

Received/ Makale Geliş Tarihi 06.12.2023
Published /Yayınlanma Tarihi 31.01.2024
Volume / Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 11(103), 174-190

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10616603

İbrahim Kırdı

<https://orcid.org/0000-0002-9408-2216>
MEB, Konya / TÜRKİYE

Fatih Sever

<https://orcid.org/0000-0002-8360-6774>
MEB, Konya / TÜRKİYE

Ramazan Dursun

<https://orcid.org/0009-0001-1955-5837>
MEB, Konya / TÜRKİYE

İbrahim Erdem

<https://orcid.org/0009-0006-7439-2547>
MEB, Konya / TÜRKİYE

Nadiye Derya Erdal

<https://orcid.org/0000-0003-0599-2531>
MEB, Konya / TÜRKİYE

Konya İli Özelinde İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Views Of Primary And Secondary School Principals On Instructional Leadership Practices In Konya Province

ÖZET

Bu çalışmada öğretimsel liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Betimsel yöntem kullanılarak yapılan araştırmada verilerin toplanması yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile sağlanmış; veriler, içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, Konya ilinde bulunan on ilköğretim okul müdürü (ilkokul ortaokul) oluşturmaktadır. Çalışma grubunu seçerken amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde görüşleri alınan okul idarecileri genel olarak öğretimsel liderlik davranışlarını gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya dahil olan müdürlerin, okulun amaçlarını geliştirme, varlığını hissettirme, öğretimsel liderlik davranış boyutlarından okulun amaçlarını açıklama, öğretimi değerlendirme ve denetleme, öğrenci başarısını izleme, eğitim programlarını eş güdümlenme, çalışanları özendirme, okulun eğitim süreçlerini geliştirme, zaman süreçlerini uygun kullanma, çalışanların mesleki ve akademik başarılarını geliştirme, kurum içi standartları geliştirme ve koruma, öğrencileri öğrenmeye özendirme davranışlarını gösterme açısından da etkin olmaya çalıştıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğretimsel liderlik, Öğretimsel Liderlik Davranışı Uygulama Görüşleri, Okul Müdürü.

ABSTRACT

In this study, school principals' views on instructional leadership practices were sought in order to determine their opinions. The research, conducted using a descriptive method, collected data through semi-structured interviews, and the data were analyzed through content analysis. The study group of the research consists of ten primary and secondary school principals located in the Konya province. Purposive sampling method was utilized in selecting the study group. As a result of this study, the interviewed school administrators generally stated that they exhibit instructional leadership behaviors. The participating principals were observed to be effective in demonstrating behaviors related to enhancing the school's goals, making the school's presence felt, explaining the school's goals through instructional leadership behavior dimensions, evaluating and supervising instruction, monitoring student achievement, coordinating educational programs, motivating staff, improving the school's educational processes, using time processes appropriately, enhancing the professional and academic achievements of staff, developing and maintaining internal standards, and encouraging students to learn.

Keywords: Instructional leadership, Views on Instructional Leadership Behavior Implementation, School Principal.

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya sayılılar, ilişkin problem durumu, sınırlılıklar, araştırmanın önemi ve tanımlar yer almaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişimin durmaksızın devam ettiği yeni yüzyılda eğitim sisteminin de tüm yönleriyle değişmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Bu yaşananlar okulların ve okul çalışanlarının da değişmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu insanların yetişmesi de eğitim yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Geleceğimize yön verecek olan nesillerin yetiştirilmesinde önemli rol alan eğitim kurumlarımızın iyi yönetilmesi, eğitim liderlerimizin daha dinamik bir yapıya kavuşmalarıyla mümkün olacaktır.

Bireysel gelişme ve toplumsal kalkınma açısından önemli rol olan “eğitim” işlevini her toplumda okul adı verilen örgütler üstlenmiştir (Çetinkanat, 1988). Okulun temel işlevi eğitimidir. Okulda yapılan tüm işler eğitimi gerçekleştirme amacıyla olmalıdır. Eğitimin ve okulun amaçları dikkate alındığında okuldaki paydaşların (hizmet verenler) görevi, etkin bir eğitim-öğretim faaliyeti gerçekleştirmektir. Diğer eğitim örgütlerinin amacı, okulların çalışmasını daha etkili biçimde yerine getirmesine yardım etmektir. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yöneltmesine bağlıdır (Alıç, 1991).

2.1. Liderlik

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin eski durağan yapıdan çıkarak etkili bir yönetici, etkili bir lider olmalarını beklemektedir. Önceden yöneticilerin sadece basit yönetsel işleri yönetmesi düşüncesi ağırlıklı iken okulların giderek daha kozmopolit bir yapıya dönüşmesi sonucunda yönetenlerin görev ve sorumlulukları da değişmeye başlamıştır (İnanlı ve Özkan, 2006). Yöneticilerin yeni gelişmeler ışığında yönetim anlayışlarını değiştirip geleneksel yaklaşımların yerine çağdaş, akılcı ve inovatif bir eğitim anlayışına evrildikleri görülmüştür. Bunun sonucunda günümüzde yöneticilerin, sadece yöneticilik anlayışından farklı olarak liderlik özellikleri göstermelerine odaklanılmış ve okul idarecilerinin özellikle öğretimsel lider olarak okul kültürünü ve gelişimini nasıl etkilediğini araştıran birçok çalışma yapılmıştır.

Eğitim sisteminin etkili ve yeterli olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi önemli bir yönetim konusudur ve yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar yüklemektedir. O hâlde yöneticiler hem yönetici hem de etkili lider davranışlarına sahip olmak zorundadırlar (Argon ve Mercan, 2009).

Liderlik, örgütlerin devamlılığı için çok gereklidir. Eğitim kurumlarında bu gereksinimi karşılama görevi okul yöneticilerine düşmektedir.

Okul yöneticisi formel bir eğitim lideridir. Okulda tüm güçleri elinde bulundurabilir. Okul yöneticisi yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü olmak üzere üç gücü elinde bulundurabilir. Bunun yanında okul müdürünün kişisel bir gücü vardır ki buna karizmatik güç denilmektedir. Bu gücü elinde bulundurursa onun yönetimi hem daha anlaşılır hem de daha başarılı olacaktır.

Okul yöneticilerinin müdürlük ya da idarecilik görevine başlamadan önce mutlaka bir eğitimden geçirilmesi gereklidir. Amacı yönetici yetiştirmek olan bu işin aslında lider yetiştirmek olarak düzenlenmesi ve yenilenmesi gerekmektedir.

Okul örgütlerinin geleceğe yön veren işler yapmasında okul yöneticisinin etkili bir lider olması şarttır.

2.2. Öğretimsel Liderlik

Lashwa'ya göre eskiden beri okul idarecilerinin sorumlulukları incelendiğinde, ilk yıllarda müdür "bürokratik idareci" olarak belirtilirken sonraları "insani duyguları dikkate alan kolaylaştırıcı bir yönetici" olarak ifade edilmiştir (Cerit, 2001, s.39). Bunu "öğretimsel lider" izlemiştir. 1970'li yıllardan itibaren okulda liderlik konusunda yapılan çalışmalar sadece öğrenme ve öğretmeyi hedef alan ve öğretimsel liderlik alanında planlanmıştır.

Öğretimsel liderliği diğer liderliklerden ayıran başlıca özellik, öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde odaklanmış olmasıdır. Bir başka deyişle öğretimsel liderlik, tüm bileşenler ve süreçlerle ilişkili olan bir liderlik anlayışıdır.

Etkili okul araştırmalarının sonucu olan öğretimsel liderlik, okul yönetiminde özel bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretimsel liderliği gerçekleştirmenin en önemli ve etkili yollarından birisi yöneticilerin öğretimsel lider olarak yetiştirilmesi ve öğretimsel liderlik uygulamaları için gerekli ortamın yaratılmasıdır. Okul yöneticileri öğretimsel liderlik konusunda donanımlı hâlde geldiklerinde çağımızın koşullarına uygun etkili okulları yönetmeleri beklenmektedir (Aksoy, 2006, s.20).

Okulun amaçlarına en üst düzeyde ulaşabilmesi, iyi yönetilmesiyle ve buna bağlı olarak okulları yönetecek okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak yetiştirilmesiyle yakından ilişkilidir (Aksoy, 2006, s.20).

Öğretimsel liderlik, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencilerin başarılı bir şekilde yetiştirilmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. "Bilgi toplumunda eğitim sisteminin tek yapabileceği, öğrencileri öğrenmeye hazırlamaktan ibaret olduğu" görüşü egemen olduğuna göre aslında okul da yöneticisi de öğretmeni de öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak için vardır (Özden, 1998, s.147).

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin bir diğer önemli görevi de öğretim sürecini yönetmesidir. Okul yöneticisinin zamanını odasının dışında, sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 1998, s.147).

