmalara ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar program uygulama başlığı altında toplanmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 6'sı (3 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü, 1 lise müdürü) üstün başarı gösteren öğretmenlerin isimlerini ödüllendirilmesi için üst makama bildirdiklerini, 3'ü (2 ortaokul müdürü, 1 anaokulu müdürü) toplantı gibi toplu görüşmelerde üstün başarı gösteren öğretmenlere teşekkür ettiklerini, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) üstün başarı gösteren öğretmenlerin taleplerini uygun bir şekilde yerine getirmeye çalışarak onları ödüllendirdiklerini, 1'i (ortaokul müdürü) ise plaket takdimi yaptıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) '*...Dediğim gibi öğretmenlerimize ancak biz sözle ödüllendiriyorum ben. Onlara hoş bir sohbet ortamında teşekkür ediyorum. Bu da genelde yılsonunda oluyor.*'

(A.M.3.) '*Şöyle de ödüllendiriyorum ben mesela. O dönemki performansından, o yılki performansından memnun kaldıysam hemen diyorum ki tatile gitmeden önce siz seneye sabahçı mı istiyorsunuz öğlenci mi istiyorsunuz diye soruyorum. Küçük yaş mı istiyorsunuz büyük yaş mı istiyorsunuz diye soruyorum. Bu da bir ödül olmuş oluyor. Sonuçta fikrini alıyorum. İstedikini yerine getiriyorum bu durumda Ona bir ödül olmuş oluyor.*'

(İ.M.2.) '*...Ben kendi adıma birkaç kez de yazdım. Mesela tiyatro yapan bir öğretmenim var drama öğretmeni ilde eğitim tiyatrosu sadece öğretmenlerden oluşan tiyatro ve çok kaliteli bir öğretmen. Hem okulumda drama dersleri veriyor ve benim*

öğrencilerinde de onu hissediyorsunuz her programda çok da güzeldi eserler çıkarıyor. Hem çocuk boyutunda en büyükler olarak. Okulumun 2/3 öğretmeni de o tiyatrodaki aktif olarak görev alıyorlar ama işte onu yazdım. Dediğim gibi az önce eTwinningden bir sürü projeler yapan öğretmenim var. Hepsi çalışıyor kendi içlerinde ama bir de böyle artı belgeleyebildiğimiz öğretmenler var...'

(O.M.2.) 'Şimdi bir öğretmen hakikaten başarıyı hak ediyorsa bu nedir ödülü zaten ona teşekkür ediyoruz bireysel olarak. Çaba gösteren mesela Eba'da ben bütün Veli gruplarına dâhildim. Bu süreçte kim ne yaptı, kim ne etti. Hocam teşekkür ediyorum diyorum, emeklerinden dolayı Allah razı olsun senden. Destekleme ve yetiştirme kursuna öncelik veriyorum, ders programında öncelik veriyorum, hakikaten işini layıkıyla yapan dizi yormayan öğrenciye bir şey katan adamı zaten bir şekilde süreç içerisinde ödüllendiriyorsun...'

(O.M.3.) 'Bunu kurulda gündeme getirip de kurulda bizzat öğretmene teşekkür etmek de bir ödüldür. Ben mesleğin ilk yıllarında Urfa'nın bir ilçesinde çalıştığım da Milli Eğitim'de çalışıyordum ben önceden. Böyle bir komisyonun içine girdik. Okullardan gelen isimlerin bir araya geldiği hani buradaki toplam listeden de belli sayıdaki kişiye maaşla ödüllendirme ve taltifte bulunduğu döneme geldik. Müdürlüğe başladığım ilk 2 yılda da okulumda bunu hakikaten verilmesine uygun düşündüğüm idareci veya öğretmen arkadaşları önerdim...'

(O.M.5.) 'Ben plaket veriyorum...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için ödül vermekle yetkili olan üst makamlara öğretmenlerin isimlerini bildirdiklerini fakat genel olarak olumlu bir dönüt alamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle okul müdürleri farklı şekillerde öğretmenleri ödüllendirme yoluna gittiği görülmektedir. Üst makamlardan olumlu dönüt alamayan okul müdürleri öğretmenlerini farklı ortamlarda örnek vererek sözlü olarak ödüllendirme, üstün başarı gösteren öğretmenin taleplerini karşılama ve plaket takdimi yaparak ödüllendirme yollarına başvurdıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

474 Okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım çalışmalarına ait bulgular.

Okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım çalışmalarına ait bulgular Tablo 27’da verilmiştir.

Tablo 27. Okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım çalışmalarına ait bulgular.

Okul Müdürlerinin Eserleri	N
Donanım	4
Spor turnuvaları	2
Ağaç ekimi ve bahçe düzenleme	2
Okul aile birliği faaliyetleri	1
Kamera	1
Sınıf kitaplıkları	1
Konferans salonu	1
Halı saha	1
Toplam	13

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım çalışmalarına ait soruya vermiş oldukları yanıtlar okul müdürlerinin eserleri başlığı altında toplanmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 4’ü (2 ilkokul müdürü, 1 anaokulu müdürü, 1 ortaokul müdürü) okulun genel donanım eksiklerinin giderdiklerini, 2’si (1 ilkokul müdürü, 1 ortaokul müdürü) okullarından sportif turnuvalar düzenlediklerini, 2’si (2 anaokulu müdürü) okul bahçelerinde ağaç ekimi gibi faaliyetler yaparak bahçe düzenlemesi yaptıklarını, 1’i (anaokulu müdürü) okul aile birliği faaliyetlerini güçlendirdiğini, 1’i (anaokulu müdürü) okula kamera taktırdığını, 1’i (ilkokul müdürü) sınıf kitaplıkları yaptırdığını, 1’i (ilkokul müdürü) konferans salonu yaptırdığını ve 1’i (ortaokul müdürü) okula halı saha yaptırdıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) ‘Okul aile birliğini çok güzel çalıştırırım. Okul aile birliği gerçekten çok önemli Etkin bir şekilde çalışması okula büyük bir katkı sağlıyor. O konuda bu benim eserim diyebilirim. Bu okula yapmış olduğum şeylerden bahsedecek olursak: Bu okula geldiğimde sadece bu okulun binası vardı başka bir şey yoktu. Şimdi görev yaptığım

okulda ise yine bir okulun bahçesinde bina olarak kurulmuş kendi bahçesi olmayan sonraki süreçte okulun bahçesi oldu, kameralar oldu, her şey oldu...'

(A.M.5.) 'Bundan önce çalıştığım okulun 5 dönüme yakın bir bahçesi bulunmaktaydı. Orada 250 300'e yakın Ağaç ekimi gerçekleştirdik öğrencilerle birlikte. O Okulda 8 sene çalıştım. Şu anda ağaçlar büyüdü ve güzel oldu. Bu benim eserim diyebiliyorum. Okula ilk defa gül ektiğimizde çocuklar kırıp eve götürüyorlardı. Onları korumayı, onları ne zaman sulaması gerekliliklerini, sahiplenmeyi öğrettik. Köylüye de bir şeyler kazandırdık...'

