

PAPER DETAILS

TITLE: Ortaokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Durumlarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma

AUTHORS: Sefik Niyazi YAGMUR,Abdurrahman ILGAN

PAGES: 35-58

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1529029>

Ortaokul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Durumlarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma¹

Şefik Niyazi YAĞMUR² & Abdurrahman İLĞAN³

Abstract

This research is aimed to examine implementation of middle school principals' instructional leadership behaviors. The study was designed in phenomenology. The study group of research consisted of 13 middle high school principals whose schools achieved high grades in centralized high-stake high school entrance exam. Data were collected via semi structured interview. Data were analyzed via inductive content analysis method. Direct quotation, experts' opinion and triangulation were used for credibility, transferability, and confirmability in terms of validation and reliability. Results shows that principals were implemented instructional leadership behaviors in a decent level. Principals shared their schools' mission and vision with stakeholders in different ways. Schools had improvement plan and committed to their plan along with feedback gained from student improvement. Additionally, this schools had guidance and counseling service to follow student psychological well-beings. Other results of this study revealed that principals support teachers' professional development along with doing some social activities for teachers to feel in same collaborated team. Principals' time management was managed in a good manner that monitored meetings. It was seen that principals support teachers and students in terms of psychological manner instead of focusing bureaucratic necessity. Principals focused to motivate teachers and students along with managing activities for academic achievement and make his / her presence felt across school.

Key Words: Leadership, instructional leadership, school principal, leadership, qualitative research.

Öz

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim şeklinde desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, ölçüt örnekleme kapsamında, Düzce'de TEOG sınavından yüksek puan ortalamasına sahip 13 kamu ortaokul müdürü oluşturmuştur. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada betimsel ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği kapsamında, inandırıcılığı artırmak için alanyazın ayrıntılı şekilde incelenmiş, doğrudan alıntılara yer verilmiş, uzmanlardan görüşler alınmıştır. Araştırmada elde edilen temel sonuç okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını görece yüksek düzeyde yerine getirdikleri anlaşılmıştır. Bunun yanında; okul müdürlerinin okul amaçlarını paydaşlarla çeşitli şekillerde eldeki imkânlar doğrultusunda paylaştığı anlaşılmıştır. Okulların kendi programları olduğu ve program dâhilinde hareket edildiği ve çeşitli geri dönüşlerle başarılarının takip edildiği görülmüştür. Okullarda rehberlik ve denetim faaliyetlerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve güncellemelerinin önemi göz önüne serilmiştir. Çeşitli etkinliklerde öğretmenlerin kendilerini önemli hissetmeleri için fırsatlar tanınmıştır. Okul müdürleri, etkili okullarda öğretim lideri olarak eğitim öğretim faaliyetleri adına yapılan bütün toplantıların takibi husunda özen gösterdikleri görülmüştür. Öğrencilerin derslerinin boş geçmemesi, zamanın en iyi şekilde değerlendirilmesine önem verildiği anlaşılmıştır. Okulu başarısı için sadece bürokratik işlemlerle değil öğretmenleri ve öğrencileri psikolojik yönden desteklemenin önemi görülmüştür. Onların güdülenmesi için çeşitli faaliyetlerin önemine değinilmiştir. Aynı zamanda akademik başarı için faaliyetler yapılmıştır. Okul müdürü öğretim liderliği anlamında okulun her alanında kendini hissettirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, öğretim liderliği, okul müdürü, liderlik, nitel araştırma

Examining Implementation of Principals' Instructional Leadership Behaviors: An Qualitative Research

Problem Statement

Leadership is important topic in terms of school administration. Since leadership studied in business management and school administration many models and approaches were revealed. Ethic, super,

¹ Bu makale birinci yazarın, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans programında, ikinci yazarın danışmanlığında hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Eğitim Uzmanı, TOKİ Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, sefikyagmur@hotmail.com; ORCID: 0000-0002-0656-5577