Okul yöneticilerinin okul yönetiminin aslında eğitim programı ve öğretimi yönetme olduğunun farkında olarak öğretimsel lider olmak için sürekli kendilerini yetiştirip geliştirmeleri beklenir. Görevini yürütmekte olan yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerine uygun olarak düzenlenmiş hizmet içi eğitim programları ile geliştirilmeleri, göreve başlayacak olan yeni müdürlerin ise hizmet öncesi eğitim programlarıyla yetiştirilmeleri ile okulun amaçlarına ulaşarak etkili okul olması sağlanabilir (Aksoy, 2006, s.20).

Öğretimsel liderlik yaklaşımı okul örgütlerinde bulunan bir yaklaşımdır. Bu liderlik yaklaşımına ilgi artarak devam etmektedir. Öğretimsel liderlik yaklaşımı öğretmen, öğrenci, okul ve öğretim yöntem ve tekniklerinin bulunduğu süreçlerle doğrudan bir ilişki içinde olmasıdır.

Günümüzde değişim yadsınamaz bir gerçektir. Okul müdürlerinin de bu değişime ayak uydurması gerekmektedir.

Günümüz eğitim yönetim anlayışında okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rolünün sürekli bir biçimde etkili olmaya başladığı görülmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da değişim ve gelişmedeki başarının çoğu yöneticilerin öğretimsel liderlik rolüne bağlıdır.

Okul müdürlerinin, yetiştirilmelerinde önemli sorunlar bulunmaktadır. Öğretimsel liderlik alanında yapılacak olan çalışmalarla elde edilecek verilerin, okul müdürlerinin yetiştirilip geliştirmeleri konusunda yetkililere önemli veriler sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretimsel liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerinin yetişebilmesi, bu alanda çeşitli eğitim almaları ile mümkündür. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir araya getirilmesi ile okul yöneticilerine, öğretimsel liderlik kazandırmayı etkin hâle getirecek hizmet içi programların hazırlanması ve artırılması konusunda ışık olacağı düşünülmektedir.

Bazı eğitimcilere göre okul müdürü iyi bir yöneten değilse öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, tüm paydaşların beklentilerini karşılama konusunda istekli olmalıdır. Öğretmenler, üstlerin etkin ve yetkin olduğunda daha başarılı işler ortaya koyabilmektedir.

Okul liderliği alanında oldukça popüler hâle gelen öğretim liderliği, okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası değil sınıf ve koridorlar olduğu görüşünü yaygınlaştırmaktadır. Bu, okul yönetiminde yeni bir anlayışı getirmektedir. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Okul yöneticisinin zamanını sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 1998, s.147).

Tanımlara bakıldığında öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin eğitimin ve okulun amaçlarına ulaşabilmek için yaptığı davranışlar ve bununla birlikte astları ve çevresini etkileyerek onlardan beklenen davranışları göstermeleri olmalıdır.

Öğretim liderliği; okul müdürünün devamlı olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir okul ve öğretimi nasıl organize edeceğini düşünmesi, öğretme ve öğrenmeyle beslenmesi ve onlarla uyumasıdır (Ünal ve Çelik, 2013, s.239-258).

2.3. Öğretimsel Liderlik Davranışları

- Lider, örgütün amaç ve görevlerinin farkında olur.
- Yaptığı işin sebeplerini bilir, sonuçlarını tahmin eder.
- Olumsuz durumlara hazırlıklıdır.
- Okuldaki paydaşları işine ortak eder.
- İstenen başarıyı yakalamak için gerekli araç gereci sağlar.
- İstenen başarıda gerekli eğitim programlarının bilincinde olur.
- Yeni teknolojileri sürekli takip eder ve kurumuna kazandırmaya istekli olur.
- Öğrencilerin farklı gereksinimlerine cevap verir.
- Okulu başarıya örgütler.
- Özellikle eğitim konusunda personeline model olmalıdır.

2.3.1. Öğretimsel Liderin Özellikleri

Okulun iyi yönetebilmesi için liderin kişisel, yönetsel ve mesleki becerilere sahip olması gerekmektedir.

Öğretimsel bir liderin kişilik özellik ve becerileri:

- Doğruluk, dürüstlük ve adil olma niteliklerine sahiptirler.
- Personeline ilgi ve anlayış gösterirken sahte davranışlardan kaçınır.
- Arkadaşça davranır ve iyi bir mizah duygusuna sahiptir.
- Çalışanlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerinden yararlanırlar.
- Kendilerine kolayca yaklaşılabilir.
- Tartışma ortamını destekler ve eleştirileri kabul ederler.
- Astarları ile kendi görüşleri hakkında iletişim kurarlar.
- Çalışanlara dair beklentilerinde gerçek hedef ve beklentilerinde esneklik sağlarlar.
- Okulları ile ilgili olumlu düşüncelerini paylaşırlar.

Öğretimsel lidere ait yönetsel yaklaşım ve beceriler;

- Ders programlarını ayarlama konusunda adil bir yaklaşım sergilerler.
- Çalışanlar ile sürekli temas hâlinde olurlar.
- Sorumluluğu eşit dağıtırlar.
- Karar alma süreçlerine astlarını da dahil ederler.
- Yönetmede tutarlıdırlar, kesin davranışlar sergilerler.
- Sürekli bilgi toplar ve değerlendirirler.
- Tarafsızlardır.
- Öğretmenleri yönetim işleri ile bunaltmaz, onları bu işlerle yormazlar.

Öğretimsel liderin mesleki özellik ve becerileri;

- Güncel konulara hakimdirler. Genel kültürleri iyidir.
- Sınıfları ve okulun tüm bölümlerini düzenli olarak ziyaret/kontrol ederler.
- Öğretmenleri özgür bırakırlar.
- Öğretmenlere doğru eğitim ortamları sağlarlar.
- Öğretmenlere gelişmeleri ve saklı güçlerini ortaya çıkarma konusunda yardım eder ve güdülerler.
- Yenilikçi düşünceleri desteklerler.
- Öğretim süreçleri ile ilgili tüm sorunların çözümünde paydaşlara yardım ederler.
- İşinin ahlaki kurallarına uyulması konusunda hassastırlar.

2.3.2. Öğretimsel liderlerde olması gereken davranışlar

Kaynak Sağlayıcılık: Okulun ihtiyaçları için tüm kaynakları seferber eder bu amaçla çeşitli politikalar geliştirir. Eksiklerin giderilmesi hususunda sadece devletten değil tüm çevreden kaynak bulur.

Kaynak Kişi Olma: İyi bir yönetici astlarının eğitim konusunda sorunlarında çözüm mercii olmalıdır.

İletişim Sağlayıcı Olma: İletişim, belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir (Açıkgöz, 1994, s.16).

Okul yöneticisi okulda tüm yönleri ile iletişimin en iyi şekilde işlenmesi için tüm tedbirleri alır.

Görülebilir Olma: Okul müdürü okuldaki herkes tarafından görülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Bir müdür varlığını olumlu ya da olumsuz olarak hissettirebilir. Gerek ödül gerekse ceza bunun en iyi örneğidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Yapılan çalışmada ilk ve ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nitel bir araştırma modeli (betimlemeye dayalı) kullanılmıştır.

Araştırmada betimsel yöntem tercih edilmiştir. Veriler için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile çalışma yapıp veriler analiz edilmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olaylar ve algıları kendi ortamında bütünsel ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.39). Ayrıca Kuş, nitel araştırmayı "Şeyleri doğal ortamda, görüngü, insanların onlara attıkları anlamlar sayesinde anlama girişimi" olarak tanımlamıştır (Kuş, 2003, s.77).

Nitel araştırmaların, diğer araştırmalardan (nicel) farklı olarak, sınırları belirlenmiş bir başlangıç noktası yoktur. Başlangıç noktasından itibaren süreçte değişmeyen aşamaları da yoktur. Nitel araştırma, esnek bir süreç izler. Süreçler arası ilişki araştırmanın seyrini de etkiler.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında Konya ili ilköğretim okullarında yapılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu Konya ili ilköğretim okullarında çalışan on müdür oluşturmaktadır.

Çalışma grubunu seçerken amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki amaç; çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Buna göre çalışma grubuna alınacak katılımcılar belirlenirken yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik gibi düzeyler dikkate alınmıştır.

Tablo 1. Görüşme Yapılan Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri

Çalışma Grubu		F	%
Cinsiyet	K	3	%30
	E	7	%70
Mesleki Kıdem	1 - 10 yıl	0	%0
	11 - 20 yıl	3	%30
	21 - 30 yıl	7	%70
Yöneticilik Kıdemi	1 - 10 yıl	2	%20
	11 - 20 yıl	4	%40
	21 - 30 yıl	4	%40
Mezuniyet Durumu	Lisans	5	%50
	Yüksek Lisans	5	%50
	Doktora	0	%0

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniği ile yapılmıştır. Bu form katılım sağlayan okul müdürlerinin görüşmesini anlamaya, konu ile ilgili öngörülerini hazır bulunuşluklarını ortaya çıkaran bir yöntem olarak bilinmektedir. Bu teknikte, bu inceleme/araştırmaya dahil olan farklı bireylerden aynı sorular karşısında verecekleri cevapların alınması amaçlanmıştır. Araştıran görüşme sorularını önceden planlayabileceği gibi görüşme sırasında duruma göre yeni sorular da ekleyebilmektedir. Soru sırası görüşme anında değişkenlik gösterebilir.