(A.M.2.) 'Ben de fiziki anlamda katkıda bulunduğumu düşünüyorum. Benim baba mesleğim marangozluk. Ben de aynı şekilde çalıştım ve bu anlamda biraz iş biliyorum. Yani kırılanı döküleni tamamını onarıyorum. O anlamda ekstra bir özellik. Mesela Hasancalı da Anaokulu açıldı. Anaokulu'nun malzemeleri Ankara'dan gelmiş olduğu gibi kolilerin içerisinde duruyor. Ne yardım eden birisi var, ne bu işi bilen birisi var tamamını okulun bütün malzemelerini ben dizdim. Masalar dolaplar sandalyeler... Şu an örnek veriyorum bu sınıfın dolaplarının arka tarafı küflenmişti. Hemen ben söktüm. Öğlen vakti yemeğe gitmiştim metalleri aldım geldim. Hemen bunları yerine monte ettim ve gerekeni yaptım.'

(İ.M.1.) 'Bizde her sınıfta bir kitaplık kampanyası yaptık geçen yıl. Bütün sınıflara birer kitaplık kazandırmış olduk böylece. Her sınıfa bir kitaplık aynı şekilde, veli desteği ile dışarıda kendi çevrenizi kullanarak, öğretmenlerimizin de katkılarıyla. Bunun dışında büyük bir yerimiz vardı. Orayı öğretmenler Odasını yeniden döşedik, düzenledik. Artı 2 yıl önce de bir arkadaşımız sağ olsun yukarıya bize bir toplantı odası yaptı. Annem görev yaptığım okulun konferans salonunu yeniden yaptırdı...'

(İ.M.2.) 'Evet ben spor konusunda bu benim eserim diyorum gururla. Okula ilk aldığımda bahçesinde tarla motor römorku duruyordu. Sıkıntılı bir süreç yaşanmıştı yerinde. O gitti ve ondan sonra şurası dediğim gibi ilin sahası oldu. Kendi okulumda satranç il temsilciliğini aldım. Tüm turnuvaları yapıyorum o da benim eserim. Tüm şeyleri herhalde çocukların yüzü suyu hürmetine de tüm sıraları yeniletip sıfırdan onlara yeni sıra ve sandalyelerle müdürlüğümün ilk yılında o da benim eserim

diyebiliyorum. Bu konuda çok mutluyum. Gittiğimde müdür odam bile yoktu benim. Her şey bittikten sonra kendi odamı da hayırseverlerle beraber yapıp oturdum...

(O.M.3.) 'Vardır. Halı sahayı yani sağ olsun diğer idareci arkadaşlar ve okulumuzun veli potansiyelini kullanarak okulumuzda kazandırdık. Bunun avantajı olduğu okulumuzun bir kulübü var. Derneği var bu derneğe bağlı sportif faaliyetler kültürel faaliyetler yürüyor bunu kazandırdık. Bilmiyorum diğer okullarda da mutlaka sosyal etkinlikler yapılıyor da mesela kendi okulumuz sosyal etkinlikler olarak Zengin bir okul olduğunu düşünüyorum. Neden bizim halk oyunları ekibimiz var, bizim tiyatro ekibimiz var, bizim futbol takımlarımız var, Ulusal ligde mücadele eden U12 U13 U15 Kategorilerinde okul sporları hepsi uğraşılıyor zaten. Kilis'in en iyi voleybol konusunda 7-8 senedir üst üste şampiyon olmuş beden eğitimi öğretmenini kazandırdık mesela...'

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin okullarında “bu benim eserim” dediği bir proje, faaliyet ya da kazanım bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürleri kendi yetenekleri, imkânları, ilgi alanları ve okulun genel manada durumu doğrultusunda birçok eseri okullarına katmak adına üstün çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

475. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geldiklerine dair elde edilen veriler.

Okul müdürlerinin öğretmenlerle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geldiklerine dair elde edilen veriler Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geldiklerine dair elde edilen veriler.

Öğretmenlerle Bir Araya Gelme	N
Özel günler	6
Sosyal ortam	5
Toplantı	2
Sinema	1
Toplam	13

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin öğretmenlerle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geldiklerine dair soruya vermiş oldukları yanıtlar öğretmenlerle bir araya gelme başlığı altında toplanmıştır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden 6'sı (3 ortaokul müdürü, 2 anaokulu müdürü, 1 lise müdürü) öğretmenlerin özel günlerinde onlarla bir araya geldiklerini, 5'i (2 anaokulu müdürü, 2 ortaokul müdürü, 1 lise müdürü) öğretmenlerle sosyal ortamlarda bir araya geldiklerini, 2'si (1 anaokulu müdürü, 1 ilkokul müdürü) toplantılarda bir araya geldiklerini ve 1'i (ilkokul müdürü) öğretmenlerle sinema etkinlikleri yaptıklarını söylemişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerinden örnekler yer almaktadır:

(A.M.1.) *'Biz her ay toplanıyoruz öğretmen arkadaşlarla kafede veya lokantada. Hem yemeğimizi yiyoruz her ay istisnasız paylaşım yapıyoruz sohbet ediyoruz. Herkes neler yaptığından bahsediyor. Sohbet ediyoruz, mutlu oluyoruz, kendimize zaman ayırıyoruz en azından. Bu çok çok önemli.'*

(A.M.2.) *'Bizim de öğretmenlerimizin sürekli, sırayla altın günü gibi günleri oluyor...'*

(İ.M.2.) *'Ben sinemaya gidiyorum. Bayan öğretmenim çok biz gün yapıyoruz.'*

(İ.M.3.) *'Az önce de söyledim Öğretmenlerle zaten hep iç içeyiz. Toplanmanın ve şeyin bir zamanı yok bizde. En ufak aksayan bir şeyde mesela bir teneffüs arasında hemen toplantımızın yaparız, gündemi kısa tutarız, teneffüs arasında 10 dakikada 15 dakikada biz onu hallederiz. Okul dışında yine yemekte çay da çay ocağında dışarıda da yine beraberiz yani.'*

(O.M.2.) *'Öğretmenlerle bazen kafeye gidiyoruz. Erkek arkadaşlarla gidiyoruz. Öğretmenler Günü'nde toplu olarak yemeğe gidiyoruz. % 65 civarında bir katılım gerçekleşiyor.'*

(O.M.4.) *'Genelde seminer döneminde toplu bir yemeğe gidilir. Onun dışında öğretmenler Günü'nde toplu olarak yemeğe gidiyoruz.'*

Bu bölümde görüşmeye katılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tablo ve okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerle farklı amaçlar doğrultusunda sık sık bir araya geldikleri belirlenmiştir.

Elde edilen bulguların tamamı değerlendirildiğinde örgün eğitim hizmetleri yürüten okul türlerinden anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerinin eşit sayıda görüşmeye katılım sağladıkları görülmektedir. Görüşmeye katılan okul müdürlerinin mesleki anlamda yöneticilik geçmişleri göz önüne alındığında genel olarak tecrübeli olduklarını söylemek mümkündür.

Hazırlık dönemine ilişkin bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin bu dönemde akademik ve fiziksel olarak okulun eksikliklerini tespit ederek planlama yaptıkları ve bu planlamalar doğrultusunda çalışmalar yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunların dışında güncel eğitim çalışmalarını takip ederek öğretmenleri bu konuda bilgilendirdikleri ve okullarını bu yönde geliştirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Aynı zamanda okul müdürlerinin bu dönemde farklı kıstasları dikkate alarak öğretmenlerin ders dağılım planlamalarını gerçekleştirdikleri ve böylelikle bir döneme ait ders planlarının bu dönemde tamamlandığı görülmektedir.