³ Prof. Dr. İzmir Demokrasi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, abdurrahman.ilgan@idu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-2972-7727

transformational, cultural, visioner, charismatic and instructional are some of them. Instructional leadership is well-known and has a broad literature written by scholars. The concept was defined and enhanced by Hallinger's (1982) studies. Hallinger and Murphy (1985) defined instructional leadership principal's behavior to enhance and improve teaching and learning process among stakeholders across school. Instructional leadership has three main dimensions along with sub-dimensions. First dimension was defined school mission, second one was managing the instructional program and third one was developing school learning climate. Framing the school's goals and sharing school's goals with stakeholders were sub-dimensions of first dimension; supervising and evaluating teachers, coordinating the curriculum and monitoring students progress were sub-dimensions of second dimension whereas protecting instructional time, maintaining high visibility, providing incentives for teachers, promoting effective continuous professional development and providing incentives for learning were sub-dimensions of third dimension. This study was based on mentioned above dimensions.

Aim and Method

The purpose of this research was to demonstrate the situations of school principals perform teaching leadership roles, conducting a qualified research on the evaluation of the conditions to implement teaching leadership behaviors of school principals in middle school.

Research questions were as followed:

- 1) To what extent middle school principals define their school mission and share with stakeholders?
- 2) To what extent middle school principals supervise and develop his / her schoolteachers?
- 3) To what extent middle school principals manage instructional program in their school?
- 4) To what extent middle school principals develop learning school climate in their school?

The research was carried out in a phenomenological pattern of qualitative research methods. The semi-structured interview form developed by the researcher based on literature review and some experts has Ph. D. in educational administration was used as data collection instrument in the survey. The interview form developed as a means of data collection in the survey was given the final form as a result of the expert opinion's direction. The process of determining the participants, Criteria sampling from purposeful sampling methods were used. According to these 13 middle high school principals were selected based on school's achievement in terms of centralized high school entrance high-stake exam.

Results

As a result of this research, it has been done under four themes in order to identify the situation of the school principals fulfilling the teaching leadership. According to this they were defined as: i) Explaining and sharing the targets of the school ii) inspecting and improving the teaching iii) coordinating the teaching program iv) creating the positive learning climate theme.

On the theme of explaining and sharing the targets of the school; it has been reached that school principals determined the school's mission and vision in accordance with the environmental conditions, paid attention to criteria while determining mission and vision, benefited from various mechanisms while sharing the school's targets, made an annual plan of the school related to education and teaching, evaluated whether the school has reached its own targets or not.

On the theme of inspecting and improving the teaching; it has been reached that school principals visited the class, had set their purpose before visiting the classrooms and had the purpose of guiding and helping the teachers, visited each branch of lesson equally, gave the feedback after the visiting, paid attention to lots of elements such as arrangement and management of the classroom, took necessary precautions for teachers to enter and exit the class in time, made necessary warnings about the problems, directed the teachers to the academic guidance, current announcements, courses and seminars because teachers' professional development is important, offered to the teachers the opportunity to be a leader, provided the participants about education and teaching decision.

On the theme of coordinating the teaching program; it has been reached that almost all the school principals organized the group meeting and branch teachers meeting, provided the necessary follow-up at these meetings, planned and put into practiced for the purpose of the school's achievement, made the necessary encouragement among teachers, took precaution not to divide the lesson whoever comes to see the students, entered courses as administrators when the teachers didn't come in any case or directed to the teachers who didn't have lessons to the classroom.

On the theme of creating the positive learning climate; it has been reached that school principals organized some activities such as picnic, breakfast etc as they wanted to create unity and team spirit in school, congratulated

and appreciated the successful teachers in order to consolidate these behaviors, proposed by senior superiors to award the achievement document, tried to spend time with teachers to encourage them to work at breaks, paid attention to student success and rewarded the students and made them honor at ceremonies, opened courses to increase student achievement, tried to cooperate with the parents, followed the learning situations of the students and shared it with their teachers, took the necessary precautions for the student with low academic achievement and that they are guided by the parents on this subject and they talk to the students and teachers on behalf of the extracurricular time evaluation organized by the course activities.