Yapılan araştırmada, daha önce bu konuda yapılmış makaleler ve tezler taranarak sorular hazırlanmıştır. Nuri Akgün tarafından 2001 yılında yapılan "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği" doktora tezinin araştırma sorularından yararlanarak araştırmacı tarafından on iki sorudan oluşan görüşme formu uygulamaya hazır hâle getirilmiştir. (Akgün, N., 2001).

3.4. Verilerin Toplanması

2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı içerisinde Konya ilinde görev alan ilköğretim okullarındaki okul müdürlerinin görüşlerinden yararlanarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Anketin uygulandığı okullar, okul müdürlerinin görüşlerine başvurularak belirlenmiştir. Görüşme için okul müdürleri ile telefon yolu ile görüşülmüş, gün ve saatler belirlenmiş ve bu saatlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler okul müdürlerinin onayı alınarak kaydedilmiş ve bu kayıtlar yazıya dökülmüştür. Görüşmelerde ilk olarak kişisel bilgiler alınmış, sonra görüşme formunda bulunan sorular belli bir sıra gözetilerek sorulmuştur. Yapılan görüşmeler ortalama 15-25 dakika sürmüştür. Katılımcılara

daha önceden belirlenmiş sorular sorulmuş ve alınan cevaplar kaydedilmiştir. Verilen cevapların kısa ve uzunluğuna göre, görüşmenin süreleri değişiklik göstermiştir.

3.5. Verilerin Çözülmesi

Yapılan çalışma sonunda ses kayıtları yazılı belge haline getirilmiştir. Analiz sonrasında okul müdürleri M1'den M10'a kadar sıralanmıştır.

Bu çalışmada içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Analizde amaç, görüşme formunda verilen yanıtlardan benzerlik gösterenleri bir araya getirip özetleyerek araştırmacıların anlayacağı şekilde düzenlemektir.

Kategorilerin belirlenmesinde görüşmede kullanılan sorular göz önünde bulundurulmuştur. Bir grup eğitimci ile verilen cevaplar değerlendirilmiş ve karşılaştırılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda bir çizelge hazırlanmış ve bu çizelgeden yararlanılmıştır. Öncelikle var olan durum belirlenmiş ve çıkan sonuçlar ışığında yorumlama yapılarak araştırmanın amacı ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Sonrasında verilen yanıtlardan tekrara düşen çarpıcı bölümler alınarak açıklamalara (destek amacıyla) eklenmiştir.

4. VERİLER ve YORUM

Bu bölümde, çözümlene ile elde edilen veriler ve bu sonuçlara ilişkin yorumlar bulunmaktadır. Veriler ile ulaşılan yorumlar, alt problemlerin düzenlenmesindeki sıraya göre verilmiştir.

Tablo 2'de "Okul müdürlerine çalıştıkları kurumun amaçları nelerdir?" şeklinde sorulmuş ve benzer cevaplar birleştirilerek özet şeklinde verilmiştir.

Tablo 2. Okulun Amaçlarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri

Tema: Okulun Amaçları	f	%
Alt Temalar		
Vatanımı, milletini, yurdunu seven kültürlü bireyler yetiştirmek	10	%100
Öğrencileri ortaöğretime hazırlamak	8	%80
Millî Eğitimin Temel Amaçları ışığında 2023 vizyonunu gerçekleştirmek ve İlköğretim Kurum amaçları	7	%70
Öğrencileri hayata hazırlamak	3	%30
Öğrencileri geleceğe hazırlama ve yönlendirme	2	%20
İstenilen ve rağbet gören bir okul olmak	2	%20
Öğrencilerin okulu temsil etmesini sağlamak	2	%20

Görüşme yapılan tüm okul müdürleri "Vatanımı, milletini, yurdunu seven kültürlü bireyler yetiştirme"nin okulun en önemli amacı olduğunu belirtmişlerdir. Bu konudaki düşüncelerini M1 okul müdürü "*Öncelikli görevimiz vatan ve millet sevgisi sonrasında eğitimsel konular gelir*", M2 okul müdürü "*Bireysel olarak öğrencilere ilk önce vatan ve millet sevgisi kazandırmayı amaçlarımız sonrasında eğitim içeriklerini de bu doğrultuda planlarız*", M3 okul müdürü "*Öğrencilerimizin önce iyi bir vatandaş ve özgüvenli bireyler olarak yetişmelerini sağlamaktır. Bu minvalde çalışmaktayız.*", M4 okul müdürü "*Sorumluluğun tüm yönleriyle kazandırılmasını amaçlamaktayız. Vatan sevgisi aile sevgisi okul sevgisi gibi.*" ve M10 okul müdürü de "*...Gelecekleri için gelecek ile ilgili şehir ve ülke çapında sosyal sorumluluk alanlarında taraf olan bireyler olarak yetişmesini sağlamak*" şeklinde ifade etmişlerdir.

Müdürler tarafından dile getirilen bir diğer amaç ise öğrencileri ortaöğretime hazırlamaktır. M7 okul müdürü "*Ortaokullarda öyle bir durum var. Bizden beklenen en başta toplumumuzda yani bizden beklenen ortaöğretim kurumlarına hazırlamak.*", M8 okul müdürü "*Öğrencilerimizi hem ortaöğretime hazırlamak...*", M10 okul müdürü "*Orta öğretime hazırlama konusunda tüm paydaşlarımız özveri içerisinde çalışmakta bu da kurum kültürünü geliştirmektedir*" şeklinde konuşmuşlardır.

Neredeyse tüm okul müdürleri, kurumlarının amaçlarını planlarken mevzuatı göz önünde bulunduklarını belirtmişlerdir. Bu konuda M1 okul müdürü "*Millî Eğitimin Temel Amaçları ışığında 2023 Vizyonunu gerçekleştirmek gibi birçok amacı sıralayabiliriz.*", M2 okul müdürü "*Millî Eğitim Temel Kanunundaki eğitim öğretimin genel amaçları bizim mihverimizdir. Daha sonra 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile belirlenen ilköğretim kurumlarının amaçları olarak iki şekilde dayanak bulmaktadır.*" M8 okul müdürü "*Okulumuzun zaten Millî Eğitimin Temel Amaçları ışığında 2023 Vizyonunu gerçekleştirmek doğrultusunda.*", M9 okul müdürü "*Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği gereği ve 2023 vizyonu yönlendirmesiyle.*" ifadelerini kullanmışlardır.

M1, M5 ve M7 okul müdürleri de okulun önemli amaçlarından birinin de öğrencileri hayata hazırlamak olduğunu söylemişlerdir. M1 okul müdürü "*kendi değerlerine uygun bir kişilik olarak, bunları hayata hazırlamak*", M5 okul müdürü "*Milli Eğitim Temel Kanunu'nda bulunan dengeli, sağlıklı, iyi bir kişiliğe ve karaktere sahip hür ve bilimsel düşünebilen insan hakları ve değerlere saygılı, topluma karşı sorumluluk hisseden yapıcı ve yaratıcı kişiler yetiştirmek...*" ve M7 okul müdürü de "*...bizden beklenen amaç üst öğretim kurumuna ve hayata hazırlamak olarak söylenebilir*" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu alt problemde okul müdürlerinin okulun amaçlarını açıklama ve okulun amaçlarını geliştirme davranışlarına ilişkin davranışlarına yönelik çalışmalar görüşme sorularına verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda okul müdürleri okulun amaçlarını genellikle "*Vatanını, milletini, yurdunu seven kültürlü bireyler yetiştirmek*", "*Öğrencileri ortaöğretime hazırlamak*" ve "*Milli Eğitimin Temel Kanununda bulunan amaçlar ışığında 2023 Vizyonunu gerçekleştirmek*" olarak ifade etmişlerdir.

Bu alt konudaki verileri incelediğimizde, okul müdürlerinin okulun amaçlarını belirtirken çoğunlukla benzer amaçlardan bahsettikleri söylenebilir.

Tablo 3'te ilköğretim okul müdürlerinin "*Okulunuzun amaçlarını gerçekleştirmek ve geliştirmek amacıyla ne tür çalışmalar yapmaktasınız?*" sorusuna ilişkin görüşleri belirtilmiştir.

Tablo 3. Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmek ve Geliştirmek amaçlı Okul Müdürlerinin Uygulama Görüşleri

Tema: Okulunuzun amaçlarını geliştirmek ve gerçekleştirmek adına ne tür çalışmalar yapmaktasınız?		
Alt Temalar	f	%
Gelişen teknolojinin takibi ve okula yansıtılması	5	%50
Sosyal faaliyetler, serbest zaman etkinlikleri ve kulüp çalışmaları	9	%90
Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin görüşlerini dikkate alma	5	%50
Kurul ve komisyon çalışmaları	2	%20
Mevcut amaçları gerçekleştirmek	4	%40
Okulun vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi	2	%20
Okulun tanıtımının yapılması	2	%20
Fiziksel koşulların iyileştirilmesi	5	%50
Üst öğretim kurumu gezi ve tanıtım faaliyetleri	4	%40

Okulun amaçlarını geliştirme yolunda teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması gerekliliğini M2, M6, M7 ve M10 okul müdürleri görüşmesinde "*Teknolojik gelişmelerin takibi, gelişen imkânların okulda uygulanması ve sonuçta kaliteli eğitim*", M6 ve M7 okul müdürleri "*...teknolojik gelişmeleri özellikle eğitim ile ilgili konuları okulumuza yansıtmaya çalışıyoruz.*" ve M8 okul müdürü de "*Teknolojik anlamda gelişmiş araçları kullanmaya çalışıyoruz.*" ifadelerine yer vermişlerdir.

