

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL BAŞARISINI
ARTIRMAK İÇİN KULLANDIKLARI YÖNETİM
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

MEHMET KARACA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK

YOZGAT- 2023

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL BAŞARISINI
ARTIRMAK İÇİN KULLANDIKLARI YÖNETİM
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

MEHMET KARACA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK

YOZGAT- 2023



**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
LİSANSÜSTÜ TEZ ONAY FORMU**

T.C.

**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Enstitümüzün Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 80111519001 numaralı öğrencisi Mehmet KARACA'nın hazırladığı “**İlkokul Yöneticilerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Uyguladıkları Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi**” başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 17/02/2023 Cuma günü saat 14:00'da yapılmış, tezin onayına oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Başkan :.....

Jüri Üyesi :.....

(Danışman)

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih vesayılı Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Müdür Ad-Soyadı

İmza

TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdiği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan eder, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İMZA

MEHMET KARACA

17/02/2023

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL BAŞARISINI ARTIRMAK İÇİN UYGULADIKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

MEHMET KARACA

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. EMİNE BABAOĞLAN ÇELİK

Bu araştırma, ilkokul müdürlerinin okul başarı algısına, okul başarısını artırmak için yaptıkları uygulamalara ve yapılabilecek farklı uygulamalara yönelik görüşlerine, okul başarısını artırma sürecinde hangi güçlüklerle karşılaştıklarına ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerine ulaşmak; okul başarısına katkılarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında, Kayseri il sınırları içerisinde, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında devlete bağlı ilkokullarda çalışan 20 okul müdürü ile görüşülmüştür. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın deseni olgubilim olarak belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre ilkokul müdürlerinin okul başarı algılarını temsil eden; okulun bütün olarak mutlu ve huzurlu olması, milli, manevi ve ahlaki değerlere sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi, ders kazanımlarının edinilmesi, ekip ruhu, öğrencilerin çok yönlü gelişiminin sağlanması temalarının öne çıktığı görülmüştür. İlkokul müdürlerinin okul başarısını artırmak için kullandıkları yönetim uygulamaları; öğrencilere yönelik, öğretmenlere yönelik, velilere yönelik, rehberlik faaliyetlerine yönelik, fiziki çevreye yönelik, yönetici yeterliklerine yönelik ve dış paydaşlara yöneliktir. Bu uygulamalardan kararların ortak alınması, velilerin okula ve öğretim süreçlerine katılımın sağlanmasını teşvik, sportif, sanatsal ve kültürel kurslar ve kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması sıklıkla ifade edilen alt temalar olmuştur. Okul başarısı için yapılabileceklerde; rehberlik servisi ile öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi, kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması ve öğrencilerin tüm yönleri ile tanınmasının sıklıkla ifade edildiği görülmüştür. Okul başarısını artırma sürecinde karşılaşılan güçlüklerin en fazla velilerden kaynaklandığı; öğretmene güvenmeme, okul ve öğretmene olumsuz bakış açısının, sıklıkla tekrarlandığı görülmüştür. Karşılaşılan güçlüklerin öğretmenden kaynaklı olanlarına, okul müdürleri tarafından sunulan çözüm önerilerinin daha fazla olduğu, veliden kaynaklı güçlükler daha çok; sabırlı, hoşgörülü iletişim ve yakın ilgiyle çözüm üretilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

2023, X+89 SAYFA

ANAHTAR KELİMELER: Okul Müdürü, Eğitimde Etkili Uygulamalar, Öğrenci, İlkokul.

ABSTRACT

MASTER THESIS

AN EXAMINATION OF THE MANAGEMENT PRACTICES APPLIED BY PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS TO INCREASE SCHOOL SUCCESS

MEHMET KARACA

**YOZGAT BOZOK UNIVERSITY
SCHOOL OF GRADUATES STUDIES**

DEPARTMENT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

SUPERVISOR: PROF. DR. EMİNE BABAOĞLAN ÇELİK

This study was conducted to examine primary school principals' perceptions of school success, their practices to increase school success, their opinions on different practices that could be implemented to enhance school success, the difficulties encountered in the process of increasing school success, and their proposed solutions to overcome these difficulties. The study was conducted in Kayseri province, Turkey, with 20 primary school principals working in state schools during the 2021-2022 academic year. The research design was determined as phenomenology, and a qualitative research method was employed. The data collected through semi-structured interviews were analyzed and interpreted using the content analysis method.

The findings of the study revealed that the primary school principals' perceptions of school success were represented by the themes of the school being happy and peaceful as a whole, raising students with national, moral, and ethical values, acquiring lesson gains, team spirit, and providing students with comprehensive development. The management practices utilized by primary school principals to increase school success were categorized into practices directed towards students, teachers, parents, guidance activities, physical environment, management competencies, and external stakeholders. Common themes among these practices were making decisions jointly, encouraging parental participation in the school and educational processes, implementing sports, artistic and cultural courses, and conducting achievement assessment exams. The potential practices that could be implemented to increase school success included organizing education or seminars for students and parents with guidance services, conducting achievement assessment exams, and getting to know students comprehensively. The study identified that the difficulties encountered in increasing school success were mainly due to parents. The most frequently repeated difficulties were the lack of trust in teachers and a negative view of schools and teachers. It has been stated that there are more solution suggestions offered by school principals to the teacher-related difficulties encountered, and more attempts are made to create solutions to parent-related difficulties with patient, tolerant communication, and close attention.

2023, X+89 PAGE

KEYWORDS: School Principal, Effective Practices in Education, Student, Primary School.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında rehberim olan, tecrübesi ve bilgi birikimiyle çalışmama öz veriyle katkıda bulunan kıymetli hocam Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK'e en içten şükranlarımı sunarım. Ayrıca tez savunma jürimde yer alan ve yapıcı dönütleriyle araştırmamı geliştirmeme vesile olan, katkı sunan hocalarıma da teşekkür ederim.

Araştırmamın gerek veri toplama sürecinde gerek diğer aşamalarında vakitlerini ayırıp katkı sunan okul müdürü meslektaşlarıma ve öğretim üyesi hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, her an desteğini benden esirgemeyen, araştırma sürecinde de destekleriyle yanımda olan eşim Tuğba KARACA'ya, oğlum Ahmet Yasir KARACA ve kızım Rümeysa KARACA'ya teşekkür ederim.

MEHMET KARACA

17/02/2023

İÇİNDEKİLER

Tez Onay Formu	ii
Tez Beyanı	iii
Özet	iv
Abstract	v
Önsöz	vi
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	ix
Simgeler ve Kısaltmalar	x
1. GİRİŞ	1
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	6
2.1. Okul Başarısı	6
2.1.1 İlkokulda Okul Başarısı	7
2.1.2 Okul Başarısını Etkileyen Faktörler	8
2.1.2.1. Öğrenciden Kaynaklı Faktörler	8
2.1.2.2. Aileden Kaynaklı Faktörler	9
2.1.2.3. Okuldan Kaynaklı Faktörler	11
2.2. Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamaları	13
2.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamaları ile Okul Başarısı Arasındaki İlişki	15
2.4. İlgili Araştırmalar	22
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	22
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	25
3. MATERYAL VE YÖNTEM	27
3.1. Araştırmanın Modeli	27
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	27
3.3. Verilerin Toplanması	29
3.4. Verilerin Analizi	31
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	32
4. BULGULAR VE YORUM	35
4.1. Alt Problemlere Ait Bulgular	35
4.1.1. Okul Müdürlerinin Okul Başarı Algısına İlişkin Bulgular	35

4.1.2. Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular	37
4.1.3. Okul Müdürlerine Göre Okul Başarısını Artırmak İçin Yapılabileceklerle İlişkin Bulgular 45	
4.1.4. Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular	49
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	60
5.1. Okul Müdürlerinin Okul Başarısı Algısına İlişkin Sonuçlar	60
5.2. Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar	62
5.3. Okul Müdürlerine Göre Okul Başarısını Artırmak İçin Yapılabileceklerle İlişkin Sonuçlar	68
5.4. Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle ve Çözüm Önerilerine İlişkin Sonuçlar	70
5.5. Öneriler	76
5.5.1. Uygulayıcılara Öneriler	76
5.5.2. Araştırmacılara Öneriler	77
6. KAYNAKLAR	78
7. EKLER.....	87
EK-1: Okul Müdürü Görüşme Formu Örneği	87
EK-2: Araştırma İzni	88
EK-3: Etik Kurul Onayı.....	89

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1.	Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumları	28
Tablo 3.2.	Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Mesleki ve Yöneticilik Kıdemleri ile Okuldaki Görev Sürelerinin Dağılımı.....	28
Tablo 4.1.	Okul Müdürlerinin Okul Başarı Algısına İlişkin Bulgular.....	35
Tablo 4.2.	Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	37
Tablo 4.3.	Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 4.4.	Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Bulgular.....	50
Tablo 4.5.	Okul Müdürlerin Göre Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklere Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular.....	55

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklamalar
-----------------	--------------------

f	: Frekans
----------	-----------

%	: Yüzde
----------	---------

Kısaltmalar	Açıklamalar
--------------------	--------------------

akt.	: Aktaran
-------------	-----------

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
------------	--------------------------

OÖİKY	: Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
--------------	---

PISA	: Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (Programme for International Student Assessment)
-------------	--

STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
------------	----------------------------

TIMSS	: Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması (Trends in International Mathematics and Science Study)
--------------	--

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın; problem durumu, amacı, önemi, soruları, varsayımları, sınırları açıklanmış ve araştırmaya ait önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem Durumu

Okulların öncelikli amacı, öğrencilerin bazı temel becerileri edinmelerini, iyi birer vatandaş olarak yetişmelerini ve bu sayede toplumun dönüşümüne katkı sağlayabilmektir (Şişman ve Turan, 2004; Ada ve Akan, 2007). Okulların bu amaca ulaşma derecesinin en önemli göstergesinin okul başarısı olduğu ifade edilebilir (Sarier, 2013). Bu bağlamda okul başarısı eğitim alanında çalışan uzmanların, politika yapıcıların ve toplumun üzerine eğildiği bir konudur.

Alanyazında okul başarısının; öğrenci başarısı (Demirtaş, 2010), okuldaki başarı (Güleç ve Alkış, 2003), akademik başarı (Şevik, 2014) kavramlarıyla benzer olguları açıklamak için kullanıldığı görülmektedir. Günümüze kadar öğrenci başarısının; öğrencinin aldığı puanların ya da notların ortalamasıyla (Özgüven, 2004), son zamanlarda; öğrencinin öğrendiği bilgileri, yeni durumlara veya gerçek yaşam durumlarına yansıtabilme derecesiyle (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2010) açıklandığı görülmektedir. Bu çalışmada okul başarısından; tüm öğrencilerin akademik başarısının (Gelibolulu ve Sarıkaya, 2021) yanında; bilişsel, duyuşsal, sosyal, psikomotor ve estetik gelişimlerinin en uygun şekilde desteklendiği öğrenme çevresinin oluşturulması (Balcı, 2021) kastedilmektedir.

Okullarda başarının yakalanabilmesi, öğrencinin sadece bilişsel ve zihinsel gelişimine yönelik gerçekleştirilecek faaliyet veya yaklaşımlarla sağlanamaz. Okullarda başarı, öğrencinin karakter, tutum, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi; iyi insan, iyi vatandaş yetiştiriliyor olmasıyla ilgilidir (Gelibolu ve Sarıkaya, 2021). Bu yüzden okullar bütüncül bakış açısıyla öğrencilerini her yönüyle geliştirmeye odaklanmalıdır. Okulun paydaşları; öğrenci başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve etkilerinin nasıl gerçekleştiği hakkında bilgi sahibi olmalı; plan, program, davranış ve uygulamalarını bu faktörleri düşünerek hayata geçirmelidir.

Günümüze kadar, okul başarısını etkileyen faktörlerin tespitine yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Fetler, 2001; Koçak, 1993; MEB, 2007). Sarier (2016) yapmış olduğu

meta analiz çalışmasında, okul başarısında etkili olan faktörlerin; öğrenciden, aileden ve okuldan kaynaklı faktörler olduğunu belirtmiştir. Yine bu çalışmada, okul başarısının artırılmasında üç faktörün etki büyüklüklerinin birbirine yakın olduğu ifade edilmiştir. Okuldan kaynaklanan faktörleri yöneten, okulun tüm paydaşlarıyla iletişim halinde olan, okulun hedeflerine ulaşması için okulun işleyişinden sorumlu olan okul müdürlerinin, öğrencilerin başarıya ulaşmasından ve başarılarının artırılmasından da sorumlu olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmalarda okul yönetiminin kalitesinin okul başarısında farklılık oluşturduğu (Robinson, 2011), okul yönetiminin başı olan okul müdürlerinin ise okul kalitesi bakımından anahtar role sahip olduğu (Branch, Hanushek ve Rivkin, 2013: 63) belirtilmektedir. Okul müdürlerinin, okulun tüm paydaşları ile yapacağı çalışmalar, öğretim süreci ile ilgili aldıkları her bir karar ya da attıkları adımlar; okulun tüm süreçlerini etkilemekte, okulun en önemli çıktısı olan okul başarısını, olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Şişman, 2018). Bu etkilemenin, okulun imkanlarının iyileştirilmesi, çalışanları destekleyici tutum sergilenmesi, okul ve çevre ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi, diğer bir ifadeyle okulun misyonu doğrultusunda, öğrencilerin sosyal ve akademik başarısının gerçekleşmesini sağlayabilecek tüm faktörleri işe koşmasıyla sağlanacağı söylenebilir. Tüm bu süreç, okulun mevcut olan kaynaklarının, müdürün elindeki kaynaklarla değerlendirilmesi ve en uygun işlerin yapmasıyla açıklanmakta, McKenzie (2020) bu durumu, okul müdürünün uygulamaları olarak ifade etmektedir.

Okulların amaçlarına ulaşması için, öncelikli olarak okulun ihtiyacı olan kaynakları sağlamakla sorumlu olan okul müdürleri, aynı zamanda okulun çalışanlarının gelişimini sağlamak adına eğitim ve faaliyetler düzenlemeli ve okulun etkililiğini arttırmak için çaba sarf etmelidirler (Bursalıoğlu, 2020). Başka bir ifadeyle okul müdürleri, öğretmenlere ihtiyaç duyulan ders kaynakları ve materyallerini sunabilmeli, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olmalı ve bu konuda öğretmenleri motive etmeli, bir sorunla karşılaşılması durumunda kendisine ulaşılabilir ortamı sağlamalı ve okulun hedefleri ile öğretmenlerinin çalışmalarını uyumlu hale getirmelidir (Balyer ve Gündüz, 2013).

Okul müdürlerinin öğrencilerle direkt irtibatının gerçekleşmediği, onlarla birebir ilgilenebilecek ve bilgi aktarabilecek kişiler olmadıkları ifade edilse de okul müdürleri öğretimsel liderliklerini kullanarak; okul kültürünü, veli desteğini, öğretmenlerin,

öğrencilerin ve diğer personelin başarıya güdülenmesini, okulunun fiziki ortamının hazırlanmasını ve pozitif iletişimin kurulmasını sağlayabileceklerdir (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017; Duran ve Cemaloğlu, 2020; Gelibolu ve Sarıkaya, 2021). Okul müdürleri düzenleyecekleri etkinliklerle öğrencilerin motivasyonunu artırabilir, velilere toplantılar düzenleyerek onların görüşlerini alabilir ve okulun fiziksel ortamını iyileştirmek için projeler üzerinde çalışabilirler. Yine okul müdürleri okul kültürünün oluşturulmasını sağlayarak; öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin başarıya olan motivasyonlarını artırabilirler.

Uluslararası düzeyde yürütülen izleme ve değerlendirme çalışmaları, ülkelerin eğitim performanslarına ilişkin önemli bilgiler içermektedir (Kavak, 2010). Bu çalışmalardan Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA- Programme for International Student Assessment) ve Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması (TIMSS- Trends in International Mathematics and Science Study) sonuçları değerlendirildiğinde, ülkemiz okulları arasında, okul türü ve okulun bulunduğu bölgeye bağlı olarak, yüksek düzeyde başarı farkları görüldüğü ifade edilmektedir (Bellibaş, 2016). Yine bu çalışmalarda okullar arası başarı farklılıklarının ileri eğitim kademelerinde daha belirgin ortaya çıktığı görülmüş ancak başarı farklılaşmasının kökeninin ilkokulda başladığı belirtilmektedir (Cansız, Ozbaylanlı ve Çolakoğlu, 2019; Özer, 2022, s.124). Bu farklılaşmanın ileriki eğitim kademelerine olumsuz etkilerini azaltabilmenin, ilkokul müdürlerinin okul başarısını artırmaya yönelik uygulamalarının tespit edilmesi ve bu uygulamaların diğer okul müdürlerine yaygınlaştırılmasıyla mümkün olabileceği değerlendirilebilir.

Okul başarısına etki eden faktörlerin biliniyor olması, okul müdürlerinin okul başarısını artırma sürecine ışık tutabilir. Ancak bunca karmaşık ve iç içe geçmiş değişkenleri, okul başarısını artırma sürecinde okul müdürleri hangi uygulamalarla etkilemeye, geliştirmeye ve değiştirmeye çalışmaktadır? Okul yöneticisi olarak bu sorunsala ilk elden cevap aramak, alan yazına yapılacak katkıyla diğer okul yöneticilerine de örnek teşkil edeceğinden hareketle, bu araştırmanın yapılması önemli görülmektedir. Okul müdürleri ne gibi davranışlar sergileyerek okul başarısını artırıyorlarsa, bu davranışların araştırılması gerekmekte; yurtdışında (Hallinger, 2003; Sebastian ve Allensworth, 2012) ve ülkemizde ek araştırmaların yapılması gerektiği belirtilmektedir (Özdemir, 2016: 11).

Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin okul başarı algılarına, okul başarısını artırmak için yaptıkları uygulamalara ve yapılabilecek farklı uygulamalara yönelik görüşlerine, okul başarısını artırma sürecinde hangi güçlüklerle karşılaştıklarına ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerine ulaşmak; okul başarısına katkılarını belirlemektir. Bu amaçla araştırmanın temel sorusu: Okul müdürlerinin, okul başarısını artırmak için kullandıkları yönetim uygulamaları nelerdir?

Araştırmanın temel sorusu doğrultusunda cevap aranan diğer sorular aşağıda belirtilmiştir.

1. Okul müdürlerine göre okul başarısı algısı nedir?
2. Okul müdürlerinin, okul başarısını artırmak için kullandıkları yönetim uygulamaları nelerdir?
3. Okul müdürlerine göre okul başarısını arttırmak için neler yapılabilir?
4. Okul müdürlerine göre okul başarısının artırılmasında karşılaşılan güçlükler ve çözüm yolları nelerdir?

Araştırmanın önemi

Okul başarısı birçok araştırmaya konu olmuş, farklı değişkenler bağlamında irdelenmiştir. Literatüre bakıldığında okul başarısının artırılmasına yönelik somut örnekler (Belchetz, 2004; Kültür, 2019; Şevik, 2014) bulunsa da bu örneklerin; günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle kimi zaman geçerliliğini yitirdiği, kimi zaman da etkililiğinin azaldığı ifade edilebilir. Bu bağlamda okul başarısının artırılma sürecine yönelik araştırmaların güncelliğini koruması önem arz etmektedir.

Okul başarısının artırılmasında okul müdürleri önemli bir paya sahiptir (Balcı, 2013; Buluç, 2009). Her ne kadar okul müdürlerinin başarıyı artırmadaki payını nicel olarak ifade etmek zor olsa da başarıyı artırma sürecinin bir paydaşı olarak okul müdürlerinin uygulamalarının alan yazına kazandırılması; diğer okul müdürlerine örnek teşkil etmesi bakımından önemlidir. Yine bu araştırmanın; Millî Eğitim Bakanlığı'na mevzuat güncellemelerinde ve diğer araştırmacıların bu konuda yapacakları çalışmalarına ışık tutacağı söylenebilir.

Varsayımlar

Araştırma kapsamında uygulanan görüşme formundan elde edilen bilgilerin, görüşme formunu cevaplandıran okul müdürlerinin görüşlerini tam olarak yansıttığı, görüşme sorularını cevaplandıran okul müdürlerinin, soruları özgür ve tarafsız olarak cevaplandığı, araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan görüşme formunun araştırma sorusunu cevaplandıracak bulgular elde edilmesini sağlayacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Ulaşılan sonuçlar, katılımcı okul müdürlerinin görüş ve deneyimleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları 2021-2022 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla sınırlıdır.

Tanımlar

Okul Başarısı: Tüm öğrencilerin akademik başarısının (Gelibolulu ve Sarıkaya, 2021) yanında; bilişsel, duyuşsal, sosyal, psikomotor ve estetik gelişimlerinin en uygun şekilde desteklendiği öğrenme çevresinin oluşturulması (Balcı, 2021).

Okul Müdürü: Eğitim ve öğretimin belirlenmiş yasalar ve genel politikalar doğrultusunda yürütülmesinden sorumlu olmanın yanı sıra değişimlerin yarattığı fırsatları görebilen ve bu fırsatlarla okulların gelişimini sağlayabilen kişidir (Gündüz ve Balyer, 2012).

Yönetim Uygulamaları: Okul müdürlerinin, okulu amaçlarına ulaştırmak için mevcut kaynaklara ve eldeki şartlara göre, yapılabilecek en uygun işleri yapmasıdır (Deniz, 2004; McKenzie, 2020: 13).

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde; araştırma problemindeki kavramların alanyazın kapsamında daha iyi anlaşılabilmesi ve bulguların yorumlanabilmesi için kavramsal çerçeve ortaya konulacaktır. Bu doğrultuda; okul başarısı, okul yöneticilerinin yönetim uygulamaları ve okul başarısı ile okul yöneticilerinin yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiler başlıkları altında ele alınacaktır.

2.1. Okul Başarısı

Okulların öncelikli amacı, öğrencilerin bazı temel becerileri edinmeleri, iyi birer vatandaş olarak yetişmeleri ve bu sayede toplumun dönüşümüne katkı sağlayabilmektir (Şişman ve Turan, 2004; Ada ve Akan, 2007). Başarının, amaçlanan ya da planlanmış hedefe ulaşmak, olduğunu belirten Erdoğan'ın (2006) tanımı dikkate alındığında okul başarısının, okulun amaçlarına ulaşması olarak tanımlanabileceği söylenebilir.

Okullar öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor alanlarının, bütüncül olarak gelişiminin sağlandığı kurumlardır. Bu gelişimin birey bazında sağlanması öğrenci başarısı olarak değerlendirilse de okuldaki tüm öğrencilerde gelişimin sağlanmasının, okul başarısını yansıttığı söylenebilir. Dolayısıyla “öğrenci başarısı”, “akademik başarı” veya “okul başarısı” terimlerinin alan yazında sık sık benzer olguları açıklamak için kullanıldığı görülmektedir. Nitekim; okuldaki başarı (Güleç ve Alkış, 2003), okul başarısı (Olçay ve Döş, 2009) kavramlarının “akademik başarı” veya “öğrenci başarısı” ile yakın anlamlarda kullanıldığı ifade edilebilir.

Alanyazında başarı; okullarda uygulanan programın hedefleriyle tutarlı olan davranışlar bütünü (Demirtaş ve Güneş, 2002), akademik başarı; öğrencilerin eğitim hayatında hedeflenen davranışlara ulaşma seviyesi (Silah, 2003: 109), öğrenci başarısı; ders müfredatları ile edinilmesi istenilen becerilerin ne kadarına ulaşıldığının ölçülmesi ve öğretmenin takdiri ile elde edilmiş ders notlarının ortalaması (Onuk, 2007), öğrencinin tanınması sonrasında belirlenecek yöntemle kapasitesini artırma ve öğrenciyi daha donanımlı hale getirme sürecinin sonundaki olumlu değişim göstergeleri (Gülşen, 2019: 23-30; Gülşen ve Gökyer, 2016) olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Bu tanımlar dikkate alındığında okul başarısının öğrencilerin genel olarak eğitim hayatlarındaki performanslarının dikkate alındığı, diğer bir ifadeyle öğrencilerin akademik başarılarının yanı sıra sosyal ve kişisel yönlerinin gelişimini de içeren bir kavram olduğu söylenebilir.

2.1.1 İlkokulda Okul Başarısı

Esasında okul başarısı denildiğinde öğrenme çıktısının göstergesi olarak daha çok ders notlarına odaklanıldığı görülmektedir. Ancak ilkokulda öğrenci başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin yapılmasına yönelik yönetmelikte (Millî Eğitim Bakanlığı Okulöncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği [OÖİKY], 2014: madde 20) aşağıdaki ifadeler yer verilmiştir:

“(2) İlkokul 1, 2 ve 3’üncü sınıflarda öğrencilerin başarısı; gelişim düzeyleri dikkate alınarak öğretmen rehberliğinde gerçekleştirilen ders etkinliklerine katılımları ile öğretim programlarında belirtilen ölçme ve değerlendirme ilkelerine göre tespit edilir. Karnede “çok iyi”, “iyi” ve “geliştirilmeli” şeklinde gösterilir.

(3) İlkokul 4’üncü sınıfta öğrenci başarısı; sınavlar ile ders etkinliklerine katılım çalışmalarından alınan puanlara göre değerlendirilir.”

İlkokulun önemli bir bölümünde öğrencilerin başarılarının notlarla belirtilmediği bunun yerine öğrencilerin ders etkinliklerine katılımı ile belirlendiği görülmektedir. Buna göre öğrenci başarısının karnede üç kademeli; “çok iyi”, “iyi” ve “geliştirmeli” olarak nitelendirildiği ifade edilmiştir.

İlkokulda öğrenci başarısı; ders kazanımları, özel ve genel amaçlar kapsamında değerlendirilmektedir. Öğrencilerin yaş gruplarına göre bütüncül olarak değerlendirilmesi esastır. Bu yaş gruplarında önemli olan, öğrencilerin ileriki hayatlarını da etkileyecek başarı deneyimlerini tatmaları sağlanmalıdır (Altıntaş ve Altıntaş, 2008). Öğrencilere başarı deneyim imkanının sunulması, öğretmenin pedagojik ve formasyon bilgisiyle yakından ilgilidir. Eğitim ortamlarının teknolojik olanakları da göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmesi ve müfredatın nasıl verileceğine ilişkin yöntem ve tekniklerin öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine uygun oluşturulması, öğretmenlerin ele alması gereken husustur. Öğretmenler öğrencilerini iyi tanımalı onların özelliklerine göre etkinlikler düzenlemeli ve başarılı olmaları için ortam hazırlamalıdır (Kültür, 2019).

Öğrenci başarısının not ile ifade edilmesi bazı araştırmacılar tarafından tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu hususta Akdoğan (2014) öğrencilerin başarısının, sadece öğrencilerin ders notları ve zekalarıyla ilişkilendirilmesinin doğru bir yaklaşım olmadığını belirtmiş, yapılacak değerlendirmelerde okulun özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bir başka görüşe göre öğrenci başarısı,

öğrencilerin derslerden alınan notlardan ziyade, okulda öğrenilenlerin yaşama aktarılabilirliği olması ile ölçülebilir (Kumandaş ve Kutlu, 2011). Gelibolulu ve Sarıkaya (2021) okulların başarısının veliler ve yöneticiler tarafından, sadece öğrencilerin sınavlardan aldıkları puanlar ve yerleşilen okulların kalitesi olarak tanımlandığını ve bu yüzden de değerler ve değerlerin içselleştirilmesi gibi konuların göz ardı edildiğini ifade etmektedirler. Bu durumun değiştirilebilmesinin, okulların akademik başarı endeksli değerlendirilmesinin yanı sıra davranışsal gelişimin de değerlendirilmesiyle mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Kılıç, Yavuz ve Gülmez, 2021).