GİRİŞ

Liderler çağlar boyunca insanları etkileyerek ve yönetim becerilerini de sergileyerek bulundukları toplumların üyelerinin çeşitli amaçlara ulaşmalarına önderlik etmişlerdir. Her toplumun tarihinde bir lideri olduğu gibi bu lideriyle elde ettiği başarıları vardır. Bir toplumun gelişiminde lider görevi üstlenen okullar çağın ihtiyaçlarına göre gelişim göstermek durumundadırlar. Bir yandan eğitim rolü diğer yandan öğrencilerin duygusal ihtiyaçlarına cevap verebilen, demokratik, rekabetçi, değişime açık roller de üstlenmektedirler. Bu rolleri yerine getirmek için ise yeniliklere açık etkili liderler gerekmektedir. Okul yönetiminde olması gereken liderlik davranışı bilinen hiyerarşik yapıdan farklı olmalıdır. Bürokratik temellere dayanan okul yönetimi çağın gereksinimlerini karşılayamayacak nitelikte olup günümüz liderlerinden okullarını gelişime odaklı öğrenen toplum olarak dizayn etmeleri istenmektedir.

Okul liderliği kavramı eğitim yönetimi alanında araştırmacıların üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. Bu kadar önemli bir konuda her anlamda donanımlı ve başarılı öğrenciler yetiştirme amacıyla olan okulların başarılı olabilmesinde liderler önemlidir. Okullarda ise okul müdürleri liderlik konusunda odak noktadırlar. Alan yazındaki çalışmalar, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin okullar üzerinde etkilerinin olduğunu göstermektedir. Öğretim liderliği, öğretmen, öğrenci ve eğitim programlarının içinde bulunduğu süreçlere ağırlık verir. Öğretimsel liderlik okul yönetimine dayalı olarak geliştirilmiş olup etkili okul araştırmalarının temelini oluşturmuştur. Öğretimsel liderlik, klasik okul yönetimi davranışlarından farklıdır. Klasik yaklaşımda okul yöneticisinin yönetsel rolü ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte ise eğitimin geliştirilmesi ön plandadır (Börü ve Boyacı, 2016).

Etkili ve verimli bir okulun oluşmasında yöneticilere büyük roller düşer. Böyle önemli bir rolü gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin lider özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bir lider, okulunu etkili ve verimli kılmak için, okulun kültürünü ve değerlerini şekillendirir, okul için vizyon belirleyerek paylaşır ve değişimin öncüsü olur. Bütün bu çaba başarılı öğrenciler yetiştirme çabasıdır. Bu noktadan bakıldığında okul yöneticisi okulun başarı ve gelişmesinde önemli rol oynar. Düne kadar okul yöneticilerinden sadece okulda derslerin düzenli yapılması, güvenliğin sağlanması, gerekli bürokratik işlerin yapılması gibi yönetim işlerinin düzenli yapılması beklenirken bugün yöneticilerden nitelikli işleyen bir okul oluşturmanın yanında, öğrenci başarısının artırılması beklenmektedir. Bu durum ise yöneticileri eğitim liderliğine odaklanmaya itmektedir (Demir, 2014, 321).

Glanz'e (2005) göre bugünün yöneticileri geçmişteki yöneticilere göre daha çok taleple karşılaşmaktadırlar. Bu durum dolayısıyla yöneticilerden daha karmaşık kararlar alıp daha büyük sorumluluklar üstlenmeleri beklenmektedir. Başka bir deyişle geçmişte öğretmenin işi olarak görülen eğitim ve öğrenci başarısı, bugün okul yöneticisinin de sorumlulukları arasında yer almaktadır. Eğitim ve öğrenme, okulun temel işi olmasına karşın, okul yöneticileri çoğu zaman veli görüşmeleri, fiziksel ve bürokratik sorunlar, öngörülemeyen krizler gibi sebeplerden dolayı yönetim görevine daha çok zaman ayırmaktadırlar (Johnson, 2004). Aslında okul yöneticisinin öncelikli sorumlulukları; eğitimin denetimi, ders programlarının incelenmesi, öğrenci kazanımlarının değerlendirilmesi gibi okulun eğitim sürecinin yönlendirilmesi görevlerine daha çok zaman ayırmak iken maalesef çok az zaman ayrılmaktadır (Weber, 1985). Bunun sebebi de okul yöneticilerinin eğitime ilişkin sorumluluklarına öncelik vermeleri beklenirken, geleneksel yönetim görevlerini yerine getirmeleridir. Balcı'ya (2002) göre etkili okul araştırmalarında etkili yöneticilerin genelde etkili lider oldukları yani eğitim lideri oldukları anlaşılmaktadır. Etkili yöneticilerin ise eğitime önem verme, eğitime ilişkin amaç ve beklentileri açıkça belirleme, öğretmen ve yöneticilere ulaşmasını sağlama, zamanının çoğunu eğitim sorunları ile ilgilenerek geçirme, eğitime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi gösterdikleri işlevler bu yargıyı kanıtlar niteliktedir. Okul yöneticisi, okulundaki eğitim programlarının uygulanması ve eğitimin iyileşmesinde ana rolü oynar. Eğitim ile ilgili kararlardan, eğitim programlarının koordinasyonundan ve öğrenci başarısından sorumludur. Okul yöneticilerinin eğitim programlarından bilgi sahibi olup aktif olarak katıldıkları okullarda öğrenci başarısı yüksek olmaktadır (Cotton, 2003). Şişman'a (2002) göre okul yöneticisinin bütün alanlarda uzman olması beklenmez. Fakat okul yöneticisinin asıl görevi okulun temel işlevi olan öğrenmeyi gerçekleştirmek ise öğrenme-öğretme konusunda liderlik yapmaktır. Etkili okulların liderlerinin eğitimle daha fazla ilgilendikleri ve