M1, M2, M3 ve M8 okul müdürleri de "*ders dışı etkinliklerin okulun imkânları dâhilinde etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini*" bildirmişlerdir.

Okul müdürleri çoğunlukla "*Birincisi sosyal etkinliklere önem veriyoruz. Okulda yapılan programlarda (belirli gün ve haftalar) Öğrencilerimizin de bu etkinliklerde aktif rol almasını sağlıyoruz. Tüm aktivitelere katılmalarını teşvik ediyoruz.*" cevabını vermiştir. M8 okul müdürü ise "*Öğrencilerimizin spor faaliyetlerini sadece boş zaman etkinliği değil yaşam boyu gerekli olduğuna inanmaları için çalışıyoruz.*" cümleleriyle görüşlerini desteklemiştir.

M1, M5, M7, M8 ve M10 okul müdürleri okul paydaşlarının görüşlerine başvurmanın amaçlarına ulaşmada etkili olacağını ifade etmişlerdir. M1 okul müdürü "*Kurumumuzu geliştirmek için tüm paydaşlarımızın fikirlerini dikkate alıyoruz.*", M7 okul müdürü "*Öğretmenlerin görüşleri bizim için ön plandadır. Öğrencilerimizin isteklerini okul idaresince değerlendiriyoruz ve bu isteklerin bazılarını da planlamamızda yer veriyoruz. Bu sebeple öğrencilerin bize güven duygularını geliştiriyoruz*", M9 okul müdürü de "*Bunlarda tabi olarak paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli) görüşünü alıyoruz*" cümleleri bu görüşlerini desteklemektedir. M2 ve M9 okulun amaçlarını geliştirmek için okulda kurul ve toplantıları etkin bir şekilde kullanarak faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. M2 okul müdürü "*Okulda kurul ve komisyonlarda okulun amaçları tespit ediliyor. Kanun ve yönetmelikler ışığında kurum paydaşları ile hazırlanan hedefler doğrultusunda amaçlara ulaşmaya çalışıyoruz*", M6 okul müdürü de "*Okulda oluşturulan kurul ve komisyonları çalıştırarak.*" ifadelerini kullanmışlardır.

M5 ve M7 okul müdürleri kurumu tanıtmak amacıyla diğer kurumlar ve çevreyle birlikte yapılan etkinliklerin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı konuda M5 okul müdürü "Ondan ziyade ilköğretim okulları arasındaki faaliyetlere katılmanın ve yıl sonunda okulda etkinliklerin düzenlenmesinin faydalı olduğu" ifadesini kullanırken M8 okul müdürü de "tanıtım ve yaygınlaştırma faaliyetlerinin önemli olduğunu" belirtmiştir.

M5 ve M9 okul müdürleri kurumlarının amaçlarını geliştirme ve gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler kapsamında üst öğretim kurumlarının tanıtımının önemine yönelik olmuştur. Bu konuda M9 okul müdürü "Biz, çocukların ortaöğretim kurumlarını ve gidebilecekleri bölümleri tanımaları için seminerler düzenliyoruz. Farklı ortaöğretim kurumlarını tanıtıyoruz. Liselere geziler düzenliyoruz. İl içindeki ortaöğretim kurumlarına gezilerimiz oluyor. Üst öğretim kurumlarını tanımaları açısından farkındalık oluşturmaya çalışıyoruz." şeklinde konuşmuşlardır.

Verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin bilinen amaçları gerçekleştirmenin yanında okulu daha da ileri götürebilmek için çalışmalar yaptıkları gözlenmiştir. Yapılan etkinliklerde tüm paydaşların yüksek seviyede katılımının kurum içi gelişmeyi olumlu yönde geliştirdiği görülmektedir.

Tablo 4'te ilköğretim okul müdürlerinin "Okulunuzun amaçlarını hangi paydaşlara açıklamaktasınız?" sorusuna ilişkin uygulama görüşleri belirtilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarını Hangi Paydaşlara Açıkladığına İlişkin Uygulama Görüşleri

Tema:Okulunuzun amaçlarını hangi paydaşlara açıklamaktasınız?		
Alt Temalar	f	%
Öğretmenler ve yöneticiler	8	% 80
Öğrenciler	7	% 70
Veli	6	% 60
Çeşitli kurum ve kuruluşlar	2	% 20
Diğer ilköğretim okulları	1	% 10

Bu soru karşısında M1 ve M7 okul müdürleri okul dışında ilgili STK ve resmi kurumlara amaçlarını açıkladıklarını belirtmişlerdir. M1 okul müdürü "Okulun ve öğrencilerin gelişimi için çevrede bulunan STK lar ve resmi kurumlarla yapılan çalışmalarda okulun amaçları bir şekilde gündeme getiriliyor.", M7 okul müdürü de "Çevredeki belediye, sağlık ocağı gibi yakın çevremizdeki bulunan resmi ve sivil toplum örgütleri ile olan diyaloglar." ifadelerini kullanmışlardır.

M2, M6 ve M8 okul müdürleri hariç diğer okul müdürleri okulun amaçlarını öğrencilerle paylaştıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda M3 okul müdürü "Okulun amaçları onların ulaşmalarını istediğimiz hedef olduğu için bunu anlamaları gerekiyor.", M10 okul müdürü "Öğrencilere amaçlarımızı doğru şekilde anlatmaya çalışıyoruz çünkü onlarda bu doğrultuda hedefleri için çalışıyorlar", M9 okul müdürü "Öğrencilerin bilinçlenmesi için çalışıyoruz." şeklinde görüş belirtirken M1, M4, M5 ve M7 okul müdürleri de bu görüşü desteklemektedirler.

M6 ve M9 okul yöneticileri hariç bütün okul yöneticileri kurumlarının amaçlarını velileri ile de paylaştıklarını söylemişlerdir. M2 okul müdürü "Velilerimize Okul-Aile Birliği toplantısı vasıtası ile anlatırız.", M3 okul müdürü "Veli toplantıları iyi bir iletişim aracı oluyor.", M4 okul müdürü "Velilerle durumu paylaşıyoruz." şeklinde velilere amaçlarını açıkladıklarını ifade ederken neredeyse tüm okul müdürleri velilerin de okulun bir paydaşı olduğu ve süreçlerde etkin katılmalarını beklediklerini söylemektedirler.

Tablo 5'te ilköğretim okul müdürlerinin "Okulunuzun amaçlarını nasıl açıklamaktasınız?" sorusuna ilişkin uygulama görüşleri belirtilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarını Nasıl Açıkladığına İlişkin Uygulama Görüşleri

TEMA: Okulunuzun amaçlarını nasıl açıklamaktasınız?		
Alt Temalar	f	%
Veli toplantıları	10	% 100
Kurul ve zümre toplantıları	5	% 50
Web sitesi	3	% 30
Okul dergisi	2	% 20
Öğretmenler aracılığıyla ve rehberlik servisiyle	5	% 50
Örnek olarak	4	% 40

Tüm okul yöneticileri okulun hedeflerini açıklamak için okul aile birliği ve sınıflarda düzenlenen veli toplantılarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda M3 okul müdürü *"Veli toplantıları kapsamında velilerimiz ile irtibatımız iletişimin güçlenmesini sağlıyor."*, M10 okul müdürü *"Velilerimiz ister yönetici ister öğretmenler hep iletişim içinde oluyoruz. Öğrencilerimizin gelişmeleri ve iyi yetişmeleri için bu çok gerekli."* şeklinde görüş belirtmişlerdir. Diğer müdürler de yüksek benzerlikte görüş bildirmişlerdir.

M2, M4, M5 ve M9 okul müdürleri yapılan ortak toplantılarda okulun amaçlarını açıkladıklarını söylemişlerdir. M2 okul müdürü *"Öğretmenler ile yapılan tüm toplantılarda bu hususu öğretmenlere açıklıyoruz. Karşılıklı paylaşım içindeyiz."*, M9 okul müdürü *"Sene içinde çokça kurul toplantıları planlar ve yaparız. Bu kurul toplantısında amaçlarımızı ve isteklerimizi açıklarız."* cümleleriyle durumu ifade etmişlerdir.

M3, M4 ve M7 okul müdürleri amaçları açıklamak için web sitesi ve okul dergisinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. M3 okul müdürü *"Web sitemiz aracılığıyla amaçlarımızı paylaşıyoruz."* şeklinde görüş belirtmiştir. M4, M7 okul müdürünün görüşleri de benzer niteliktedir.