Eğitim öğretim yılı başlangıç semineri dönemine ait bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin farklı amaçlarla öğretmenlerle sıkça bir araya geldikleri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu seminer programını okullarında uyguladıkları, bazı zamanlarda bu program dışına da çıkarak farklı etkinlikler yürüttükleri ve okulu eğitim-öğretim yılına hazırlamak adına çalışmalara katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu süreçte yapılan çalışmalarla öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sunmak için faaliyetler yürüttükleri ayrıca okulun bir eğitim-öğretim yılı boyunca uygulanacak olan sosyal ve kültürel etkinlikleri planladıkları belirlenmiştir.

Eğitim-öğretim yılının birinci dönemine ilişkin bulgular incelendiğinde akademik alanda yapılan çalışmaların takibini ve rehberlik faaliyetlerini yürüttükleri ve sınava hazırlanan öğrenciler için deneme uygulamak gibi etkinlikler yaparak daha çok akademik başarı odaklı çalışmalar yürüttükleri anlaşılmaktadır. Bu süreç işlemeye devam ederken okul müdürlerinin denetim görevlerini aktif olarak yerine getirdikleri, denetimleri genel anlamda öğretmenlere rehberlik etmek amacıyla verimli hale getirmeye çalıştıkları, diğer bir boyut olan resmi evrakları (zümre toplantı tutanakları, ders planları...) kontrol ettikleri belirlenmiştir. Okul müdürlerinin bu süreçte hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlere genel olarak olumlu yaklaştığı ve sürece ilişkin onaylama görevini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin

birinci dönem içerisinde yürütülen sosyal ve kültürel faaliyetlere öncülük ettiği, okulun çevreyle bütünleşmesi adına okulun tüm paydaşlarını işin içerisine katarak faaliyetler organize ettikleri, okullarında görev yapan aday öğretmenlerle ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamış olduğu aday öğretmen yetiştirme süreci faaliyetlerini yürüttükleri ve son olarak üniversitelerden gelen öğretmen adaylarının öğretmenlik uygulaması programına ilişkin faaliyetleri yürüttükleri belirlenmiştir.

Ara döneme ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin birinci dönem okullarında gösterilen genel performansın değerlendirilmesi yoluna gittikleri, yapılan bu değerlendirmeler sonucunda eksilikleri tespit ederek tedbir alma ve sorunların çözümü noktasında çalışmalar yürüttükleri okul müdürleri görüşleri ile belirlenmiştir.

İkinci döneme ilişkin elde edilen verilerden alınan tedbirler ve yeniden yapılan planlamalara okul müdürlerinin bu sürecin her anına katkı sunmak için çalışmalarına kaldığı yerden devam ettikleri, öğrenci ve öğretmenlerle sık sık bir araya geldikleri, veli toplantıları düzenledikleri, ikinci dönem sonunda sınava girecek öğrenciler için rehberlik faaliyetleri yürüttükleri, bu çalışmaları yürütürken çeşitli engeller ile karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Eğitim-öğretim yılı dönem sonunda ise okul müdürlerinin öğretmenlerle yılsonu seminer çalışmaları için bir araya geldikleri, yılsonu seminerlerine katılan öğretmenlerle farklı sosyal etkinlikler yaparak verimli bir seminer dönemi geçirmeye öncülük ettikleri, bir eğitim öğretim dönemi boyunca yapmış oldukları çalışmalar ile ön plana çıkan öğretmenleri ödüllendirmek için farklı yöntemlerle onları onurlandırdıkları, yapılan tüm çalışmaları raporlaştırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul müdürlerinin öğretim sürecindeki rollerini incelediğimizde karşımıza altı başlık altında topladığımız bir eğitim-öğretim yılı çıkmaktadır. Bu dönemler hazırlık dönemi, eğitim-öğretim yılı başlangıç semineri dönemi, birinci dönem, ara tatil dönemi, ikinci dönem ve yılsonu seminerleri dönemi olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin tüm süreçte rolleri incelenerek bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgulardan okul müdürlerinin öğretim sürecindeki rollerinin neler olduğu, bu sürece okul müdürlerinin katkıları, okul müdürlerini engelleyen unsurlar ve hangi zorluklarla karşılaştıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hazırlık dönemi boyutunda kurul toplantıları, eksikliklerin tespiti, eğitim öğretim hazırlıkları, fiziki hazırlıklar, program ve eğitim stratejileri, bilimsel ve teknolojik yenilikler, ders dağılımında dikkate alınan ölçütler alt başlıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin hazırlık dönemi çalışmaları içerisinde kurul toplantılarında öğretmenlerle birlikte gelecek döneme ilişkin değerlendirme yaptıkları, yapılan değerlendirmelerin akabinde planlama yaparak yıl boyunca yapılacak etkinlikleri belirli bir plan dâhilinde yürütmeye çalıştıkları, eğitim-öğretim yılı başında ders dağılımlarını gerçekleştirdikleri söylenebilir. Yapılan bu çalışmalarla okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı içerisinde tüm çalışmaları birlik ve bütünlük içerisinde belirli bir plana uyarak yürütmeyi amaçladıkları ifade edilebilir. Bu bulguların alanyazında ortaya konulan bazı araştırmalar ile örtüştüğü görülmektedir (Leithwood, Patten ve Jantzi, 2010; Marks ve Printy, 2003). Örneğin Özdemir, Karadağ ve Kılınç (2013) araştırmalarında okul müdürlerinin okulun amaçlarına ulaşması için genellikle belirli prosedürleri izleme eğiliminde olduklarını belirlemişlerdir. Bu sonuçlardan farklı olarak Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) öğretim liderlerinin kendilerinden beklenen problem belirleme ve planlama yapma görevlerini yeterince yerine getirmediklerini bulgulamışlardır.

Okulun eksikliklerinin tespiti noktasında okul müdürlerinin okullarının fiziki eksiklikleri, materyal eksiklikleri ve teknolojik eksiklikleri gidermek için çaba sarf

ettikleri görülmektedir. Okul müdürleri bu eksiklikleri gidermeye çalışarak okulun fiziksel anlamda yenilenmesinin yanı sıra eğitim-öğretime hazırlık amacıyla okulun imkânlarını artırmayı kendilerine amaç edindikleri saptanmıştır. Bu bulgu Bursalıoğlu'nun (2010) ileri sürdüğü okul müdürlerinin okulu yaptırma ve yaşatma göreviyle uyumlu bir şekilde hareket ettikleri ifade edilebilir. Eğitim-öğretim dönemi başlamadan önce yapılan bu hazırlıklar incelendiğinde okul müdürlerinin eğitim-öğretim hazırlıklarının yanında fiziki açıdan okulu hazır hale getirmek için de çaba sarf ettikleri görülmektedir. Eğitim-öğretim hazırlıkları bazında materyal eksikliklerini tamamlamaları, sınıf düzenlemeleri öğretmenlerle el birliğiyle yerine getirmeleri, laboratuvar ve atölye çalışmalarına önem vermeleri, yaz aylarında şehirde kalan çocuklar için açmış oldukları destekleme ve yetiştirme kurslarının hazırlık boyutunda eğitim-öğretime yönelik hazırlık çalışmaları olduğu görülmektedir. Burada okul müdürlerinin öğretmenleri sürece dâhil ettikleri ve okulun imkânlarını daha iyi seviyeye taşımak amacıyla gayret gösterdikleri söylenebilir. Bu bulguyla paralel olarak Anderson ve Dexter (2005), Eren ve Kurt (2011), Aksoy ve Işık (2008) ve Büyükdoğan (2015) araştırmalarında okul müdürlerinin öğretim sürecinde öğretmenlerin etkin öğretim yapmaları için kaynak sağladıklarını ileri sürmüşlerdir.