Okul müdürleriyle yapılan çalışmalarda, okul müdürlerince okul başarısının farklı boyutlarda tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışmalar değerlendirildiğinde, okul müdürleri; okul başarısında sadece akademik başarıya odaklanılmasını yanlış bulmuşlar (Sarier ve Uysal, 2021), öğrencinin karakter, beceri ve tutumlarının da geliştirilmesiyle başarıya ulaşılacağını ifade etmişlerdir (Gelibolulu ve Sarıkaya, 2021). Okul müdürlerinin başarılı okula dair görüşlerinin ele alındığı çalışmaya göre, okul müdürlerince başarılı okulların; tanımlanmış vizyon ve misyona sahip, öğretmenleri takım ruhu ile çalışan, öğrencilerin başarılı ve mutlu olduğu, üretken ve öğrenen, huzurlu, iletişim kanalları açık, öğrencilerinin yetenekleri fark edilerek öğrencilerine bu yetenekleri geliştirebilecek imkânlar sağlayan, okul kültürünün olduğu, iyi insan ve iyi vatandaş yetiştirilen okul olarak tanımlandığı belirtilmiştir (Gelibolulu ve Sarıkaya, 2021).

2.1.2 Okul Başarısını Etkileyen Faktörler

Okul başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğu konusuna araştırmacılar yoğun ilgi göstermektedir (Altun, 2009). Okul başarısını etkileyen faktörler farklı şekillerde sınıflandırılarak ifade ediliyor olsa da özellikle ülkemizde yapılan araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde, öğrencilerin okul başarılarını etkileyen faktörlerin; öğrenciden, aileden ve okuldan kaynaklı olduğu görülmektedir (Sarier, 2016).

2.1.2.1. Öğrenciden Kaynaklı Faktörler

Yapılan araştırmalarda, öğrenci başarısını etkileyen faktörlerin başında öğrenciden kaynaklı faktörlerin geldiği görülmektedir (Sarier, 2016). Öğrenciden kaynaklı faktörlere bakıldığında, öğrencinin; zekâ (IQ) özellikleri, zihinsel becerileri (konuyu anlama, eleştirel düşünme), dikkatli dinlemesi, derslere karşı ilgi ve tutumu, öğrenme stilleri, kaygı düzeyi,

duygusal durumu, hayata bakış açısı, zaman yönetimi ve yetenekleri olduğu görülmektedir (Abdulwahab, 2019; Altun ve Çakan, 2008; Arı, 2007; Gökalp, 2006).

Başarıyı artırmak için öğrencilere yönelik rehberlik faaliyetlerine gerek duyulmaktadır. Öğrenci zamanı yönetmesini bilmeli, ders öğrenme stillerinin farkına varmalı, hangi ders çalışma tekniklerini kullanarak başarıyı sağlayabileceğinin farkına varmalıdır (Avcı ve Nazlı, 2006). Öğrencinin ders esnasında not alması ve etkin dinleyici olması, ders çalışma zamanlarını planlayabilmesi, yeteneklerinin farkında olması, okul başarısının artmasına katkı sağlayabilir. Öğrencinin farklı ders öğrenme stilleri (okuma, dinleme, yazma vb.) ve ders çalışma teknikleri (grup çalışması, tekrarlama vb.) hakkında bilgi sahibi olması, rehberlik çalışmalarıyla sağlanarak, öğrenci başarısının artması sağlanabilir.

Kültür (2019) okul başarısını etkileyen öğrencilerden kaynaklı faktörleri; öğrencinin sosyal, kültürel ve ailevi yapısı, istek ve beklentileri, sorumluluk anlayışı, hazır bulunuşluğu, sahip olduğu hastalıklar, bağımlılık ve alışkanlıkları, kendini rahat ve özgürce ifade edebilmesi, özgüveni, yetenekleri, sınıf ve arkadaşları ile iletişimi olarak ifade etmektedir. Okulların öğrencilerden kaynaklı bu faktörleri açıklığa kavuşturabilmesinin, nitelikli bir rehberlik hizmetiyle gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Öğrenciden kaynaklı tüm faktörler olmasa da bazı faktörlere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler iyileştirici ve geliştirici tedbirler alabilir. Babaoğlu'na (2017) göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrencileri sosyal, kültürel faaliyetlere dahil edebilmeli, öğrencinin sorumluluk bilincini geliştirmeli ve öğrenci motivasyonunu yükseltmelidir. Bu sayede okul başarısının artacağı ifade edilebilir.

2.1.2.2. Aileden Kaynaklı Faktörler

Okuldaki eğitimin, öğrencinin ailesinde başlayan eğitiminin devamı niteliğinde olması ve çocuğun zamanının büyük bir kısmını ailesinin yanında geçiriyor olması, öğrenci başarısında ailenin öneminin büyük olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ailenin tutum ve davranışları, sosyo-ekonomik düzeyi, babanın eğitim düzeyi, ailenin eğitime katılımı, annenin eğitim düzeyi aileden kaynaklanan faktörler olarak tespit edilmiştir (Sarier, 2016).

Destekleyici tutum sergileyen ebeveynlerin çocuklarının okul başarısının yüksek olduğu görülmektedir. Aile tarafından öğrenciye sevgi ve şefkatle yaklaşılması, korunma ve bakım gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması ve ailenin okula katılım sağlaması öğrenci

başarısına olumlu etki etmektedir. Okul ile sık sık iletişim kuran, öğrencinin eğitim ihtiyaçları ile ilgili fikir alışverişinde bulunan ve oluşacak sorunları okul yöneticileri ve öğretmenlerle ortak anlayış geliştirerek çözen velilerin öğrencilerinin okul başarılarında da artış görülmüştür (Çelenk, 2003).

Ada ve Baysal (2010) öğrencilerin okul başarısının yüksek oranda aileye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Başarılı öğrencilerin aileleri genellikle, okul ile iş birliği içinde olur ve çocuklarına eğitim desteği verirler. Ayrıca anne ve babaların öğretmenlere karşı tutumlarının, çocuğun okul ile ilgili sorunlarını nasıl ele aldıklarının, çocuğa verdikleri desteğin niteliğinin ve okul dışında yaptıkları eğitim öğretim uygulamaları sonucu çocuğun okula karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirebileceğini ve bu durumun da okul başarısını etkileyeceğini ifade etmektedirler.

Ailelerin okul ve eğitim sürecine etkisini açıklarken, aile katılımına dikkat çeken Şad (2012), ailelerin okul ve öğrenim sürecine aktif olarak katılımının öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Okula katılımın sağlanmasının ise bazı uygulamalar sayesinde gerçekleşebileceğini, bu uygulamaları ise; ebeveynlerin okulla ilgili konuları çocuklarıyla konuşmaları, çocuklarının ödevlerine yardımcı olmaları, okul etkinliklerine ve toplantılarına katılım sağlamaları ve öğretmenlerle, öğrencilerinin başarıları konusunda fikir alışverişinde bulunmaları şeklinde belirtmektedir.

Okul ve veliler arasındaki etkili iletişim ve iş birliğinin sağlanması öğrenci başarısı üzerinde olumlu etki göstermekte, bu etki; velilerle ortak hedefler koymak, karar alma sürecinde velilerin de yer almasına fırsat vermek, velileri okulun stratejik ortakları olduklarına inandırmak ve bu sayede velinin maddi desteğini alarak ekonomik imkanların artırılması şeklinde sağlanabilir. Böylece okulda, öğrencilerin başarısını olumlu etkileyecek çalışmalara yatırım yapılabilir (Kültür, 2019). Okul yöneticileri velilerin beklentilerini dikkate aldıklarında, okulun ekonomik imkanlarını olumlu yönde geliştirebilecekleri söylenebilir. Tüm bu nedenlerle, okul başarısının sağlanmasında ailenin öğrenme süreçlerine katılımının sağlanmasının elzem olduğu ifade edilebilir.

Ailelerin çocuklarının temel ihtiyaçlarını karşılamasının, okul başarısını etkilediği söylenebilir. Şengönül (2019), düşük gelirli ailelerde ebeveynlerin çocuklarına dil, konuşma ve okuma becerilerini öğretmekte zorluk yaşadıklarını ve bu durumdan çocukların zekâ

puanlarının düşük, bilişsel becerilerinin az, eğitim kazanımlarının yetersiz ve okul başarısının olumsuz etkilendiğini belirtmektedir. Bu nedenle, bu ailelerde çocukların dil, konuşma ve okuma becerilerini geliştirmek için zengin konuşma ortamları sağlamak, ev ödevlerinde yardım etmek ve çocukları bilişsel olarak teşvik eden öğrenme etkinlikleri düzenlemek gibi uygulamaların önemli olduğu vurgulanmaktadır.

2.1.2.3. Okuldan Kaynaklı Faktörler

Okul başarısı, öğrencilerin öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yer olan okuldan etkilenebilir. Sarıer (2016) okuldan kaynaklı faktörleri şu şekilde ifade etmiştir: Derse yönelik tutum, okul kültürü, öğretmen davranışları, okul müdürünün liderliği.

Öğretmen, öğrencilerin derse yönelik tutumlarını şekillendirebilen kişi olmalıdır. Öğrenci iyi tanınmalı, öğrencinin önceki bilgileri, ihtiyaç, istek ve ilgileri göz önünde bulundurulmalı, müfredat ile gerçek hayat arasında bağ kurulmalı, ulaşılabilir hedefler belirlenmeli ve öğrencilerin başarıyı tatmaları sağlanmalıdır (Alıcıgüzel, 2003). Öğretmen, öğrencilerinin kendisini sevmelerini sağlayarak, öğrencileri derslerden uzaklaştıracak kaygı ve korku düzeylerini artıracak davranışlardan kaçınarak derse olan tutumlarını olumlu yöne sevk edebilir (Gökalep, 2006). Nitekim öğrenci gözünde öğretmen ebeveynlerden daha üstün rolde algılanabilmektedir (Erdoğan, 2006).

Akkurt ve Karabağ Köse (2019), öğretmen sınıf liderliğinin alt boyutlarını değerlendirirken, en etkili açıklayıcı boyutun iletişim boyutu olduğunu öne sürmektedirler. Öğretmen-öğrenci arasında kurulan güçlü iletişim okul başarısını; öğretmenlerin öğretimsel liderlik düzeyinden, motivasyon gücünden ve okul dışı süreçlerdeki liderliğinden daha fazla etkilemektedir. Alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin öğretim becerilerinden daha önemli olan alt boyutun iletişim becerileri olduğu vurgulanmaktadır. Okul başarısı üzerinde öğretmenlerin öğretimle ilgili teknik becerilerinden daha fazla iletişim becerilerinin etkili olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin öğrencilere karşı pozitif, anlayışlı ve motivasyon artırıcı bir tutum sergilemeleri, öğrencilerin öğretmenlerine güven duygusunu pekiştirebilir ve daha fazla çalışma isteği uyandırabilir.

Öğrencilerin derslere katılımı ve yaptıkları çalışmalar desteklenmelidir. Marzano, Pickering ve Pollock (2008), başarıma güdüsü ve çabası desteklenen öğrencilerde başarılarının arttığını belirtmişlerdir. Başta öğretmenler ve okul yöneticileri, öğrencilerin

abalarını desteklemeli, onlara başarının çabayla geleceğine dair örnek teşkil etmelidirler. Öğrencilere başarılarının karşılığı olarak ödüller sunulması ve öğrencilerin çalışmalarının takdir edilmesi öğrencilerin başarıma güdüsünü artırılabilir. aba ile başarının sağlanabileceğini içşelleştiren ğrenci, sadece okul başarısında değil gerçek hayatta da başarılı bir birey olabilir.

Okulun tüm paydaşlarına mutlu ve huzurlu bir ortam sağlanması okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Öğrencilerin kendilerini güvende hissedecekleri spor salonu, kütüphane ve teknolojik imkanları içerisinde barındıran; temizliğine, tertip ve düzenine dikkat edilen, derslerin etkin ve verimli işlenebileceği fiziki ortamların sağlanmasında okul yöneticisinin sorumluluğu fazladır (şevik, 2014). Ancak finansman yetersizliğiyle (Kültür, 2019) karşı karşıya olan okullarda bu sorumluluğun yerine getirilmesinin, okul müdürlerini oldukça zorlayabileceği söylenebilir. Fiziki ortamların oluşturulmasında öğrencilerin sosyal, fiziksel ve zihinsel gelişimleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunların yanı sıra okulda sevgi kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi, ğretmen ve öğrencilerin motivasyonunun sağlanması, öğrenciler hakkında iyimser bir bakış açısı ve beklentilerin yüksek tutulması, samimi ve sıcak iletişim ile potansiyel gücün eğitim ortamına kanalize edilmesi, ğretim lideri olarak okul müdürlerinin sergilemesi gereken davranışlardır. Bu davranışların okul müdürü tarafından sergileniyor olması okul başarısını kaçınılmaz kılmaktadır (Sarı ve Cenkseven, 2008; şevik, 2014; şişman, 2018).

Balcı'ya (2021: 203) göre, etkili okul araştırmalarına genel çerçevede bakıldığında okulların ğrenci başarılarına etki düzeyinin, öğrencilerin sosyo ekonomik düzeylerine göre farklılaştığı görülmektedir. Sosyo ekonomik durumu yüksek olan öğrencilerin başarısına okulun katkısı minimum düzeyde, orta sosyo ekonomik düzeye sahip öğrencilerin başarısına okulun etkisi orta düzeyde, düşük sosyo ekonomik duruma sahip öğrencilerin başarılarına okulun etkisinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Devlet okullarına devam eden öğrencilerin sosyo ekonomik düzeylerinin, görece orta ve düşük olduğu düşünüldüğünde, devlet okullarına devam eden öğrencilerin okul başarısına okulların etkisinin, yüksek sosyo ekonomik düzeye sahip öğrencilere nazaran daha fazla olduğu, dolayısıyla okuldan kaynaklı faktörlerin başarıyı artırmaya yönelik işe koşulmasıyla, ğrenci başarısına katkının da daha fazla olabileceği söylenebilir.

Okul başarısının, öğretmen deneyimi ile doğrudan ilişkili olduğunu belirten ve öğretmenlerin beklentilerinin öğrencilerin başarıları üzerinde önemli bir etken olduğunu vurgulayan Brigman-Brown (2016), yaptıkları araştırmada, aynı bölgede yer almasına rağmen başarılı olan ve başarısız olan iki okulu karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, başarılı olan okulların daha tecrübeli öğretmenlere sahip olduğu ve başarısız olan okullarda ise deneyimsiz öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca, araştırmacının tespit ettiği diğer bir sonuç, başarılı olan okullarda öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmesine dair yüksek beklentiler oluşturdukları; başarısız olan okullarda görev yapan öğretmenlerin mevcut standartların ve hedeflerin öğrenci seviyesine göre zorlayıcı olduğunu düşündükleri ifade edilmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin öğrenci başarısına dair beklentilerinin yüksek tutulmasının, okul başarısına olumlu yansıtacağı söylenebilir.

Okulun fiziksel yapısı, sınıfların boyutu, okul müdürlerinin yönetim anlayışı ve okul iklimi gibi faktörlerin, öğrencilerin başarısını doğrudan etkilediği ifade edilmektedir (Şerefli, 2003; Çalık ve Kurt, 2010). Örnek olarak, geniş ve teknolojik imkanlarla donatılmış modern bir sınıf yapısı öğrencilerin daha rahat çalışmasına ve derslere daha fazla odaklanmasına yardımcı olabilir. Aynı şekilde, okul yöneticilerinin öğrencilere karşı destekleyici tutumları öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilir ve bu durum okul başarısına olumlu katkıda bulunabilir.

İlkokul yaş grubu dikkate alındığında öğrencilerin aile ortamından toplumsal hayata attıkları ilk adımın bu dönemde gerçekleştiği söylenebilir. Toplumsallaşmanın gerçekleşmesi esnasında da değer yargıları, çeşitli beceriler veya bilgi edinilmesi olağandır (Ada ve Akan, 2007). Oluşturulan bu değer yargıları, beceriler ve bilgilerin okulun amaçlarıyla uyumlu olması gerektiği düşünülebilir. Eğitim öğretim faaliyetleri okul ortamında planlı olarak yürütülen bir süreç olduğundan, başarının ya da başarısızlığın sebebi tüm sürecin göz önünde bulundurulmasıyla tespit edilebilir.

2.2. Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamaları

Okul yöneticilerinin birtakım görevleri vardır. Şişman (2018)'a göre bunlar; okulun ve eğitimin amaçlarını belirleme, okul toplumunun üyelerinin bu doğrultuda motivasyonunu sağlama, karşılıklı güven esaslı okul ve öğrenme kültürü oluşturma, okulun yönetilmesi ve temsil edilmesi, ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesi olarak ifade edilmektedir. Şişman

tarafından ifade edilen bu görevlerin, çeşitli yönetim uygulamalarıyla yerine getirilebileceği söylenebilir.

Okul müdürlerinin uygulayacakları yönetim uygulamalarını ilgili yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelerle temellendirmeleri gerektiği ifade edilebilir. Bu doğrultuda MEB OÖİKY’de (2014: madde 39) ilköğretim okullarının, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte, müdür tarafından yönetileceği belirtilmiştir. Ayrıca aynı maddenin devamında okul müdürlerinin görevleri şu şekilde açıklanmıştır: Ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Balcı (2021), eğitim örgütü olan okullarda okul müdürlerinin yerine getirmesi gereken bazı yönetim hizmetlerinin olduğunu ifade etmiştir. Bu yönetim hizmetleri şu şekilde sıralamıştır; personel hizmetleri, eğitim-öğretim hizmetleri, öğrenci hizmetleri, okul işletmesi ve okul halk ilişkileri. Okul müdürleri tarafından yerine getirilmesi gereken bu hizmetler; okullarda öğrencilerin sağlıklı ve güvenli ortamda eğitim almalarını sağlama, okulun fiziksel ortamını iyileştirici ve geliştirici faaliyetlerde bulunma, çevre ile etkili iletişim kanalları oluşturarak okula maddi, manevi katılımı gerçekleştirme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici çalışmaları planlama ve organize etme şeklinde örneklendirilebilir.

Okulların yönetim süreci birçok değişkenden etkilenmekte, bu da yönetim sürecini daha karmaşık hale getirmekte ve okul müdürlerinden bu karmaşıklığı çözecek yeni roller beklenmektedir (Balyer ve Gündüz, 2013). Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları ile yaptıkları etkinliklerin örtüşme düzeyini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda, okul müdürlerinin; problem çözücü, öğretim lideri, arabulucu ve öğretmen rolleri sergilediği ifade edilmiştir (Çelikten, 2004). Okul müdürlerinin yeni rollerinde başarılı olabilmesi mevcut kaynakları ve eldeki şartlara göre, yapılabilecek en uygun işleri yapmasıyla, yani yönetim uygulamalarının etkili olmasıyla ilgilidir (McKenzie, 2020: 13).

Günümüzde baş döndüren hızda yaşanan gelişmeler okulların geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilemeyeceğini göstermektedir (Balyer ve Gündüz, 2013). Günlük hayatta ve öğretim süreçlerindeki teknolojik yenilikler, öğrenci ve veli beklentilerindeki farklılaşmalar, politika yapıcıların ve güç grupların baskısı, bilgiye erişimin kolaylaşmış

olması, okul müdürlerinin yönetim uygulamalarında da değişimin gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Özellikle son dönemde yaşanan pandemi nedeniyle öğrencilerin derslerini sanal ortamda alması, öğretim süreçlerinde farklılaşmalara yol açmıştır. Bu durumun okul yönetim uygulamalarında da değişimlere yol açtığı söylenebilir. Bu yüzden okul müdürleri anlık gelişmelerin yanında gelecekte yaşanabilecek gelişmeleri düşünmeli, bu gelişmelerin eğitim ortamlarına olası etkilerini de hesaba katarak okulu buna uygun hale getirmelidir (Balyer ve Gündüz, 2013).

Çelikten (2004)'e göre okul müdürleri çok çalışmadan öte etkili çalışmaya odaklanmalıdır. Etkili çalışabilmek için ise yetkilerinin belirli kısmını astlarına devredebilir, buradan artan zamanlarında da düşünmeye, sorun çözmeye ve dinlenmeye fırsat bulabilir, kapsamlı ve uzun vadeli yapılacak planlar, alınacak kararlar ile okulun işleyişini daha verimli hale getirebilirler. Günümüz şartlarında okul müdürlerine çok farklı alanlarda yüklenen iş yükünün ve okul müdürlüğünün mevzuatta ikinci görev olarak tanımlanmasının, okul müdürlerinin uzun vadeli planlar yapmasını ve kararlar almasını zorlaştırdığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin önemine vurgu yapılan MEB 2023 Eğitim Vizyonunda yöneticilerin uzmanlığa dayalı etki gücüne ve tüm paydaşlarla oluşturulacak güven iklimine değinilmiş, okul yönetiminin çerçevesi çizilmiştir (MEB, 2018: 22):

“Bu süreçte en kritik aktör okul yöneticisidir. Yönetici hem okulun mevcut kapasitesini yok edebilecek hem de çok sınırlı imkânlardan hayal ve hayat üretebilecek kişidir. Okulun kimliğini bulma aşamasında her okul, yöneticisi kadar okuldur. Bu nedenle yetkinin ötesinde okul yöneticisinin okuldaki çocuktan veliye kadar güvene ve uzmanlığa dayalı etki gücü belirleyicidir. Bu etki gücünün rolü yalnızca eğitim planındaki unsurlar için değil aynı zamanda öngörülemeyenlerin yönetilmesinde de önemlidir.”

2.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamaları ile Okul Başarısı Arasındaki İlişki

Bursalıoğlu (2020) örgüt yöneticisinin görevinin, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütü yaşatmak olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin görevinin, okulları amaçlarına ulaştıracak biçimde yaşatılması olarak vurgulamış, bu yaşatmanın okulun maddi ve insani kaynaklarının verimli kullanılmasıyla gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Taymaz'a (2007) göre okul müdürlerinin görevi; demokratik yönetim oluşturmak ve geliştirmek, olumlu iletişim kurmak, çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, çevre ile

ilişki kurmak, okulun fiziki ihtiyaçlarını karşılamak, okulun politikalarını ve amaçlarını belirleyerek açıklamaktır.

Okulların amacı, bazı temel becerileri edinmiş, yurttaşlık bilinci yüksek, iyi birer vatandaş özellikleri sergileyen, sosyalleşebilen öğrenciler yetiştirmek; öğrencilerin meslek sahibi olmalarını sağlamak ve bu sayede toplumun insan gücü ihtiyacını karşılamaktır (Ada ve Akan, 2007; Arslan, 2008; Şişman ve Turan, 2004). Okulların diğer bir amacı günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlere cevap verebilecek öğrenciler yetiştirmektir (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2010). Bu açıdan okulların sürekli yenileşme ve gelişme içerisinde olması bir gerekliliktir. Okul yöneticilerinin bu süreçteki görevi, kurumlarındaki eksiklikleri tespit edip gidermek, alınması gereken önlemleri belirleyerek okul içinde öğrenmeyi biçimlendiren etmenleri düzenlemek ve eğitimin kalitesini arttırmaktır (Alamdar, 2015).

Eğitimin kalitesinin artırılması için yapılan araştırmalar etkili okul akımının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Sarier ve Uysal, 2021). Şişman'a (2002) göre etkililik amaçlara üst düzeyde ulaşılması, sosyal, akademik, ahlaki, duygusal ve estetik yönden gelişim, çevresel uyum, öğretmenlerin doyumu ve kaynakların etkin kullanımı ile ilgilidir. Etkili okul ise; öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun şekilde desteklendiği öğrenme çevresinin yaratıldığı okuldur (Balcı, 2013).

Balcı (2013), etkili okulun değişkenlerinin; okul müdürü, öğretmen, okul çevresi, öğrenci ve veliler olduğunu belirtmiştir. Brookover ve Lezotte (1979) ise liderliğe, okulun yapısına ve okulun sahip olduğu iklime vurgu yapmışlardır. Ancak araştırmacıların etkili okulun en önemli değişkeninin, öğretimsel liderlik olduğu konusunda ittifak ettikleri söylenebilir (Balcı, 2013; Özdemir, 2000; Cheng, 1996). Yılmaz'a (2010) göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranış düzeylerinin yükselmesiyle etkili okul düzeyinde artış olmaktadır.

Etkili okul araştırmalarında başarıya odaklanılmış, bazı okulların diğer okullardan daha başarılı olmasından hareketle, okulların başarıda farklılık yaratabileceği düşüncesi ön plana çıkmıştır. Bu araştırmaların sonucunda farklılık oluşturabilen, etkili okulların özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Karip ve Köksal, 1996; Mortimore, 1993; Özdemir, 2000):

- Okul yöneticileri, pozitif, güçlü bir öğretimsel liderdir.

- Belirgin amaçlar üzerine odaklanmış misyonları vardır.
- Okul alışmaları planlanmıştır.
- Tüm tarafların öğrencilerden yüksek beklentileri vardır.
- Öğrenci gelişimi takip edilir.
- Öğrenciler okul etkinliklerine aktif katılarak sorumluluk alır.
- Öğrencilerin temel becerileri kazanılması önemlidir.
- Öğrenci başarısı ödüllendirilir ve öğrenciler teşvik edilir.
- ğrenmeye uygun olumlu okul iklimi mevcuttur.
- Okul etkinlikleri okul-aile iş birliği ile gerçekleştirilir.

Okul müdürlerinin davranışlarının ğrenci başarısı üzerinde dolaylı etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Duran ve Cemaloğlu, 2020; zdemir, 2016). Bazı araştırmalarda da okul yöneticisinin liderlik davranışları odağa alınmış, okul müdürlerinin liderlik becerileriyle okul başarısı arasında pozitif ilişki olduğu vurgulanmıştır (Marzano, Waters ve McNulty, 2005). Bir başka çalışmada ise okul müdürlerinin ğretim faaliyetlerini ve programlarını sürdürmekle ilgili olarak sergilenen öğretimsel liderlik davranışlarının ğrenci başarısı üzerinde önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Marks ve Printy, 2003). Öğrenci başarısını hangi değişkenin, hangi zamanda ve ne kadar etkilediğinin tespitinin zorluğu, okul müdürlerinin ğrenci başarısına olan etkilerinin açıklanmasını da zorlaştıran bir konudur (şişman, 2018). Ancak yukarıda bahsedilen çalışmalar göz önüne alındığında okul başarısının sağlanması yönelik, okul müdürlerinden beklenen davranışlar ve uygulamalar ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmüş ve bu çalışmaların bir kısmına değinilmesinin yararlı olacağı dşnlmştir.

Erdem ve şişek (2009), ğrenci başarısını artırmak için okul müdürlerine düşen görevin öğretmenlerle iş birliği yapılması ve öğrencilerin öğrenim sürecinin bizzat okul müdürü eliyle takibinin sağlanması olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda okul müdürleri öğrenme sürecine katılmalı, öğretmenler ve öğrencilerle etkili bir iletişim kurmalıdırlar. Okul müdürleri öğretmenlerin iş birliği ile yapılacak etkinlikler planlamalıdır. Yapılacak iş birliği sayesinde ğretmen davranışlarını destekleyici yönetim uygulamaları sergilenmiş olacak ve samimi bir okul iklimi oluşturulabilecektir (Ayık ve şayir, 2014).

Okul müdürünün ğrenci başarısına olumlu yansıyacak uygulamalarda bulunabilmesinin n şartının, ğrenci merkezli bir düşünceyle gerçekleşeceği ifade edilmektedir (Duran ve Cemaloğlu, 2020). Öğrenci temelinde planlanmayan uygulamalar başarılı olsa da ğrenci başarısına giden yolda oluşan engellerin aşılmasının gç olacağı belirtilmektedir. Yine ğrenci başarısına etkinin daha çok öğretmenler üzerinden gerçekleştiği düşünüldüğünde, öğretmenin güçlendirilmesinin ve ğretmen liderliğinin önemi vurgulanmaktadır. Duran ve Cemaloğlu'nun diğer vurgusu ise görev ve sorumlulukları yasal düzenlemelerle sürekli artırılan okul yöneticilerinin, ğrenci başarısını en temel sorumlulukları olarak görmeleri gerektiğidir.