Sonuçlara bakıldığında okul müdürleri kurumun amaçlarını neredeyse tüm paydaşlarla paylaşma eğilimindedir. Okulun amaçlarını velilere Okul Aile Birliği ve sınıf veli toplantıları yoluyla; öğrencilere de törenler etkinlikler ya da öğretmenler aracılığıyla açıkladıkları görülürken; öğretmenlerin ise bu amaçları zaten kurumun parçası oldukları için bilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Okulun hedeflerinin okulla organik bağı olan kurumlara da bilgi verildiği görülmektedir.

Okulun amaçlarının sürekli hatırlatılması hatta yazılı hâle getirilmesinin paydaşların etkinliklerinden haberdar olması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 6'da ilköğretim okul müdürlerinin "Okulda öğretimi değerlendirme ve denetlemeye ilişkin çalışmalarınız nelerdir?" sorusuna ait uygulama görüşleri belirtilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme Rollerini Uygulamaya İlişkin Görüşleri

Tema: Okulda öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir?		
Alt Temalar	f	%
Ders denetimi	10	%100
Gözlem	6	%60
Ders Notları takibi	5	%50
Öğretmenlerin sosyal etkinliklere katılımı	3	%30
Denetlemeyi doğru bulmuyorum	3	%30
Ortak sınavlar/ Deneme sınavlarıyla	2	%20
LGS başarı grafiği	5	%50
Öğrenci ve veli görüşleri	3	%30

Denetimi doğru bulmadığını ifade eden okul yöneticileri de olmasına karşın ders denetimi yapmayan okul müdürleri yok gibidir. M2 okul müdürü *"Bizim ders denetlememiz hem bir görev hem de sorumluluğumuz. Böylelikle sınıftan ve öğretmenden haberdar oluyoruz."*, M5 okul müdürü *"Sınıf ziyaretlerini mutlaka her dönem yaparız ayrıca öğretmenlerimiz yaptıkları çalışmalar bize fikir veriyor."*, M6 okul müdürü *"Öğretmenlerimizin derslerine onların tutum ve davranışlarını gözlemliyoruz."* şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı okul müdürleri de bu yaklaşımları desteklemektedir.

M2, M3, M4, M6, M7, M8 okul müdürleri ders içi ve ders dışı gözlemin denetleme ve değerlendirmede önemini vurgulamışlardır. M2 okul müdürü *"Müdür hatta tüm yöneticiler okulu devamlı olarak tüm yönleri ile gözlemli ve kurumun durumu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar."*, M6 okul müdürü *"Gözlem konusunda her zaman istekliyimdir ve bu konuyu hiçbir zaman boş bırakmam."* ifadelerini kullanmışlardır. M3, M4, M7 ve M8 okul müdürleride benzer görüşleri savunmuşlardır.

M2, M3, M4, M7 ve M8 okul müdürleri değerlendirme etkinliklerinden ders notları analizlerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. M4 okul müdürü *"Öğrenci başarısı odaklı çalışmalarda sayısal veriler kullanmaktayım"*, M8 okul müdürü de *"Okulumuzun başarı ve öğrenci durum bilgilerini her zaman güncel olarak tutmaktayım. Bu bilgilerle değerlendirme ve denetleme konusunda her zaman bilgi sahibiyim."* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. M1 ve M5 okul müdürleri de bu tutumu desteklemektedirler.

Öğretimi denetleme konusunda M1, M4 ve M7 okul müdürleri denetlemeyi doğru bulmadıklarını ifade etmişler; *"Sınıf gelişimi bir süreçtir ve sizi denetliyorum imajı vererek yapılan bir denetim anlayışına karşıyım"* şeklinde açıklama yapmışlardır.

M6 ve M7 okul müdürleri yapılan ortak sınav ve deneme sınavlarının değerlendirme açısından önemli olduğunu belirtmişleridir. "Deneme sınavları, yıl sonu sınavları ve ortak sınavlar bize değerlendirme açısından yeterli bilgileri veriyor".

M1, M2, M5, M7 ve M9 okul müdürleri "Öğrenci öğretmenin gelişiminin gözlenmesinde LGS'deki başarı çok önemli." ifadesiyle LGS'nin değerlendirmede etkili olduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin denetleme ve değerlendirme hususunda verdikleri cevaplara bakıldığında bazılarının geleneksel anlayışın dışına çıkmak istedikleri görüşüne rağmen ders denetimlerini yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ortaokullarda başarı ölçütünün çoğunlukla ortak değerlendirme sınavları ve LGS başarısı olduğu gözlenmiştir.

Özellikle ortaokullarda sınav başarısı, yapılan genel ve kurum içi sınavlardaki başarı grafiği de öğretmeni değerlendirme açısından bir veri oluşturmaktadır. Değerlendirme en etkisiz yöntem öğrenci ve veli görüşleri olarak görülmektedir.

Tablo 7'de ilköğretim okul müdürlerinin "Okulda eğitim programlarını eşgüdümleme çalışmalarınız nelerdir?" sorusuna ilişkin uygulama görüşleri gösterilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Eğitim Programlarının Eş Güdümlemesine İlişkin Uygulama Görüşleri

Tema: Okulda eğitim programlarını eş güdümlenme çalışmalarınız nelerdir?		
Alt Temalar:	f	%
İş bölümünün yapılması	7	%70
Ders dışı etkinlik çalışmaları	8	%80
Toplantılar ve planlar	10	%100
Paydaşların (Öğretmen, veli, öğrenci) karara katılımının sağlanması	4	%40
Deneme sınavları ve/veya ortak sınavlar yapmak	4	%40

Eğitim programının eşgüdümlemesi hususunda tüm okul müdürleri toplantılar ve planlar konusunda ortak bir fikir bildirmişlerdir. M1 okul müdürü "...okul içinde eğitim öğretimin aksamaması daha ileri gitmesi için gerekli toplantıları düzenli olarak yapıyoruz.", M4 okul müdürü "Okulda yapılması resmi olarak zorunlu olan tüm toplantılarının baş amacı. "M5, M6 ve M8 okul müdürleri de soruyu kısa cevaplarla benzer şekilde cevaplamışlardır.

M2 okul müdürü "Eğitim Öğretimin planlanması sene başında ilk önce ders, öğretmen ve sınıf öğrenci sayılarının belirlenmesi ile başlar. Daha sonra bu durumun ışığında çeşitli görevlendirmeler gerçekleştirilir." ifadesinde planlamaya vurgu yapmıştır.

M1, M6, M7 ve M9 okul müdürleri ders dışı etkinliklerin planlanmasının da eşgüdümde önemli bir rolü olduğuna görüşmelerinde değinmişlerdir. M6 okul müdürü "Sene başında yetenekleri doğrultusunda öğrencilerimizi ilgi duydukları alanlara yönlendiriyoruz.", M9 okul müdürü "Sene başı oluşturduğumuz kulüpler vasıtası ile öğrencilerimizi yönlendiriyoruz" ve M7 okul müdürü de benzer ifadeler kullanmıştır.

M2, M7 ve M9 okul müdürü karara katılımın eşgüdümü kolaylaştıracağı konusunda "Yaptığımız çalışmalar ve yapacaklarımızı velilere toplantılarla bildiriyoruz. Onlarda takip duygusu uyandırıyoruz. Öğrenci meclisleri de öğrencilerin istek ve şikayetlerinin doğrudan bize ulaşması açısından önemli oluyor. Fikirleri ve istekleri görülen veli ve öğrenciler de mutlu oluyorlar." şeklinde görüşlerini dile getirmiştir.

Yapılan görüşmelerde eğitimin eşgüdümü hususunda hayati konunun planlama ve bununla ilgili toplantılar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bazı okul müdürleri de ortak sınavların eşgüdüm açısından belirleyici olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 8'de ilköğretim okul müdürlerinin "Okulda öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir?" sorusuna ilişkin uygulama görüşlerine verdikleri cevaplar yer almaktadır.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Öğrenci Başarısını İzleme Çalışmalarına Yönelik Uygulama Görüşleri

Tema: Okulda öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir?		
Alt Temalar	f	%
İstatistikler (yazılı notları, deneme sınavları, vs...)	10	%100
Zümreler/ Kurul toplantıları	9	%90
Sınavla Öğrenci Alan Liselere Yerleşen Öğrenci sayısı	10	%100
Devam-devamsızlık takibinin yapılması	4	%40

Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını izleme için yararlandığı kaynaklardan yazılı notları, deneme sınavı gibi sayısal verilerin incelenmesi ilk sırada yer almıştır. Tüm okul müdürleri öğrenci başarısını izlerken yazılı verilerden yararlandıklarını belirtmişlerdir. M2 okul müdürü "*Öğrencilerin derslerden aldıkları notlar ve karne sonuçları öğrencinin durumunu bize söylüyor*", M4 okul müdürü "*Ders notları ve ortak merkezi sınav sonuçları*", şeklinde görüşlerini belirtirken M1, M10, M5, M6, M7, M8 ve M9 okul müdürleri de görüşmelerde benzer ifadeler kullanmışlardır.