Bu bulgunun aksine bazı araştırmalarda okul müdürlerin sınıf içi öğretim zenginleştirmek adına öğretmenleri yeterince desteklemedikleri tespit edilmiştir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Koşar, 2010). Fiziki açıdan ise okulun inşaat işleriyle ilgilendikleri, donatım eksikliklerinin tespit ederek tedarik etmeye çalıştıkları, okul yerleşkesi içerisinde yenilik yapılabilecek alanları tespit ederek yenilik çalışmaları ürettikleri, kırtasiye malzemesi alımları gerçekleştirdikleri ve okulu temizlettikleri görülmektedir. Ancak Özer, Demirtaş ve Ateş (2015) araştırmalarında okul müdürlerinin bu sorunları çözmek için kaynak bulmada oldukça güçlük çektiklerini saptamışlardır. Yapılan bu çalışmalar okul müdürlerinin eğitim-öğretim faaliyetleri dışında birçok alanda iş yükünün olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir. Nitekim Turan (2007) ve Koşar, Sezgin ve Arslan (2013) araştırmalarında da benzeri bir sonuca ulaşarak okul müdürlerini bu tür görevlere fazla zaman harcayarak asıl yapmaları gereken işleri arasında okulu geliştirme ve öğretimi zenginleştirme görevlerini göz ardı ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Eğitim-öğretim yılı başlangıç semineri dönemi boyutunda eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin sürece katkıları, kişisel ve mesleki gelişim faaliyetleri, öğrenci, öğretmen, veli alt başlıklarının ortaya çıktığı görölmektedir. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinde öğretmenlerle birlikte durum tespiti yapmasının akabinde yeni eğitim-öğretim yılı için planlamaya gittikleri söylenebilir. Yine eğitim-öğretim yılı hazırlıkları kapsamında öğretmenler vasıtasıyla sınıf düzenlemelerini organize ettikleri söylenebilir. Yıl boyunca yapılacak sosyal etkinlik planlarını organize ettikleri, tatilden yeni gelen öğretmenler açısından öğretmenlerin okula yeniden uyum sağlamaları için öğretmenlere yardımcı oldukları ve sınıfların hangi şubelerde eğitim-öğretime devam edecekleri bu dönemde okul müdürlerinin yürüttükleri faaliyetler arasında olduğu ifade edilebilir. Eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinde okul müdürlerinin kitap okuma, tecrübe aktarımı, öğretmenlerle birlikte film izleme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri yürüterek öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağladıkları söylenebilir. Eğitim-öğretim yılı boyunca yapılacak olan sosyal ve kültürel etkinliklerin öğretmen, öğrenci ve veli boyutlarında ayrı ayrı olmak üzere okul müdürü koordinatörlüğünde planlandıkları eğilimindedirler. Bu kapsamda bu sonuçlar Günbayı ve Taşdöğen (2012), Karasolak, Tanrıseven ve Konokman (2013)'ın yaptıkları araştırmalar ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuçların aksine Kubat (2018) araştırmasında öğretmenlerin okuldaki bu etkinliklere katılım konusunda isteksiz olduklarını bulgulamıştır. Öğrenci boyutunda yapılan planlamalarda belirli gün ve haftalar başta olmak üzere okul etkinlikleri, spor turnuvaları, gezi, meslek tanıtımları, sınıf etkinlikleri, kitap okuma gibi faaliyetler göz önünde bulundurularak okulun sosyal ve kültürel anlamda yapılacak etkinliklerine katkı sunma görüşünde oldukları görölmüştür. Öğretmenlere yönelik gezi ve özel gün faaliyetlerinin yanı sıra velilere yönelik veli seminerleri ve kitap okuma faaliyetleriyle sosyal ve kültürel anlamda okulun diğer paydaşları olan öğretmen ve velileri için de katkı sunmaya çalıştıkları söylenebilir.

Birinci dönem boyutunda öğretimsel faaliyet planlarına ait planlama, uygulama, dönüt, ders denetim görevlerine ilişkin uygulama şekli, değerlendirme, dönüt, kontrol sürecine ilişkin resmi evrak kontrolleri, hizmet içi eğitim faaliyetleri, kültür sanat faaliyetlerine ilişkin yapılan faaliyetler, öğrencilere katkıları, okulun çevreyle bütünleşmesine ilişkin faaliyetler, aday öğretmenlerle ilgili olarak yürütölen çalışmalar, öğretmenlik

uygulanması faaliyetleri kapsamında bilgilendirme, programın uygulanması alt başlıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitim-öğretimin başlamasının akabinde okul müdürlerinin resmi çalışmalar (zümre toplantıları, kurul toplantıları, yıllık planlar, günlük planlar) dâhilinde sınav sistemlerini gözden geçirerek gerekli tedbirleri aldıkları, öğretim kaynaklarını inceledikleri ve gerek duyulduğu takdirde yardımcı kaynaklara da yöneldikleri söylenebilir. Bu süreci uygularken aynı zamanda okulun rehberlik faaliyetlerini organize ettikleri ve okullarında deneme sınavları yaparak öğrencilerin sınav becerilerini artırmak için çaba sarf ettikleri söylenebilir. Birinci dönem boyunca yapmış oldukları denetimlerle öğrencilerin istenilen başarıyı elde edemediklerini kontrol ederek dönüt sağladıkları söylenebilir. Birinci dönem boyutunda okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirirken çoğunlukla haberli olarak denetim yaptıkları ve çok az da olsa bazı okul müdürlerinin habersiz bir şekilde denetim görevini yerine getirdikleri ifade edilebilir. Yapılan denetimlerde okul müdürlerinin dersleri izledikleri, öğretmen planlarını kontrol ettikleri ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini dikkate aldıklarını görmek mümkündür. Yapılan denetimlerin akabinde ise okul müdürlerinin bazılarının öğretmenlere rehberlik ederek tespit etmiş oldukları sorunları düzeltme yoluna gittikleri bazı okul müdürlerinin ise öğretmenleri uyarmayı tercih ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde Ergen ve Eşiyok (2017) çalışmalarında okul müdürlerinin denetim görevini yeterince yerine getirdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgunun tersine Birel ve Erçek (2019) araştırmalarında okul müdürlerinin öğretmen denetimi konusunda yeterli bilgi birikimine ve yetkinliğe sahip olmadıklarını saptamışlardır.

Okul müdürleri öğretmenler tarafından yürütülecek olan faaliyetlerin planlanması noktasında gerçekleştirdikleri resmi evrak kontrollerinde uygun bulmadığı bir durumla karşılaştıklarında düzeltilmeleri için öğretmene planlarını iade ettikleri, uyarılarda bulundukları, yönlendirmelerde bulundukları ve az düzeyde de olsa soruşturma yolunu tercih ettikleri yorumunu yapmak mümkündür. Birinci dönem boyutunda okul müdürlerinin merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlerin taleplerinin toplayarak ilgili birimlere aktardıkları ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen öğretmenlerin katılım taleplerine genel olarak onay verdikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde okullarında çeşitli etkinlikler, sportif faaliyetler ve yarışmalar düzenlenmesini organize ederek öğrencilerin

kültürel ve sanatsal olarak kendilerini geliştirmeye yardımcı oldukları yorumu da yapılabilir. Yapılan bu etkinliklerin öğrencilere katkıları ise elde edilen verilerle özgüven kazanma, akademik başarıda artış, öğrencinin daha çok okulu sevmesi, veli katılımlarının artırılması, öğrencilerin sosyalleşmesi ve yaratıcılık duygularının artması, öğrencilerin okula olan aidiyet duygusunun pekişmesi olarak ifade edilebilir.