Okul müdürleri formal yetkilerden gç almakla birlikte; sosyal ve teknik yetkilerle, formal yetkinin desteklenmesi ve diğer paydaşların bu durumu kabullenmesi, okul müdürlerine liderlik statüsü kazandırabilir (Bursalıoğlu,2000: 38-39). Okul müdürlerinin yönetim uygulamalarını sadece yasa, yönetmelik tüzük ve yönerge gibi yasal metinlere dayalı olarak yürütmeye çabalamak yerine bilgiyi üreten ve kullanan, bilgiye erişme yollarını bilen, problem çözme yeteneği olan değişim sürecinin farkında olan ve okulunu bu sürece entegre edebilen, esnek düşünebilen, yaratıcı olan ve kalite bilinciyle hareket edebilen liderler olmaları gerekmektedir (Balyer, 2013). Bu zellikleri içselleştiren okul müdürleri, okullarındaki öğretimin kalitesi üzerinde etkili olabileceklerdir.

Öğretmenler, okulun işleyişinin etkililiğinde ve okulun paydaşları üzerinde okul müdürlerinin önemli etkisinin olduğunu belirtmektedirler (Babaoğlan, Nalbant ve elik, 2017). Öğretmenler, tecrübe, mesleki bilgi ve deneyimlerinin genellikle fazla olmasından dolayı okul müdürlerine saygı duymaktadırlar (Gl, 2019). Bu saygının sağladığı etki gücüyle okul yöneticileri, öğretmenlerle birlikte oluşturacağı eğitim vizyonu çerçevesinde yine öğretmenlerle birlikte hareket ederek, başarıya ulaşılmasında önemli bir mesafe alabilirler (Gözübüyük, 2019). Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin öğretmenleri ortak hedeflere yneltebilmeleri, okul başarısı açısından düşünüldüğünde önemli bir etken olarak değerlendirilebilir.

Sağlıklı bir okul çevresi oluşturmak için öncelikle destekleyici okul çevresinin yaratılması ve toplumun okula gelişigüzel müdahalesinin engellenmesi gerekmektedir (Hoy ve Tarter, 1997; akt. Ural, 2020). Öğrencilere kaynak teşkil ediyor olmasından dolayı toplumun okula müdahale etmesi olağan karşılanmalıdır. Bu durum toplumun ve okul

çevresinin, okuldan karşılanması istediği beklentilerle açıklanabilir. Ancak beklentiler karşılanırken okulun hedeflerine ulaşmasında engel oluşturmamalıdır. Burada önemli bir husus olarak okul müdürleri çevrenin beklentileri ile okulun hedeflerini denge içerisinde yürütebilmelidir. Etkili iletişim ile bunu başaran okul müdürleri okul çevresinin maddi manevi desteğini alarak başarıya da olumlu katkı sağlamış olurlar (Çangal ve Özkan, 2022).

Okul müdürlerinin, öğrenci başarısını öğretmenler aracılığıyla dolaylı etkilediğinin (Özdemir, 2016) bilinmesinden hareketle, öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentileri olabileceği söylenebilir. Öğretmenler ideal okul müdürlerinden beklentilerini şu şekilde ifade etmektedirler (Babaoğlu vd., 2017): Çalışanları desteklemesi, liyakatli olması, disiplinli ve ilkeli olması, katılımcı, demokratik yönetici olması, çalışkan olması, sorunlara çözüm üretebilmesi, vizyon-hedef belirlemesi, yönlendirebilmesi, liderlik edebilmesi, pozitif olması, risk alması, girişimci olması, öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlaması, olumlu bir okul iklimi oluşturmaya, iradeli-dirençli olması, çalışanlarına güvenmesi ve dürüst olması.

Çobanoğlu ve Badavan, (2017) okul başarısının değişkenlerini; düzenli ve güvenli bir okul ortamı, tüm öğrencilerin öğrenebileceklerine yönelik yüksek beklentiler, açıkça ifade edilmiş bir misyon, öğretim zamanını etkili bir şekilde kullanma, tüm öğrencilere öğrenme fırsatları sağlama, öğrencilerin gelişimlerinin izlenmesi, olumlu bir okul-aile ilişkisi ve öğretimsel bir lider olan okul yöneticisi olarak sıralamışlardır. Okul yöneticilerinin bu değişkenlerin hepsini etkileştirmesiyle istenen okul başarısının elde edilebileceğini öne sürmektedirler. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, geniş bir çerçevede değişkenleri birlikte değerlendirmesi ve iş birliği yapmaları; okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak okul başarısına olumlu katkı sunabilir.

Okul kültürünün, okulun tüm paydaşlarını etkilediği ve tüm paydaşlardan etkilendiği, başka bir ifadeyle okul müdürlerinin, okul kültüründen etkilendiği ve okul kültürünü etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla Cemaloğlu (2019: 307), okul kültürünün yaşadığını ve değiştirilebilir olduğunu belirtmiştir. Ancak okul kültürünü değiştirmeye çalışılmasının arı kovanına çomak sokma anlamına geldiğini belirten Cemaloğlu, okul müdürlerinin gelecek olan tepki ve dirence karşı tedbir almaları ve okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik harekete geçmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin öğrencilerin başarısında fark yaratabileceği belirtilmiş ancak bunun zaman alacağı göz önünde bulundurularak, okul müdürlerine yeterli zaman tanınması gerektiği ifade edilmiştir (Coelli ve A.Green, 2018). Müdür deneyimi arttıka ğrenci devamsızlıklarının azaldığını ifade eden Clark, Martorell, ve Rockoff (2009), ğrenci başarısının, müdürlük deneyiminin ilk 3. ve 4. yılında arttığını, ancak bunun ötesinde profilin düzleştiğini belirtmişlerdir. zdemir'in (2016) yaptığı araştırmada ise ğretmen algılarının müdürlük deneyiminin ilk 5 yılı içerisinde olan okul müdürlerine karşı olumlu, ancak 5 yıldan fazla müdürlük deneyimine sahip olan okul müdürlerine karşı ğretmen algılarının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu alışmalar birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin okul başarısını etkileyebilmek için belirli bir zamana ihtiyaç duydukları fakat devam eden süreçte kendisini yenileyemeyen ya da yapacağı uygulamalarla ğretmen ve öğrencilerde motivasyonu sağlayamayan okul müdürlerinin okul başarısına olumlu katkılarının zamanla azalabileceği ifade edilebilir.

Dezavantajlı okullarda yüksek okul başarısını sağlayabilen okul yöneticilerinin davranışlarını inceleyen Balitewicz (2015), okul müdürlerinin ulaşılabilir, mesleki gelişime önem veren, dağıtımcı liderlik özellikleri gösteren ve tüm paydaşlar için yüksek beklentiler oluşturabilen yönetici olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Bu zelliklerin, okul yöneticilerinin okullarını başarıyla yönetmeleri, pozitif bir okul kültürü yaratmaları ve öğrencilerin başarısını teşvik etmeleri için kritik önem taşıdığı ifade edilebilir. Alan yazında yapılan benzer çalışmalarda da özellikle dezavantajlı okullarda okul başarısının elde edilmesinde, okul yöneticilerine daha fazla önem atfedildiği görülmektedir (Balitewicz, 2015; Mulford vd., 2007).

Okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik becerileri, ğretmen ve öğrencilerin yaptıkları etkinlikler ve çalışmalarının sonuçları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak bazı farklılıklar meydana getirmektedir (şışman, 2018: 38). Okul müdürlerinin liderlik becerilerini kullanarak öğretmenlere eğitim desteği sağlayacağı, vizyon oluşturacağı, iletişim ve izleme yaparak tüm personelini değerlendirebileceği, eğitim sürecini koordine edeceği ve profesyonel gelişimi organize edebileceği söylenebilir. şışman (2018: 27), gelişmiş ülkelerde yapılan etkili okul araştırmalarının sonuçlarına bakıldığında, sınıf içi eğitim dışında okul liderliğinin de ğrenci öğrenme sonuçlarını etkilediğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin, çalışanlarının yeteneğini, uzmanlığını ve etkililiğini kullanarak, okulun

paydaşlarıyla iş birliği yaparak, eğitime yeterli zaman ayırarak, okulların performansını artırabileceği ifade edilmektedir (Muti, 2018).

Okul yöneticilerinin, okul başarısına doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerinin olduğundan hareketle; okul başarısızlığında da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda Yıldırım ve Yenipınar'a (2019) göre, öğrencilerin edinmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanmaları, farklı bir ifadeyle eğitim öğretim faaliyetlerinin etkililiği hakkında okul müdürleri sorumlu olmalıdırlar. Okul müdürlerinin bu sorumluluklarının sorgulanabilmesi; yönetici görevlendirmelerinde liyakate dikkat edilmesi, kazanımların edinim düzeyine yönelik geçerli ve güvenilir veri sağlanması, stratejik planlarda öğretimsel hedeflere yer verip gerçekleşme durumunun kontrol edilmesi ve nihayetinde MEB tarafından uygulanabilirliği olan öğretimsel hesap verilebilirlik mekanizmasının oluşturulmasıyla gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Yıldırım ve Yenipınar, 2019). Bunun yanı sıra hesap verilebilirlik mekanizmasının oluşturulmasında okulların öğrenci sayıları, avantaj ve dezavantajlarının göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Özdemir, 2016). Öğretimsel hesap verilebilirliğin olduğu bir ortamda, okul müdürlerinin okul başarısını artırmak için daha fazla gayret göstereceği ifade edilebilir.

Yapılan araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde, okul başarısına etki edebilen yönetim uygulamalarını ve okul müdürü davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Balcı, 2013; Belchetz, 2004; Cotton, 2003; Çobanoğlu ve Badavan, 2017; Çubukçu ve Girmen, 2006; Duranay, 2005; Hall, 2005; Kültür, 2019; Sarier ve Uysal, 2021; Şişman, 2002; Özcan vd., 2018):

1. Açık, şeffaf ve adil yönetim uygulanarak, karar alma sürecine okulun tüm paydaşlarının dahil edilmesi.
2. Tüm paydaşlarla etkili, samimi ve sıcak iletişimin kurulması.
3. Öğretmen ve öğrencilerde yüksek başarı beklentisi oluşturulması ve bu konuda motivasyonun sağlanması.
4. Sosyal, sportif, sanatsal, kültürel ve akademik yarışmalara katılımın teşvik edilmesi ve bu alanlarda kurslar düzenlenmesinin organize edilmesi.
5. Öğrencinin kendini rahat ve özgür ifade etmesinin teşvik edilmesi ve ortam sağlanması,

6. Öğrenci ve öğretmeninin başarılarının tanıtılması ve ödüllendirilmesi.
7. Öğrenci istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak farklı alanlarda destekleyici kurslar düzenlenmesi ve eksik öğrenmeleri ortaya çıkarmaya yönelik sınavlar yapılması.
8. Nitelikli eğitim için gerekli ders materyallerinin ve kaynaklarının sağlanması.
9. Güvenli, temiz ve düzenli bir okul çevresinin oluşturulması.
10. Okuma, yazma becerisini geliştirecek çalışmaların organize edilmesi.
11. Öğrencilere, yaparak yaşayarak öğrenme ortamının sağlanması.
12. Müfredat temelli geziler düzenlenmesi.
13. Etkili rehberlik faaliyetlerinin yürütülmesiyle öğrencilerin tanınması ve gelişimlerinin yakın takibinin yapılması.
14. Öğretmenler arasında akademik rekabete fırsat vermeyerek; iş birliği, huzur ve güven sağlayıcı çalışma ortamının sağlanması.
15. Öğretimsel liderlikle, öğretmenlere rol model olunması ve rehberlik temelli denetim faaliyetleriyle öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi.
16. Öğrenen ve olumlu okul iklimi oluşmasına öncülük edilmesi.
17. Güven ve iş birliğine dayalı, karşılıklı saygının olduğu bir okul kültürünün oluşturulması.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma alt problemleri ile ilgili literatür taraması yapılmış, yapılan çalışmaların bazıları yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar şeklinde aşağıda özetlenmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bilge (2013) ilkokul müdürleri, öğretmen ve velilerin görüşlerine göre yaptığı araştırmasında okul başarısını artırma sürecinde okul müdürlerinin ne gibi liderlik özellikleri sergilediklerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu araştırmaya göre; Okulların fiziksel yönden iyileştirilmesi ve ders materyallerinin tamamlanması, ailenin eğitimi, öğrenci farklılıklarının azaltılmasına yönelik bireysel çalışmaların yapılması, okul iklimine yönetici ve diğer paydaşların olumlu katkıda bulunması, öğretmenler ve öğrencilerin başarılı çalışmalarının ödüllendirilmesi, ulaşılabilir hedefler konularak benimsetilmesi, öğrenci, veli ve okul işbirliğinin geliştirilmesi, teknolojinin kullanımı, öğretim sürecinin koordinesi, proje

ve yarışmaların düzenlenmesi, denetim ve rehberlik faaliyetleri, milli ve manevi değerlerin benimsetilmesi, personel motivasyonu, okul içi ve okul dışındaki paydaşların samimi ve sıcak iletişimi, öğretim sürecinin uygulamaya dönük sunulması, öğrencinin kendini tanıması ve ifade edebilmesi, ders kazanımlarının edinilmesinin değerlendirilmesi, veli ve öğretmen beklentilerinin uyumunun sağlanması, ziyaret, toplantı ve konferanslar ile veli okul dayanışmasının gerçekleştirilmesinin, öğrenci başarısına olumlu katkıda bulunabileceği ifade edilmiştir.

Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) yapmış oldukları araştırmada, başarılı okul müdürlerinin özelliklerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında Türkiye'nin farklı bölgelerinde görev yapan 7 okul müdürünün görüşleri alınmıştır. Bu çalışma sonucunda başarılı okul müdürlerinin özellikleri; mizahı kullanabilme, okulda kurum kültürünün oluşmasını sağlama, verilen yetkileri personelini rahatsız etmeden kullanabilme ve idealist davranarak örnek olma, çalışanlarda iş doyumunun artmasını sağlayabilme, mevcut kaynakları en iyi ve etkin şekilde kullanarak uygun fiziki şartları oluşturma olarak sıralanmıştır.

Şevik (2014) yapmış olduğu araştırmada, ilkokul müdür ve müdür yardımcılarının, öğrencinin akademik başarısının hangi faktörlerden etkilendiğine ilişkin görüşleri ve öğrencilerin akademik başarısına katkılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Burdur il merkezindeki ve merkeze bağlı köylerdeki ilkokulların tamamında bulunan 23 okul müdürü ve 23 müdür yardımcısıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin öğrencileri başarıya ulaştıran faktörleri önem sırasına göre; aile nitelikleri, başarı güdülemesi, okul yöneticisi ve öğretmenlerin yeterlikleri olduğu belirtilmiştir. Öğrencilerin başarısını engelleyen faktörlerin de önem sırasına göre; aile nitelikleri, sosyo-ekonomik özellikler, televizyon seyretme alışkanlıkları olduğu vurgulanmıştır. Öğrenci başarısını artırmak için yöneticilerin başarı güdülemesi, okul ve aile, okul ve eğitim koşullarını iyileştirme çalışmaları yaptıkları, ilerleyen zamanda okul ve eğitim koşullarına, başarı güdülemesine ve okul ile aile alanlarında çalışmalar yapacakları tespit edilmiştir.

Özdemir (2016) öğrencilerin akademik başarıları ile okul müdürlerinin yönetsel davranışları arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri en çok düzenli ve güvenli çevre oluşturma boyutunda davranış sergilemekteyken en az sınıf içi uygulamalara dahil olma davranışını sergiledikleri

görülmektedir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin yönetsel davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, mesleki kıdemi 30 yılın üzerinde olanlara olumsuz iken müdürlük deneyimi 1-5 yıl arasında olanlara manidar biçimde daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu da okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının öğrencilerin akademik başarılarıyla ilişkisine yöneliktir. Bu bulgulara göre, okul müdürlerinin yönetsel davranış sergileme düzeyi arttıkça öğretmenlerin öğretime odaklanma ve mesleki topluluk düzeyleri de artmaktadır. Okullar arası ortalamalara bakıldığında okul müdürlerinin yönetsel davranışları ile öğrencilerin başarıları arasındaki ilişki öğretmenler aracılığıyla düşük düzeyde ve dolaylı yönde oluşmuştur. Araştırma ile okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının öğrencilerin akademik başarıları üzerinde öğretmenler aracılığıyla olumlu etkisi olduğu aktarılmıştır.

Kültür (2019) araştırmasında, öğrencilerin akademik başarılarına ilkökul müdürlerinin sağladığı katkıyı tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında 14 okul müdürünün görüşlerine başvurulmuş, elde edilen veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda okul müdürleri, öğrencilerin akademik başarılarını etkileyen faktörleri; öğretmen, öğrenci, aile, müfredat, öğretimsel anlayış ve uygulamalar, öğretim ortamının nitelik ve niceliği, çevre ve dış paydaşlar, eğitimsel anlayış ve uygulamalar, rehberlik servisi ve faaliyetleri olarak ifade etmişlerdir. İlkokul müdürlerinin akademik başarıyı artırmada kullandıkları stratejiler, yönetsel davranışları ve uyguladıkları taktikleri; öğretmene, öğrenciye, aileye, eğitimsel anlayış ve uygulamalara, öğretim uygulamalarının iyileştirilmesi ve zenginleştirilmesine, öğretimsel anlayış ve uygulamalara, mevzuat ve müfredata, rehberlik servisi çalışmalarına, çevre ve dış paydaşlara yönelik olarak sıralamışlardır.

Gözübüyük (2019) araştırmasında, okul yöneticilerinin desteğiyle oluşturulan sosyal sermayenin okul başarısına etkisini, okul müdürlerinin görüşleri çerçevesinde ortaya koymuştur. Araştırmanın katılımcı grubu, farklı okul türlerinde çalışan 10 okul müdürüdür. Çalışmanın odağına sosyal sermayenin göstergesi olarak; okula yönelik aidiyet duygusunun ve karşılıklı güven ortamının oluşturulması, bireylerin arasında sosyal ilişki ağının kurulması, iş birliğinin nasıl inşa edildiği, öğrenci, veli ve okul personelinin bir araya gelecekleri sosyal ortamların sağlanması alınmıştır. Okul müdürlerinin çabaları ve destekleri sonucunda oluşturulan sosyal sermaye unsurlarının okula yansıtılması, okul başarısına pozitif katkı yaptığı sonucuna varılmıştır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Cotton (2003), etkili müdürlerin eğitici liderler olarak başarıya ulaştıran 25 temel özelliğe ve davranışa vurgu yapmaktadır. Çalışmanın içerik ve sonuçları, son 20 yılda yayımlanmış, 81 rapora dayanmaktadır. Okul müdürünün liderliğinin, öğretmen tutumu, öğrenci başarısı ve öğrenci davranışları değişkenleri ile ele alınan çalışmada, birçok liderlik özelliği ve davranışının, öğrenci başarısı, tutumları ve sosyal davranışlarıyla pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Okul müdürlerini başarıya ulaştıracak özellikler ve davranışlar; öğrencilerin yüksek düzeyde öğrenmesine odaklanan hedefler, öğrenci öğrenmesine dair yüksek beklentiler, özgüven, azim ve sorumluluk, görünürlük ve erişilebilirlik, destekleyici okul iklimi, iletişim ve etkileşim, kişilerarası destek, aile erişimi ve katılımı, törenler, ritüeller ve diğer sembolik eylemler, personel güçlendirme, paylaşılan liderlik ve karar verme, öğretim liderliği, iş birliği, sürekli iyileştirme ve takip, sınıf gözlemleri ve öğretmenlere geri bildirim, öğretmen özerkliği ve risk almanın desteklenmesi, mesleki gelişim fırsatları, öğrenci ve personel başarısını önemseme, program geliştirme sürecinde öğrenci ilerlemelerine ait verilere başvurma, rol model oluşturma.

Meta-analiz çalışması yapan Marzano vd. (2005) okul müdürlerinin liderlik becerileriyle okul başarısı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisini açıklarken, okul müdürünün dört farklı rolüne dikkat çekmektedirler: Kaynak sağlayıcı, yol gösterici, iletişim kuran ve aktif katılımcı. Kaynak sağlayıcı olarak okul müdürleri, eğitim ortamlarına gerekli araç-gereçleri sağlamalı, yol gösterici olarak okul müdürleri eğitim-öğretim hedeflerine ulaşılması için hizmet içi eğitime aktif katılmalı, iletişim kurucu olarak lider okulun amaçlarını belirlemeli öğrenci ve öğretmenlere anlatabilmeli, eğitim-öğretim sürecinde aktif katılım sağlamalı ve sınıf gözlemleri yapmalıdır. Okul lideri tarafından bu dört rolün yerine getirilmesinin, okul başarısını arttırmada önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Mulford vd. (2007) yaptığı araştırma, dezavantajlı toplulukların yer aldığı okullarda yüksek performans elde eden başarılı okul müdürlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, başarılı okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine ve öğretim kalitesine önem verdikleri, yüksek akademik başarı beklentileri oluşturdukları, işbirliği kültürü yarattıkları, eğitim personeline destek verdikleri, okul dışı paydaşlarla işbirliği yaptıkları, okulun fiziksel çevresini iyileştirdikleri, çatışmaları ve sorunları yönetmeye özen gösterdikleri, adaletli

oldukları, üst yönetim makamlarının desteğini aldıkları, okul dışında az zaman geçirdikleri ve öğrencilerle birlikte çalışmaya daha çok zaman ayırdıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin, dezavantajlı toplulukların yer aldığı okulların başarısının artırılmasında önemli rol oynadığını göstermektedir.

Rostini, Syam ve Achmad (2022), başarılı okul müdürlerinin öğretmen performansını ve öğrenme kalitesini artırmada nasıl planlama, düzenleme, uygulama ve değerlendirme yaptıklarına dair genel bir bakış elde etmek için yaptıkları araştırmada şu sonuçlara ulaşıldığını ifade etmişlerdir: Okul müdürleri her zaman öğretmen performans rehberliği programlarını planlar, yöntem ve biçimler oluşturur ve zaman ayırır, net bir şekilde organizasyon yapısı ve iş bölümünü yapar, yarıyıl ile ay başında performans rehberliği yapar ve yarıyıl sonunda yapılan değerlendirme aşamasında sınıf ziyaretleri gerçekleştirir. Bu söylenenleri hayata geçiren okul müdürlerinin, öğretmen performansına olumlu katkıda bulunduğu ve öğrenme kalitesini iyileştirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, elde edilen verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik ile ilgili konulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, ilkokul müdürlerinin okul başarısına dair görüşlerine, okul başarısını artırmak için yaptıkları uygulamalara ve yapılabilecek farklı uygulamalara yönelik görüşlerine, okul başarısını artırma sürecinde hangi güçlüklerle karşılaştıklarına ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerine ulaşmak; okul başarısına katkılarını belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olan olgubilim(fenomenolojik) deseniyle tasarlanmıştır. Nitel araştırma yöntemi, doğal bir ortamda olayların, bireylerin veya grupların; algılarının, duygularının, tutumlarının, değer ve inançlarının ortaya konulmasında, nitel sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Olgubilim araştırmaların amacı, insan deneyimlerini anlamak ve bu deneyimleri yorumlamaktır (Merriam, 2015). Araştırmada temel ve alt problemlere ilişkin, ilkokul müdürlerinin görüşleri derinlemesine incelenecektir. Bu yüzden araştırmada olgubilim deseni kullanılacaktır.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında Kayseri il sınırları içerisindeki devlet okullarında görev yapan ilkokul okul müdürlerinden, kartopu örnekleme tekniği ile belirlenen 20 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme türlerinden olan kartopu örnekleme tekniği, kişiden kişiye veya kişiden durumlara ulaşarak farklı olguların açıklanmasını sağlamaktır (Baltacı, 2018).

Çalışma grubundaki okul müdürlerine ait yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de belirtilmiştir.

Tablo3.1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumları

Sn	Çalışma Grubunun Özellikleri		Frekans	Yüzde
1.	Yaş	40-44	5	25
		45-49	3	15
		50-54	9	45
		55-59	2	10
		60 ve üstü	1	5
		Toplam	20	100
2.	Cinsiyet	Erkek	18	90
		Kadın	2	10
		Toplam	20	100
3.	Eğitim	Ön Lisans	3	15
		Lisans	12	60
		Yüksek Lisans	5	25
		Toplam	20	100

Araştırmaya katılan müdürlerin; 5'i (%25) 40-44 yaş aralığında, 3'ü (%15) 45-49 yaş aralığında, 9'u (%45) 50-54 yaş aralığında, 2'si (%10) 55-59 yaş aralığında, 1'inin (%5) ise 60 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan müdürlerin; 18'inin (%90) erkek ve 2'sinin (%10) kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan müdürlerin; 3'ü (%15) ön lisans, 12'si (%60) lisans ve 5'i (%25) yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

Çalışma grubundaki okul müdürlerine ait mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve okuldaki görev sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 3.2'de belirtilmiştir.

Tablo3.2. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Mesleki ve Yöneticilik Kıdemleri ile Okuldaki Görev Sürelerinin Dağılımı

Sn	Çalışma Grubunun Özellikleri		Frekans	Yüzde
1.	Mesleki Kıdem	14-19	2	10
		20-25	3	15
		26-31	9	45
		32-37	5	25
		38 ve üstü	1	5
		Toplam	20	100

Tablo3.2. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Mesleki ve Yöneticilik Kıdemleri ile Okuldaki Görev Sürelerinin Dağılımı (devamı)

2.	Yöneticilik Kıdemi	8-14	6	30
		15-21	7	35
		22-28	4	20
		29 ve üstü	3	15
		Toplam	20	100
3.	Okuldaki Görev Süresi	1-2	3	15
		3-4	8	40
		5-6	2	10
		7-8	7	35
		Toplam	20	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin mesleki kıdemleri; 2'sinin (%10) 14-19 yıl, 3'ünün (%15) 20-25 yıl, 9'unun (%45) 26-31 yıl, 5'inin (%25) 32-37 yıl, 1'inin (%5) 38 yıl ve üstündedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri; 6'sının (%30) 8-14 yıl, 7'sinin (%35) 15-21 yıl, 4'ünün 22-28 yıl, 3'ünün 29 yıl ve üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların okuldaki görev sürelerine bakıldığında; 3'ünün (%15) 1-2 yıl, 8'inin (%40) 3-4 yıl, 2'sinin (%10) 5-6 yıl, 7'sinin (%35) ise 7-8 yıl olduğu görülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan ve 5 adet sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ilgili alanda araştırmacının derinlemesine bilgi almasına ve görüşülen kişinin kendisini rahat ifade etmesine imkân tanır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018).

Görüşme formunun taslağı çalışmanın amacına uygun olarak literatür taraması sonrasında uzman görüşüne başvurularak hazırlanmıştır. Üç okul müdürü ile ön uygulama yapılmış, ön uygulama sonrası soruların daha anlaşılır olması için değişiklikler yapılarak görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında Şevik (2014) ve Kültür'den (2019) yararlanılmıştır.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorular; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okul yöneticisi olarak kıdem, okulun bulunduğu yerleşim yeri, çalışılan okuldaki görev süresinden oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise beş soru katılımcılara yöneltilmiştir. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir:

1. Size göre okul başarısı nedir?
2. Okul başarısını artırmak için ne gibi uygulamalar yapmaktasınız? Açıklayınız.
3. Okul başarısını artırmak için yaptığınız uygulamalar dışında daha ne gibi uygulamalar yapılabilir? Örnek veriniz.
4. Okul başarısını artırma sürecinde karşılaştığınız güçlükler nelerdir sayınız? Örnek vererek açıklayınız.
5. Karşılaştığınız güçlüklerle nasıl çözümler üretiyorsunuz? Örnek vererek açıklayınız.

Görüşme formu hazırlanırken aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016):

1. Görüşmenin başında görüşülenin güvenini sağlayıcı ifadelerle yer verilmiş,
2. Bireysel bilgileri içeren sorular başta sorulmuş,
3. Sorular özelden genele doğru sıralanmış,
4. Şimdiki zamana ilişkin sorulara diğer sorulardan önce yer verilmiş,
5. Kolay yanıtlanabileceği düşünülen soruların daha önce sorulması sağlanmıştır.