Bütün okul müdürleri, öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarında sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarını kazanan öğrenci sayısını göz önünde bulunduklarını belirtmişlerdir. M1 okul müdürü "*Öğrenci başarısına yönelik çalışmalarımız kamuoyu, demin belirttiğim gibi Fen Lisesi veya Anadolu Lisesine yerleştirdiğimiz öğrenci bağlamında bizi değerlendiriyor*", M2 okul müdürü "*En büyük ölçütümüz LGS*", M7 ve M8 okul müdürü de benzer nitelikte görüş belirtmiştir.

Özellikle ortaokul müdürlerinin öğrenci başarısını izlemek için yazılı değerlendirme ölçeklerinden (yazılı sınav, deneme sınavları) yararlandıkları öğretmenler kurulunda ve zümre toplantılarında bu veriler ışığında değerlendirmeler yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9'da ilköğretim okul müdürlerinin "Okulda zamanı iyi kullanma ve korumaya yönelik etkinlikleriniz nelerdir?" sorusuna verdikleri cevaplar yer almaktadır.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin zamanı iyi kullanma ve korumaya İlişkin Uygulama Görüşleri

Tema: Okulda öğretim zamanını iyi kullanma ve korumaya yönelik etkinlikleriniz nelerdir?		
Alt Temalar	f	%
Zamanında derse girip çıkmak	7	%70
Faaliyetlerin zamanı etkin kullanarak planlanması	6	%60
Vicdani baskı uygulamak	3	%30
Hafta sonları da okulda çalışmak	6	%60
İkili öğretim yapmak	5	%50
Öncelikler belirleyerek teknoloji den yararlanmak	1	%10

M1, M3, M5, M7, M9 ve M10 okul müdürleri ders saatlerine riayet etmenin zamanı iyi kullanma konusunda çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda M7 okul müdürü "*Öğretmenlerin zamanında derse girip çıkmaları bizim için çok önemlidir bu konuda bir takibat yapmaktayız*", M9 okul müdürü de "*Bu konuyla nöbetçi arkadaşlar ilgilenirler gerektiğinde de müdür yardımcısı uyararak amacıyla arkadaşları bilgilendirir*" şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. M1 ve M5 okul müdürleri bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.

M3, M6 ve M9 okul müdürleri öğretmenlere bu konuda duyarlı olmalarını gerekliliğini toplantılarda sürekli olarak bildirdiğini söyleyerek "*Yani derslerin verimli işlenip işlenmediğini kimse yüzde yüz denetleyemez. Çünkü biliyorsunuz sınıf öğretmen ile öğrencilerin özel yeridir. Gerisi sizin vicdanınıza kalıyor*" ifadesiyle desteklemiştir.

M1, M3, M4, M6 ve M8 okul müdürleri "*Okulumuzun bazı işleri (inşaat, kurslar, evrak işleri) sebebiyle hafta sonları da buradayız*" ifadesiyle zamanın etkili kullanılması açısından hafta sonları da okula geldiklerini belirtmiştir.

M7 ve M9 okul müdürleri dışında diğer okul müdürleri zamanı koruma açısından "*İkili eğitim-öğretim yapıyoruz. Bu biraz da fiziki kapasitenin yetersizliğinden kaynaklanıyor*" ifadelerine görüşme de yer vermişlerdir.

Okul yöneticilerinin çoğu planlamanın öneminden bahsetmişlerdir. Ancak öğretmenlerin ders giriş çıkışlarının takibinin güven esasıyla yapıldığını bu kurala uymanın vicdani bir boyutu olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 10'da ilköğretim okul müdürlerinin "Okulda varlığınızı nasıl hissettirirsiniz?" sorusuna ilişkin görüşleri belirtilmiştir.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Okulda Varlığını Nasıl Hissettirdiğine İlişkin Uygulama Görüşleri

Tema: Okulda varlığınızı nasıl hissettirirsiniz?		
Alt Temalar	f	%
Odamda çalışarak, okulda bulunarak, katları gezip kontrol ederek	10	%100
Öğretmenlere verdiğim destekle	5	%50
Bilgim ve yöntemlerimle (yasal düzenlemeler, vb.)	3	%30
Toplantılara katılarak	3	%30
Derslere katılıp öğrenci ve öğretmenlerle görüşerek	3	%30
Ders dışı etkinliklere katılarak	3	%30
Öğretmenlerin derse giriş çıkışlarını takip ederek	2	%20
Öğrenci ve öğretmenlerle vakit geçirerek	2	%20
Okula kazandırdıklarımla	3	%30

Tüm okul müdürleri okulda görünmenin ve süreçlere katılmanın varlığını hissettirmede önemli olduğunu vurgulamışlardır. M6 okul müdürü "*Bazen bahçede öğrencilerle bazen öğretmenler odasında öğretmenlerle, bazen koridorlarda bulunarak vakit geçirmek benim müdürlük anlayışımdır. Öğrenciler okul yönetiminin her zaman karşısına çıkabileceğini düşünerek daha dikkatli oluyorlar.*", M10 okul müdürü de "*Günlük işlerimden sonra mutlaka okulun tüm bölümlerinde bulunmaya çalışırım.*" şeklinde görüş belirtmişler, diğer okul müdürleri benzer ifadelerle konuya yaklaşmışlardır.

M2, M4 ve M7 okul müdürleri okulda varlığını hissettirmek için, eğitimsel donanımının önemli olduğunu söylemişlerdir. M2 okul müdürü "*okulda bir otorite kurmak için bilgili olmalısınız ve doğru yöntemler kullanmalısınız*", M7 okul müdürü "*Paydaşlara bilgi aktarabiliyor, güven veriyor ve kararlı duruşumu hakkı olduğum konularda bozmuyorsam.*"

M3 okul müdürü "*Müdür yardımcılarıyla konu ile ilgili toplantıları yapıyoruz.*", M4 okul müdürü "*Planlanan tüm faaliyetlere toplantılara zamanında katılırım.*", M9 okul müdürü "*Rutin toplantılara zamanında katılırım.*" şeklindeki ifadeleriyle varlıklarını toplantılara katılarak hissettirdiklerini belirtmişlerdir.

Derslere katılma konusunda M2 okul müdürü "*Çocukların okul hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için boş geçen derslere de girerim.*", M4 okul müdürü "*Derslere katılırım, dinlerim ve öğretmenlerle görüşürüm.*" ifadelerine yer vermişlerdir.

M2 ve M8 okul müdürleri ders dışı bahçe ve salon etkinliklerine katıldıklarını belirtmişler şu yanıtları vermişlerdir: M2 okul müdürü "*Toplantı ve törenleri başka toplantım yoksa kaçırmam.*", M8 okul müdürü "*Ders dışı spor etkinliklerine mutlaka izleyici ya da oyuncu olarak katılırım.*"

M1, M3 ve M5 okul müdürleri "*Ben okulda olmasamda kurumuma maddi manevi kazandırdıklarımla varlığım okulda hissedilir.*" görüşünü belirtmiştir.

Okul müdürlerinin tamamı, varlıklarını hissettirme konusunda; okul sınırlarında bulunmanın, görünür olmanın, paydaşlarla vakit geçirmenin, kendini hissettirme konusunda önemini ifade etmişlerdir.

Tablo 11'de ilköğretim okul müdürlerinin "Kurumunuzda öğretmenleri çalışmaya nasıl özendirirsiniz?" sorusuna ilişkin uygulama görüşleri gösterilmiştir.

Tablo 11. Okul yöneticilerinin Öğretmenlerini Çalışmaya Özendirme Konusundaki Uygulama Görüşleri

Tema: Okulda öğretmenleri çalışmaya nasıl özendirirsiniz		
Alt Temalar	f	%
Öğretmenlerle değer verildiğini hissettirmek, isteklerini dinlemek	8	%80
Topluluk içerisinde iyi yönlerini vurgulamak	8	%80
Sıcak bir iletişim kurmak ve paylaşımında bulunmak	6	%60
Ödüllendirme ve başarısını belgelendirmek(Başarı, Ödül, vs..)	4	%40
Öğretmenlere destek vermek	5	%50
Öğretmenlerin karara katılımlarını sağlamak	4	%40
Öğretmenlere eşit davranmak	5	%50
Sorumluluk ve yetki vermek	3	%30

Bütün okul müdürleri öğretmenlerle kurulacak seviyeli samimi iletişimin öğretmenlerin performansını olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir : M3 okul müdürü "*Selamlaşmak ve hal hatır sormak önemlidir*", M4 okul müdürü, "*Ders aralarında onların yanında bulunurum.*", M9 okul müdürü "*Öğretmenlerimin sorunlarıyla ilgilenirim. Onlara değer veriririm. Sıkıntılarını mümkün mertebe çözmeye çalışırım.*". Diğer okul müdürleri de bu görüşlere yakın ifadeler kullanmışlardır. M1, M3, M4, M7, M8 ve M9 okul

müdürleri öğretmenlere ve tüm paydaşlara bu kurum için önemli olduklarını hissettirirsek kurum kültürünün artacağını belirtmişlerdir. Bu konuda M8 okul müdürü "Kurumumuzda öğretmenlerin eğitimsel isteklerine hızlıca cevap veririz.". M3 okul müdürü "Marifet iltifata tabidir sözünden hareketle öğretmenlerin başarılarını sürekli pekiştiririz. Ders destek ihtiyacı hisseden öğretmenlerimize de gerekli yardımda bulunuruz." ifadeleriyle görüş belirtirken M1, M3, M4 ve M7 okul müdürleri benzer ifadeler kullanmışlardır.