öğretime ilişkin görüşlerini öğretmenlerle paylaştıkları bilinmektedir. Okul yöneticisinin, öğretimi izlemesi her alanda desteklemesi ve kolaylaştırması gerekmektedir.

Öğretim liderliği ile ilgili ilk çalışmalar 1970’li yılların sonlarına doğru etkili ve başarılı okul araştırmalarının içerisinde başlamış ve 1980’li yılların ortalarında hızlanmıştır. Can’a (2007) göre başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalar, buradaki okul müdürlerinin sıradan bir yönetici olmanın ötesinde bazı liderlik özelliklerine de sahip olduklarını belirtmiştir. Bu konuda en kapsamlı çalışmaları Hallinger ve Murphy 1985 yılında yapmış ve okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Günümüze kadar yapılan pek çok araştırmalarda da öğretim liderliği kavramının örgütler açısından vazgeçilmez öneme sahip olduğu kanaatine varılmıştır. Öğretimsel liderlik “okul yönetimine uygun olarak geliştirilen ve öğretim üzerine odaklanan bir liderlik biçimidir (Çelik, 2003). Hallinger ve Murphy (akt. Gümüşeli, 2014) öğretim liderliğinin boyutlarını üç ana boyut ve bunlara ilişkin toplam 13 alt boyuttan oluşmak üzere oldukça kapsamlı olmak üzere şu şekilde tanımlamışlardır: 1) *Okulun misyonunu geliştirme*: a) amaçları geliştirme, b) amaçları ilgililere duyurma; 2) *eğitim programı ve öğretimi yönetme*: a) eğitim programı yönetme, koordine etme, b) öğretmenleri denetleme ve değerlendirme; c) öğrenci ilerlemesini izleme; d) kaynak sağlama; 3) *olumlu öğrenme iklimi oluşturma*: a) öğretim zamanını koruma, b) öğretmenleri öğretmeye özendirme, c) sürekli görünür olma, d) öğrencileri öğrenmeye özendirme, e) öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, f) akademik standartlar geliştirme ve uygulama, g) iyi bir iletişimci olma