Görüşmelerin okul ortamlarında gerçekleştirilmesi için Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Görüşme öncesi katılımcı ile temasa geçilmiş ve randevu alınmış, görüşme gün ve saatinde görüşmeler; kaynak kişi ile araştırmacının karşılıklı konuşması, “yüz yüze görüşme” şeklinde gerçekleştirilmiştir (Şahin, 2010). Görüşmeye başlanılmadan katılımcılara araştırmanın amacını içeren bilgilendirici belge takdim edilmiş, katılımcıların yazılı izinleri alınmıştır (Creswell, 2013: 154). Görüşme esnasında ses kaydı alınması için izin istenmiş, iki katılımcı dışındaki okul müdürleri ses kaydı alınmasına izin vermiştir. Ses kaydına izin vermeyen bir okul müdürü görüşme

formuna cevapları kendisi yazmış, diğer katılımcıların cevapları araştırmacı tarafından yazılmıştır.

Görüşme esnasında araştırmacı tarafından katılımcıya yöneltilen sorulara katılımcının rahatlıkla ve dürüstlükle yanıtlar vermesi teşvik edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşme esnasında daha fazla bilgi almak adına dönütler verilmiş, ifadelerin doğru anlaşıldığını kontrol etmek için katılımcı teyidine başvurulmuştur. Görüşme sonrası ses kaydına izin veren katılımcıların konuşmaları MS Word ortamına aktarılmış ve araştırmacının görüşme notlarında yanlış anlaşılma olup olmadığı kontrol edilmiştir.

3.4.Verilerin Analizi

Bu çalışmada araştırmanın alt problemlerine cevap bulunması için toplanan veriler betimsel ve içerik analiz yöntemi ile çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizi insan davranışlarını doğrudan olmayan yollarla anlaşılmasının sağlanmasına olanak sağlayan teknik olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Bilgin'e (2006) göre içerik analiz teknikleri okuyucunun bilgisi, deneyimleri ve tutumlarından kaynaklı yapacağı ilk bakışta algılanan içerikten ziyade gizil içeriği ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İçerik analizini yaparken şu aşamalara dikkat edilmelidir: Araştırmanın verilerinin belirli yanlarını ele almak için hedef belirlenmeli, örneklem oluşturulmalı, örneklem bölüneceği birimler ve bunların toplanacağı kategoriler belirlenmeli, birim ve kategorilerin frekansları ifade edilmeli, kategoriler arasındaki ilişkiler çözümlenmeli ve son olarak değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama aşamalarına geçilmelidir (Bilgin, 2006).

Bu çalışmanın içerik analiz yöntemi ile analizi sürecinde öncelikle araştırmanın hedefleri tespit edilmiştir. Görüşmeler araştırmanın hedeflerine hizmet edecek şekilde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların gizliliğini sağlamak açısından kayıt altına alınan görüşme formları M1, M2...M20 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların görüşme formları ve ses kaydından MS Word ortamına aktarılmış görüşme metinleri dikkatlice incelenmiş, kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturabilecek kelime, cümle ya da kavramlar ortaya çıkarılmış ve birbiriyle ilişkili olanlar bir araya toplanarak tema ve alt temalar oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ortaya çıkarılan kavramların mümkün olduğunca katılımcıların beyanlarındaki gibi bırakılmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmada, okul müdürlerinin sorulara verdikleri cevaplar sınıflandırılmış, temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Kodların birbirleriyle olan ilişkisi not edilmiş, ifadelerdeki okul müdürlerinin alt problemlere ait deneyimleri, bütünlük içinde ele alınmıştır (Creswell, 2013). Araştırmacı tarafından yapılan çıkarımları ya da bulguları desteklemek için katılımcıların ifadelerinden birebir alıntılar yapılarak okuyucuya aktarılması sağlanmıştır. Araştırma verileri ilk önce açık kodlama ile kodlanmış, daha sonra kodlar arası ilişkilere dikkat edilerek alt temalar oluşturulmuş ve oluşturulan alt temalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Anlaşılabilirliği artırmak için alt temaların tekrarlanma sayıları ve yüzdesel oranlarına yer verilmiştir.

3.5.Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada geçerliğin ve güvenirliğin sağlanmasına yönelik çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Nicel araştırmalara göre nitel araştırmaların tasarımı ve yaklaşımının farklı olması, geçerlik ve güvenirliğin sağlanmasında farklı ölçütlere yer verilmesini gerektirmektedir (Büyükoztürk vd., 2018).

Yıldırım ve Şimşek (2016) nitel araştırmada geçerliği sağlamaya yönelik özellikleri; araştırma alanına olan yakınlık, ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanılmasına imkân veren yüz yüze görüşmelerin yapılması, olayların geçtiği doğal ortam içerisinde bilgi toplanılması, elde edilen bilgileri teyit amacıyla alana tekrar gidebilmesi olarak ifade etmişlerdir. Araştırmada elde edilen verilerin ayrıntılı rapor edilmesi ve araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığının açıklanması da geçerlik ölçütlerindendir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bilgin (2006) ise içerik analizinin geçerliğini amaçlar ile araçlar arasındaki uyum olarak açıklamaktadır.

Geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğu ve inandırıcılığıyla, güvenirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Büyükoztürk vd. (2018) nitel araştırmalarda güvenirliğin sağlanmasında; doğru ve kapsamlı bilginin elde edilmesinin, görüşme esnasında alınan notların katılımcılar tarafından kontrol edilmesinin, ses kaydının tutulmasının, katılımcılarının ifadelerine doğrudan alıntılama yapılarak yer verilmesinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. İçerik analizinin güvenirliği büyük oranda kodlama süreciyle ilgilidir. Kodlamanın doğru yapıldığından emin olunmalı ve belirsizlikten kaçınılmalıdır. Araştırma verileri farklı araştırmacılar tarafından aynı

şekilde kodlanıyorsa veya aynı araştırmacının farklı zamanlarda yaptığı kodlamalar aynı şekilde oluyorsa güvenilirliğin sağlandığı söylenilebilir (Bilgin, 2006). Kodlama, tema ve alt temaların belirlenme sürecinde veriler araştırmacı tarafından ikişer ay arayla kodlanmış, iki kodlamada benzer tema ve alt temalara ulaşıldığı görülmüştür. Ayrıca iki alan uzmanının görüş ve önerileri ile düzeltmeler yapılarak kod, tema ve alt temalara son hali verilmiştir.

Bu açıklamalar kapsamında çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik aşağıda belirtilen çalışmalar yapılmıştır:

- Araştırma ayrıntılı bilgi toplanılmasına imkân veren doğal ortamında, yüz yüze şekilde gerçekleşmiş ve araştırmacı alana tekrar gidebilme imkanına sahiptir.
- Araştırmacının ilkokulda yönetici olarak çalışıyor olması verilerin gerçeklikle uygunluğunun kontrolüne imkân vermektedir.
- Araştırma verilerinin toplanma, yorumlanma ve sonuçlara ulaşma yolları ayrıntılı bir şekilde raporlanmış, araştırma süreci tez danışmanı ve iki alan uzmanı tarafından teyit edilmiştir.
- Katılımcıların çalışma alanında deneyim sahibi olmaları geçerliğin sağlanmasına katkıda bulunmuştur.
- Katılımcılardan görüşme öncesi randevu alınmış, gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul ettikleri teyit edilmiş, katılımcı istemediği takdirde görüşme sorularının tamamının cevaplanamayabileceği ya da görüşmenin sonlandırılabilceği açıkça ifade edilmiştir.
- Görüşmede, önce araştırmanın amacı ile ilgili katılımcıya bilgiler verilmiş, katılımcıların tecrübelerinin ve ifadelerinin önemine vurgu yapılmış, içten ve samimi davranılarak çekingen davranan katılımcılar cesaretlendirilmiş, katılımcıların ifadeleri aynen not alınmıştır (Creswell, 2013).
- Araştırma soruları görüşme formundaki haliyle katılımcılara sorulmuş, görüşme sonrası araştırmacı aldığı notları katılımcıya okumuştur. Katılımcı eklemek ya da çıkarmak istediği ifadelerini belirlemiş, gerekli düzeltmelerden sonra tüm ifadelerin doğruluğu teyit edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, 35-55 dakika aralığında gerçekleşmiştir. Görüşme esnasında katılımcıların onayıyla ses kaydı alınmış, 18 katılımcı ses kaydının yapılmasına onay vermiş, 2 katılımcı ses kaydına izin vermemiştir.

- Görüşmeler sonrası yapılan ses kayıtları MS Word belgesine dönüştürülmüş, katılımcıların ifadeleri ile alınan notlar karşılaştırılmış, araştırma için önemli olabileceği düşünülen ifadeler görüşme formuna eklenmiştir. Bu şekilde görüşme formuna ekleme yapılan 3 katılımcı ile görüşülerek tekrar katılımcı teyidi sağlanmıştır.
- Çalışmada kişisel verilerin güvenliği kapsamında katılımcı isimleri gizli tutulmuş, M1, M2 ... M20 şeklinde kodlanarak kayıt altına alınmıştır.
- Verileri analiz ederken, araştırmacı önyargısız davranmaya dikkat etmiş, olay ve olgular katılımcıların birebir ifadeleri ile desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır.
- Araştırma sonuçlarının literatüre uygunluğu kontrol edilmiş, tüm süreçlerde tez danışmanı ve uzman bilgisine başvurulmuştur.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, yöntem bölümünde belirtilmiş olan veri toplama aracıyla elde edilmiş verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Alt Problemlere Ait Bulgular

“İlkokul Yöneticilerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi” konulu araştırmamız kapsamında okul müdürleriyle yapılan görüşme formları incelenmiş, ortaya çıkan bulgular temalar ve alt temalar şeklinde tablolastırılmıştır. Maddelerin tablolastırılması yapılırken en fazla sıklıkla belirtilmiş faktörlerden en az sıklıkla belirtilmiş faktörlere doğru sıralama yapılmış, yine faktörlere ait frekans ve yüzde bilgileri de tabloda yer almıştır.

4.1.1. Okul Müdürlerinin Okul Başarı Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Okul Başarı Algısına İlişkin Bulgular

Size göre okul başarısı nedir? (n=20)	f	%
1. Okulun bütün olarak huzurlu ve mutlu olması	15	16,85
2. Milli, manevi ve ahlaki değerlere sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi	10	11,24
3. Ders kazanımlarının edinilmesi	9	10,11
4. Ekip ruhu	8	8,99
5. Öğrencilerin çok yönlü gelişiminin sağlanması	8	8,99
6. Okul ve öğretmenlerin seviliyor olması	4	4,49
7. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleğe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması	4	4,49
8. Sosyal, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımın yüksek olması	4	4,49
9. Tüm paydaşların okul yönetimi tarafından tanınması, beklentilerin dikkate alınması	4	4,49
10. Aidiyet duygusu	3	3,37
11. Etkili iletişim ve empatinin olması	3	3,37
12. Güvenli ortamın sunulması	3	3,37
13. Velilerin okula katılım sağlaması	3	3,37
14. Adaletin sağlanması	2	2,25
15. Ders materyallerinin ve fiziki imkanların yeterli olması	2	2,25
16. Okul kültürünün oluşturulması ve sürekliliği	2	2,25
17. Öğrenen okul	2	2,25
18. Krizlerin fırsata çevrilebilmesi	1	1,12
19. Markalaşma değeri	1	1,12
20. Yönetim işlerinin aksamadan yapılması	1	1,12
TOPLAM	89	100

Katılımcı okul müdürlerinin okul başarı algılarına ilişkin, Tablo 4.1 incelendiğinde “Size göre okul başarısı nedir?” sorusuna tüm katılımcıların(n=20) cevap verdiği görülmüştür. İfade edilme sıklığına göre okul başarı algısının; okulun bütün olarak mutlu ve huzurlu olması (n=15), milli, manevi ve ahlaki değerlere sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi (n=10), ders kazanımlarının edinilmesi (n=9), ekip ruhu, öğrencilerin çok yönlü gelişiminin sağlanması (n=8), okul ve öğretmenlerin seviliyor olması (n=8), okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleğe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması (n=4), sosyal, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımın yüksek olması (n=4), tüm paydaşların okul yönetimi tarafından tanınması(n=4), beklentilerin dikkate alınması (n=4), aidiyet duygusu (n=3), etkili iletişim ve empatinin olması (n=3), güvenli ortamın sunulması (n=3), velilerin okula katılım sağlaması (n=3), adaletin sağlanması (n=2), ders materyallerinin ve fiziki imkanların yeterli olması (n=2), okul kültürünün oluşturulması ve sürekliliği (n=2), öğrenen okul (n=2), krizlerin fırsata çevrilebilmesi (n=1), markalaşma değeri (n=1), ve yönetim işlerinin aksamadan yapılması (n=1) şeklinde katılımcı okul müdürlerince ifade edildiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin okul başarı algılarının frekans yoğunluğu dikkate alındığında ilk üç alt temanın; okulun bütün olarak mutlu ve huzurlu olması, milli, manevi ve ahlaki değerlere sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi, ders kazanımlarının edinilmesi olduğu görülmektedir. Aşağıda okul müdürlerinin bazılarının görüşlerine yer verilmiştir.

M1. “Okulun başarısı tek kelimeyle huzurdur.”

M19. “Okulun başarısı öğretmenin okuldaki mutluluğu huzuru kadardır.”

M11. “Okulda çalışanlar-kurum müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenler, diğer personeller- mutlu ise sabah kalkıp okula gelirken kafalarda herhangi bir soru işareti olmadan geliniyorsa, aynı şekilde öğrencilerde okulda mutlu ve huzurluysa, en önemlisi ebeveynler yani velilerimiz ‘İyi ki çocuğumuz bu okulda okuyor.’ diye düşünüyorsa o okul başarılıdır.”

M16. “Okul başarısı, akademik başarının yanı sıra çocuğun sosyal, duygusal, kişisel özelliklerinin bütün bir şekilde değerlendirmesi ile ortaya çıkan başarıdır.”

M2. “Öğrencinin vatani, milli, manevi değerleri ile beraber ders kazanımları artı bunları severek ve özgüveni ile beraber sağlanması.”

M2. “...kendisi yokken bile söylemeden yapıyorsa işler, sorumluluklar herkesin içselleştirildiği bir ortamda tıkır tıkır işliyorsa, idareci de ondan mutlu olur. Bunların hepsini ortaya koyduğumuz zaman da işte başarılı okul.”

M2. “Okul başarısı dediğimiz zaman açıkçası ilk aklıma gelen okulun bir markalaşma değerinin olması gerekiyor. Markalaşma değerinin öğrenci kalitesi ve öğretmen kalitesi ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.”

M3. “Okulda idare, öğretmen ve çalışanlarıyla birlikte hareket edilebiliyorsa okul başarısından söz edilebilir.”

M5. “Yaptığımız tüm toplantılarda şunu söylerim: ‘Öğrencileri tek kanatlı yetiştirmeyeceğiz. Kanatın bir tanesinde ilim, irfan bir tanesinde de değerler eğitimi olacak, erdem olacak, saygı olacak. Bu şekilde yetiştirebilirsek bu başarıdır... okul kültürü olması ve bununla sağlıklı bir iletişim ile sağlanıyor olması da başarıdır.”

M6. “Yönetici de öğretmen arkadaşlar da yardımcı personel de herkes ait olduğunu hissettiği zaman, aidiyet duygusu geliştiği zaman başarıyı da beraberinde getiriyor. Çünkü yaptığı işi zevkle yapıyor, mutlulukla yapıyor daha iyisini nasıl yapabilirim diye araştırıyor”

M1. “İlkokulda başarı demek çocuğun okulunu sevmesi, öğretmenini sevmesi, milli eğitimin temel ilkelerine uygun kazanımlar elde etmesidir.”

4.1.2. Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin okul başarısını artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarına odaklanılmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin görüşme formundaki 2. soruya verdikleri cevaplar sınıflandırılmış, cevaplar yedi tema altında birleştirilmiştir. Oluşan temalar ve alt temalar en yüksek frekanstan, en az frekansa doğru Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Okul başarısını artırmak için ne gibi uygulamalar yapmaktasınız? (n=20)		f	%
1. ÖĞRENCİLERE YÖNELİK (%52,78) (f=58)			
1.1	Sportif, sanatsal ve kültürel kurslar	8	4,32
1.2	Kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması	7	3,78
1.3	Sportif, sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi	7	3,78
1.4	Takdir etme, ödüllendirme	7	3,78
1.5	Çok yönlü gelişimin sağlanması	5	2,70

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular (devamı)

1.6	Okuma yazma becerisini geliştirecek çalışmaları organize etme	4	2,16
1.7	Sosyal, kültürel ve akademik yarışmalara katılımın teşvik edilmesi	3	1,62
1.8	Yaparak yaşayarak öğrenme ortamı sağlama	3	1,62
1.9	Sosyal sorumluluk projeleri	3	1,62
1.10	Eksik kazanımların tamamlanmasına yönelik kurslar	3	1,62
1.11	Sağlıklı beslenmeye yönelik imkân oluşturulması	2	1,08
1.12	Problemlili öğrencilere sorumluluk verme	2	1,08
1.13	Müfredat temelli gezilerin düzenlenmesi	2	1,08
1.14	Samimi ve sıcak iletişim	1	0,54
1.15	Öğrenci başarılarının tanıtılması	1	0,54

2. ÖĞRETMENLERE YÖNELİK (%28,11) (f=52)

2.1	Kararların ortak alınması	9	4,86
2.2	Huzur, mutluluk ve güven sağlayıcı davranışlarda bulunulması	7	3,78
2.3	Etkili, samimi ve sıcak iletişim ortamının sağlanması	6	3,24
2.4	Öğretmen veli iletişimine ortam hazırlama	5	2,70
2.5	Kendilerini rahat ifade edecekleri ortam oluşturulması	5	2,70
2.6	Akademik rekabeti önlemeye yönelik davranışlarda bulunulması	5	2,70
2.7	Öğretmeni değerli hissettiren motivasyon artıran davranışlar sergileme	4	2,16
2.8	Mesleki rehberlik ve öğretmen yeterliğine katkıda bulunacak çalışmaları organize etmek	4	2,16
2.9	Öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılması	3	1,62
2.10	Denetim faaliyetlerinde bulunulması	2	1,08
2.11	Ulusal ve uluslararası projelere katılımı teşvik	2	1,08

3. VELİLERE YÖNELİK (%11,35) (f=21)

3.1	Okula ve öğretim süreçlerine katılımın sağlanmasını teşvik	8	4,32
3.2	Veli toplantılarına katılım sağlama	6	3,24
3.3	Veli ziyaretleri	3	1,62

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bulgular (devamı)

3.4	Maddi yardım	2	1,08
3.5	Samimi ve sıcak iletişim	2	1,08

4. REHBERLİK FAALİYETLERİNE YÖNELİK (%8.11) (f=15)

4.1	Öğrencinin tüm yönleri ile tanınması	6	3,24
4.2	Rehberlik servisi ile öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi	6	3,24
4.3	Problemlili öğrencilerin tespit ve alınacak tedbirlerin takibi	2	1,08
4.4	Rehberlik bültenleri	1	0,54

5. FİZİKİ ÇEVREYE YÖNELİK (%8.11) (f=15)

5.1	Fiziki imkanların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi	7	3,78
5.2	Ders materyallerinin nitelik ve niceliğini artırma	6	3,24
5.3	Güvenli, temiz ve tertipli ortamın sağlanması	2	1,08

6.YÖNETİCİ YETERLİKLERİNE YÖNELİK (%7,03) (f=13)

6.1	Öğretim sürecine katılım sağlanması	4	2,16
6.2	Öğrenmeye açık olunması	3	1,62
6.3	Planlı çalışma	2	1,08
6.4	İş bölümü ve iş tanımı	2	1,08
6.5	Sorumluluk ve risk alma	1	0,54
6.6	Mesai saatlerine riayet	1	0,54

7. DIŞ PAYDAŞLARA YÖNELİK (%5,95) (f=11)

7.1	Dış paydaşlardan yararlanarak konferans ve seminerler ile öğrencilere vizyon oluşturulması	5	2,70
7.2	Okula maddi manevi katılımının sağlanması	5	2,70
7.3	Özel okullarla iş birliği	1	0,54

TOPLAM		185	100
---------------	--	-----	-----

Katılımcı okul müdürlerinin tamamının okul başarısını artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarına verdikleri cevaplar neticesinde oluşturulan yedi tema aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- 1- Öğrencilere yönelik (%52,78)
- 2- Öğretmenlere yönelik (%28,11)
- 3- Velilere yönelik (%11,35)
- 4- Rehberlik faaliyetlerine yönelik (%8,11)
- 5- Fiziki çevreye yönelik (%8,11)
- 6- Yönetici yeterliklerine yönelik (%7,03)
- 7- Dış paydaşlara yönelik (%5,95)

Bu bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin başarıyı artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarından; öğretmenlerle kararların ortak alınması (n=9), öğrencilere yönelik sportif, sanatsal ve kültürel kursların düzenlenmesi (n=8), velilerin okula ve öğretim süreçlerine katılımın sağlanmasını teşvik (n=8) alt temalarının sıklıkla ifade edildiği görülmektedir.

1- Öğrencilere Yönelik

En fazla frekansa sahip olan öğrencilere yönelik uygulamaların alt temalarına bakıldığında ilk dört alt temanın: sportif, sanatsal ve kültürel kurslar (n=8), kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması (n=7), sportif, sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi (n=7) ve takdir etme, ödüllendirme (n=7) olduğu görülmektedir. Aşağıda okul müdürlerinin bazılarının görüşlerine yer verilmiştir.

M4. “Şubeler bazında öğrencileri incitmeden okulumuz, sınıflarımız nerede şeklinde kazanım değerlendirme sınavları yapıyoruz. Burada önemli olarak öğrencileri rekabet ortamına sokmamaya özen gösteriyoruz.”

M1. “Okulumuzda Bahar etkinlikleri yapıyoruz 12 branşta çocukların kolaylıkla yapabileceği sportif ve kültürel faaliyetlerden oluşuyor bunlar. Küçük futbol turnuvası, 2.sınıflar arasında kültür yarışması, 3. sınıflar arasında masal anlatma yarışması, İstiklal Marşı'nı güzel okuma yarışması, şiir okuma yarışması, ip atlama yarışması, 1. ve 2. sınıflara top sektirme yarışması gibi çocuğun okula motivasyonunu artıran basit yarışmalar. Her yıl mart ayında başlarız, planlamasını yapar, 23 Nisan'dan önce bitiririz.

Öğretmenler gönüllü olarak bunda görev alırlar ödülleri okul yönetimi hazırlar ve 23 Nisan'da tören esnasında ödülleri takdim ederiz."

M5. "Doğru davranışları teşvik etmeye çalışıyoruz. Örneğin en çok kitap okuyan bir öğrenciyi tören alanında çıkarıp onu onore etmek. Bu da teşvik edici bir uygulama veya kayıp bir malzemeyi bulup, gelip idareye teslim eden öğrenciye küçük hediyeler verip 'Aferin' demek. Örnek davranışları bulaşıcı olduğunu düşünüyorum"

M7. "Haftanın Yıldızı Projesi, okulumuza özgün bir proje. Bu projede olumlu davranışlar neler, olumsuz davranışlar neler, nasıl uygulanacak bunları rehberlik servisimiz örneklerle tek tek açıkladılar. Takip ediyorlar. Mavi kart ve kırmızı kart şeklinde öğretmenlere veriyoruz. Olumsuz davranışları olan öğrencilere öğretmen kırmızı kart veriyor olumlu olanlara mavi kart veriyor. O hafta en çok mavi kart alan öğrencimiz "Haftanın Yıldızı" oluyor. Okulun önünde tebrik ediyoruz alkışlıyoruz ve rozet takıyoruz."

Okul müdürlerinin başarıyı artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarında öğrenciye yönelik olarak yaptıkları diğer uygulamalar şu şekilde ifade edilmiştir: Çok yönlü gelişimin sağlanması (n=4), okuma yazma becerisini geliştirecek çalışmaları organize etme (n=3), sosyal, kültürel ve akademik yarışmalara katılımın teşvik edilmesi(n=3), yaparak yaşayarak öğrenme ortamı sağlama(n=3), sosyal sorumluluk projeleri eksik kazanımların tamamlanmasına yönelik kurslar (n=3), sağlıklı beslenmeye yönelik imkan oluşturulması (n=2), problemleri öğrencilere sorumluluk verme (n=2), müfredat temelli gezilerin düzenlenmesi (n=2), samimi ve sıcak iletişim (n=1), öğrenci başarılarının tanıtılması (n=1).

M5. "Öğrenci velilerimizin birçoğunun çalışıyor olmasından dolayı öğlen yemek çıkarıyoruz. Ücreti karşılığında yaklaşık 250 öğrenci yararlanıyor bu yemek hizmetinden."

M6. "Davranış problemi olan öğrenciler -yine ait olmaya geleceğiz- hani hep deriz ya görev ve sorumluluk verin. Hani biz onu nöbetçi öğretmene günün kahramanı olarak yardımcı seçiyorduk. Onunla ilgili ayırım yeleği giydirdiyorduk. Pandemi döneminde onu covid kahramanına çevirdik."

M10. "Geri dönüşümün nasıl yapıldığını, geri dönüşüm tesisine öğrencilerimizi götürerek anlamalarını sağladık. Her yerde eğitim diyoruz ya. Bilim kültür merkezlerine vs. ziyaretler düzenleyerek öğrencinin bire bir görerek, dokunarak, yaşayarak öğrenmelerini sağlıyoruz."

M6. "Okulumuza hiçbir zaman yayınevi veya işte deneme sınavı, çalışma kitabı gibi satan kurumları, kişileri almıyoruz. Biz bunları kendimiz oluşturabiliyoruz. Görev alan arkadaşlarımız soruları hazırlıyor diğer görev almayanlar ise onlar da kontrol grubu oluyorlar. Bu sayede öğretmenler kendilerini de geliştiriyorlar."

M12. “Destek eğitim ve İYEP kursları ile öğrencilerin akademik eksikliklerini tamamlarken diğer taraftan, egzersizler; satranç, badminton gibi kurslar düzenliyor öğrencileri müzik ve spor gibi alanlara yönlendiriyoruz.

2- Öğretmenlere Yönelik

Katılımcıların cevaplarına dikkat edildiğinde okul müdürlerinin başarıyı artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarının frekanslarına göre sıralandığında, 2. sırada öğretmenlere yönelik (%28,11) olduğu görülmektedir. Öğretmenlere yönelik en çok uygulanan uygulama, kararların ortak alınması (n=9), huzur, mutluluk ve güven sağlayıcı davranışlarda bulunulması (n=7), etkili, samimi ve sıcak iletişim ortamının sağlanması (n=6) olarak görülmektedir. Öğretmenlere yönelik yapılan diğer uygulamalar referans değerlerine göre sıralandığında: öğretmen veli iletişimine ortam hazırlama (n=5), kendilerini rahat ifade edecekleri ortam oluşturulması (n=5), akademik rekabeti önlemeye yönelik davranışlarda bulunulması (n=5), öğretmeni değerli hissettiren motivasyon artıran davranışlar sergileme (n=4), mesleki rehberlik ve öğretmen yeterliğine katkıda bulunacak çalışmaları organize etmek (n=4), öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılması (n=3), denetim faaliyetlerinde bulunulması (n=2), ulusal ve uluslararası projelere katılımı teşvik (n=2). Öğretmenlere yönelik olarak kullanılan yönetim uygulamaları müdürler tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

M5. “Ders denetimlerini yapıyorum. Bunu da daha çok rehberlik anlamında yapıyorum. Çünkü öğretmenimin strese girmesini, mutsuz olmasını, kaygılanmasını istemiyorum. Samimi bir hava içerisinde rehberlik amaçlı paylaşımlarda bulunuyoruz. Çok faydasını görüyoruz. Sınıfta gördüğüm güzel bir uygulamayı diğer öğretmenlerimize de isim vermeden şöyle bir çalışma yapabilirsiniz diye paylaşıyoruz.”