M1, M2, M6 ve M10 okul müdürleri öğretmenlerinin başarılarının bi şekilde ödüllendirilmesinin de önemli olduğunu belirtmişlerdir. M1 okul müdürü "Teşvik etmek için ödüllendirme çok güzel bir araçtır.", M6 okul müdürü "Gördüğümüz güzel örnekleri taltif ederek öğretmenlerimizin çalışma motivasyonlarını arttırıyoruz." M2 ve M9 okul müdürleri de benzer şekilde görüş bildirmişlerdir.

M1, M4 ve M10 okul müdürleri, "Onları karar alma ve sorumluluk süreçlerine dahil ederim." ifadesiyle öğretmenleri özendirdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler personellerini özendirme konusunda ödül süreçlerini kullanmaktan çok iletişimin ve onların değerli hissettirmelerinin öneminden bahsetmişlerdir. "Sözlü olarak ödüllendirmekte öğretmenleri arkadaşları ve toplum içinde onore etmekte onları çok iyi güdülemektedir." şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 12’de müdürlerin "Okulda mesleki gelişimi arttırmak için ne tür önlemler almaktasınız?" sorusuna ilişkin uygulama görüşleri yer almaktadır.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi Sağlamaya Yönelik Uygulama Görüşleri

Tema: Okulda mesleki gelişimi arttırmak için ne tür önlemler almaktasınız?		
Alt Temalar	f	%
Hizmet içi eğitim seminerlerine katılımı sağlamak	10	%100
Alanında uzman kişilerden yardım almak	5	%50
Lisansüstü eğitim yapmaları için özendirme	4	%40

Öğretmenlerin mesleki gelişimini arttırma konusunda, tüm müdürler hizmet içi eğitim faaliyetleri konusunda hem fikir olmuşlardır. M1 okul müdürü " Millî Eğitim Bakanlığının düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetlerini katılımı teşvik ediyorum.", M8 okul müdürü "Yerel kurs ve seminerler düzenlenmesi için başvurularını istiyor ve bu seminerlere katılmalarını teşvik ediyoruz ", M7 okul müdürü " Tüm kurs ve seminerlere katılmalarına eğitimi bozmamak şartıyla destek oluyorum." ifadelerini kullanmışlardır. M2, M3, M4, M5, M6, M9 ve M10 okul müdürlerinin de görüşleri de bunlara yakın olmuştur.

M1, M3, M7 ve M10 okul müdürleri öğretmenleri lisansüstü eğitim yapmaları için teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. M10 okul müdürü "Tüm arkadaşlarıma yüksek lisans, doktora yapmalarını sürekli öneriyorum. Hatta okulumuzda şimdiden yüksek lisans yapan öğretmen sayısı baya arttı." ifadesini kullanmıştır.

Tüm okul müdürlerine göre hizmet içi faaliyetler gelişim açısından çok önemli sürekliliğinin ve çeşitliliğinin sağlanması gerekliliği konusunda hemfikirlerdir.

Tablo 13’te okul müdürlerinin "Okulda akademik standartlar geliştirme ve uygulama çalışmalarınız nelerdir?" sorusuna ilişkin uygulama görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulamaya İlişkin Görüşleri

Tema: Okulda akademik standartlar geliştirme ve uygulama çalışmalarınız nelerdir?		
Alt Temalar	f	%
Vizyon 2023 belgesi ve Stratejik plan doğrultusunda hedeflere ulaşma	10	%100
Eğitsel kulüp, rehberlik ve öğrenci meclisi çalışmaları	5	%50
Okul-öğrenci-veli işbirliği	2	%20
Lisansüstü eğitim yapmaları için öğretmenlerin teşvik edilmesi	4	%40
Araç, gereçlerin geliştirilmesi, sınıfların düzenlenmesi	4	%40
Zümre toplantıları, yıllık planlar	1	%10
Avrupa Birliği ve TÜBİTAK Projelerine katılım	6	%60

Bütün okul müdürleri Vizyon 2023 belgesi ve stratejik plan doğrultusunda hedeflere ulaşmak için çalıştıklarını belirtmişlerdir. M1 okul müdürü "*Stratejik plandaki en önemli amaçlarının ortaöğretime geçişte öğrenci başarısını arttırmaktır...*" doğrultusunda konuya yaklaşmışlardır. Tüm müdürler de yakın cevaplar vermişlerdir.

M7, M8 ve M10 okul müdürleri ekip çalışmasının öneminden bahsetmişlerdir. M10 Okul Müdürü "*Okulumuzda akademik çalışmalarımızı Millî Eğitim Bakanlığı Vizyon 2023 belgesi doğrultusunda üniversitelerimizde işbirliği akademisyenlerimizin eğitim alanına katkıları ve bizlerin de yetişmekte olan üniversite öğrencilerine katkılarını karşılıklı sağlamakta ve hep birlikte oluşturduğumuz standartları kurumumuz içerisinde uygulayarak çalışmalarımızı üretmekteyiz.*" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. M6 ve M3 okul müdürleri de benzer ifadeler kullanmışlardır.

M1, M5, M7 ve M10 okul müdürleri öğretmenleri lisansüstü eğitime teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda M10 okul müdürü : "*Personelimizi kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmekteyiz Yüksek lisans yapmaları konusunda tüm öğretmenlerime yardımcı olmaktadır.*". M5 okul müdürü de benzer şekilde görüş belirtmiştir.

M2 okul müdürü: "*Zümre toplantıları akademik anlamda okul için çok önemlidir. Orada eğitim ile ilgili sorunlar ve konular tartışılarak karara varılır.*"

M2, M3, M5, M6, M8 ve M10 okul müdürleri de akademik standartlar geliştirmek için TÜBİTAK ve ERASMUS projelerinde yer almak gerekliliğini vurgulamışlardır. M6 okul müdürü "*Okul olarak TÜBİTAK bilim fuarları ne sürekli katılım sergilemekteyiz. Ayrıca Avrupa Birliği ERASMUS projelerinde de etkin bir şekilde tüm öğrencilerimiz ve öğretmenlerimiz ile devamlılığımız bulunmaktadır.*" şeklindeki açıklamasına diğer okul müdürleri de benzer cevaplar vermişlerdir.

Okul müdürleri akademik standartlar konusunda farklı açıklamalarda bulunmuşlardır. Burada okul müdürlerinin akademik standartlar konusunda yetersiz bilgi sahibi oldukları söylenebilir. En önemli standartı üst öğrenime hazır olmak olarak bildirmişlerdir.

Tablo 14'te okul müdürlerinin "Okulda öğrencileri öğrenmeye özendirme için ne tür etkinliklerde bulunmaktasınız?" sorusuna ilişkin uygulama görüşleri yer almaktadır.

Tablo 14.Okul Müdürlerinin Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme Konusundaki Uygulama Görüşleri

Tema: Öğrencileri öğrenmeye özendirme için ne tür etkinliklerde bulunmaktasınız?		
Alt Temalar	f	%
Kendine güvenmelerini sağlamak	5	%50
Belge ve ödül vermek	7	%70
Sosyal etkinliklere ve yarışmalara katılımı sağlamak	6	%60
Rehberlik servisinin çalışmaları	3	%30
Velilerin işbirliğini sağlamak	6	%60
Seminer ve konferans düzenlemek	5	%50
Okulda güven ortamı oluşturmak	1	%10
Öğrenciyi iyi tanımak	1	%10
Geziler düzenlemek	4	%40
Okul alanlarını güzelleştirmek (spor salonu kütüphane, etkinlik salonları)	2	%20

Öncelikle öğrencilerin kendilerine güvenmelerini sağladıklarını M2 okul müdürü "*Öncelikle kendilerine güven duygusunu aşıyoruz.*", M8 okul müdürü "*Görev bilinci yanında morallerini de yüksek tutuyoruz*", M7 okul müdürü "*...onları boş bırakmıyoruz rehberlik anlamında sürekli yanlarında oluyoruz.*" şeklinde ifade etmişlerdir. M1 ve M9 okul müdürleri de benzer düşünceleri ifade etmişlerdir

M1, M2, M4, M6, M7, M9 ve M10 okul müdürleri öğrencileri öğrenmeye özendirme konusunda çeşitli belge ve ödüller verdiklerini belirtmişlerdir. M2 okul müdürü "*Başarıyı ödüllendiriyorum. Gerek sınavlar gerek sportif başarılar... Bu ödüllendirmeyi törenlerde yapıyorum böylelikle özendirmeyi de gerçekleştirmiş oluyorum.*", M4 okul müdürü "*Etkin bir biçimde kullanılırsa ödüllendirme etkili olmaktadır.*"

Öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesinde velinin işbirliğinin sağlanmasını M1, M2, M4, M6 ve M7 okul müdürü gerekli olduğunu belirtmişler. M7 okul müdürü "*Tüm velilerle rehberlik anlamında görüşmekteyiz.*" şeklinde ifade etmiştir. M4 ve M6 okul müdürleri de yakın görüş belirtmişlerdir.