Öğretim liderliği konusu okul müdürlerinin önemli görevleri arasındadır. Türkiye’de okul müdürleri derslerle ilgili konulara yeterince zaman ayıramamaktadırlar. Okul müdürünün bir öğretim kaynağı olması hususu bir okulun akademik başarısı açısından stratejik öneme sahiptir. Bu sebepten dolayı her okul müdürü öğretmenlerine akademik yönden destek olabilecek bir seviyede olmak istemektedir. Eğitim-öğretim, program geliştirme, eğitimde ölçme değerlendirme konuları hakkında bilgi sahibi olan bir müdürün, bunları öğretmenleri ile paylaşabilecek bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Farklı öğretim stratejilerine sahip olan bir müdür öğretmenlerini de teşvik eder ve bunun için gerekli ortamı oluşturur. Öğretmenlerin öğretimle ilgili her türlü problemlerine yardımcı olur ve bu hususta kapsamlı bilgisi vardır. Öğretmenlerinin öğretimi iyileştirme konusunda her türlü performanslarını değerlendirir ve onların derslere ve öğrenciye karşı olan tavırlarını yakından görür. Tespit ettiği eksiklikler ile ilgili toplantılar düzenler, çeşitli stratejiler geliştirir. Öğretmenlerin yapmış olduğu her türlü sınav sonucunu birlikte değerlendirir, yorumlar ve öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi noktasında öğretmenlere gerekli yardımı sağlar (Turan, 2011). Öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin okul örgütünde yapması gereken görevler ile göstermesi gereken davranışlar önceki kısımda açıklanmıştır (Hallinger, 1985; Gümüşeli, 1996; Çelik, 2003; Şişman, 2004; Şişman ve Turan, 2004).

Bu çalışma ile ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarını betimleyerek bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara katkı sağlaması umulmaktadır. Bunun yanında etkili okul liderlerinin, okulların başarısının yükselmesinde, olumlu bir okul iklimi oluşturulmasında ve öğretim uygulamalarını geliştirmede önemli rol üstlendikleri ve bu nedenle liderlik becerisine sahip olan, etkili iletişim kuran, teknolojiye hâkim, bilgiyi yönetebilen okul liderlerine ihtiyaç duyulmakta ve bu nedenle öğretim liderliği konusunun öğrenen örgütler, etkili okullar ve okul yöneticilerinin okullarda daha etkili olabilmeleri için liderlik yönelimlerini ortaya koymak amacıyla araştırılmaya değer görülmüştür. Öğretim liderliği konusunda çok sayıda nicel araştırma yapılmış olmakla birlikte nitel araştırma sayısının oldukça az olması bakımından da araştırmanın özgünlüğe sahip olduğu söylenebilir.

Amaç

Bu çalışmanın amacı ortaokul müdürlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesidir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Okul müdürleri okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma davranışını ne düzeyde yerine getirmektedir?
- 2) Okul müdürleri öğretimi denetleme ve öğretmeni geliştirme davranışlarını ne düzeyde yerine getirmektedir?
- 3) Okul müdürleri eğitim programı eşgüdümleme davranışlarını ne düzeyde yerine getirmektedir?
- 4) Okul müdürleri olumlu öğrenme iklimi oluşturma davranışlarını ne düzeyde yerine getirmektedir?

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubunun oluşturulması, çalışmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın inandırıcılığı ve aktarılabilirliği hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim olarak desenlenmiştir. Nitel araştırma olay ve olguları içinde bulundukları doğal ortamda araştırmayı ve anlamayı esas alan bir yaklaşımdır. Merriam'a (2013) göre nitel araştırmacılar, insanların oluşturdukları anlamları kavramaya çalışırken, dünyayı nasıl algıladıkları ve dünyada hangi tecrübeleri yaşadıklarıyla ilgilenirler. Bu araştırmada da, ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarını okul müdürlerinin yorumlarına dayalı olarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2006, 72)'e göre olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir.

Çalışma Grubu

Bu çalışmada amaçlı örneklem çeşitlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip bireyler, olaylar, nesneler ya da durumlardan meydana gelmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların göz önüne alınmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir. Bu araştırmada da ölçüt örnekleme kapsamında 2016 yılında Düzce ilinde TEOG sınavında dereceye giren ortaokul müdürleri ile çalışılmıştır. Özel okullar kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma konusuna uygun olarak TEOG sınavında derece yapan okulların okul müdürleri çalışma grubu olarak seçilmiştir. Katılımcı okul müdürlerine ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