M14. “Öğretmeninizin Okul dışında yaşadığı Bazı sıkıntılar olabiliyor zaman zaman bireysel sohbetler ederiz odamda misafir ederim kendisini. Hatta derse girmesini istemem ben kendim girerim öğretmenimizi dinlendiririm biraz rahatlatırım. Derse girebileceğini düşündüğünde, derse girmesini sağlarım.”

M6. “Ben yönetime değil yönetime inanıyorum. Yönetişim nedir? Yönetişim bütün paydaşların içine girdiği bir yönetim. İstişareye dayalıdır öyle değil mi? Fikir alışverişi yapılır, böyle bir sorunumuz da varsa bunu hep birlikte konuşuruz.”

M7. “İletişim defteri projesi yaptık. Defterler mühürlendi ve kayıt altına alındı. Defter örneğin bana veya öğretmene geliyor. O öğrenci ile ilgili bir durumu- olumlu veya olumsuz- o deftere bunları yazıyoruz. Veliye gidiyor, defter okunuyor, velinin cevabı var ise onu yazıyor ve öğretmene getiriyor. Bu mesaj atma veya aramadan daha etkili oldu.

Çünkü zaman ayrıldığını gören veli okula, öğretmene hatta sisteme karşı saygısı oluyor bu da başarıyı etkiliyordur diye düşünüyorum.”

M12. “Öğretmen geç kaldığında: ‘Yav neredesin arkadaş 15 dk geçmiş.’ demek yerine, ‘Ayşe Hanım siz geç kalmazdınız. Olumsuz bir durum yoktur inşallah?’ şeklinde görüşürüm. Üslup önemli... Öğretmenim hastalandığında onu arar yapabileceğim bir şey olup olmadığını sorarım... ‘Öğretmeni rahat ettir, sen rahat ol!’.”

3- Velilere Yönelik

Tablo 4.2 incelendiğinde en yüksek frekanslı 3. temanın velilere yönelik yönetim uygulamaları olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin beyanlarına göre velilere yönelik; okula ve öğretim süreçlerine katılım teşvik edilmekte (n=8), veli toplantılarına katılım sağlanmakta (n=6), veli ziyaretleri yapılmakta (n=3), maddi yardımda bulunulmakta (n=2), samimi ve sıcak iletişim sağlanmaktadır (n=2).

M2. “...getirdiğimiz profesyonel insanlar aracılığıyla konferanslar, söyleşiler yapıyoruz. Bu söyleşilerde velilerimize gündeme aldığımız konu ile ilgili rehberlik yapıyoruz.”

M4. “Velilerin eğitimi; anne eğitimi özellikle. Rehber öğretmenimiz dönemde en az iki kere velilerimizle bireysel görüşüyor.”

M2.” Veli toplantılarına bizzat ben katılmaya çalışıyorum. En az bir 10 dakika. Bütün veli toplantılarında olmaya çalışıyorum ve her toplantının da bizde bir gündemi var. Mesela birinci sınıflardaki ilk toplantıda gündemimiz: ‘Dünyanın en iyi okuluna ve en iyi öğretmenine çocuğunuzu yazdırdınız.’ Bu böyle olmasa bile çocuğunuzu bunu böyle bilecek. Çünkü benim sizin çocuğunuza karşı sözümün para etmesinin en önemli faktörü budur. Bunu algısal olarak da çocuklarımıza hissettirilmesi gerektiğini ifade ediyoruz. Peki sorunlar olduğunda ne yapacağız? Sorunları çocuğumuzun yanında değil, çocuğumuzun olmadığı ortamda paylaşacağız ve biz bunu okul idaresine, rehberlik servisine anında aktaracağız ki sorun çözülsün.”

M12. “Velilere okuma yazma, İngilizce gibi kurslar açtık okulumuzda. Ayrıca ‘Veliler Okuyor’ projesi düzenledik. Velilere belirlediğimiz kitabı verdik. Okul bünyesinde kitap ile ilgili sınav yaptık ve dereceye girenlere yarım altın, çeyrek altın gibi hediyeler verdik.”

4- Rehberlik Faaliyetlerine Yönelik

Okul müdürlerinden altısının; öğrencinin tüm yönleri ile tanınması, rehberlik servisi ile öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi, ikisinin

problemlı öğrencilerin tespit ve alınacak tedbirlerin takibi ve birinin de rehberlik bültenleri ile rehberlik faaliyetlerine yönelik yönetim uygulamaları yürüttükleri Tablo 4.2’de görölmektedir. Aşağıda okul müdürünün görüşüne yer verilmiştir.

M2. “Kayıta gelen öğrencileri görmeden kayıt yapmıyorum. Muhakkak bir müdür yardımcım bir de rehber öğretmenim oluyor. Dolayısıyla benim kararım olmuyor, ortak karar veriyoruz. Biz onlarla sohbet esnasında somuttan soyuta doğru sorular soruyoruz. Beden dili, göz kaymaları, çocukta ki kendini ifade becerisi... Bizim çocukla ilgili ön tanımımıza sebep oluyor, peki bu ön tanıyı sonrasında ne yapıyoruz. Öğretmenleri biz de çok iyi tanıdığımız için diyoruz ki: “Bu çocuk bu öğretmenimize yakışır.”

5- Fiziki Çevreye Yönelik

Fiziki çevreye yönelik olarak okul müdürlerinin; fiziki imkanların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi (n=7), ders materyallerinin nitelik ve niceliğini artırma (n=6), güvenli, temiz ve tertipli ortamın sağlanmasına (n=2) yönelik uygulamalar yaptıkları görölmüştür. Fiziki çevreye yönelik kullanılan yönetim uygulamaları müdürler tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

M5. “Fiziksel ortam yani öğrenme ortamı da öğrencinin başarısını etkiler. Sıcak bir okul, temiz bir okul, eğitim materyalleri tamamı ile karşılanmış bir okul. Bunların sağlanmadığı bir okulda öğrenci ve öğretmenin mutluluğunu sağlayamazsınız. Fiziksel olanakların iyi olması, daha veli ilk geldiğinde ‘Öğrencim benim bu okulda okumalı.’ algısı oluşturuyor. Okula yardım konusunda daha açık olunuyor. Sorunlar çok fazla büyümeden çözülebiliyor, olumlu algıdan kaynaklı. Sizi övücü ifadeler söylüyorlar; ‘Bunu nasıl sağladınız’ gibi. Bu da bizi ve öğretmenleri motive ediyor.”

M10. “Derslik sistemini uyguladık. Derse yönelik hazırlanan sınıf ve o derse ait materyallerle dersliklerin donatılmasını sağladık.”

M17. “konferans salonu yapıldı, komple tuvaletler onarıldı, öğretmenler odasını yeniledik, spor salonu yapıldı; kısaca fiziki imkanları tamamen yeniledik.”

6- Yönetici Yeterliklerine Yönelik

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretim sürecine katılım sağlanması (n=4), öğrenmeye açık olunması (n=3), planlı çalışma (n=2), iş bölümü ve iş tanımı (n=2), sorumluluk ve risk alma (n=1), mesai saatlerine riayet (n=1) okul müdürlerinin yönetici yeterliklerine yönelik uygulamaları olarak göze çarpmaktadır.

M1. "... sürekli bir plan ve bu program çerçevesinde çalışırız. İş bölümü ve iş tanımını net olarak ortaya koyarız. Burada net olduğu için herkes sorumluluğunu yerine getirir iş bölümü kıstaslarımız kesindir."

M17. "Her işe müdahale etmem yol gösteririm. Rota çizerim. Aylık çalışma toplantısı yaparım müdür yardımcılarıyla. Görev dağılımını iyi yaparım. Yetki devri de yaparım. Çözümlemeyecek olay varsa bana gelir."

M6. "Öğretmenlerden de yeni şeyler öğrenmeyi seviyorum. Örneğin WhatsApp Web'i kullanmayı ben öğretmenimden öğrendim."

7- Dış Paydaşlara Yönelik

Okul müdürlerinin, başarıyı artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarının, en az dış paydaşlara yönelik uygulamalar olduğu görülmektedir. Bu uygulamaların; dış paydaşlardan yararlanarak konferans ve seminerler ile öğrencilere vizyon oluşturulması (n=5), okula maddi manevi katılımının sağlanması (n=5), özel okullarla iş birliği (n=1) olarak ifade edildiği görülmüştür.

M2. "Projelerimiz var. 'Liderler derste.' Ne yapıyoruz? Kayseri'nin saygın iş adamları, bürokratları ve üniversitedeki akademisyenleri 15 günde bir ya da en fazla ayda bir misafir olarak davet ediyoruz okulumuza. Bu bize ne katıyor fiziksel anlamda bir bahar temizliği yapılıyor. Misafir ağırlayacağız değil mi? Tüm okul temizleniyor. Sonra ne oluyor? Çocuklarla onları buluşturmaktaki esas amacımız 'Bizde bir zamanlar bu sıralarda oturduk ve şunları şunları yaparak buralara geldik.' denildiğinde çocuklara vizyon oluşturmuş oluyoruz."

M6. "Özel kolejler ile bağlantı yapıyoruz. Resim, müzik gibi derslerde öğrencilerimiz koleje gidiyorlar. Bazen de o öğrenciler bizim okulumuza geliyor. Bu şekilde bir etkileşim içerisinde oluyoruz. Ebru çalışmaları yapıyorlar. Okulumuzda konser verildi. Kolej öğrencilerinin evlerine bizim öğrencilerimiz misafir oluyorlar."

4.1.3. Okul Müdürlerine Göre Okul Başarısını Artırmak İçin Yapılabileceklerle İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, okul müdürlerine göre okul başarısını artırmak için yapılabileceklerle ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Bu doğrultuda görüşme formundaki 3.

soruya verilen cevaplar sınıflandırılmış, cevaplar altı tema altında birleştirilmiştir. Oluşan temalar ve alt temalar en yüksek frekanstan, en az frekansa doğru Tablo 4.3’de sunulmuştur. **Tablo 4.3.** Okul Müdürlerine Göre Okul Başarısını Artırmak İçin Yapılabileceklerle İlişkin Bulgular

Okul başarısını artırmak için yaptığınız uygulamalar dışında daha ne gibi uygulamalar yapılabilir? (n=18)	f	%
1. ÖĞRENCİLERE YÖNELİK (%33,33) (f=13)		
1.1 Kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması	3	7,69
1.2 Sportif, sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini artırma	2	5,13
1.3 Yaparak yaşayarak öğrenme ortamı sağlama	2	5,13
1.4 Okuma yazma becerisini geliştirecek çalışmaları planlama	2	5,13
1.5 Çok yönlü gelişimin sağlanması	1	2,56
1.6 Sosyal, kültürel ve akademik yarışmalar düzenlenmesi	1	2,56
1.7 Sosyal sorumluluk projeleri	1	2,56
1.8 Kitap yazılması	1	2,56
2. REHBERLİK FAALİYETLERİNE YÖNELİK (%17,95) (f=7)		
2.1 Rehberlik servisi ile öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi	4	10,26
2.2 Öğrencinin tüm yönleri ile tanınması	3	7,69
3. ÖĞRETMENLERE ve YÖNETİCİLERE YÖNELİK (%15,33) (f=6)		
3.1 Mesleki rehberlik ve öğretmen yeterliğine katkıda bulunacak çalışmaları organize etmek	2	5,13
3.2 Ulusal ve uluslararası projelere katılımı teşvik	2	5,13
3.3 Öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılması	1	2,56
3.4 Okul yöneticilerinin yetkilerini artırma	1	2,56
4. VELİLERE YÖNELİK (%12,82) (f=5)		
4.1 Samimi ve sıcak iletişim	2	5,13
4.2 Veli beklentilerinin tespiti	2	5,13
4.3 Veli ziyaretleri	1	2,56
5. DIŞ PAYDAŞLARA YÖNELİK (%10,26) (f=4)		
5.1 İşbirliğini artırıcı faaliyetler	2	5,13
5.2 Dış paydaşlardan yararlanarak konferans ve seminerler ile öğrencilere vizyon oluşturulması	1	2,56
5.3 Okula maddi manevi katılımının sağlanması	1	2,56
6. FİZİKİ ÇEVREYE YÖNELİK (%10,26) (f=4)		
6.1 Fiziki imkanların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi	2	5,13
6.2 Ders materyallerinin nitelik ve niceliğini artırma	2	5,13
TOPLAM	39	100

Araştırmaya katılan 20 okul müdüründen 18'i "Okul başarısını artırmak için yaptığınız uygulamalar dışında daha ne gibi uygulamalar yapılabilir?" sorusuna görüş bildirmiştir. Tablo 4.3 incelendiğinde, okul müdürlerine göre okul başarısını artırmak için yapılabileceklerle ilişkin görüşleri altı tema olarak belirlenmiştir:

- 1- Öğrencilere yönelik (%33,33)
- 2- Rehberlik faaliyetlerine yönelik (%17,95)
- 3- Öğretmenlere ve yöneticilere yönelik (%15,33)
- 4- Velilere yönelik (%12,82)
- 5- Dış paydaşlara yönelik (%10,26)
- 6- Fiziki çevreye yönelik (%10,26)

Bu bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin okul başarısını artırmak için yapılabileceklerle ilişkin; rehberlik servisi ile öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi (n=4), kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması (n=3), öğrencinin tüm yönleri ile tanınması (n=3) alt temalarının en sık tekrarlanan ifadeler olduğu görülmektedir.

1-Öğrencilere Yönelik

Tablo 4.3 incelendiğinde okul müdürlerine göre okul başarısını artırmak için yapılabileceklerin en fazla öğrencilere yönelik ifade edildiği görülmektedir. Okul müdürleri öğrencilere yönelik; kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması (n=3), sportif, sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini artırma (n=2), yaparak yaşayarak öğrenme ortamı sağlama (n=2), okuma yazma becerisini geliştirecek çalışmaları planlama (n=2), çok yönlü gelişimin sağlanması (n=1), sosyal, kültürel ve akademik yarışmalar düzenlenmesi (n=1), sosyal sorumluluk projeleri (n=1), kitap yazılması (n=1) uygulama ve çalışmalarıyla okul başarısının artacağını ifade etmişlerdir.

M1. "Sınıflar arası kazanım değerlendirme sınavları yapılabilir. Çocuğun akademik başarısı ilkokulda notu ile ölçülemez, peki ne ile ölçeriz kazanımlara ulaşması ile ölçülür."

M.6 "yapılabilecek işlerden bir tanesi -arkadaşlara da bunu ifade ettim- eğitimin içerisinde olmamız nedeniyle bizim kitap gibi bir şey yazmamız gerektiğini düşünüyorum çünkü bu işi en iyi biz biliyoruz, sahadayız."

M12. “Bütün sınıfların, yabancı ortaklı e-twinning projelerine katılması teşvik edilerek öğrencilerin farklı kültürleri tanınması sağlanabilir.”

2- Rehberlik Faaliyetlerine Yönelik

Okul müdürleri okul başarısını artırma sürecinde yapılabileceklerle ilişkin ifadelerinden, 2. sırada rehberlik faaliyetlerine yönelik uygulamaların yapılabileceği anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin başarıyı artırma sürecinde rehberlik servisi ile öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi (n=4), öğrencinin tüm yönleri ile tanınması (n=3) rehberlik faaliyetlerine yönelik yapılabilecek uygulamalar olarak göze çarpmaktadır.

M5. “Diğer husus öğretmen yetiştirilmesi ile ilgili. Daha ilkokuldan itibaren iyi öğrencilerimizden mükemmel öğretmen olabilecekken bu öğrencileri mühendis vesaire yapıyoruz. Okulda bu öğrencilerimiz ile ilgili mesleki anlamda yönlendirmeye keşke küçük yaşlarda başlasak. Yani küçük yaşlarda yetenek tespiti, ilgi ve yetenek alanına göre... Başarıdan ziyade başarısızlık konusunun da sebebine inmek lazım. Sevgi mi yok? Ders kitabı mı yok? Veya çocuk aç mı? Yani çocuğu tanımak sorunu çözmek gerekiyor.”

3- Öğretmenlere ve Yöneticilere Yönelik

Okul başarısının artırılması sürecinde yapılabileceklerle yönelik, okul müdürlerinin ifadelerine dikkat edildiğinde tüm cevapların %15,33'ünün öğretmene yönelik yapılabilecek faaliyetler olduğu görülmektedir. Okul müdürlerine göre öğretmenlere yönelik; mesleki rehberlik ve öğretmen yeterliğine katkıda bulunacak çalışmaları organize etmek (n=2), ulusal ve uluslararası projelere katılımı teşvik (n=2), öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılması (n=1), okul yöneticilerinin yetkilerini artırma (n=1) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesiyle öğrenci başarısının artacağı düşünülmektedir.

M1. “Huzur için geçerli olan şey okula müfettişin girmemesidir. Müfettiş geldiği zaman huzur bozuluyor. Şikâyet eden mercii okul müdürünün üstüne çıkmamalı. Yani kim okul müdürünün astlarını şikâyet ediyorsa; son söz okul müdürünün olmalı. O müdüre güvenmiyorsan orada müdür olarak tutmayacaksın. Okul için şikayetlerin tamamen müdür tarafından çözülmesi okul başarısını çok etkiler.”

4- Velilere Yönelik

Tablo 4.3 incelendiğinde en yüksek frekanslı 4. temanın velilere yönelik olduğu görülmektedir. Okul müdürleri velilere yönelik yapılabilecek uygulamaları şu şekilde

sıralamışlardır: Samimi ve sıcak iletişim (n=2), veli beklentilerinin tespiti (n=2), veli ziyaretleri (n=1).

M7. “Önce okulun bir fotoğrafı çekilmeli yani öğrenci velisi okuldan ne bekliyor? Veli bizden ne bekliyor? Topluma insan yetiştirdiğimizin farkında olmalıyız. Bunun için bulunduğumuz okulun çevre incelemesi, okulun kapasitesi yani potansiyeli onları iyi irdelemek gerekiyor.”

5- Dış Paydaşlara Yönelik

Başarıyı artırma sürecinde okul müdürleri dış paydaşlara yönelik; İşbirliğini artırıcı faaliyetler (n=2), dış paydaşlardan yararlanarak konferans ve seminerler ile öğrencilere vizyon oluşturulması (n=1), okula maddi manevi katılımının sağlanması (n=1) şeklinde uygulamalar yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

M12. “Yabancı dil eğitimde uluslararası iş birlikleri kurularak etkileşimli, bire-bir öğretim yapılabilir.”

6- Fiziki Çevreye Yönelik

Başarıyı artırma sürecinde yapılabileceklerle ilişkin okul müdürlerinin ifadeleri incelendiğinde en az frekansın fiziki çevreye yönelik (n=4) olduğu görülmektedir. Okul müdürleri, fiziki imkanların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi (n=2), ders materyallerinin nitelik ve niceliğini artırma (n=2) yoluyla okul başarısının artabileceğini düşünmektedir.

M12. “Ders sınıf düzenine geçilebilir. Öğretmenlerin de fikri alınarak derslik, ilgili dersin materyalleri ile donatılabilir.”

4.1.4. Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin okul başarısını artırılmasında karşılaştıkları güçlüklerle ve çözüm önerilerine odaklanılmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin görüşme formundaki 4. ve 5. soruya verdikleri cevaplar sınıflandırılmış, karşılaşılan güçlüklerle ait cevaplar altı tema altında, çözüm önerilerine ilişkin cevaplar altı tema altında birleştirilmiştir. Oluşan temalar ve alt temalar en yüksek frekanstan, en az frekansa doğru sıralanmış, karşılaşılan güçlükler Tablo 4.4’de, çözüm önerileri ise Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle İlişkin Bulgular

Okul başarısını artırma sürecinde karşılaştığınız güçlükler nelerdir? (n=20)	f	%
1. VELİDEN KAYNAKLANAN (%31,30) (f=36)		
1.1 Öğretmene güvenmeme, okul ve öğretmene olumsuz bakış açısı	14	12,17
1.2 Şikayetler ile öğretmenin şevkinin kırılması	6	5,22
1.3 Eğitim, kültür ve sosyo ekonomik düzeyin düşüklüğü	5	4,35
1.4 Eğitim-Öğretim süreçlerine müdahale etme	4	3,48
1.5 Öğretim sürecine katılımın az olması	2	1,74
1.6 Karşılanamayacak beklentiler	2	1,74
1.7 Parçalanmış aileler	2	1,74
1.8 Velinin öğrenciye karşı yanlış yaklaşımları	1	0,87
2. MEVZUATTAN KAYNAKLANAN (%26,96) (f=31)		
2.1 Maddi yetersizlikler	12	10,43
2.2 Yasal güçlükler	10	8,70
2.3 Prosedürlerin fazla olması	4	3,48
2.4 Yardımcı personel yetersizliği	3	2,61
2.5 Öğretmenlerin uzun süre aynı okulda görev yapması	1	0,87
2.6 Yetkisiz müdür	1	0,87
3. ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN (%19,13) (f=22)		
3.1 İş birliği eksiklikleri ve katılımcı olunmaması	9	7,83
3.2 Yeniliklere karşı direnç	4	3,48
3.3 Formasyon eksiklikleri	2	1,74
3.4 Sorumluluk duygusuna sahip olmama	2	1,74
3.5 Dedikodu ve söylenti	1	0,87
3.6 İletişime kapalı olunması	1	0,87
3.7 Kurum kültürünün olmaması	1	0,87
3.8 Siyasi ve ideolojik tutumlar	1	0,87
3.9 Öğrenci ve veliler ile iletişim eksikliği	1	0,87

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle İlişkin Bulgular (devamı)

4. FİZİKİ ÇEVREDEN KAYNAKLI (%8,70) (f=10)		
4.1 Fiziki mekanların yetersizliği ve donatım eksiklikleri	7	6,09
4.2 Sınıf mevcutlarının fazla olması	2	1,74
4.3 İkili eğitim	1	0,87
5. ÖĞRENCİLERDEN KAYNAKLI (%7,83) (f=9)		
5.1 Sosyal kültürel farklılıklar ve dil sorunları	3	2,61
5.2 Yanlış yetiştirilme tarzı	3	2,61
5.3 Sınav kaygısı	1	0,87
5.4 Karşılanamayacak beklentiler	1	0,87
5.5 İnternet bağımlılığı	1	0,87
6. DİĞER GÜÇLÜKLER (%6,09) (f=7)		
6.1 Üst makamların destekleyici olmamaları	4	3,48
6.2 Ders kitaplarının yetersiz olması	2	1,74
6.3 Okullar arasında rekabet ortamının olmaması	1	0,87
TOPLAM	115	100

Tablo 4.4 incelendiğinde “Okul başarısını artırma sürecinde karşılaştığınız güçlükler nelerdir?” sorusuna tüm okul müdürleri (n=20) görüş bildirmiştir. Katılımcı okul müdürlerine göre okul başarısını artırma sürecinde karşılaşılan güçlüklerin altı tema başlığında toplandığı görülmektedir. Bu temalar ve verilen cevaplar içerisindeki yüzdeleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- 1- Veliden kaynaklı (%31,30)
- 2- Mevzuattan kaynaklı (%26,96)
- 3- Öğretmenden kaynaklı (%19,13)
- 4- Fiziki çevreden kaynaklı (%8,70)
- 5- Öğrenciden kaynaklı (%7,83)
- 6- Diğer güçlükler (%6,09)

Bu bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin okul başarısını artırma sürecinde karşılaştıkları güçlüklerden; velilerin öğretmene güvenmemesi, okul ve öğretmene olumsuz bakış açısı (n=14), maddi yetersizlikler (n=12), yasal güçlükler (n=10), öğretmenlerin iş birliği eksiklikleri ve katılımcı olunmaması (n=9) alt temalarının sıklıkla ifade edildiği görülmektedir.

1- Veliden Kaynaklı

Okul müdürlerine göre başarıyı artırma sürecinde en fazla veliden kaynaklı (%31,30) güçlüklerin olduğu görülmektedir. Veliden kaynaklı güçlükler frekanslarına göre şu şekilde sıralanmıştır: Öğretmene güvenmeme, okul ve öğretmene olumsuz bakış açısı (n=14), şikayetler ile öğretmenin şevkinin kırılması (n=6), eğitim, kültür ve sosyo ekonomik düzeyin düşüklüğü (n=5), eğitim-öğretim süreçlerine müdahale etme (n=4), öğretim sürecine katılımın az olması (n=2), karşılanamayacak beklentiler(n=2), parçalanmış aileler (n=2), velinin öğrenciye karşı yanlış yaklaşımları (n=1).

M1. “Başarısı düşük olan öğrencilerin velilerinin tepkileri; ön yargı geliştiriyorlar, farklı mercilere şikâyetle bulunuyorlar.”

M16. “Zamane velilerinden şikayetçiyiz. Sosyal medya veya izlediği programlardan etkilenildiğinden herkes bir uzman gibi öğretmenlerimize ve eğitim sürecine müdahale de bulunuluyor.”

M7. “Cimer şikayetleri, ‘Öğretmen benim çocuğuma eşek kafalı demiş’ bu ifade doğru değil tabi ama dili sürçmüş olabilir. Bir başka şikâyet ‘Öğretmen benim çocuğumu psikolojik şiddet altına alıyor.’ Şimdi buradan söylemek istediğim öğretmen rahat değil öğretmen tedirgin ve öğrenciye mesafeli davranıyor.”

M13. “En ufak sorunda dahi velilerin cimer, mehim gibi şikâyet hatlarını aktif kullanması en büyük güçlüklerden birisi. Okulların açıldığı dönemlerde daha çok olmakla birlikte yılda ortalama 30 şikâyet -bunların çoğu gereksiz- muhatap oluyoruz. Velinin istediği olmayınca okulu yıpratmak için kullanılıyor.”

M14. “Çocuklarımıza aşırı derecede kıymet vermek. Öğretmene meydan okumanın olması, ödevini neden yapmadın denildiğinde: ‘Yapmıyorum!’, cevabı alınabiliyor. Bu durum velinin çocuğunun arkasında koşulsuz durmasından kaynaklanıyor.”

M1. “Usulsüz adres kayıtlarının değiştirilmesi ve kayıt alanımızda kapasitemizin çok üstünde öğrenci olması.”

M2. “Bazı güçlükler var işte dezavantajlı öğrencilerimiz parçalanmış aileler.”

M20. “Okulda diyelim bir durum oldu. Veli öğretmenimizin arkasından atmaya başlıyor. Bunu da çocuğunun yanında yapıyor. Anne babadan bunu duyan çocuk öğretmeninden soğuyor.”

M10. “Velinin eğitimin farkına varmamış olması, öğrencilerin öğrenme isteğini olumsuz yönde etkiliyor. Sosyo ekonomik konumunu gerçekleştiremeyen veliler ben merkezci benim dediğim doğrudur diyor.”

2- Mevzuattan Kaynaklı

Tablo 4.4’e dikkat edildiğinde okul müdürlerinin mevzuattan kaynaklı güçlükleri; maddi yetersizlikler (n=12), yasal güçlükler (n=10), prosedürlerin fazla olması (n=4), yardımcı personel yetersizliği (n=3), öğretmenlerin uzun süre aynı okulda görev yapması (n=1), yetkisiz müdür (n=1) olarak ifade ettikleri görülmektedir.

M1. “Yasal güçlükler mevcut. Kazanım değerlendirme ölçeklerini uygulayamıyoruz mesela ya da işte değerlendirme sınavları, bunları okulda veremiyoruz.”

M5. “Özellikle öğrenci gezilerinde inanılmaz Prosedür var yani Ödümüz patlıyor bir şey mi olacak, ‘Allah göstermesin kaza mı olacak?’ gibi tedirginliğin içerisinde kalıyoruz. Yöneticilik de burada çıkıyor risk alınmadığı müddetçe maalesef başarılı da olamıyoruz. Her şey yönetmelikle ya da mevzuatla yürümüyor. Ankara’dan, Kayseri’nin dağları görünmüyor.”

3- Öğretmenlerden Kaynaklı

Öğretmenlerden kaynaklı güçlüklerin frekansları göz önünde bulundurulduğunda alt temalarının; iş birliği eksiklikleri ve katılımcı olunmaması (n=9), yeniliklere karşı direnç (n=4), formasyon eksiklikleri (n=2), sorumluluk duygusuna sahip olmama (n=2), dedikodu ve söylenti (n=1), iletişime kapalı olunması (n=1), kurum kültürünün olmaması (n=1), siyasi ve ideolojik tutumlar (n=1), öğrenci ve veliler ile iletişim eksikliği (n=1) şeklinde ifade edildiği görülmektedir.