Birinci dönem içerisinde okul müdürlerinin okulların sosyal medya hesaplarını aktif kullanması, velilerle işbirliği yapılması, okullarında kermes, gezi ve yardım faaliyetleri düzenlenmesi, resmi web sayfalarını kullanması okulun çevreyle bütünleşmesi adına yapılan faaliyetler olarak sıralanabilir. Bu sonuca paralel olarak Çelikten (2004) araştırmasında okul müdürlerinin formal görevlerinin dışında öğretmenler ve öğrenciler ile yoğun bir şekilde etkileşim içerisinde olduklarını gözlemlemiştir. Okul müdürlerinin birinci dönem içerisinde MEB aday öğretmen yetiştirme yönergeleri doğrultusunda aday öğretmenlere danışman öğretmen tanımlayarak danışman öğretmenler vasıtasıyla aday öğretmen yetiştirme sürecini kontrol ettikleri ve okuluna aday öğretmen olarak atanan öğretmenlere yönelik rehberlik faaliyetleri yürüttükleri görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden uygulama için gelen öğretmen adayları oryantasyon faaliyetleri yürüttükleri, öğretmen adaylarıyla bir araya gelerek idari tecrübe paylaşımlarında bulundukları ve öğretmen adaylarıyla okul kurallarını paylaşarak bu süreçte öğretmen adaylarına kurallara uymaları noktasında uyarılarda bulundukları mümkündür. Öğretmenlik uygulaması kapsamında görevli öğretmenler vasıtasıyla öğretmen adaylarının ders izlemelerini ve ders anlatımlarını organize ettiklerini dile getirmek de mümkündür. Aynı şekilde Kozikoğlu ve Soyalp (2018) çalışmalarında okul müdürlerinin aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde ve okul sürecindeki prosedürler konusunda destek olduklarını saptamışlardır. Buna karşın Ekinci (2010) araştırmasında, okul müdürlerinin aday öğretmenlere yönelik işbaşında yetiştirmeye ilişkin yaptıkları rehberlik hizmetlerinin yetersiz olduğunu bulgulamıştır.

Ara tatil dönemi boyutunda öğretmen değerlendirmelerine ilişkin değerlendirme ölçütleri, başarısızlık durumları, yeni dönem için yapılan çalışmalara ilişkin yeni dönem hazırlıkları alt başlıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin ara tatil döneminde öğrencilerin karne notları, öğrenci kazanımları, okul müdürlerinin kendi gözlemleri ve veli dönütlerini dikkate alarak öğretmenlerin birinci dönem göstermiş

oldukları performansları değerlendirdikleri belirlenmiştir. Ancak öğretmen görüşlerine dayalı yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirmede yetersiz oldukları görülmüştür (Çelebi, Babaoğlu, Selçuk ve Peker, 2018; Konan ve Yılmaz, 2018). Okul müdürleri herhangi bir başarısızlık durumu ile karşılaştıklarında ise başarısızlığa neden olan sorunları tespit ederek bu sorunlarla ilgili çözüm üretme yolunu tercih etmektedir. Okul müdürlerinin ara tatil döneminde ikinci döneme yönelik durum değerlendirmesi yaptıkları, yapılan bu değerlendirmelerin akabinde tedbir alma yollarına gittikleri, ikinci döneme dair planlama yaptıkları, yapılan değerlendirme ve alınan tedbirlerle ilgili olarak öğretmenleri bilgilendirdikleri, veli ziyaretleri gerçekleştirdikleri ifade edilebilir. Nitekim Babaoğlu, Nalbant ve Çelik (2017) araştırmalarında benzeri sonuçlara ulaşarak okul müdürlerinin mevcut konuda planlama yaptıklarını gözlemlemişlerdir.

İkinci dönem boyutunda toplantıların sürece etkisine ilişkin kurul toplantısı ve etkileri, okul müdürlerinin öğrencilerle görüşmelerine ilişkin görüşme sıklığı, görüşülen ortam, katkıları, velilerle yapılan toplantılara ilişkin veli toplantıları, kontrol sürecini etkileyen unsurlara ilişkin engelleyici unsurlar, sınava girecek öğrencilere ilişkin rehberlik faaliyetleri alt başlıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin ikinci dönem başlangıcında kurul toplantısı yaparak öğretmenlerle birlikte birinci dönemi değerlendirdikleri, ikinci döneme ilişkin yapılacak faaliyetlerle ilgili olarak öğretmenler bir planlama yoluna gittikleri, eğitim-öğretim sürecinde yapılacak yenilikleri tespit etmek için öğretmenlerle istişare ettikleri ifade edilebilir. Bu sonuçtan farklı olarak Özdemir, Kartal ve Yirci (2014) okul liderlerinin okul içi süreçlerde öğretmenlere yeterince geri bildirimde bulunmadıkları ve bu durumun öğretmen motivasyonunu düşürdüğünü saptamışlardır.

Okul müdürlerinin öğrencilerle müdür odasında, sınıflarında, okul ortamında, veli ziyaretlerinde, sosyal ortamlarda genel olarak sık sık bir araya geldikleri ve bu görüşmelerin öğrenciler açısından sorunların çözüme ulaştırılması, öğrencilerin moral motivasyonlarının artırılması, öğrencilerin okula duydukları sevginin artması noktasında olumlu katkıları olduğu söylenebilir. Nitekim Liu ve Hallinger (2018), araştırmalarında, etkili bir okul için okul lideri, öğretmen, öğrenci ve diğer unsurlar arasındaki işbirliğinin okul gelişiminde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Okul

müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmesini engelleyen durumlar incelendiğinde araştırmanın Kilis ilinde yapılması ve okullarda Suriye'den gelen mülteci öğrencilerin yoğunlukta bulunması hususları göz önünde bulundurulduğunda mülteci öğrenciler, veli potansiyeli, yüksek sınıf mevcutları ve bürokrasi konularının engelleyici unsurlar olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

Yılsonu seminerleri dönemi boyutunda katılımcılar, yılsonu semineri, program uygulama, okul müdürlerinin eserleri, öğretmenlerle bir araya gelme, alt başlıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin yılsonu seminerlerine idareciler ve öğretmenlerin katılımlarını sağlayarak tüm eğitim-öğretim dönemine ait genel bir değerlendirme yapmak için gerekli tedbirleri aldıkları söylenebilir. Nitekim Aslanargun ve Göksoy (2013) araştırmalarında okul müdürlerinin değerlendirme görevlerinin öğretmen performansına olumlu yansıdığını ortaya koymuşlardır. Ancak bu araştırmanın aksine Koçak ve Arslan (2018) araştırmalarında okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirme hususunda yetkin olamadıklarını ve iyi bir değerlendirme yapamadıklarını saptamışlardır. Milli Eğitim Bakanlığı yılsonu seminer programında belirtilen etkinlikler dâhilinde öğretmenlerin katılımlarını sağlayarak seminer sürecini organize ettikleri ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın göndermiş olduğu programı uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Okul müdürleri okullarında görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenleri ödüllendirmek için üstün başarı gösteren öğretmenlerin listelerini üst makama bildirmekte olduğu, sözle ödüllendirme yolunu tercih ettikleri, üstün başarı gösteren öğretmenlerin makul taleplerini karşılamaya çalıştıkları, plaket takdimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu sonuçtan farklı olarak Aras'ın (2002) okul müdürlerinin ödül mekanizmasından çok ceza yetkisini daha çok kullandıklarını tespit etmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okullarında bu benim eserim diyebildikleri donanım gereçleri kazandırma, spor turnuvaları, ağaç ekimi ve bahçe düzenleme, okul-aile birliği faaliyetleri, kamera sistemleri, sınıf kitaplıklarının oluşturulması, konferans salonu ve halı saha gösterilebilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle özel günlerde, sosyal ortamlarda, toplantılarda ve sinema etkinliklerinde bir araya geldikleri yorumunu yapmak mümkündür.

OKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

- Eğitim öğretim yılı hazırlık dönemi boyutunda okulun eğitim-öğretime hazırlanabilmesi açısından personel eksikliklerinin giderilerek bu süreçte okul müdürlerinin öğretmenlerle karşı karşıya gelmesinin engellenmesi gerektiği açıktır. Böylelikle okul müdürü öğretim liderliği gösterme konusunda daha aktif hale getirilebilir.
- Eğitim-öğretim yılı hazırlık dönemi çalışmaları okul müdürlerinin okulun inşaat, bakım, onarım, donanım eksiklerinin giderilmesi, kırtasiye malzemesi alımları gibi birçok alanda çalışma yürütmeye çalıştıkları ve bu çalışmaları yürütebilmek için kaynak bulma çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim faaliyetleri dışında birçok alanda iş yükünün olduğu düşünüldüğünde bu durum okul müdürlerinin öğretim liderliği etkinliğini düşürdüğü için bu görevler okul müdürünün uhdesinden alınabilir.
- Eğitim öğretim yılı başlangıç seminerlerine katılım konusunda öğretmenlerin isteksiz tavırlarını giderebilmek için eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin yeniden değerlendirilerek güncellenebilmesi ve bu konuda okul müdürlerine farklı imtiyazlar tanınması sağlanabilir.
- Okul müdürlerinin akademik başarıyı artırmak adına yapmış oldukları faaliyetler dikkate alındığında denetim mekanizmasının daha verimli hale getirilmesi için okul müdürlerine denetim konusunda eğitimler verilebilir.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerini resmi olarak ödüllendirme imkânının bulunmadığı ve üstün başarı gösteren öğretmenlerin teşvik amacıyla ödüllendirilmesi gerektiği düşünüldüğünde eğitim-öğretimin her anında öğretmenlerin yanında olan okul müdürlerine öğretmenleri resmi olarak ödüllendirmek için yetki verilmesi ve ödüllendirmenin belirli kriterler doğrultusunda okul müdürü tarafından yapılması gerektiği önerilebilir. Bu durumda okul müdürlerinin okuldaki etkinliğinin artacağı ve öğretim liderliği rolünü gerçekleştirmeleri açısından verimli olacağı mümkün hale gelebilir.

YAPILACAK ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

- Yapılan bu araştırma, okul müdürlerinin öğretim sürecindeki rollerinin okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda incelenmesini amaçlamıştır. Yapılacak

diğer araştırmalarda okul m¼d¼rlerrinin dışında ¼ğretmenlerin ve ¼ğrencilerin de g¼r¼řleri alınıp, daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

- Okul m¼d¼rlerrinin ¼ğretim s¼recindeki rolleri g¼rev yaptıkları okullarda g¼zlemlenerek takip edilebilir. B¼ylelikle hem g¼r¼řme hem de g¼zlem verileri ile daha ayrıntılı bir inceleme gerçekleştirilebilir.



KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayınları: Ankara.
- Akdağ, G. A. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasındaki Etkililik Düzeyi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* 1(2), 109-119.
- Anderson, J. (2006). *An Analysis of the Relationship of High School Principals' Perceived Instructional Leadership Management Behaviors to School Size and to Student Achievement*. (Doktora Tezi). Texas A&M University.
- Anderson, R. E. ve Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82.
- Aras, H. (2002). *YBO ve PO'larla ilgili yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Arın, A. (2006). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aslan, H. (2012), *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır?, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Özel Sayısı), 98-121.
- Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi*, (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2017). *Ortaöğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Gaziantep.

- Babaoğlu, E., Nalbant, A., ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.
- Bakır Ağiroğlu, A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Balcı, A. (1996). Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, 2(7), 126-139.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Bayar, T. ve Önder, E. (2016). İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 183-193.
- Birel, F. K. ve Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.
- Blase, J. & Jo B. (2000). Effective Instructional Leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*. 38, 2.
- Bozkurt, S. (2013). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Düzce.
- Bursalioğlu, Ziya (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, (17.Basım), Pegem Akademi, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Büyükdoğan, B. (2015). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 133-141.
- Can, H., Azizoglu, Ö. ve Aydın, M. E. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(16), 103–119.
- Can, N. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi Ve Uygulanmasındaki Yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, F. (2015). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cerit, Y. (2004). Küreselleşme sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerinin nitelikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(8), 1–11.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakıcı, E. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi (Sakarya İli Örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36(36), 538–557.
- Çalık, T. ve Kılınç, A. Ç. (2018). Öğretim Lideri Olmanın Anlamına İlişkin Fenomonolojik Bir Araştırma. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-13
- Çelebi, N., Babaoğlu, E., Selçuk, G., ve Peker, S. (2018). Performans değerlendirme formuna ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(2), 211-233.
- Çelebi, S. (2009). *Özel ve Kamu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Göstermiş Oldukları Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Algıları*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Dağlı, A. (2001). İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(26), 211-220.
- Dağlı, A. (2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6), 1-8.

- Demir, K. (2014). Öğretim Liderliği. (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deniz, T. (2015). *İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdür ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler Üzerine Nitel Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2016). *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları*. İçinde N. Güçlü (Ed.), Eğitim Yönetiminde Liderlik. Ankara: Pegem.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Ekinci, A. (2010). Aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(15), 63-77.
- Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık*, (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Eren, E., ve Kurt, A. A. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 219-238.
- Ergen, H., ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2-19.
- Ezer, Ö. (2014). *Öğretim Liderliği İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Findley B. & Findley D. (1992) Effective Schools: The Role Of Principal. *Contemporary Education*, 63(2), 102-104.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretim Liderliği ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gökçer, N. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 113-129
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252

- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliğı Davranışları*, (Yayımlanmamış Araştırma). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(6), 201-209.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(28), 531-548.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*, Ankara: Pegem.
- Günbayı, İ., ve Taşdöğen, B. (2012). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin hizmet içi eğitim programları üzerine görüşleri: bir durum çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 87-117.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). *Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away*. Leadership and Policy in Schools. 4, 1– 20.
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). *Distributed Leadership Through The Looking Glass. British Educational Leadership*. Management & Administration Society (BELMAS), 22 (1), 31-34. DOI:10.177/0892020607085623.
- Karakeçili, Y. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliğı Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Karasolak, K., Tanrıseven, İ., ve Konokman, G.Y. (2012). Öğretmenlerin hizmetçi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumlarının belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(3), 997-1010.
- Kaya, G. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğı Davranışları ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S., ve Arslan, S. Y. (2018). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüş ve önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 602-620.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliğı*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Konan, N. ve Yılmaz, S. (2018). Öğretmen performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri: bir karma yöntem araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(219), 137-160.