	Öğrenim Durumu	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Branş
K1	Lisans	Erkek	47	27	Sınıf
K2	Lisans	Erkek	45	23	Türkçe
K3	Lisans	Erkek	40	15	Sosyal Bilgiler
K4	Lisans	Erkek	36	12	Teknoloji Tasarım
K5	Lisans	Erkek	51	30	Sınıf
K6	Lisans	Erkek	47	6	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
K7	Lisans	Erkek	44	21	Görsel Sanatlar
K8	Lisans	Erkek	47	25	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
K9	Lisans	Erkek	58	35	Türkçe
K10	Lisans	Erkek	55	26	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
K11	Lisans	Erkek	39	16	Sınıf
K12	Lisans	Erkek	40	25	Sosyal Bilgiler
K13	Lisans	Erkek	43	21	Sınıf

Tablo 1 incelendiğinde görüşmeye katılan 13 kişinin tamamının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları görece yüksek olup, katılımcıların tümü lisans mezunudur. Branşı sınıf öğretmenliği olmakla birlikte sonradan branş değiştiren okul müdürleri de ortaokulda görev yapmaktadır. Yine katılımcıların kıdemleri dikkate alındığında oldukça kıdemli oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi araştırma konusu ile ilgili düşünce ve algıları görüşme tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Nitel araştırmalarda birden fazla veri toplama yöntemine başvurulması önerilmekte ve çalışmayı

güçlendirmektedir. Görüşmeyle birlikte gözlem, döküman analizi, bilgi notları, günlükler, raporlar gibi kaynaklara başvurulmaktadır.

Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2006). Patton (2014) görüşme yönteminin doğrudan gözlem yapılamayan durumlar için kullanıldığını duyguların, düşüncelerin, niyetlerin ve geçmişte yaşanmış davranışların gözlemlenemeyeceğini ayrıca insanların dünyayı nasıl algılayıp organize ettiklerinin de gözlemlenemeyeceğini ancak katılımcılara sorular sorarak öğrenilebileceğinden bahseder (akt. Merriam, 2013). Ayrıca Merriam (2013) gözlemleyemediğimiz duygu, davranış ve insanların dünyayı nasıl algıladıklarını öğrenmek, geçmişte yaşanmış ve tekrar etmeyecek olayları öğrenmek istediğimizde de görüşme yöntemine başvurulacağından söz eder.

Araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar; ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına imkân tanır. Bu tür bir görüşmede, araştırılan kişilerin de araştırma üzerine kontrolleri mevcuttur (Ekiz, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin önceden hazırlanmış formata bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve kıyaslanabilir bilgi sunması araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu kavramsal çerçeve oluşturulduktan, alan yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar, görüşme formları ve ölçekler incelendikten sonra oluşturulmuştur. Görüşme formu hazırlanırken; kolay anlaşılabilir ve çok boyutlu olmayan sorular yazma ve katılımcıyı yönlendirmekten kaçınma, gibi ilkelere dikkat edilmiştir. Görüşme sürecinde toplanan verilerin derinlemesine olması ve tam olarak açıklanamayan hususlara açıklama yapma konusunda geri bildirim özelliği taşıyan alternatif sorular (sondalar) kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Formda; 4 konu başlığında 34 soru yöneltilmiştir. Hazırlanan sorular uzman görüşüne sunulmuş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra görüşmelere geçilmiştir.