M4 okul müdürü okulun güvenli bir ortamı olması gerekliliğini "*Öğrenci okulda kendini güvende hissetmeli. Biz de bunun için çalışıyoruz.*" şeklinde görüş bildirmiştir

M6 okul müdürü öğrenciyi tanımanın, öğrenmesinde etkili olacağını "*Başarı istiyorsanız öğrenciyi tanımak gerekiyor veli görüşmeleri ev ziyaretleri akran değerlendirmeleri bunların tümüne önem veriyoruz.*" şeklinde görüş bildirmiştir..

M10 okul müdürü "Öğrencilerimizi onları hayal kurma ve ilgi ile mutlu olmalarına katkı sağlamaktayız. Mutlu olan çocukların ise öğrenmeye açık oldukları ve bu sayede oyunlarla yaşam içerisinde yaşayarak öğrendiklerini şahitlik etmek." ifadesine vurgu yapmıştır.

Tüm okul müdürleri öğrenciyi öğrenmeye özendirmek için çeşitli yaklaşımlar uygulanmaktadır. Çoğunlukla belge şeklinde görülen bu ödüllendirme süreci; madalya, kupa gibi görsel öğelerle çeşitlendirilmektedir. Hatta bazı okul müdürleri öğrencileri ödül anlamında yurt içi (şehir içi kısa geziler ya da hafta sonu turları) ve ERASMUS projeleri kapsamında yurtdışı gezilerine götürdüklerini de belirtmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Sonuç ve öneriler bölümünde; araştırmanın özeti, araştırmaya ilişkin bulgular ve bu bulgular ışığında uygulamacı ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Yapılan çalışmada görüşme gerçekleştirilen okul yöneticileri kanunlarda yer alan amaçları esas alarak eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini bildirmişlerdir.

Millî Eğitim Temel Kanununun ikinci bölümünde ilköğretim kurumlarının amaç ve görevleri şu şekilde yer almaktadır:

Madde 23 – İlköğretimin amaç ve görevleri, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu millî ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;

Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.

(Ek: 16/8/1997 - 4306/4 md.) İlköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere, ortaöğretimde devam edilebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standardı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır (URL-1).

Bu ifadelerden öncelikle standart amaçları hayata geçirmeye çalıştıkları sonucuna varılabilir.

1. Okul müdürleri okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etmeleri açısından:

a) İlköğretim okul müdürleri yapılan araştırmalarda üç boyuttan birisi olan okulun vizyonunu ve misyonunu tanımlama boyutundaki yapılması gerekenleri yerine getirdiklerini düşündükleri anlaşılmaktadır.

b) Okul müdürlerinin, *okulun amaçlarını açıklama hususunda*; okul çalışanlarının özellikle öğretmenlerin okulun amaçlarına yönelik bilgi sahibi olmalarının zaten gerekli olduğunu öğrenciler gerek öğretmenler tarafından gerekse törenler etkinlikler ve davranışlar yoluyla öğrencilere kazandırılması gerektiğini, velilere ise iletişim kurulabilecek tüm ortamlarda bildirdiklerini belirtmişlerdir.

2. Öğretimsel liderlik davranış boyutlarından eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutuna ilişkin olarak:

İlköğretim okul müdürlerinin algılarına göre öğretim liderliğinin ikinci boyutu olan eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutuna ilişkin görevlerini çoğunlukla yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Eğitim programını eşgüdümleme görevini her zaman yerine getirdiklerini belirtmekte iken buna karşılık diğer görevlerini çoğunlukla yerine getirdiklerini ifade etmektedirler.

Okul müdürleri, *okul ve öğrenci başarısını izlemek için*; sınav (yazılılar okul içi ve genel denemeler) sonuçlarından yararlandıklarını, bu konuda toplantılarda devamlı görüştiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca sınavla öğrenci alan liselere yerleşen öğrenci sayılarına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

3. Öğretimsel liderlik davranış boyutlarından olumlu okul iklimi geliştirme boyutuna ilişkin olarak:

Okul müdürleri, okulda *varlıklarını hissettirmek için* ; Genellikle okulda bulunma, öğrenci ve öğretmenler tarafından görünür olma, ders içi ve ders dışı etkinliklere katılma, paydaşlarla görüşmelere zaman ayırma gibidavranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin, *öğretim zamanını korumada*; gerekli resmi planlamaların (ders saatleri teneffüsler serbest zaman) yapıldığı ancak ders verimi ile ilgili sorumluluğun öğretmenlerde olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri, *öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamada*; Gerek merkezi gerekse de mahalli gelişim kurs ve seminerlerine katılımları için destek olduklarını hatta kolaylık sağladıklarını, kendilerini geliştirme hususunda yanlarında olduklarını hissettirmek için çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin, *öğretmenleri çalışmaya özendirme*; onları kurumun en önemli parçası olarak gördüklerini, belge ile ödüllendirmekten ziyade çeşitli ortamlarda onları onore ettiklerini ayrıca kurdukları sıcak iletişim ile okul kültürüne atıf yaparak değerli olduklarını hissettirme görüşünü ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri, *öğrencileri öğrenmeye özendirme*; sadece akademik başarı değil spor ve sanatsal başarıya önem verdikleri, bunun okulun tanınırlığını da artırdığı için hep destek oldukları fikri gelişmiştir.

Okul müdürlerinin, *akademik standartlar geliştirme ve uygulamada*; kanunlarda belirtilen standartlardan sonra eğitimsel başarıyı yaklamak adına okulun bulunduğu bölgenin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik durumunun akademik standartlar açısından çok önemli olduğu bildirilmiş orta okullarda ortaöğretime geçişin çok önemli bir veri olarak görüldüğü ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmayı genel olarak değerlendirdiğimizde görülmektedir ki ilköğretim okul müdürleri kendilerini öğretimsel liderlik uygulama noktasında yeterli gördükleri ortaya çıkarmaktadır. Bütün bu sonuçları göz önünde bulundurduğumuzda müdürlerin daha fazla öğretimsel liderlik davranışları göstermeye istekli oldukları görülmektedir. Yalnızca okul müdürlerinin kendilerini olumlu değerlendirmesi yeterli olmamaktadır. Üst yönetimin de okulun ve yöneticinin gelişiminde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler şunlardır:

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

Öğretimsel liderlik yeterli eğitim ve çalışmalar ile yöneticilere kazandırılabilir davranışlar toplamıdır. Bu açıdan bakıldığında okul müdürlerinin lisans üstü programlarına ve eğitimsel gelişim seminerlerine katılımları desteklenebilir. Bu açıdan üniversiteler ile işbirliği sağlanmalıdır.

İlgili Bakanlık ve il, ilçe müdürlükleri tarafından Okul müdürlerinin; okulun vizyon ve misyonunu geliştirmeye, eğitimsel süreçlere etki etme ve doğru yönetmeye, öğrencilerin başarılarının gözlenebilir ve ölçülebilir olması için çalışmalar yapmasına, kurum kültürü oluşturmak adına yapacağı çalışmalara destek olunmalı ve gerekli tedbirler alınmalı ve düzenlemeler yapılmalıdır. Öğretmenlerde desteklenmeli kişisel ve eğitimsel gelişimleri için tedbirler alınmalıdır, öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturmaya yönelik çalışmalara önem vermelerini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Öğretim ortamları da bu minvalde geliştirilmeli kalabalık okul öğrenci sayılarının makul seviyelere çekilmesi gerekmektedir.

Okul müdürlerinin, yetiştirilmesinde ve atanmasında öğretim liderliği davranış boyutları ölçüt olarak kullanılabilir. Bu amaçla okul müdürlerinin etkili bir okul yöneticisi olabilmeleri amacıyla alanlarıyla ilgili tüm eğitim faaliyetlerine kolay ulaşım sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırma Konya ilindeki okul müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Benzer araştırmalar ülkemizdeki tüm okullarda uygulanabilir.

Benzer araştırma değişkenler çeşitlendirilerek farklı okullarda yapılabilir

Benzer araştırma ortaöğretim okullarında da yapılabilir. Hatta yapılması çok faydalı olacaktır.

Okul müdürleri, öğretimsel liderlik uygulamalarına ilişkin okulun diğer paydaşlarının (müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci) görüşlerine başvurularak benzer araştırmalar gerçekleştirebilir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri açısından resmî ve özel ya da kırsal kentsel okulları karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıköz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. Kanyılmaz Matbaası.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Aydın İli Örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alıç, M. (1991). *Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009, Mayıs 1-3). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri 1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
<http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/120.pdf>
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rolü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Çetinkanat, A. C. (1998). *Örgütsel İklim ve İşdoymu*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). *Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 123-149.
- Kuş, E. (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?*. Anı Yayıncılık.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973) http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer Ve Oluşumlar*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ünal, A ve Çelik, M.(2013).Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. *Uşak Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.