M2. “...bir de dedikodunun olması. Eğitim eğitimcilere bırakılmalı ve eğitimciler de dedikodu yapmamalı.”

M12. “Öğretmenliğin rutin bir fabrika işçiliği gibi görülmesi, fedakârlığın olmaması, ekstra çalışma yapılmak istenmemesi, öğretmenler tarafından. En yakın okulda çalışayım, az çalışayım bakışı. Derse 40 dk girip çıkayım, tamam düşüncesi.”

M19. “Arkadaşlar şöyle bir çalışma yapalım dediğimizde, öğretmenler odasında sessizlik oluyor.”

4- Fiziki Çevreden Kaynaklanan

Okul müdürlerine göre başarıyı artırma sürecinde 4. sırada fiziki çevreden kaynaklı güçlüklerin olduğu görülmektedir. Fiziki çevreden kaynaklı güçlükler frekanslarına göre şu şekilde sıralanmıştır: fiziki mekanların yetersizliği ve donatım eksiklikleri (n=7), sınıf mevcutlarının fazla olması (n=2), ikili eğitim (n=1).

M2. “Görüyoruz işte sınıflarımızı. 30 kişilik olması gereken 45 kişilik olmuş. Şimdi bizim burada başarılı bir okul olduğunda yoğun bir şekilde öğrenci geliyor.”

5- Öğrencilerden Kaynaklanan

Öğrencilerden kaynaklanan güçlükleri okul müdürleri; Sosyal kültürel farklılıklar ve dil sorunları (n=3), yanlış yetiştirilme tarzı (n=3), sınav kaygısı (n=3), karşılanamayacak beklentiler (n=3), internet bağımlılığı (n=3) olarak ifade etmişlerdir.

M3. “Çocuk evde veli açısından hep yüksekte tutulmuş. Sen kıymetlisin, değerlisin, sen bizim için her şeysin, kralısın, paşasın yaklaşımı söz konusu. Ama okulda o ilgi alakayı görmeyince çocuk sıkıntıya düşüyor, ikilemde kalıyor.”

M11. “1. sınıfta okuma yazma demiyorum bakın, dil problemi var.”

M14. “Teknolojik cihazlar çocukları olumsuz etkiliyor. Cep telefonu, tablet çocukların bireysel dünyasında kalmasını sağlıyor.”

6- Diğer Güçlükler

Başarıyı artırma sürecinde ifade edilen bazı güçlükler diğer temalar altında birleştirilmesi uygun olmadığı için bu başlık altında toplanması uygun görülmüştür. Buna göre diğer güçlükleri okul müdürleri; üst makamların destekleyici olmamaları (n=4), ders kitaplarının yetersiz olması (n=2), okullar arasında rekabet ortamının olmaması (n=1) olarak görmektedirler.

M2. “Ben burada gördüğüm şey rekabet edebileceğimiz bir okulun olmaması.”

M5. “...kendi çabamla organize sanayi bölgesinden kaynak bularak okulu komple yeniledik. Yaklaşık 1 milyon 600 bin TL para harcadı. Amirlerimizin maddi desteğini görmediğimiz gibi manevi desteğini de göremedim. Aksine 12 defa soruşturma geçirdim bir yıl içerisinde.”

Okul müdürlerinin başarıyı artırma sürecinde karşılaştıkları güçlüklerle çözüm önerileri Tablo 4.5'te belirtilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Müdürlerin Göre Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular

Karşılaştığınız güçlüklerle nasıl çözümler üretiyorsunuz? (n=20)	f	%
1. ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN GÜÇLÜKLERE (%32,94) (f=28)		
1.1. Öğretmenlere tavsiye, telkin ve teşvik ile mesleki rehberlik yapılması	8	9,41
1.2. Sevgi saygı sıcak iletişim ve samimi üslup	7	8,24
1.3. Öğretmenleri tanıma ve tanıtılması	4	4,71
1.4. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı davranışlarda bulunma	4	4,71
1.5. Öğretmenler odasında bulunma	2	2,35
1.6. Kararların ortak alınması	1	1,18
1.7. Ritüeller ve normlar ile kurum kültürü oluşturulması	1	1,18
1.8. Şeffaflığın sağlanması	1	1,18
2. VELİDEN KAYNAKLANAN GÜÇLÜKLERE (%28,24) (f=24)		
2.1. Sabırlı, hoşgörülü iletişim ve yakın ilgi	9	10,59
2.2. Gereksiz şikayetleri öğretmene yansıtmama	3	3,53
2.3. Veli güvenini şeffaflık ile sağlanması	3	3,53
2.4. Veliye yönelik rehberlik faaliyetleri	3	3,53
2.5. Veli ziyaretleri	2	2,35
2.6. Mevzuat sınırlarının aşılmaması	1	1,18
2.7. Eğitim-öğretim sürecine katma	1	1,18
2.8. Sosyal medya ortamları ile iletişim sağlama	1	1,18
2.9. Müdürün çalıştığı okula kendi çocuğunu kaydetmesi	1	1,18
3. MEVZUATTAN KAYNAKLANAN GÜÇLÜKLERE (%21,18) (f=18)		
3.1. Dış paydaşlarla samimi iletişim	8	9,41
3.2. Öğretmenlerin ve okul müdürünün risk ve inisiyatif alması	4	4,71
3.3. İş birliği ve iletişim	2	2,35
3.4. Veli bağışları	2	2,35
3.5. Sosyal faaliyetler ve kantin gelirleri	1	1,18
3.6. Spor kulüplerine hayırsever isimlerinin verilmesi	1	1,18
4. ÖĞRENCİLERDEN KAYNAKLI GÜÇLÜKLERE (%9,41) (f=8)		
4.1. Öğrencilerin başarı güdülemesini sağlanması	3	3,53
4.2. Yarışmalara katılımı teşvik	3	3,53
4.3. Öğrenciye yönelik rehberlik faaliyetleri	1	1,18
4.4. Öğrenci-idareci iletişim ortamının sağlanması	1	1,18
5. DİĞER GÜÇLÜKLERE (%4,71) (f=4)		
5.1. Alternatif ders kaynaklarının teşviki	2	2,35
5.2. Okulda yapılan çalışmaların tanıtımı	2	2,35
6. FİZİKİ ÇEVREDEN KAYNAKLI (%3,53) (f=3)		
6.1. Fiziki mekân oluşturma ve donatım malzemesi	3	3,53
TOPLAM	85	100,00

Araştırma kapsamında “Karşılaştığınız güçlükler nasıl çözümler üretiyorsunuz?” sorusuna tüm okul müdürlerinin(n=20) görüş bildirdiği görülmektedir. Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcı okul müdürlerine göre okul başarısını artırma sürecinde karşılaşılan güçlükler çözüm önerilerinin altı tema başlığında toplandığı görülmektedir. Bu temalar ve verilen cevaplar içerisindeki yüzdeleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- 1- Öğretmenden kaynaklı (%32,94)
- 2- Veliden kaynaklı (%28,24)
- 3- Mevzuattan kaynaklı (%21,18)
- 4- Öğrenciden kaynaklı (%9,41)
- 5- Diğer güçlükler (%4,71)
- 6- Fiziki çevreden kaynaklı (%3,53)

Bu bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin okul başarısını artırma sürecinde karşılaştıkları güçlükler; öğretmenlere tavsiye, telkin ve teşvik ile mesleki rehberlik yapılması (n=8), sabırlı, hoşgörülü iletişim ve yakın ilgi (n=9), dış paydaşlarla samimi iletişim (n=8) çözüm önerilerinin sıklıkla ifade edildiği görülmektedir.

1- Öğretmenlerden Kaynaklı

Okul müdürleri en fazla öğretmenden kaynaklı güçlükler çözüm önerisinde bulunmuşlardır. Okul müdürlerinin öğretmenden kaynaklı güçlükler çözüm önerileri; öğretmenlere tavsiye, telkin ve teşvik ile mesleki rehberlik yapılması (n=8), sevgi saygı sıcak iletişim ve samimi üslup (n=7), öğretmenleri tanıma ve öğretmenlerin tanıtılması (n=4), öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı davranışlarda bulunma (n=4), öğretmenler odasında bulunma (n=2), kararların ortak alınması (n=1), ritüeller ve normlar ile kurum kültürü oluşturulması (n=1), şeffaflığın sağlanması (n=1) şeklinde ifade edilmiştir.

M1. “Yanlışında ısrar eden öğretmenlerle ilgili sürekli iletişim halinde olmaya çalışıyorum Çeşitli tavsiyeler ile yanlış yaptırmamaya çalışıyorum onlara. Asla talimat ya da emir kipi kullanmadan.”

M5. “Öğretmenlerin bilgi paylaşımı yapmasını teşvik ediyoruz. Akşam şöyle bir konu çalıştım dedikten sonra diğer arkadaşlara da ‘Buna nasıl katkı sunabilirsiniz? Ne düşünüyorsunuz?’ diye öğretmenler odasında bu konunun görüşülmesi hem öğretmenlerin mesleki gelişimine hem de okul kültürünün oluşmasına olumlu katkı sağlıyor.”

M6. “Ayda bir gün, o ay içerisinde doğan öğretmenlerimizin doğum gününü kutlarız. Diyet yapan bir arkadaşımız varsa kurumdaki diğer arkadaşlar da yiyeceklerine dikkat eder. Hatta bir çoğumuz diyet girer. Oruç tutuluyorsa müsait olan herkes oruç tutar. ‘Para çıkarın.’ desem hiç sorgulamadan verirler. Toplanan paraları cuma çıkışları veya özel günlerde dağıtıyoruz. Sosyal ve manevi yönlerini de geliştiriyoruz. Cenaze, düşün vs. olduğunda toplu hareket ediliyor.”

M20. “Eski kafayla eğitim öğretim yapılmaz. Teknolojik imkanlar, materyaller, veli isteği, öğrenci isteği bunların hepsi değişti. Çocuğu sizin yaşadığınız döneme göre değil onun yaşayacağı döneme göre yetiştirin diye söylüyorum öğretmenlerime.”

M2.” Öğretmenler Odası eğitimin konuşulduğu dedikodunun olmadığı yerler olmalı. Biz bu dedikodu vesaire gibi olayları da şeffaf olarak aştığımızı düşünüyoruz. Okulun bütçesinin ve harcama kalemlerinin nereye harcandığı. Bunlar öğretmenler arasında dedikoduya sebep oluyor. Bir kere bunu öğretmenlerin önüne şeffaf bir şekilde koymak zorundasınız. Bunu yaptığınızda zaten herkes şeffaflaşıyor. Alt kademelere de o şeffaflık gidiyor Nasıl oluyor? Örneğin sınıfınızda bir sorun olduğunda öğretmen bunu şeffaf olarak iletmek durumunda kalıyor. Yoksa dedikodu olacak. Dolayısıyla o da şeffaf olmak zorunda.”

2- Veliden Kaynaklanan

Veliden kaynaklı güçlüklerle yönelik olarak ifadeler dokuz farklı alt temada birleştirilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin veliden kaynaklı olan güçlüklerle önerdikleri çözümler; sabırlı, hoşgörülü iletişim ve yakın ilgi (n=9), gereksiz şikayetleri öğretmene yansıtmama (n=3), veli güvenini şeffaflık ile sağlanması (n=3), veliye yönelik rehberlik faaliyetleri (n=3), veli ziyaretleri (n=2), mevzuat sınırlarının aşılmaması (n=1), eğitim-öğretim sürecine katma (n=1), sosyal medya ortamları ile iletişim sağlama (n=1), müdürün çalıştığı okula kendi çocuğunu kaydetmesi (n=1) olarak ifade edilmektedir.

M1. “CİMER’e yapılan şikayetler de öğretmenimi tanıyorsam yani konuyu biliyorsam-huzuru bozmamak adına- ona hiç bunu yansıtmadan, onun adına kendim cevabını yazarım. Sadece CİMER değil diğer şikayetleri de öğretmene duyuracak olsak öğretmen burada iş yapamaz.”

M2. “Peki nakil olarak öğrenci geldi dışarıdan. Öğrencimizi rehber öğretmenimizle tanıdık ‘A’ öğretmenimize yazmayı da uygun gördük. Usul ne? ‘Çocuğu gönderip ne haliniz varsa gör.’ dediğimiz anda ne olur? Başlı başına bir sorun olur. Ne yapmak lazım? Tanıyı koyduk. İlk önce öğretmenimize gelip: ‘Sayın hocam şu tarzda bir öğrencimiz var. Size uygun gördük ne dersiniz?’ ‘Tabii ki hocam’ dedi. Velimize; ‘Sizin öğrenciniz şu öğretmenimize yakışır’ dedik. Çocukla beraber velimizi götürüyoruz

öğretmenimize. Öğretmen kendini değerli hissetti. Baştan karizma oluşturduk öğretmenimize. Velimiz ceketin ilikleme zorunda kaldı öğretmenimizin önünde. Dolayısıyla 'Sayın hocam öğrencinizi getirdim tanışmak ister misiniz?' dediğimde, 'yavrum' deyip ona sarılmasıyla; 'Sende mi geldin?' mantığındaki bakışı arası ne kadar fark var değil mi? Bunu da sağlıyorsun. Ne oldu? Herkes mutlu. Birisi dedi ki çok iyi öğretmene öğrencimi verdim. Diğeri ise çok iyi bir öğrencim geldi. Ortak olarak da sevgi kültürü oluştu. Zaten sevgi kültürü oluştuysa, eğitimin yüzde yetmişi tamamlamıştır."

M5. "Velilerle ilgili karşılaştığım sorunlarda küsmeden kırmadan darılmadan ısrarla ve inatla doğru olana Veli'yi ikna edeceksiniz duygularınıza yenilmeyeceksiniz. İletişimi koparmayacaksınız."

M5. "Sınıf değiştirme ve kayıt esnasında yaşanan istek ve talepler karşısında mevzuat dışına çıkmadan, bu konuda risk almadan dirayetli olmak sorunları çözüyor."

M20. "Velilerin okula değişik etkinliklerle gelmelerini sağlayarak onlara okul veya öğretmenlerle ilgili olumsuz konuşmaları çocuklarının yanında yapmamaları gerektiğini açıklıyoruz."

3- Mevzuattan Kaynaklanan

Tablo 4.5'te mevzuattan kaynaklı güçlüklerle okul müdürlerinin çözüm önerilerinin; dış paydaşlarla samimi iletişim (n=8), öğretmenlerin ve okul müdürünün risk ve inisiyatif alması (n=4), iş birliği ve iletişim (n=2), veli bağışları (n=2), sosyal faaliyetler ve kantin gelirleri (n=1), spor kulüplerine hayırsever isimlerinin verilmesi (n=1) şeklinde 6 alt temada ifade ettikleri görülmektedir.

M5. "Öğrencilerin lehine risk alarak çeşitli etkinlikler yapıyoruz."

4- Öğrencilerden Kaynaklanan

Okul müdürlerinin başarıyı artırma sürecinde karşılaştıkları güçlüklerle yönelik çözüm önerilerine bakıldığında öğrencilerden kaynaklı güçlüklerle çözüm önerilerinin frekansının diğer güçlüklerle getirilen çözüm önerilerinin frekansından az olduğu görülmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin öğrencilerin üzerinde etkilerinin az olduğunu düşüncelerinden kaynaklanıyor olabilir. Öğrencilerden kaynaklanan güçlüklerle çözüm önerileri; başarı güdülemesinin sağlanması (n=3) yarışmalara katılımı teşvik (n=3), öğrenciye yönelik rehberlik faaliyetleri (n=1), öğrenci-idareci iletişim ortamının sağlanması (n=1) şeklinde ifade edilmiştir.

M2. “Sınav baskısını azaltmak için bardağın dolu tarafından bakmak önemli diye düşünüyoruz. Çocuk 3 tane yanlış yaptım diye üzülüyor. Bakıyorsunuz, diğer taraftan 67 tane doğrusu var. O 67 doğrusunu ona göstermek gerekiyor baskıyı azaltabilmek için. Onun için bardağın dolu tarafını göstermek başarıyı artıran önemli bir faktör olarak görüyorum.”

5- Diğer Güçlüklere

Okul müdürlerinin başarıyı artırma sürecinde karşılaştıkları diğer güçlüklere yönelik çözüm önerilerinin; alternatif ders kaynaklarının teşviki (n=2), okulda yapılan çalışmaların tanıtımı (n=2) şeklinde ifade edilmiştir.

M14. “Velilerimize öğrencinin faydasına olan ya da olabilecek yardımcı kaynaklar noktasında fikir veriyoruz. İmkânı olanlar onları temin edebiliyorlar gönüllü olarak.”

6- Fiziki Çevreden Kaynaklı

Okul müdürlerinin başarıyı artırma sürecinde karşılaştıkları fiziki çevreden kaynaklı güçlüklere çözüm önerilerinin fiziki mekân oluşturma ve donatım malzemesi temini (n=3) olarak ifade edildiği görülmektedir.

M2 “Destek eğitim odası olarak benim odamda kullanılıyor. Okulumuzun diğer alanlarında da yeni mekanlar oluşturmaya çalışıyoruz imkansızlıklara rağmen.”

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları literatür çerçevesinde tartışılmış, araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda sonuçlar ayrıntılı olarak verilmiş, son olarak okul başarısını artırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Okul Müdürlerinin Okul Başarısı Algısına İlişkin Sonuçlar

Katılımcı okul müdürlerinin algılarına göre okul başarısı 20 maddede ifade edilmiştir. Bu maddeler frekans yoğunluğuna göre sıralandığında ilk dört maddenin; okulun bütün olarak mutlu ve huzurlu olması, milli, manevi ve ahlaki değerlere sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi, ders kazanımlarının edinilmesi ve ekip ruhudur. Diğer maddeler ise; öğrencilerin çok yönlü gelişiminin sağlanması, okul ve öğretmenlerin seviliyor olması, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleğe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması, sosyal, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımın yüksek olması, tüm paydaşların okul yönetimi tarafından tanınması, beklentilerin dikkate alınması, aidiyet duygusu, etkili iletişim ve empatinin olması, güvenli ortamın sunulması, velilerin okula katılım sağlaması, adaletin sağlanması, ders materyallerinin ve fiziki imkanların yeterli olması, okul kültürünün oluşturulması ve sürekliliği, öğrenen okul, krizlerin fırsata çevrilebilmesi, markalaşma değeri, ve yönetim işlerinin aksamadan yapılması şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın önemli bir bulgusu, okul müdürlerinin okul başarı algılarının daha çok okulun bütün olarak mutlu ve huzurlu olması şeklinde olmasıdır. Bu bulgunun, olumlu okul ikliminin öğrenci başarısına olumlu katkıda bulunduğu (Demir, 2009) ve öğrencilerin mutlu bir şekilde okula devam etmesiyle oluşturulan huzur ortamında, okul faaliyetlerinin nitelik ve niceliğinin artmasının sağlandığı (Çınkır, 2006), öğretmenlerin kendini güvende hissetmesinin ve huzurlu olmasının, moral ve motivasyonlarını artırdığı (Kültür, 2019), müdürlerin, okullarında öncelikle öğrenci, öğretmen mutluluğunu ve memnuniyetini temel aldıkları (Sarier ve Uysal, 2021) bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir. Okulun bir bütün olarak huzurunun sağlandığı bir ortamda öğretmenlerin; öğrencilerine ve çalışmalarına daha iyi odaklanabileceği, öğrencilerinin başarıyı tatmalarını sağlayacak faaliyetleri planlamada ve uygulamada daha istekli davranabilecekleri düşünülebilir. Öğrencilerin başarıyı tatmasıyla özgüvenlerinin artabileceği, bu özgüvenle okulda gerçekleştirilecek tüm faaliyetlere aktif katılım sağlanabileceği ifade edilebilir. Paydaşların istekli olarak eğitim öğretim süreçlerine katılım sağlamaları, okulun mutluluğunu ve okul başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Gelibolu ve Sarıkaya'nın (2021) araştırmasında, okul başarısı; öğrencinin, akademik başarısının yanı sıra etkili iletişim kurabilmesi, kendini doğru ifade etmesi, öğrendiklerini günlük hayatta kullanabilmesi, kendi kendine öğrenme ilkelerine sahip olması, çalışmalara katılma arzusu ve ekip çalışmasına yatkın olması, yeniliklere açık, yaratıcı düşünen ve sorumluluk sahibi olmasıyla açıklanmaktadır. Okul müdürleri öğrencilerinin akademik başarılarının yüksek olmasını, nitelikli öğrenci davranışı sergilemelerini, milli ve manevi değerleri benimsemelerini ve Türkçeyi etkili kullanmalarını beklemektedir (Sarier ve Uysal, 2021). Bu açıklamalar ile okul müdürlerinin okul başarı algıları birlikte değerlendirildiğinde; milli, manevi ve ahlaki değerlere sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi, öğrencilerin çok yönlü gelişiminin sağlanması, ders kazanımlarının edinilmesi, sosyal, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımın yüksek olması, etkili iletişim ve empatinin olması bulgularının literatür ile örtüştüğü ifade edilebilir. Ancak çalışmada ders kazanımlarının edinilmesinin ifade edilme sıklığının 3. sırada olması dikkat çekicidir. Günümüzde insanların bilgiye her an ve her mekânda rahatlıkla ulaşabiliyor olduğu söylenebilir. Okulların bilgi yüklenen yer olmaktan öte sosyalleşmenin sağlandığı, empati duygusunun kazanıldığı, yaşanan topluma aidiyeti geliştirecek milli ve manevi duyguların içselleştirildiği, elde edilen bilgilerin hangi ahlaki çerçevede bireyin ve insanlığın faydasına kullanılabileceğinin keşfedildiği kurumlar olması gerektiği okul müdürlerince değerlendiriliyor olabilir. Frekans yoğunluğuna göre sıralayınca ders kazanımlarının edinilmesinin 3. sırada olması, bu değerlendirmeden kaynaklanıyor olabilir.

Okula aidiyeti sağlanan öğrencilerin zamanla akademik başarılarında da daha üst seviyelere geldikleri (Köse, 2013), iş birlikçi çalışmanın, farklı görüş ve fikirlerin, gerçekleştirilecek faaliyetleri zenginleştirdiği ve verimi artırdığı (Atasoy, 2012) sonuçlarının, araştırmada elde edilen ekip ruhu, aidiyet duygusu ve beklentilerin dikkate alınması bulgularıyla tutarlı olduğu söylenebilir. Helvacı ve Aydoğan (2011) öğretmen görüşlerine göre yaptıkları araştırmalarının sonucunda, yöneticinin eşitlik ve adaleti sağlamaya yönelik davranışlarının okulların etkililiğini sağlamadaki önemine vurgu yapmışlardır. Helvacı ve Aydoğan'ın araştırmasından farklı olarak, bu araştırmada “adaletin sağlanmasına” yönelik vurgunun görece cılız olması, iki araştırmanın çalışma grubunun farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenler çoğunlukla eşitsizlik ve adaletsizliğin olduğu ortamda mağdur konumunda olacaklarını düşündükleri için bu kavramlara daha fazla vurgu yapmış olabilirler. Yine araştırmada adalet vurgusunun azlığı, okul müdürlerinin

okullarında adaleti sağladıklarını düşünmelerinden ya da adalet kavramına öğretmenlerden daha az önem atfetmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

5.2.Okul Müdürlerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bulgularından okul müdürlerinin başarıyı artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarının; öğrencilere yönelik, öğretmenlere yönelik, velilere yönelik, rehberlik faaliyetlerine yönelik, fiziki çevreye yönelik, yönetici yeterliklerine yönelik, dış paydaşlara yönelik olduğu görülmektedir.

1- Öğrencilere Yönelik

Araştırmanın 2. alt problemine ait bulgulara bakıldığında; okul müdürleri okul başarısını, en çok öğrencilere yönelik yapılan uygulamalarla artırdıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkaracak ve başarı tatmalarını sağlayacak sportif, sanatsal ve kültürel kurslar düzenlediklerini, kazanım değerlendirme sınavlarıyla öğrenme eksikliklerinin tespit edildiğini, sportif, sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi, takdir etme ve ödüllendirme ile öğrencilerin motivasyonunu artırabildiklerini, bu faaliyetlere katılan öğrencilerin okula aidiyet duygusunun gelişerek süreç içerisinde okul başarısının da arttığını vurgulamışlardır.

Kızıldeniz'in (2017) araştırmasında, okul müdürlerinin öğrenci başarısını artırma sürecinde sıklıkla kullandıkları uygulamanın; öğrencilerin sosyal faaliyet seçeneklerini artırılmasına yönelik olduğu tespit edilmiştir. Yine Kızıldeniz'e (2017) göre, okul müdürlerinin; öğrenci koçluğu, sosyal faaliyetlere yönlendirme, kitap okuma faaliyeti, akran danışmanlığı, kurs ve sınavlar, müziksel ve sanatsal faaliyetlerle öğrenci başarısının artırıldığı ifade edilmektedir. Balyer ve Gündüz (2013), öğrencilerin yarışmalar veya projeler gibi sosyal etkinliklerle topluluk karşısında kendilerini ifade etmelerine imkân verilmesinin; alkışlanarak ödüllendirilmesinin, öğrenci başarılarına olumlu katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular göz önüne alındığında, öğrencilere yönelik yapılan uygulamaların literatürle büyük oranda tutarlı olduğu söylenebilir. Yine araştırmada öğrencilere yönelik uygulamaların frekans yoğunluğunun fazla olması, araştırmada görüşlerine başvuru okul müdürlerinin öğretim süreçlerine katılımının fazla olmasıyla açıklanabilir.

Öğrencilere yönelik yapılan diğer uygulamalar frekansı çok olandan az olana sıralandığında; çok yönlü gelişimin sağlanması, okuma yazma becerisini geliştirecek çalışmaları organize etme, sosyal, kültürel ve akademik yarışmalara katılımın teşvik edilmesi, yaparak yaşayarak öğrenme ortamı sağlama, sosyal sorumluluk projeleri, eksik kazanımların tamamlanmasına yönelik kurslar, sağlıklı beslenmeye yönelik imkan oluşturulması, problemlili öğrencilere sorumluluk verme, müfredat temelli gezilerin düzenlenmesi, samimi ve sıcak iletişim, öğrenci başarılarının tanıtılması olarak katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin öğrencileri sosyal, kültürel ve akademik yarışmalara katılmalarını teşvik etmeleri, müfredat temelli geziler düzenlemeleri ve sosyal sorumluluk projeleriyle öğrencilerin çok yönlü gelişimlerinin desteklenmesini amaçladıkları düşünülebilir.

2- Öğretmenlere Yönelik

Öğretmenlere yönelik kullanılan uygulamaların referans yoğunluğuna göre sıralandığında ilk üçünün; kararların ortak alınması, huzur, mutluluk ve güven sağlayıcı davranışlarda bulunulması, etkili, samimi ve sıcak iletişim ortamının sağlanması olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kullandığı diğer uygulamalar; veli iletişimine ortam hazırlama, kendilerini rahat ifade edecekleri ortam oluşturulması, akademik rekabeti önlemeye yönelik davranışlarda bulunulması, öğretmeni değerli hissettiren motivasyon artıran davranışlar sergileme, mesleki rehberlik ve öğretmen yeterliğine katkıda bulunacak çalışmaları organize etme, öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılması, denetim faaliyetlerinde bulunulması, ulusal ve uluslararası projelere katılımı teşvik şeklinde ifade edilmiştir.

Kültür (2019) öğrenci başarısının artırılmasında en etkili faktörün öğretmen olduğunu belirtmiştir. Babaoğlu ve Yılmaz (2012), okul müdürlerinin karar alma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilmesinin; kaliteli bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasına, alternatif fikirlerin açığa çıkmasına ve kararların uygulanabilirliğinin yüksek olmasına neden olacağını, onların motivasyonlarını artırarak, verimli çalışmalarını destekleyebileceğini ifade etmektedirler. Katılımcı okul müdürlerinin, karar sürecine öğretmenleri katarak öğretmen etkililiğini artırmayı amaçladıkları düşünülebilir. Nitekim öğretmen etkililiğinin geliştirilmesi, akademik başarıyı geliştirmenin en önemli adımı olarak ifade edilmektedir (Mosley, 2020).