- Koşar, S. (2010). Okulda her işi yapan kişi: Okul müdürü. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Antalya, 01-02 Mayıs 2010.
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 33(1), 147-164.
- Kozikoğlu, İ., ve Soyalp, H. (2018). Aday öğretmenlerin, danışman öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin aday öğretmen yetiştirme programına yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 934-952.
- Köse, Ü. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Krug, S. E. (1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Kubat, U. (2018). Fen bilimleri öğretim programına yönelik öğretmenlere verilen hizmet içi eğitimin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-8.
- Leithwood, K., Patten, S., ve Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Liu, S., ve Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501-528.
- Marks, H. M. ve Printy, S. L. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- MEB (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*. MEB Mevzuat Bankası, Ankara.
- MEB (2014). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirmelerine ilişkin yönetmelik*, http://www.resmi_gazete.gov.tr/ adresinden alındı.
- MEB (2005). *Millî Eğitim Bakanlığı ilköğretim ve orta öğretim kurumları sosyal etkinlikler yönetmeliği*. MEB Mevzuat Bankası, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Neuman, L. (2007). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri*, 2. Cilt. (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayınodası.

- Obi-Rapu, V. (2011). *The Principal's Instructional Leadership Influence on East-African Immigrant At Risk Students in a K-8 Charter School in Minnesota*, (Doktora Tezi). Capella Universtiy, Minneapolis.
- Önder, A. (2010). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bunu Sınırlayan Etmenler*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, S., Karadağ, N. ve Kılınç, A. Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul müdürleri üzerine nitel bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.
- Öztaş, N. (2010). *Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (Aralık 2012), Okul müdürlerinin Mizah Tarzları ile Öğretim Liderliği Davranışları Arasındaki İlişki, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 24-42.
- Serin, M. K. ve Bekir, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Serinkan, C. (2012). "*Liderlik ve Motivasyon*", Nobel A Yayınları, Ankara.
- Sertkaya, İ. (2015). *Ortaöğretim Eğitim Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayıcı Etkenler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sözüeroğlu, M. A. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şahin, Z. (2011). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel liderlik Rollerini*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Şentürk, N. (2015). *Milli Eğitim Müdürü Ve Şube Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Yerine Getirme Düzeyleri (Rize İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (1997). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bildiriler. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. (5. Baskı). Ankara: Pegem.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Akademi
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 58(58), 274-298.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol. İçinde A. Açıkalin, M. Şişman ve S. Turan (Editörler), *Bir insan olarak okul müdürü* (81-100). Ankara: Pegem Akademi.
- Yalçinkaya A. M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik, *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yener, Ş. H. (2017). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Araştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, C., Çekmez, E., ve Bütünler, S. (2012). Fenomenografik Araştırma Yöntemi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 6(2), 77-102.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Yöneticilik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63- 72.
- Yörük, S. ve Aklın Akdağ, G. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 66- 70.

EKLER

EK A.1.İzin Yazısı



T.C.
KİLİS VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 21722023-605.01-E.5767422
Konu : Serdar KARADAĞ'ın
Araştırma İzni

20.03.2020

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi : 10.03.2020 tarihli ve 1732 sayılı yazınız

İlgi yazınız gereği Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim-Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
yüksek lisans öğrencisi **Serdar KARADAĞ**'a ait araştırma uygulamasının uygun
görülmesine dair araştırma değerlendirme formu ekte gönderilmiştir.
Gereğini arz ederim.

Mehmet Emin AKKURT
İl Millî Eğitim Müdürü

EK : Form (1 adet)



Adres: Adnan Akpınar Cad. İl Millî Eğitim Binası Kat: 1 20100-KİLİS
Elektronik Adres: kilis.meb.gov.tr
e-posta: kilis@kilis.meb.gov.tr

Bölge Kodu: 00000000000000000000
Tel: 0312 222 22 22
Faks: 0312 222 22 22

Bu e-imza güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://resmi.meb.gov.tr> adresinden bcc3-260c-3776-9019-d7a4 ile de doğrulanabilir.

KİLİS İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
OKUL VE KURUMLARDA YAPILACAK ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMA DESTEĞİNE YÖNELİK
İZİN VE UYGULAMA KONTROL ÇİZELGESİ
(Araştırma izni ve uygulamaları için)

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN			
Adı Soyadı:	Serdar KARADAĞ	Başvuru Tarihi:	20.3.2020
Bağlı Bulunduğu Üniversite/Kurum:	KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ		
Araştırmanın konusu:	Okul Müdürünün Öğretim Sürecindeki Rolünün İncelenmesi		
Araştırma Başlangıç ve Bitiş Tarihi:	Nisan-Mayıs 2020		
Araştırmanın Yapılacağı Okul/Kurum:	Kilis/ Merkez İsmi Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Lise		
Sıra No	E	H	ACIKLAMALAR
1	X		Araştırma başvurusu sistemde görülmekte olup, izni alınmış mı?
2	X		Araştırma, uygulama başvurusu uygulama tarihinden en az 45 gün önce yapılmış mı?
3	X		Araştırma öğrenci mi? Öğrenci ise başvurusu kurum aracılığı ile yapılmış mı?
4			İzni ve başvuru kaydı yapılmış mı? Yeterli sayıda okul idaresinden ve katılımcılardan yazılı izin alınmış mı? Diğer veli izni tabii uygulamalar için yazılı izin alınmış mı?
5	X		Araştırma, araştırma tasarımlarını inceleyip evraklarla teslim olmuş mu?
6	X		Araştırma izni uygulanırken emsal, araştırmanın yönleri ve teknikleri, veri toplama araçları, veri analizi, değerlendirme ve güvenirlik bilgileri belgelerde yer almış mı?
7	X		Ortaokulda araştırma yapılacak kurumların dağılımına yönelik bilgiler okulu kayıtlı okul listesi, kayıtlı öğrenci, öğretmen sayıları, sınıf dağılımı net olarak belirtilmiş mi?
8	X		Araştırma uygulanırken ailelere bilgi verildi mi?
9	X		Araştırma uygulanırken eğitim öğretimin aksatılmaması için gerekli ve yazı tarihinden en az 3 hafta önce bildirilmiştir mi?
10	X		Araştırma uygulama izin formunda e-posta, telefon, adres gibi iletişim bilgileri eklenmiş mi?
11			Araştırma uygulanırken bizzat araştırma mı? Tıbbi araştırma ise Üniversite Etik Kurul Onayı var mı? Onam formu, Onay yazısı, Veli Bilgilendirme Formu, Veli İzin Belgesi eklenmiş mi?
12	X		Araştırmalarda güvenlik önlemleri yapılmış mı? Harcırahı güncel, ücret talep edilmiş mi? Bu kurtile uygun değerlendirilmiştir mi?
ACIKLAMA Bu kontrol çizelgesi MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarih ve 1503899 sayılı "Araştırma Uygulama İzni"ni genelgesine göre hazırlanmıştır. (2020/2 Nolu genelge)			
İlgili izin izlediği başvurusu komisyonunuz tarafından Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Okul/Kurumlarında yapılacak Araştırma Uygulama izni için genelgesi (2020/2 Nolu Genelge) çerçevesinde incelenmiş olup, söz konusu komisyonun okul müdürlüğünün sorumluluğunda ve gözetiminde eğitim ve öğretimi aksatmamak kaydı ile gönüllülük esasına göre yapılması uygun görülmüştür.			
KOMİSYON BAŞKANI		UYE	UYE