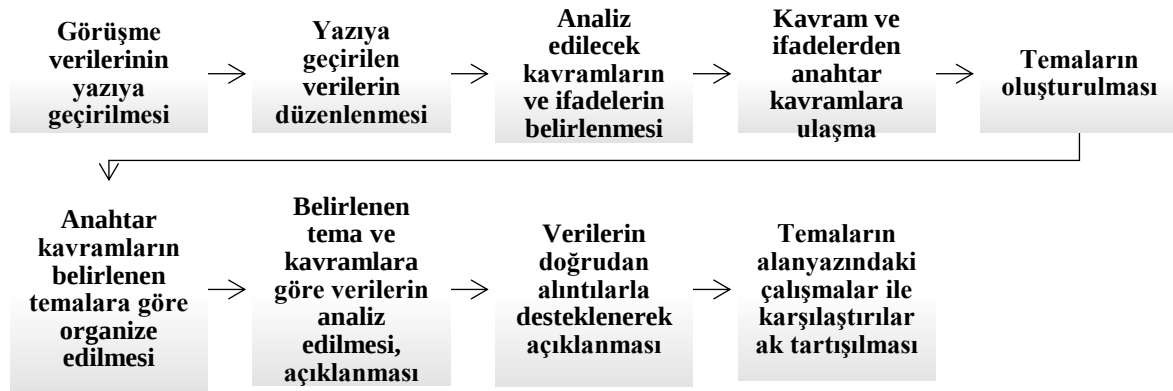
Verilerin Toplanması

Araştırmaya veri sağlamak amacıyla yapılacak görüşmelerden önce örneklem kapsamındaki okul müdürleri telefonla aranarak ve bizzat yüz yüze görüşülerek araştırmacının görev yaptığı okul, okuldaki unvanı, yüksek lisans yapmakta olduğu üniversite ve bölümü, tez konusu hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Çalışma grubuna katılmayı bir okul müdürü reddetmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürleri ile yapılan görüşmeler ses kaydı ve not alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürlerine görüşme öncesinde isimleri ve çalıştıkları kurum bilgilerinin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgilerin sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağı teminatı verilerek karşılıklı güven ortamı oluşturulmuştur. Çalışma grubuna katılan okul müdürlerinin de kendilerinin ses kaydı yapabilecekleri veya talep etmeleri halinde araştırmacı tarafından her zaman görüşme kayıtlarının verilebileceği söylenmiştir. Katılımcıların bilgileri araştırmacı tarafından gizli tutulup araştırmada kodlama sistemi kullanılarak belirtilmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada K1, K2, K3... şeklinde kod isimler kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların görüşlerini rahat ifade etmeleri ve görüşmelerin belli bir süreyle sınırlı kalmaması için görüşmeler tercih ettikleri mekanlarda gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna katılan öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmeler sohbet havasında geçmiş ve katılımcıların rahat oldukları gözlemlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verileri Strauss ve Corbin’in (1990) önerdiği betimsel ve içerik analizi yaklaşımına göre analiz edilerek yorumlanmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verildiği ve elde edilen bulguların açıklanıp yorumlandığı bir teknik iken, içerik analizi ise toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşarak daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre de temaların saptanarak temalar sayesinde olguların düzenlenmesidir. İçerik analizinde temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyip yorumlayabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmacı bu şekilde, verilerin analizi sürecinde araştırılan konuyla ilgili, giderek artan ayrıntılı bilgileri yapılandırmak için bir yol izlemeye çalışır.

Araştırma verilerinin analizi sürecinde izlenen aşamalar Şekil 1’ de gösterilmiştir.



Şekil 1. Veri Analizi Süreci

Şekil 1’de görüldüğü gibi araştırmada görüşme sorularıyla elde edilen veriler öncelikle değişiklik yapılmadan bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılan verilerin içerisinden konu ile ilgili kavram ve ifadelerin altı çizilerek bu ifadelerden anahtar kavramlara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan veriler incelenerek veriyi açıklayan uygun temalar oluşturulmuş ve her bir kavram uygun olan temanın içine alınmıştır. Daha sonra belli bir kavrama ilişkin kaç katılımcı tarafından atıf yapıldığını gösteren frekans ve yüzde değerleri tablolar şeklinde sunulmuştur. Frekans analizi ile kavramlar arasında sıklığa dayalı bir sıralama yapılarak ortaya çıkan veriler açıklanmıştır. Bu şekilde araştırma sonucunda elde edilen veriler sayısallaştırılarak araştırmanın güvenilirliğini artırmak, yanlılığı azaltmak ve veriler arasında karşılaştırma yapmak hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Daha sonra ortaya çıkan bulgular katılımcılardan doğrudan alıntı yapılarak desteklenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sürecinin son aşamasında ise oluşturulan temalar literatürde bulunan benzer çalışmalar doğrultusunda tartışılmıştır.