Okul müdürleri tarafından öğretmenlerin mutlu olmasına ve kendilerini güvende hissetmelerine yönelik davranışlarda bulunulduğu, öğretmenlerle insani ilişkilere önem verilerek etkili, samimi ve sıcak iletişim ortamının sağlandığı, öğretmenlerin motivasyonunun artırıldığı ve mesleki gelişimlerinin teşvik edildiği, ğrenci veli ve personele karşı samimi ve yapıcı dil kullanıldığı ifade edilmektedir (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012; Cemaloğlu ve Duran, 2020). Öğretmenler, okul müdüründen sadece kaynak beklemediklerini bununla birlikte ilgi, iyi ilişkiler, adil davranış, geribildirim ve destek beklediklerini belirtmektedirler (Hall, 2005). Topçuoğlu'na (2010) göre, okul yöneticisiyle ğretmen arasındaki sıcak ilgi ve ilişkinin okul öğretimine yansımaları, öğretmenlerin başarılı olmasında önemli bir faktördür. Katılımcı okul müdürlerinin ifadelerinden öğretmenlerle samimi iletişim ortamının sağlandığı ve insani ilişkilere önem verildiği anlaşılmıştır. Okul müdürlerinin bu sayede olumlu okul iklimini geliştirmeyi (şam, 2015) ve okul kültürü oluşturmayı (Duran ve Cemaloğlu, 2020: 82) amaçladıkları düşünülebilir. Olumlu okul ikliminin, okul huzurunun gerçekleştirilmesine pozitif katkıları düşünüldüğünde katılımcı okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları uygulamalarının yerinde olduğu değerlendirilebilir.

3- Velilere Yönelik

Araştırmaya katılan okul müdürleri okul başarisını artırmak için velinin okula ve ğretim süreçlerine katılımının teşvik etmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Veli toplantılarına kendilerinin de katılım sağladıklarını ve zaman buldukça veli ziyaretleri yaptıklarını, evre imkanlarıyla oluşturulan kaynakla, velilere maddi yardımda bulunduklarını, güler yüz ve çeşitli ikramlarda bulunarak samimi ve sıcak iletişim ortamı sağladıklarını belirtmişlerdir. elenk (2003) okul ile sık sık iletişim kuran, öğrencinin eğitim ihtiyaçları ile ilgili fikir alışverişinde bulunan ve oluşacak sorunları okul yöneticileri ve öğretmenlerle ortak anlayış geliştirerek çözen velilerin ğrencilerinin, okul başarılarında da artış görüldüğünü belirtmektedir. Günümüzde velilerin okul ve ğretim süreçlerine katılmasını sağlamanın oldukça güç olduğu ancak bu güçlüğün aşılması durumunda okul başarisına olumlu katkıların sağlanabileceği katılımcı okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir.

Velilerle oluşturulan sağlıklı iletişimin ğrenci başarılarının artırılmasının yanı sıra ğrenci davranış problemlerini de azalttığı (Porsuk, 2010) düşünüldüğünde, okul

müdürlerinin veli toplantılarına katılması, veli ziyaretleri yapmaları, güler yüz ve çeşitli ikramlarda bulunarak samimi ve sıcak iletişim ortamı sağlanmalarının okulun amaçlarına ulaşmada etkili uygulamalar olduğu ifade edilebilir. Şevik (2014), aile ve okul arasında oluşturulacak bağın ev ziyaretleri yoluyla sağlanabileceğini belirtmiştir. Gülcan ve Taner (2012), özellikle öğretmenlerin ev ziyaretinde bulunmaları sonrasında öğrencilerin okul başarısında artış olduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmada okul müdürlerinin, velileri okula ve eğitim süreçlerine katılmalarını teşvik etmeye yönelik çeşitli uygulamalara başvurdukları sonucuna ulaşılmış, bu uygulamaların çeşitli kurslar ve sosyal faaliyetler şeklinde gerçekleştirildiği okul müdürlerinin ifadesinden anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin velilere yönelik yaptıkları dikkat çekici uygulamanın velilere yönelik maddi yardımda bulunulması olduğu söylenebilir. Okulların sağlıklı işleyişinin finanse edilmesinin zor olduğu bir süreçte, okul müdürlerinin kendi çabalarıyla oluşturdukları kaynakları adeta sosyal yardım kuruluşu gibi velilere sunması, okul müdürlerinin veli katılımının okulun başarısında hayati önem taşıdığı inancından kaynaklanıyor olabilir. Yine bu durum, velilere yapılan pozitif her dokunuşun öğretim sürecine ve öğrencilere olumlu yansımalarının gözlemleniyor olmasıyla açıklanabilir.

4-Rehberlik Faaliyetlerine Yönelik

Okul başarısını artırılmasında okul müdürlerinin uygulamalarının bazılarının rehberlik faaliyetlerine yönelik olduğu görülmüştür. Bu uygulamalar; kayıt esnasından başlamak üzere öğretim sürecinde öğrencinin tüm yönlerinin tanınması, rehberlik servisinde eğitim ve seminer verilmesinin organize edilmesi, problemli öğrencilerin tespiti ve tedbir alınması, rehberlik bültenleri çıkarılmasının sağlanmasıdır. Öğrencinin tüm yönleriyle tanınmasıyla hem öğretim süreçlerinin daha verimli olacağı hem de öğrenci, öğretmen ve velilerden kaynaklanabilecek güçlüklerin oluşmadan çözülebileceği okul müdürlerince ifade edilmiştir. Camadan ve Sezgin'e (2012) göre, okulda rehberlik faaliyetlerinin etkili ve sağlıklı yürütülmesiyle, okul başarısının artacağı ifade edilmektedir.

Öğrencinin tüm yönleriyle tanınmasının, öğrencinin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesini sağlayacağından ayrıca öğretim süreçlerinin planlanmasına kaynak oluşturması açısından önemli olduğu söylenebilir. Velinin, öğrencisinin tüm yönleriyle

tanındığına tanıklık etmesi, okul ve öğretmene olan güvenini artıracak ve maddi, manevi imkanlarıyla okula katılımını sağlayacaktır. Bu ortamda sorunların azalacağı, okul müdürlerinin sorunlarla uğraşmak yerine öğretim süreçlerine yönelik daha fazla zaman ayırabileceği, olumlu okul ikliminin oluşturulabileceği ve okul başarısının artırılabilceği değerlendirilebilir.

5-Fiziki Çevreye Yönelik

Fiziki çevreye yönelik okul müdürlerinin uygulamalarının, fiziki imkanların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi, ders materyallerinin nitelik ve niceliğini artırma, güvenli, temiz ve tertipli ortamın sağlanması ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Okul müdürleri fiziki imkanların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesiyle, okulun imajına olumlu katkıda bulunduğunu (Kızıldeniz, 2017), marka değerinde artışın sağlandığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin frekans yoğunluğuna göre sıralandığında fiziki çevreye yönelik uygulamalarının 5. sırada olması, maddi olanaklara ulaşmanın zorluğuyla açıklanabilir. Bu durum farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, okul müdürlerince fiziki çevrenin okul başarısına etkisinin düşük olarak algılanıyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Okullar eğitim ve öğretimin etkililiğini sağlayacak fiziksel koşullara sahip olmalıdır (Şevik, 2014). Öğrencilerin yaşama hazırlanması için okulların; fen laboratuvarı, spor salonu, bilgisayar teknoloji sınıfı, bilim, sanat, kültür, spor ve yaşam becerileri odaklı tasarım beceri atölyeleri (MEB, 2018) gibi fiziki olanaklara sahip olması gerektiği ifade edilebilir. Bu olanakların bir kısmı MEB tarafından sağlanıyor olsa da fiziksel yapının zenginleştirilmesi, kullanılmasının teşviki ve sürdürülebilirliği okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Okulların finansman yetersizliği düşünüldüğünde okul müdürlerinin bireysel çabalarının, çevreyle iletişimlerinin ve ikna kabiliyetlerinin fiziksel yapının zenginleştirilmesinde önemli etkenler olduğu söylenebilir. Yine okul müdürlerinin sergileyecekleri öğretim liderliğiyle, öğretmenlerin öğretim süreçlerinde okulun tüm imkanlarını kullanmalarını destekleyici ve teşvik edici olmalarının gerekliliği ifade edilebilir.

6- Yönetici Yeterliklerine Yönelik

Okul müdürleri kendilerinin öğretim sürecine katıldıklarında, öğrenmeye açık olduğunda ve planlı çalışıldığında okul başarısının artacağını düşünmektedir. Bunların yanı sıra iş bölümünün doğru yapılması, gerektiğinde risk alınması ve mesai saatlerine riayet edilmesinin de okul başarısına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu kuramsal çerçevede belirtilen çalışmalarla örtüşmektedir. Örneğin, Erdem ve Şişek (2009), öğrenci başarısını artırmak için okul müdürlerine düşen görevin öğretmenlerle iş birliği yapılması ve öğrencilerin öğrenim sürecinin bizzat okul müdürü eliyle takibinin sağlanması olduğunu ifade etmektedir. Öğrenmeye açık olan okul müdürlerinin öğrenci ve öğretmenlere rol model olarak öğrenen okulun gerçekleştirilmesine olumlu katkıda bulunacağı söylenebilir. Yine okul müdürlerince, iş bölümünün doğru yapılması ve planlı çalışılmasıyla okulun amaçlarından sapılmadan, tüm paydaşları bu süreçte etkin kılınmasına ve okul başarısının sağlanmasına yardımcı olacağı okul müdürlerince ifade edilmiştir.

7-Dış Paydaşlara Yönelik

Okul müdürlerince, akademisyenler, toplum önderleri, çeşitli sivil toplum kuruluşları, özel okullar ve yerel yöneticilerden yararlanarak öğrencilere hem vizyon oluşturulduğu hem de okula maddi manevi desteğin sağlandığı ifade edilmiştir. Dış paydaşların, okula maddi manevi katkılarının ve eğitim sürecine katılımlarının sağlanması, okul müdürlerinin inandırıcılık, ikna ve iletişim becerilerini iyi kullanmalarıyla gerçekleştirildiği katılımcı müdürleri tarafından belirtilmiştir.

Bu bölümde yedi ayrı başlıkta değerlendirilen araştırma sonucu toparlanacak olursa; okul müdürlerinin okul başarısını artırmak için öğrencilere, öğretmenlere, velilere, rehberlik faaliyetlerine, fiziki çevreye, yönetici yeterliklerine ve dış paydaşlara yönelik farklı uygulamaları kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin okul başarısının artırılması sürecine bütüncül yaklaştıkları, farklı uygulamaları kullanarak okul başarısına olumlu katkıda bulunmayı hedefledikleri söylenebilir. Yine okul müdürlerinin okul başarısı algılarıyla, başarıyı artırmak için kullandıkları uygulamalarının tutarlı olduğu ifade edilebilir.

5.3. Okul Müdürlerine Göre Okul Başarısını Artırmak İçin Yapılabileceklerle İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin okul başarısını artırmak için yapılabileceklerle ilişkin bulgular değerlendirilmiş ve okul müdürleri, öğrencilere yönelik, rehberlik faaliyetlerine yönelik, öğretmenlere ve yöneticilere yönelik, velilere yönelik, dış paydaşlara yönelik, fiziki çevreye yönelik faaliyetlerin başarıyı artırma sürecine katkıda bulunabileceğini ifade etmişlerdir.

1- Öğrencilere Yönelik

Öğrencilere yönelik yapılabileceklerin okul müdürlerince; kazanım değerlendirme sınavlarının uygulanması, sportif, sosyal, sanatsal ve kültürel faaliyetlerin nitelik ve niceliğini artırma, yaparak yaşayarak öğrenme ortamı sağlama, okuma yazma becerisini geliştirecek çalışmaları planlama, çok yönlü gelişimin sağlanması, sosyal, kültürel ve akademik yarışmalar düzenlenmesi, sosyal sorumluluk projeleri, kitap yazılması şeklinde olabileceği ifade edilmiştir. Okul başarısının artırılmasında; kazanımlarının edinilmesinin değerlendirilmesi (Bilge, 2013; Kültür, 2019), okuma yazma ve sportif faaliyetlere yer verilmesi (Kabak, 2009; Yılmaz, 2009), öğrenci koçluğuyla çok yönlü gelişimin sağlanması (Kızıldeniz, 2017) uygulamaları dikkate alındığında, katılımcı okul müdürlerinin öğrencilere yönelik yapılabileceklerle dair bulgularının, bahsedilen çalışmaların sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Yine okul müdürlerinin akademik yarışmalar aracılığıyla öğrencilerin motivasyonunu sağlamaları, sosyal sorumluluk projeleriyle okula aidiyet duygusunu geliştirmeyi amaçladıkları ve böylece okul başarısına olumlu katkıda bulunabileceklerini düşündükleri söylenebilir. Ayrıca öğrencilere yönelik hikâye, roman, konu anlatımı ve ders kazanım değerlendirme kitaplarının okul öğretmenlerince yazılmasının sağlanmasıyla, öğretmenlerin hem bilgilerinin güncelliğinin korunması hem de mesleki tatmini üst düzeye çıkararak okul başarısının gerçekleştirilmesinin amaçlandığı ifade edilebilir.

2- Rehberlik Faaliyetlerine Yönelik

Rehberlik faaliyetlerine ilişkin; rehberlik servisiyle öğrenci ve veliye yönelik eğitim veya seminer verilmesinin organize edilmesi, öğrencinin tüm yönleri ile tanınması katılımcı okul müdürlerince vurgulanmıştır. Rehber öğretmenlerin eğitim öğretim süreçlerinde aktif

olmasının, öğrencilere ve velilere yönelik eğitim ve rehberlik faaliyetlerinin yürütülmesinin öğrenci başarısının artırılmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Kültür, 2019). Katılımcı okul müdürleri, rehberlik servisini öğrencilerin yanı sıra ailelerin eğitimi içinde kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğrencinin tüm yönleri ile tanınmasıyla, okul başarısının önündeki engellere karşı gereken önlemlerin zamanında alınabileceği, öğretmenlerce oluşturulacak ders planlarının öğrencinin ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulmasına imkân verilebileceği ve okul başarısının artırılabilceği söylenebilir.

3-Öğretmenlere ve Yöneticilere Yönelik

Okul müdürleri öğretmenlere ve yöneticilere yönelik; mesleki rehberlik ve öğretmen yeterliğine katkıda bulunacak çalışmaları organize etmenin, ulusal ve uluslararası projelere katılımın teşvikinin, öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılmasının, okul yöneticilerinin yetkilerini artırmanın okul başarısını artıracak çalışmalar olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çalışmalarının tanıtılması ve paylaşılmasının, diğer öğretmenlere örnek teşkil etmesi ve yapılan çalışmaları tanıtılan öğretmenlerin motivasyonunu artırması bakımından okul başarısına olumlu katkıda bulunabileceği okul müdürlerince düşünüyor olabilir. Ancak burada okul müdürlerince dikkat edilmesi gereken hususlar; okul iklimini olumsuz etkileyebilecek rekabet ortamına izin verilmemesi, diğer öğretmenleri rencide edebilecek davranışlardan kaçınılması ve tüm öğretmenlere adil yaklaşımda bulunulması olarak ifade edilebilir. Bu ortamı sağlayabilen okul müdürlerinin öğretmenlerin güvenini kazanarak, öğretmenlere mesleki rehberlik yapabileceği ve öğretmen yeterliklerini artırmaya yönelik çalışmalara öğretmenleri teşvik edebileceği düşünülebilir.

4- Velilere Yönelik

Okul müdürleri velilere yönelik yapılabilecek uygulamaları şu şekilde sıralamışlardır: Samimi ve sıcak iletişim, veli beklentilerinin tespiti, veli ziyaretleri. Velilerin okuldan beklentilerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesinin (Kültür, 2019), okulda aileleri kucaklayıcı ortamın oluşturulmasının, öğretim sürecine katılımın teşvikinin, velilerin sorunlarını ifade edebilecekleri iletişim imkanlarının tanınmasının (Şevik, 2014), özellikle öğretmenlerin ev ziyaretinde bulunmasının (Gülcan ve Taner, 2012), öğrencilerin okul başarısına olumlu katkıda bulunacağı ifade edilebilir.

Katılımcı okul müdürlerinin, velilere yönelik yapılabileceklerle ilişkin samimi ve sıcak iletişim, veli beklentilerinin tespiti ve veli ziyaretleri ifadelerinin yerinde olduğu söylenebilir.

5- Dış Paydaşlara ve Fiziki Çevreye Yönelik

Dış paydaşlara ve fiziki çevreye yönelik olarak okul müdürleri, iş birliği faaliyetlerin artırılarak okulun maddi, manevi desteklenmesinin sağlanabileceğini, ders materyallerinin nitelik ve niceliğinin artırılması ve fiziki imkanların iyileştirilmesiyle okul başarısının artırılabilceğini vurgulamışlardır. Şevik (2014), fiziki çevrenin etkili öğrenmeyi sağlayabilecek nitelikte olması gerektiğini ve bu ortamların eğitim teknolojileriyle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Şevik'e göre okulların eğitim öğretim etkililiğinin sağlanması, okulun fiziki imkanlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bilge (2013) ise, iç ve dış paydaşlarla canlı ve sıcak iletişime yer verilmesi gerektiğini ayrıca öğrenci başarısına etki eden başka bir faktörün “ders araç, gereç ve öğretim kaynaklarının zenginliği” olduğunu belirtmiştir.

Bu bölümde toplam 5 başlık altında incelenen okul müdürlerine göre okul başarısını artırmak için yapılabileceklerin; öğrencilere yönelik, rehberlik faaliyetlerine yönelik, öğretmenlere ve yöneticilere yönelik, velilere yönelik, dış paydaşlara yönelik, fiziki çevreye yönelik faaliyetler olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan üç okul müdürünün bu soruda görüş bildirmemesi okullarının başarısını yeterli görmelerinden ya da başarıyı artırmaya yönelik bir kaygılarının olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Ancak yine de bu durumun üzerinde düşünülmesi gerekmektedir; paydaşlarını başarıya güdülemeyen, onları heyecanlandırmayan, bulunduğu kuruma farklılık katmayan okul müdürlerinin, okulu amaçlarına ulaştırmasının çok zor olacağı göz ardı edilmemelidir.

5.4. Okul Müdürlerinin Okul Başarısının Artırılmasında Karşılaştıkları Güçlüklerle ve Çözüm Önerilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde okul müdürlerinin okul başarısını artırma sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin; veliden kaynaklı, mevzuattan kaynaklı, öğretmenden kaynaklı, fiziki çevreden kaynaklı öğrenciden kaynaklı ve diğer güçlükler olduğu, çözüm önerilerinin ise öğretmenden kaynaklı, veliden kaynaklı mevzuattan

kaynaklı, öğrenciden kaynaklı, diğer güçlükler, fiziki çevreden kaynaklı güçlükler yönelik olduğu görülmektedir.

1- Veliden Kaynaklı Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Araştırmaya katılan okul müdürleri veliden kaynaklanan güçlükleri; öğretmene güvenmeme, okul ve öğretmene olumsuz bakış açısı, şikayetler ile öğretmenin şevkinin kırılması, eğitim, kültür ve sosyo ekonomik düzeyin düşüklüğü, eğitim-öğretim süreçlerine müdahale etme, öğretim sürecine katılımın az olması, karşılanamayacak beklentilere sahip olunması, şeklinde ifade etmişlerdir.

Babaoğlu (2017), okul başarısının önündeki engelleri öğretmen görüşlerine göre değerlendirmiş, en fazla veli ile ilgili sorunların olduğunu ifade etmiştir. Şama ve Tarım'ın (2007) yaptıkları araştırmada da ailenin eğitime ilgisizliği ve katılımının az olması öğrenci başarısızlığının başlıca nedeni olarak tespit edilmiştir. Ada ve Baysal (2010) ise ailenin, öğretmene ve okula karşı tutumunun, okuldaki etkinliklere katılımının, çocuğun okuldaki sorunlarına karşı duyarlılığının öğrenci başarısını etkilediğini belirtmişlerdir. Sarıer ve Uysal'ın (2021) araştırmasında okul müdürleri; ebeveynlerin, veli toplantılarına katılımının ve yöneticilerle, öğretmenlerle görüşme sıklığının son yıllarda azaldığını belirtmişlerdir. Bu araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde, okul yöneticilerine göre okul başarısının önündeki en büyük engelin veliden kaynaklandığı söylenebilir. Daha kayıt aşamasında öğretmen seçimi, mevzuata aykırı kayıt erteleme istekleri gibi durumlarla okul yöneticileriyle karşı karşıya gelen velilerin öğretmen ve okula olumsuz bakış açısı geliştirdiği, sonraki süreçte de öğretmen ve okul yönetimine karşı sınır tanımayan istek, beklenti ve müdahalelere giriştiği, çeşitli iletişim kanallarıyla okul yönetimini ve öğretmenleri şikâyet ederek okul iklimini olumsuz etkiledikleri söylenebilir.

Katılımcı okul müdürlerinin veliden kaynaklı olan güçlükler önerdikleri çözümler; sabırlı, hoşgörülü iletişim ve yakın ilgi, gereksiz şikayetleri öğretmene yansıtmama, veli güvenini şeffaflık ile sağlanması, veliye yönelik rehberlik faaliyetleri, veli ziyaretleri, mevzuat sınırlarının aşılmaması, eğitim-öğretim sürecine katma, sosyal medya ortamları ile iletişim sağlama, müdürün çalıştığı okula kendi çocuğunu kaydetmesi olarak ifade edilmektedir. Okul ve ailenin iş birliğinin öğrencinin hem davranışlarına hem de başarısına olumlu katkıda bulunacağını belirten Babaoğlu, Çelik ve Nalbant (2018), bu durumun

velilerin, öğretmene karşı müdahaleci davranışlarının yerine, öğrenci ve öğretmene yönelik duyarlı, anlayışlı, olumlu yaklaşım sergilenmesiyle ve eğitim-öğretim süreçlerine uygun olarak destekleme yapmalarıyla mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Velilerden kaynaklı güçlüklerin 36 referansla belirtilmesi ancak aynı konuda 24 referansla çözüm önerilerinin ifade edildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin velilerden kaynaklanan güçlüklerle sınırlı çözüm önerisinde bulunmaları, velilere müdahale etmenin zorluğuyla açıklanabilir. Ancak yine de okul müdürlerinin güçlükleri aşmak için gerektiğinde risk alarak alternatif uygulamalara yöneldiği söylenebilir.

2- Mevzuattan Kaynaklanan Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Mevzuattan kaynaklanan güçlüklerin frekans yoğunluğuna göre maddi yetersizlikler, yasal güçlükler ve prosedürlerin fazla olması olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu güçlüklerle çözüm önerileri ise; dış paydaşlarla samimi iletişim, öğretmenlerin ve okul müdürünün risk ve inisiyatif alması, iş birliği ve iletişim, veli bağışları, sosyal faaliyetler ve kantin gelirleri, spor kulüplerine hayırsever isimlerinin verilmesidir.

Katılımcı okul müdürlerince mevzuat kaynaklı sorunların en büyüğünün maddi yetersizlikler olarak ifade edilmesi, maddi yetersizlikler (Meşe, 2009), okullara finansman sağlanmaması (Kültür, 2019) ve okulların finansal kaynaklarının yönetim sorunu (Kızıldeniz, 2017) sonuçlarıyla tutarlı olduğu söylenebilir. Politika yapıcılar ve veliler, okulun öğrenciyi her yönüyle geliştirmesini ve okulun başarılı olmasını beklemekte, ancak bu durumun gerçekleşebilmesi için gereken maddi kaynakların oluşturulmasının, büyük oranda müdürlere bırakıldığı okul müdürlerince ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin ise mevzuat sınırlamalarından dolayı maddi kaynak oluşturmakta zorlandıkları yine okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Okulun çevre ile ilişkilerinin gelişmesi, okulun gelişmesini de sağlayacağından (Çalık, 2007), dış paydaşlarla samimi iletişimin ve spor kulüplerine hayır sever isimlerinin verilmesinin, okulun çıktılara olumlu katkıda bulunacağı söylenebilir. Okulun ve öğrencinin faydasına yapılacak çalışmaların, zaman zaman mevzuatın engeline takıldığı gerçeğinden hareketle, başta okul müdürlerinin ve öğretmenlerin inisiyatif olarak mevzuatın dışına çıkabildiği okul müdürlerince ifade edilmiştir.

3- Öğretmenden Kaynaklanan Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Katılımcı okul müdürleri tarafından öğretmenlerden kaynaklı güçlükler frekansları göz önünde bulundurulduğunda; iş birliği eksiklikleri ve katılımcı olunmaması, yeniliklere karşı direnç, formasyon eksiklikleri, sorumluluk duygusuna sahip olmama, dedikodu ve söylenti, iletişime kapalı olunması, kurum kültürünün olmaması, siyasi ve ideolojik tutumlar, öğrenci ve veliler ile iletişim eksikliği olarak belirtilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerden kaynaklı güçlüklerle çözüm önerileri; öğretmenlere tavsiye, telkin ve teşvik ile mesleki rehberlik yapılması, sevgi saygı sıcak iletişim ve samimi üslup, öğretmenleri tanıma ve öğretmenlerin tanıtılması, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı davranışlarda bulunma, öğretmenler odasında bulunma, kararların ortak alınması, ritüeller ve normlar ile kurum kültürü oluşturulması, şeffaflığın sağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin, personeliyle koruyucu ve yakın ilişki içerisinde bulunduğunda, açık iletişim ile onları dinleyerek gerekli dönütleri verdiklerinde personelden kaynaklı direncin azalacağı belirtilmiştir (Cemaloğlu ve Duran, 2020: 65).

Öğrenci gözünde öğretmenin ebeveynlerden daha üstün rolde algılanması (Erdoğan, 2006), öğretmenlerin, okulun işleyişinin etkililiğinde ve okulun paydaşları üzerinde okul müdürlerinin önemli etkisinin olduğuna inancı (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017) ve öğrenci başarısını okul müdürlerinin öğretmenler aracılığıyla dolaylı etkilediğinin (Özdemir, 2016) biliniyor olmasından hareketle, okul başarısını artırma sürecinde okul müdürlerinin en etkili argümanının öğretmen faktörü olduğu söylenebilir. Katılımcı okul müdürleri, öğretmenlerden kaynaklanan güçlüklerin, insani değerlerin ön plana çıkarılmasıyla ve formal iletişimin yanında informal iletişimin kullanılmasıyla çözülebileceğini belirtmişlerdir. Bu sayede, öğretmenlerin okula aidiyetinin gerçekleşeceği ve yapılacak çalışmalara gönüllü olarak destek verecekleri okul müdürlerince düşünülmüyor olabilir.

4-Fiziki Çevreden Kaynaklı Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Fiziki çevreden kaynaklanan güçlükler; fiziki mekanların yetersizliği ve donatım eksiklikleri, sınıf mevcutlarının fazla olması ve ikili eğitim olduğu katılımcı okul müdürlerince ifade edilmiştir. Baştepe (2009), okulun fiziksel çevresinin, öğrencilerin okul yaşantısını etkilediğini ifade etmektedir. Yine Baştepe, okulun spor salonu, laboratuvar, kütüphane ve teknolojik imkanlarıyla, tüm bölümlerin ısı, ışık, düzen, temizlik ve tertibinin,

bunların yanında sınıf mevcutlarının öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bilge (2013), okulun fiziksel mekanlarında yapılacak iyileştirmelerin ve ders araç gereçlerinin tam olmasının öğrenci başarısının sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadır.

Fiziki çevreden kaynaklı güçlükler okul müdürlerinin çözüm önerilerinin fiziki mekân oluşturma ve donatım malzemesi temini olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı okul müdürlerinin fiziki çevreden kaynaklı güçlükler çözüm önerilerinin sınırlı kaldığı ifade edilebilir. Bu durum, sınıf mevcutlarının fazla olması ve ikili eğitim konusunda okul müdürlerinin yetkisinin yetersizliğiyle açıklanabilir.