EK A.2.Görüşme Soruları

	SORULAR
Denografik Sorular	1) Meslekte kaçınıcı yılınızı çalışmaktasınız?
	2) Okul müdürlüğünden önce müdür yardımcılığı yaptınız mı? Yaptıysanız kaç yıl yaptınız?
	3) Kaç yıldır okul müdürlüğü yapıyorsunuz?
	4) Bulunduğunuz okulda kaç yıldır müdür olarak görev yapıyorsunuz?
Hazırlık Dönemi (Temmuz / Eylül)	5) Yaz tatili dönemine girdiğinizde önceki eğitim-öğretim döneminin değerlendirmesini / eksikliklerini tespit etmek için ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
	6) Yaz tatili döneminde eğitim-öğretim ve okul ile ilgili ne tür hazırlıklar yapıyorsunuz? (fiziki, akademik, vb.)
	7) Yaz tatili döneminde okulunuzu bilimsel ve teknolojik açıdan yenilemek ve geliştirmek için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz? Takip ettiğiniz, haberdar olduğunuz yeni eğitim stratejileri, modelleri var mıdır? Varsa nelerdir?
	8) Öğretmenlerin sorumlu oldukları derslere ilişkin görev dağılımını hangi ölçütlere göre yapıyorsunuz? Bu görev dağılımını yaparken dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?
Eğitim Öğretim Yılı Başlangıç Semineri (Eylül / Eylül)	9) Eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin planlanmasında bakanlığın göndermiş olduğu program doğrultusunda sürece ilişkin öğretim süreci ve fiziki mekan açısından nasıl bir planlama yürütüyorsunuz?
	10) Eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinin eğitim-öğretim sürecine etkileri sizce nelerdir?
	11) Eğitim-öğretim yılı başlangıç seminerlerinde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine ne tür katkılar sağlıyorsunuz?
	12) Eğitim-öğretim yılı başlangıcında öğretmenler kurulu toplantınızda okulunuzda yapılacak sosyal ve kültürel etkinliklerle ilgili ne tür gündem maddeleri oluşturunuz? Hangi sosyal ve kültürel etkinlikleri gerçekleştiriyorsunuz?
Birinci Dönem (Eylül / Ocak)	13) Birinci dönem içerisinde okulunuzdaki öğretimsel faaliyet planınızda neler yapmayı uygun görüyorsunuz? Öğretimsel faaliyet planlarınızı açıklar mısınız?
	14) Birinci dönemdeki ders denetim görevinizi aktif bir şekilde yerine getiriyor musunuz? Ders denetimleri sonrasında öğretmenlerinize ne tür dönütler veriyorsunuz?
	15) Birinci dönemde öğretmenlerin yıllık ders planlarında, zümre toplantı tutanaklarında ve sosyal etkinlik planlarında uygun bulmadığınız bir durumla karşılaşınca neler yapıyorsunuz?
	16) Merkezi ve Mahalli hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılmak isteyen bir öğretmen size başvuruda bulunduğunda nasıl karşılıyorsunuz? Süreç içerisinde öğretmenleri bu tür programlara yönlendiriyor musunuz?
	17) Okulunuzda yürütmekte olduğunuz kültür ve sanat faaliyetleri nelerdir? Bu faaliyetlerin öğretim sürecine katkısı ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
	18) Okulunuzun çevreyle bütünleşmesi (kurumlar arası iletişim, okul-aile işbirliği, internet sitesi,... vb.) için kurumunuzda yapılan çalışmalar nelerdir?
	19) Aday öğretmenlerle ilgili okulunuzda yürütmekte olduğunuz çalışmalar var mıdır? Varsa neler olduğunu açıklar mısınız?
	20) Okulunuza öğretmenlik uygulaması kapsamında üniversitelerden gelen öğretmen adayları varsa onlara sunmuş olduğunuz katkılar nelerdir?
Ara Tatil (Ocak / Şubat)	21) Ara tatil döneminde öğretmenlerin birinci dönem göstermiş oldukları performansları değerlendirirken hangi ölçütleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
	22) Ara tatil döneminde öğrencilerin başarı durumlarını göz önünde bulundurarak yeni dönem için ne tür çalışmalar yapmayı planlıyorsunuz?
	23) Birinci döneme ilişkin yapmış olduğunuz öğretmen ve öğrenci başarı durumu tespiti sonrasında ikinci döneme yönelik ne tür planlamalar yapıyorsunuz?
İkinci Dönem (Şubat / Haziran)	24) İkinci dönem başlangıcında öğretmenler kurulu toplantısında hangi konuları ele alıyorsunuz? Toplantının sürece etkileri nelerdir?
	25) Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerle ne sıklıkla görüşüyorsunuz? Bu görüşmelerinizi hangi ortamlarda gerçekleştiriyorsunuz? Görüşmelerin etkililiği hakkında düşünceleriniz nelerdir?
	26) Eğitim-öğretim sürecinde veli toplantılarını ne sıklıkla yapıyorsunuz? Bu süreçte velilerin görüşlerinden yararlanıyor musunuz?
	27) Eğitim öğretim faaliyetleri dışında okulunuzun imkânları ve özelliklerine göre süreci kontrol etmenizi engelleyen durumlar nelerdir?
	28) İkinci dönem sonunda sınava girecek öğrencileriniz için okulda yürütülen rehberlik çalışmaları nelerdir?

Yıl Sonu Seminerleri (Haziran / Temmuz)	29) Yılsonu seminerlerinde genel değerlendirmeyi nasıl yapıyorsunuz? Bu değerlendirmelere kimleri dâhil ediyorsunuz?
	30) Yılsonu seminerlerinde Milli Eğitim Bakanlığı programında belirtilen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine dair uygulamaları yerine getirirken nelere dikkat ediyorsunuz?
	31) Eğitim-öğretim yılı içerisinde görevini üstün başarıyla yürüten öğretmenlerinizi ödüllendirmek için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
	32) Bütün bir eğitim-öğretim sürecini düşündüğünüzde okulunuzda “bu benim eserim” dediğiniz bir proje, faaliyet ya da kazanım örneği verir misiniz?
	33) Eğitim-öğretim sürecinin tamamını göz önünde bulundurduğunuzda öğretmenlerinizle ne sıklıkla ve hangi amaçla bir araya geliyorsunuz? Okul dışında öğretmenlerinizle bir araya gelerek yapmış olduğunuz kültürel ve sosyal etkinlikler nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

1. KİŞİSEL BİLGİLER			
Adı Soyadı	:Serdar KARADAĞ		
Unvanı	: Öğretmen		
ORCID	: 0000-0002-3364-5409		
Doğum tarihi	:		
Doğum yeri	:		
E mail	:		
2. ÖĞRENİM BİLGİLERİ			
Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Atatürk Üniversitesi	2009
Yüksek lisans			
3. YABANCI DİL BİLGİSİ			
1-) İngilizce			
4. MESLEKİ DENEYİM VE ÜYELİKLER			
1-) 2009/2016 Öğretmen (3 yıl müdür yetkili öğretmenlik) 2-) 06.2016/11.2018 Okul Müdürü 3-) 11.2018/12.2018 Şube Müdürü 4-) 12.2018/06.2021 İlçe Milli Eğitim Müdürü			
5. YAYINLAR VE ÖDÜLLER			
KARADAĞ, S., AKYAVUZ, E.K.(06/12/2019), Öğretmenlerin İzlenim Yönetim Taktiklerinin Belirlenmesi Detection of Impression Management Tactics of Teachers, <i>Sosyal Bilimler Dergisi - Journal of Social Sciences</i> , 09(018), 68-87. KARADAVUT, T., KARADAĞ, S., NACAR, B.(06/06/2020), Adalet Değeri Ölçeği Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> ,10(19), 150-163.			