5-Öğrenciden Kaynaklı Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Öğrencilerden kaynaklanan güçlükleri okul müdürleri; sosyal kültürel farklılıklar ve dil sorunları, yanlış yetiştirilme tarzı, sınav kaygısı, karşılanamayacak beklentiler, internet bağımlılığı olarak ifade etmişlerdir. Bu güçlükler çözüm önerileri; başarı güdülemesinin sağlanması, yarışmalara katılımı teşvik, öğrenciye yönelik rehberlik faaliyetleri, öğrenci-idareci iletişim ortamının sağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Özdemir (2016) öğrencilerin motivasyonu, beklentileri, bilgi ve becerilerinin okul başarısına yön verebildiğini ifade etmiştir. Kaya, Macit ve Siyez (2012), öğretmenlerin; öğrencilerin sorunlarıyla birebir ilgilenmesinin, öğrenci öğretmen bağının güçlendirilmesine ve bu durumun öğrencilerin istedik davranışlarının edinilmesine sebep olduğunu ifade etmektedirler.

Veliden kaynaklı öğretmene güvenmeme, okul ve öğretmene olumsuz bakış açısı, velinin eğitim, kültür ve sosyo ekonomik düzeyinin düşüklüğü gibi birçok güçlüğün öğrencileri de doğrudan etkilediği söylenebilir. Öğrencinin ihtiyaçlarının ailesi tarafından karşılanmasında zorluk yaşanılıyorsa, eğitim ve kültür seviyesinin düşüklüğünden kaynaklı okul ve öğretmene bakış açısında olumsuzluklar varsa bu durumda öğrencilerin öğretmenine güvenmesinde ve sevgi bağının oluşturulmasında zorluklar yaşanabilecektir. Kişiliğin olduğu ifade edilen ilköğretim başlangıcına kadar olan sürede öğrencinin veli tarafından yetiştirilmesi, bu süreçte velinin yanlış tutum ve davranışlarına maruz kalan öğrencinin okul yaşantısına birtakım olumsuzlukları yansıtabileceği gerçeğiyle sonuçlanabilir. Velinin yanlış tutum ve davranışları sonucu öğrencilerde internet bağımlılığının gerçekleştiği, öğrencilerin okullardan karşılanamayacak beklentilerde bulunduğu katılımcı okul

müdürlerince ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin ifadelerinden bu güçlükleri, rehberlik faaliyetleri ve öğrenci idareci iletişimini sağlayacak ortamları oluşturarak aşabilecekleri anlaşılmaktadır.

6- Diğer Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Başarıyı artırma sürecinde katılımcı okul müdürlerinin diğer güçlüklerle dair görüşü; üst makamların destekleyici olmamaları, ders kitaplarının yetersiz olması, okullar arasında rekabet ortamının olmaması şeklinde ifade edilmiştir. Okulun yönetim sürecinde öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonun sağlanması nasıl okul müdürlerinden bekleniyorsa, okul müdürlerinin de motivasyonunun sağlanması daha çok üst makamlardan beklenilmektedir. Okul müdürlerinin üst makamlardan beklediği destekleyici davranışların maddi destekten ziyade, manevi destek olduğu katılımcı okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Bu bölümde toplam 6 başlık altında incelenen okul müdürlerinin okul başarısını artırma sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin; veliden kaynaklı, mevzuattan kaynaklı, öğretmenden kaynaklı, fiziki çevreden kaynaklı öğrenciden kaynaklı ve diğer güçlükler olduğu, çözüm önerilerinin ise; öğretmenden kaynaklı, veliden kaynaklı, mevzuattan kaynaklı, öğrenciden kaynaklı, diğer güçlükler ve eğitim ortamından kaynaklı olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin okul başarısını artırma sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin frekans miktarının 115 olması buna karşın karşılaşılan güçlüklerle çözüm önerilerinin frekans miktarının 85 olması, okul müdürlerinin karşılaştıkları güçlüklerle çözüm üretmekte zorlandıkları anlamına gelebilir. Bu zorlukların yönetici yeterliklerinin artırılmasıyla, güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik zaman ve gayret sarf edilmesiyle, etkili iletişim yollarının kullanılmasıyla aşılabileceği söylenebilir. Okul müdürlerinin çözüm üretmekte zorlanmasının nedeninin, ortaya çıkan güçlüklerin sebeplerinin iyi analiz edilmiyor olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Okul müdürlerinin, çalıştıkları kurumları ve paydaşları iyi tanıması, krizler ortaya çıkmadan gerekli önlemlerin alınmasını sağlaması, kriz ortaya çıktıktan sonra yapılacaklara dair planın olması ve süreci sağlıklı yürütebilecek liderliği sergilemesi güçlüklerle karşı çözüm üretmeyi kolaylaştırabilir.

5.5. Öneriler

Araştırma sonuçları çerçevesinde aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

5.5.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Öğretmen ve öğrencilerin okulda mutlu ve huzurlu olmalarına yönelik okul iklimi tesis edilmeli,
- Öğrencilerin başarıyı tatmalarını sağlayacak sportif, sanatsal ve kültürel kurslar düzenlenmeli ve öğrencilerin katılımı teşvik edilmeli,
- Kazanım değerlendirme sınavları uygulanarak öğrenme eksiklikleri tespit edilmeli ve eksiklikleri tamamlayıcı ek çalışmalara yer verilmeli,
- Öğretim ve yönetim süreçlerinde kararlar öğretmenlerle birlikte alınmalı,
- Öğretmenlerle samimi ve sıcak iletişim sağlanmalı,
- Öğretmen denetimleri rehberlik amaçlı yapılmalı ve denetim sonunda öğretmenlere yapıcı ve takdir edici dönütler verilerek motivasyonları yüksek tutulmalı,
- Velilerle düzenli iletişim kurulabilecek kanallar ve imkân oluşturulmalı, okul-aile iş birliği sağlanmalı,
- Öğrencinin tüm yönleriyle tanınmasına ve takibine yönelik rehberlik faaliyetleri icra edilmeli,
- Problemlı öğrenciler tespit edilerek gerekli tedbirler alınmalı ve bu öğrencilere sorumluluk verilerek okul yaşantısı anlamlı hale getirilmeli,
- Öğretmenlerin yetkinliklerini yükselterek öğretmen saygınlığının artırılması sağlanmalı,
- Ailelerin eğitim öğretim süreçlerine katılımı sağlanmalı ve aile eğitimine önem verilmeli,
- İş insanları, yerel yönetimler ve STK'larla güvene dayalı ilişki oluşturularak okula maddi manevi katılımları sağlanmalı,
- Okulun fiziki ve teknolojik imkânlarının niteliği artırılmalı,
- Öğrencilerin sosyal, duygusal ve akademik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik programlar ve aktiviteler düzenlenmeli,
- Başka okullarla iş birliği yaparak, fikir alışverişinde bulunulmalıdır.

5.5.2. Araştırmacılara Öneriler

- Okul başarısının veli, öğretmen ve okul müdürü görüşleriyle değerdendirecek araştırmalara yer verilebilir.
- Okul başarısızlığının sebeplerini ortaya çıkaracak araştırmalara yer verilebilir.
- Benzer araştırmalar farklı yöntemler kullanılarak tekrarlanabilir.
- Öğretmen ve veli görüşlerine göre öğretmen saygınlığının yükseltilmesinin nasıl sağlanabileceği araştırılabilir.
- Okul başarısı algısı daha geniş katılımlı olarak müdürlerin, öğretmenlerin ve velilerin görüşlerine göre karşılařtırılmalđ araştırmalar gerçekleştirilebilir.



6. KAYNAKLAR

- Abdulwahab, Rubia (29-30 Ocak 2019). “Perceived Factors Affecting Students’ Academic Achievement in Secondary Schools in Bongao District” [Bildiri], 17th CEBU Int'l Conference on Education, Law, Business & Interdisciplinary Studies, Cebu(Philippines).
- Ada, S. & Baysal, Z. N. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, Ş. & Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 343-373.
- Akdoğan, H. (2014). *Velilerin Öğrenci Başarısı İçin Okul Yönetimi ve Öğretmenlerden Beklentileri*, (yüksek lisans tezi), Fatih Üniversitesi. İstanbul.
- Akkurt, Z. & Karabağ Köse, E. (2019). Öğrenci Başarısının Okul, Öğretmen ve Aileyle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (47), 1-16. doi:10.9779/pauefd.451853.
- Alamdar, S. (2015). *Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Etkili Okul Kavramı Bağlamında İncelenmesi*, (yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Alıcıgüzel, İ. (2003), *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altıntaş, G. & Altıntaş, S. (2008). İlköğretim 5. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde “Kavram Haritası” Kullanımının Öğrenci Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 61-66.
- Altun, S.A. (2009). İlköğretim Öğrencilerinin Akademik Başarısızlıklarına İlişkin Veli, Öğretmen, Öğrenci Görüşleri. *İlköğretim Online*, 8(2), 567-586.
- Altun, S. A. & Çakan, M. (2008). Öğrencilerin Sınav Başarılarına Etki Eden Faktörler: LGS/ÖSS Sınavlarındaki Başarılı İller Örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 2-18.
- Arı, A. (2007). Öğrencilerin Okul Başarılarını Etkileyen Çeşitli Faktörlerin İncelenmesi. *Milli Eğitim*, 36(176), 169-179.
- Arslan, H. (2008). Okul İşletmesinin Yönetimi, N. Sarpkaya (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*, 325-348, Ankara: Anı Yayıncılık
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (yüksek lisans tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Avcı, Y. & Nazlı S. (2006). Sınıf Rehberliği Etkinliklerinin Öğrencilerin Verimli Ders Çalışma Alışkanlıkları, Akademik Başarıları ve Sınav Kaygıları Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 22-41.
- Ayık, A. & Şayir, G. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.

- Babaoğlu, E. (2017). Yozgat'ta Öğrenci Başarısı: Başarı Engelleri ve Başarıyı Artırmak İçin Yapılabilecekler. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 23-40.
- Babaoğlu, E., Çelik, E. & Nalbant, A. (2018). İdeal Öğrenci Velisi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 51-65.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. & Çelik, E. (2017). Okul Başarısına Okul Yöneticisinin Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(43), 93-109. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/maeuefd/issue/31552/345827>
- Babaoğlu, E. & Yılmaz, F. (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Balcı, A. (1992). İlköğretimde Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 157-166.
- Balcı, A. (2013). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma*, (Geliştirilmiş ikinci baskı), Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2021). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balitewicz, T. F. (2015). *Principal Leadership In High-Achieving, High-Poverty Schools*. (doktora tezi), Indiana State University The College of Graduate and Professional Studies, the USA.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 181-214. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10320/126561>
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2013). Öğretim Lideri Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 107-128.
- Belchetz, D. (2004). *Successful Leadership Practices In An Accountable Policy Context: Influence On Student Achievement*, (doktora tezi), University of Toronto, Canada.
- Bellibas, M. S. (2016). Who Are the Most Disadvantaged? Factors Associated with the Achievement of Students with Low Socio-Economic Backgrounds. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 691-710.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 12-23.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, (2. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2013). School Leaders Matter: Measuring The Impact Of Effective Principals. *Education Next*, 13(1), 62-69.
- Brigman-Brown, M. (2016). *What Makes A Significant Impact On Student Achievement İn High Poverty Schools*, (doktora tezi), Wingate University School of Graduate Education, the USA.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979). Changes İn School Characteristics Coincident With Changes İn Student Achievement. East Lansing, Michigan: Michigan State University, College of Urban Development.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (25. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Camadan, F. & Sezgin, F. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Rehberlik Hizmetlerine İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 4 (38), 199-211.
- Cansız, M., Ozbaylanlı, B., & Çolakoğlu, M. H. (2019). Okul Türünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(197), 275-314.
- Carter V. G. & Phi D. K. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Yönetimin Pin Kodu*. Ankara.: Pegem.
- Cemaloğlu, N. & Duran, A. (2020). *Fark Yaratan Başarılı Okul Müdürleri*, (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Cheng, Y.C. (1996). *School Effectiveness And School-Based Management. A Mechanizm For Development*. London: Falm Press.
- Clark, D., Martorell, P. & Rockoff, J. (2009). School Principals and School Performance. Working Paper 38. *National Center for Analysis of longitudinal data in Education research*.
- Coelli, M. & A.Green, D. (2012). Leadership Effects: School Principals And Student Outcomes. *Economics of Education* 31(1), 92-109. Review. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2011.09.001>
- Cotton, K. (2003). *Principals and Student Achievement: What the Research Says*. The USA: ASCD.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (3. Baskı). (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Çalık, C. (2007). Okul Çevre İlişkisinin Okul Geliştirmedeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (3), 123-139.
- Çangal, A. & Özkan, H. (2022). Okul Yönetiminde İnsan İlişkilerinin Sınıf Yönetimine Etkisi, Çelikten, M(Ed.). *Sınıf Yönetimi*, 47-63, İstanbul; Eğitim Yayınevi.
- Çelenk, S. (2003). Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması. *İlköğretim Online E-Dergi*, 2(2), 28-34.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Çınkır, Ş. (2006). *Okul Müdürlüğünü Anlamak, Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları*. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Çobanoğlu, F. & Badavan, Y. (2017). Başarılı Okulların Anahtarı: Etkili Okul Değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-134. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/pausbed/issue/34756/384422>
- Çubukçu, Z. & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 121-136.
- Demir, C. E. (2009). Factors Influencing The Academic Achievement Of The Turkish Urban Poor, *International Journal of Educational Development*, (29), 17–29.
- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208-223.
- Deniz, A. (2004). *Eğitim Yöneticilerine Öneriler*. İstanbul: Zambak Yayınları.
- Duran, A. & Cemaloğlu, N. (2020). Başarılı Okul Müdürü Kimliği Üzerine Fenomenolojik Bir Analiz: Alandan Sesler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1),12-39. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/neueefd/issue/52094/731243>
- Duranay, Y. P. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir ili örneği)*. (yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Erdem, A.R. & Şişek, N. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretime Katkı Sağlamada Öğrenci Velilerini Okula Çekme Başarısı. *İlköğretim Online*, 8(2), 357-378.
- Erdoğan, Y. (2006). Yaratıcılık ile Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(17), 95-106.
- Fetler, M. (2001). Student Mathematics Achivement Test Scores, Dropout Rates, And Teacher Characteristics. *Teacher Education Quartely*, (28), 151-168.
- Gelibolu, B. & Sarıkaya, D. (2021). Okul Yöneticilerine Göre Başarılı Okul Standartları. *Okul Yönetimi*, 1(1), 33-55.
- Gökalp, M. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Başarılarını Etkileyen Okul İçi Faktörler. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 72-81.

- Gökçe, F. & Kahraman, P. B. (2010). Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 173-206. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/uefad/issue/16691/173480>
- Gözübüyük, T. M. (2019). Okul Yöneticilerinin Desteğiyle Oluşturulan Sosyal Sermayenin Okul Başarısına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (41), 283-312.
- Gül, Ö. (2019). *Okullardaki Güç Mesafesinin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi*, (doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.
- Gülcan, M. & Taner, N. (2012). İlköğretimde Ev Ziyaretinin Okul Başarısına Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 129-144. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/maeuefd/issue/19395/206005>
- Güleç, S. & Alkış, S. (2003). İlköğretim Birinci Kademe Öğrencilerinin Derslerdeki Başarı Düzeylerinin Birbiriyle İlişkisi. *İlköğretim Online*, 2(2), 19-27.
- Gülşen, C. (2019). Çoklu Zekâ Temelli Öğrenme. *Öğretmen Dünyası Dergisi*, 40(477), 23-30.
- Gülşen, C. & Gökyer, N. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (5.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Gündüz, Y. & Balyer, A. (2012). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5(2), 237-253.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47944/606579>
- Hall, P. A. (2005). The Principal's Presence and Supervision To Improve Teaching. *SED Letter* 17(2), 12-16.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional And Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Kabak, F. (2009). *Ergenlerde Spora Katılımın Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*, (yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Karbeyaz, A.S. (2019). *İlkokullarda Okullar Arası Başarı Farkı ve Nedenlerinin İncelenmesi*, (yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karip, E. & Köksal, K. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (2). 245-257.
- Kavak, Y. (2010). *2050'ye Doğru Nüfus Bilim ve Yönetim: Eğitim Sistemine Bakış*. (2. Baskı). Türk Sanayici ve İş adamları Derneği ve Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu. İstanbul: TÜSİAD.

- Kaya, A., Macit, Z. B. & Siyez, D. M. (2012). Bir İlköğretim Okulu Psikolojik Danışma ve Rehberlik Servisine Yapılan Başvuruların İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 11(4), 1087-1100. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ilkonline/issue/8587/106708>
- Kılıç, M. Y., Yavuz, M. & Gülmez, D. (2021). Okul Değerlendirme Ölçeği: Ölçek Geliştirme Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (58), 37-67, 21 Aralık 2022. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/61832/644586>
- Kızıldeniz, M. (2017). *Başarılı Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, (yüksek lisans tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Koçak, E. (1993). *Okuldaki Yönetimsel Faktörler ve Öğrenci Başarısına Etkisi (Kuleli Askeri Lisesi)*, (yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Köse, E. (2013). Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Ders Dışı Etkinliklerin Sınıflandırılmasına Yönelik Bir Öneri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Dergisi*. 2(2), 336-353.
- Kumandaş, H. & Kutlu, Ö. (2011). İlköğretim Beşinci Sınıf Öğrencilerinin Performans Görevlerine Yönelik Tutumlarının Akademik Başarılarına ve Dersleri Sevme Durumlarına Göre İncelenmesi. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2(2), 172-181.
- Kültür, K. (2019). *İlkokul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmada Kullandıkları Yönetimsel Davranışlar ve Stratejiler ile Uyguladıkları Taktiklerin İncelenmesi* (yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership And School Performance: An İntegration Of Transformational And İnstructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marzano, R. J., Pickering, D. J. & Pollock J. E. (2008). *Öğrenci Başarısını Artıran Öğretim Stratejileri*. İstanbul: Redhouse Eğitim Kitapları.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research To Results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2006). *School Leadership That Works: From Research To Results*. Heatherton, Vic: Hawker Brownlow Education.
- McKenzie, D. (2020). Eight Principles for Principals. *New Zealand Principal Magazine*, 1(35), 13-14.
- MEB. (2007). *ÖBBS 2005-İlköğretim Öğrencilerinin Başarılarının Belirlenmesi: Türkçe Raporu*, Ankara: MEB Basımevi.
- MEB 2023 Eğitim Vizyonu. (2018). Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu. https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf sayfasından erişilmiştir.

- MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014). T.C. Resmî Gazete, 29072, 26 Temmuz 2014.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (5. Baskı), (S. Turan, Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)*, (yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and The Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(4), 290-310.
- Mosley, B. (2020). *Principal Leadership and Academic Achievement: Mixed Study in Sequential Phases* (doktora tezi), Wilmington University, New Castle.
- Mulford, B., Kendall, D., Edmunds, B., Kendall, L., Ewington, J. & Silins, H. (2007). Successful School Leadership: What is it and Who Decides? *Australian Journal of Education*, 51(3), 228–246.
- Muti, J.N. (2018). *Leadership Strategies Utilized by Principals to Support Student Academic Achievement: A Qualitative Case Study* (doktora tezi), Northcentral University, Scottsdale.
- Olçay, A. & Döş, G. (2009). Ortaöğretimde Başarıyı Olumsuz Etkileyen Unsurların Öğrenci Boyutuyla Tespitine Yönelik Bir Uygulama. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 131-155.
- Onuk, Ö. (2007). *Müzik Öğretmenliği Lisans Programı Öğrencilerinin Öğretmenliğe Güdülenmeleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki* (doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Organization for Economic Development and Cooperation. (2019). PISA 2018 results: Where All Students Can Succeed (Volume II). Paris: OECD Publishing.
- Özcan, K., Balyer, A., & Yıldız, A. (2018). Ekonomik Olarak Dezavantajlı Bölgelerde Görev Yapan Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 14(2), 532-547.
- Özdemir, N. (2016). *Okul Müdürünün Yönetsel Davranışlarının Akademik Başarıyla İlişkisi* (doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, (5. Baskı), Ankara: Pegem A.
- Özer, M. (2022). *Türkiye'de Eğitimin Evrenselleşmesi*. T. Mumcu (Ed.). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Özgüven, İ. E. (2004). *Psikolojik Testler*. Ankara: PDREM Yayınları
- Robinson, V. (2011). *Student-Centered leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rostini, D., Syam, R. Z. A. & Achmad, W. (2022). The Significance of Principal Management on Teacher Performance and Quality of Learning. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513-2520.

- Sarı, M. & Cenkseven, F. (2008). İlköğretim Öğrencilerinde Okul Yaşam Kalitesi ve Benlik Kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 3-16.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*, (doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.
- Sarıer, Y. (2016). Türkiye’de Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörler. MetaAnaliz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 609-627.
- Sarıer, Y., & Uysal, Ş. (2021). Okul Gelişim Alanlarındaki Uygulamalara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(2), 609-636. <https://doi.org/10.18039/ajesi.855457>
- Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The Influence Of Principal Leadership On Classroom Instruction And Student Learning: A Study Of Mediated Pathways To Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626-663.
- Silah, M. (2003). Üniversite Öğrencilerinin Akademik Başarılarını Etkileyen Çeşitli Nedenler Arasından Süreksiz Durumluk Kaygısının Yeri ve Önemi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (10), 101-115.
- Suna, H. E., Tanberkan, H., Gür, B. S., Perc, M., & Özer, M. (2020). Socioeconomic Status And School Type As Predictors Of Academic Achievement. *Journal of Economy Culture and Society*, (61), 41–64.
- Şad, S.N. (2012). Investigation Of Parental Involvement Tasks As Predictors Of Primary Students’ Turkish, Math, And Science & Technology Achievement. *Eğitim Araştırmaları- Eurasian Journal of Educational Research*, (49), 173- 196.
- Şahin, Ç. (2010). “Veri toplama teknikleri”, R. Kıncal (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 121-180, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şam, E. A. (2015). Değerler Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Journal of Educational Secince*, 3 (4). Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/jedus/issue/16127/168719>
- Şama, E. & Tarım, K. (2007). Öğretmenlerin Başarısız Olarak Algıladıkları Öğrencilere Yönelik Tutum ve Davranışları, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 135-154.
- Şengönül, T. (2019). Yoksulluğun Ailedeki Sosyalleştirme Süreçlerine ve Çocuklardaki Bilişsel Gelişim ve Okul Başarısı Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(47), 1-15. DOI: 10.35237/sufesosbil.522370
- Şevik, Y. (2014). *İlköğretim Müdür ve Müdür Yardımcılarının Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri ile Akademik Başarısına Katkıları*, (yüksek lisans tezi), Mehmet Akif Üniversitesi, Burdur.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*, (1. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi*, (yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ural, Ö. (2020). *Başarılı Okul İyileştirme Örnekleri: Karşılaştırmalı Durum Analizi*, (doktora tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (10. baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. & Yenipınar, Ş. (2019). Okul Yöneticilerine Göre Öğretimsel Hesapverebilirlik Olgusunun Nitel Analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 151-162
- Yılmaz, B. (2012). Okuma Alışkanlığının Okuma Başarısına Etkisi: Ankara Keçiören Atapark İlköğretim Okulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. 209-218, 12 Kasım 2022,
<http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/11695/Y%C4%B1lmaz.pdf?sequence=1>.
- Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ile Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, (yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi. Ankara.

7. EKLER

EK-1: Okul Müdürü Görüşme Formu Örneği

OKUL MÜDÜRLERİ GÖRÜŞME FORMU

Değerli Okul Yöneticisi;

Bu görüşme formu sizlerin, okul başarısına katkılarınızı belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde ise okul başarısını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin neler olduğu ve sizlerin okul başarısını arttırmak için yaptığınız uygulamalar ile yapmayı planladığınız uygulamaların neler olduğunu öğrenmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

Bu görüşme formundan çıkan sonuçlar Yüksek Lisans tezi için kullanılacak olup, formlara lütfen adınızı yazmayınız. Sonuçların güvenilir olması için soruları içtenlikle cevaplamanız önemlidir. Bu görüşme onaylamanız ve iznimize bağlı ses kaydı ile gerçekleştirilebilecektir. Aksi durumda izniniz dahilinde görüşme içeriği not alınarak kayıt altına alınacaktır. İlginiz için teşekkür ederiz. Saygılarımla.

07.04.2021

Mehmet KARACA

Yozgat Bozok Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Bölüm

Yaşınız	Cinsiyetiniz
Eğitim durumunuz	Meslekte kıdeminiz
Okul yöneticisi olarak kıdeminiz	Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri
Bu okuldaki görev süreniz	

2. Bölüm

- 1) Size göre okul başarısı nedir?
- 2) Okul başarısını arttırmak için ne gibi uygulamalar yapmaktasınız? Açıklayınız.
- 3) Okul başarısını arttırmak için yaptığınız uygulamalar dışında daha ne gibi uygulamalar yapılabilir? Örnek veriniz.
- 4) Okul başarısını artırma sürecinde karşılaştığınız güçlükler nelerdir sayınız? Örnek vererek açıklayınız.
- 5) Karşılaştığınız güçlüklerle nasıl çözümler üretiyorsunuz? Örnek vererek açıklayınız.

EK-2: Araştırma İzni



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-47882400-602.04.01-42301962
Konu : Araştırma Uygulama İzni Hk.
Mehmet KARACA
TC:25751503020

28/01/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : (a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı (2020/2) Genelgesi.
(b) Yozgat Bozok Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 24/01/2022 tarihli ve 56533 sayılı yazısı.

Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Mehmet KARACA'nın "İlkokul Yöneticilerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi" konulu araştırma talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri incelenmiş olup, ilgi (a) genelge doğrultusunda söz konusu araştırmanın 2021-2022 eğitim öğretim yılında ilimiz ilçelerindeki tüm resmi ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin katılımıyla, kurum faaliyetlerini aksatmadan, pandemi kurallarına uyulması kaydıyla, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınızı arz ederim.

Ayhan TELTİK
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
- İlgi(b) Yazı ve Ekleri (18 Sayfa)
- Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

OLUR
Dr. Abdullah KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Gültepe Mah. Talas Bulv. No:1/b Melikgazi/KAYSERİ

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (352) 330 11 25

Bilgi için: İsmail ERCİYAS

E-Posta: yuksekokretimyurtdisi38@meb.gov.tr

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: <http://kayseri.meb.gov.tr>

Faks: 3523209503

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5b29-e251-3d2e-813a-1919 kodu ile teyit edilebilir.

EK-3: Etik Kurul Onayı



T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU
BAŞVURU DEĞERLENDİRME FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN ADI	İlkokul Yöneticilerinin Okul Başarısını Artırmak İçin Kullandıkları Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi	
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	☐ Anket/Ölçek/Skala Çalışması ☐ Gözlemsel Çalışma ☐ Niteliksel Çalışma ☐ Diğer	
	GELEN EVRAK SAYISI ve TARİHİ		
	YÜRÜTÜCÜ/DANIŞMAN (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Prof.Dr.Emine BABAOĞLAN ÇELİK Eğitim Fakültesi	
	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Mehmet KARACA Kayseri Şehit Musa Yüce İlkokulu	
VARSA	RAPORTÖR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm, Telefon, E-Posta)		Tarih/İmza
	DIŞ UZMAN (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm, Telefon, E-Posta)		Tarih/İmza

KARAR BİLGİLERİ	KARAR NO:22/27	TARİH: 26.05.2021
	Yukarıda bilgileri verilen Etik Komisyonu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik sakınca <u>bulunmadığına</u> karar verilmiştir.	
	Değerlendirme Sonucu	
	☒	Uygundur
	☐	Düzeltilme gereklidir (Açıklayınız)
	☐	☐ Düzeltmeleri görmek istiyoruz ☐ Düzeltmeleri görmemize gerek yok
☐	Uygun değildir (Açıklayınız)	
Açıklama		

ÇALIŞMA ESASI	Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu Yönergesi
---------------	--

ETİK KOMİSYONU ÜYELERİ