İnandırıcılık ve Aktarılabilirlik

Nitel araştırmalarda kullanılan inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kavramlar nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenirlik kavramlarına karşılık gelmektedir. Geçerlik ve güvenirlik, türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulup bulguların sunulması aşamalarına kadar çok önemlidir (Merriam, 2013). Nitel araştırma ‘geçerlilik’ kavramını araştırma sonuçlarının doğruluğu olarak açıklar. Nitel bir araştırmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi, kişilerden doğrudan alıntılarla yer verilmesi ve bunlardan yola çıkarak sonuçların açıklanması araştırmanın geçerliğinin sağlanması için önemli ölçütlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek, güçlü bir kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra görüşme soruları hazırlanmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen ve açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu uzman görüşü alındıktan sonra son hale getirilmiştir. Görüşmelerin sonunda elde edilen metin katılımcılara gönderilmiş ve kontrol etmeleri sağlanmıştır. Böylece katılımcı onayı alınmıştır. Ayrıca araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ayrıntılı bir biçimde açıklanarak araştırmanın geçerliliğini artırmak hedeflenmiştir.

Seidman (1991) görüşmecinin katılımcı ile aralarındaki etkileşimin belli bir mesafede olması gerektiğini, araştırmacının gerçek veri elde edebilmesi için görüş alış-verişinde bulunmaması gerektiğini belirtir (akt. Merriam, 2013). Bu nedenle katılımcıları yönlendirecek ifadeler kullanmamaya dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan on üç kişiyle yapılan görüşmeler toplam 2 saat 4 dakika sürmüştür. Daha sonra yapılan kayıtları tekrar dinlenerek bilgisayar ortamında yazıya dökülmesi ile 61 sayfa doküman elde edilmiştir. Toplam 19.487 kelmeden meydana gelmiştir. Söz konusu görüşmeler kapsamında okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları konusunda derinlemesine arka plan bilgisi alınmaya çalışılmıştır. Yazılarak metin haline getirilen konuşmaların doğruluğunu ve gerçekliğini kontrol etmek amacıyla (Silverman, 1993: 156) bilgisayar ortamında bulunan görüşmeler her bir katılımcıya ulaştırılarak eklemek veya çıkarmak istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuş ve katılımcıların onayı alındıktan sonra analiz sürecine geçilmiştir. Ayrıca Merriam (2013: 207) iç geçerliğin ve inandırıcılığın sağlanmasındaki stratejilerden birinin üye kontrolü olduğunu katılımcı sorgulaması da denilen bir strateji olduğundan söz eder. Böylece elde edilen verilerin geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Merriam (2013) nitel araştırmalarda güvenirliği; eğer bu çalışma bir daha yapılsa aynı sonuçlar çıkar mı? şeklinde ifade eder. Yıldırım ve Şimşek (2006) ise nitel araştırmada aktarılabilirlik kavramını; araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine ya da farklı araştırmacıların bir araştırmadan aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağıyla ilişkili bir kavram olduğunu ifade ederler. Araştırmaya

birden fazla araştırmacının dahil olması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verilerinin teyit edilmesi nitel araştırmadaki güvenilirliğinin sağlanması açısından önemli stratejilerdir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için ses kayıtlarından ve yazılı metinlerden elde edilen veriler değişiklik yapılmadan metne aktarılmıştır. Elde edilen metinler orijinaline sadık kalarak düzeltmelere karşı yeniden gözden geçirilmiştir. Araştırmanın doğasına uygun olarak esas alınan analiz ölçütleri kullanılarak veriler çözümlenmiş ve temalar oluşturulmuştur. Her bir tema ile ilgili olarak toplanan veriler tekrar analiz edilerek kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular uzman görüşü alınarak tekrar gözden geçirilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için katılımcıların görüşlerinden birebir alıntı yapılmış ve bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanması ve analizi sürecinde de ilgili alan yazın incelenmiş, böylece bulguların alan yazına dayalı olarak ortaya konması sağlanmıştır.

Tutarlılık ve Teyit Edilebilirlik

Nitel araştırmalarda tekrar edilebilirliği ön plana çıkaran “güvenirlik” kavramı yerine Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda “tutarlılık” kavramını önermiştir. Olay ve olguların ortama ve zamana bağlı olarak oluşukları ve tekrar edilebilirliği mümkün olmadığı için güvenilirliği sağlamanın mümkün olmayacağını bunun yerine tutarlılığa önem verir. Erlandson ve diğerleri (1993) bu tutarlığın sağlanması için “tutarlılık incelemesi” yapılmasını önerir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 282). Yıldırım ve Şimşek (2016) tutarlılık incelemesinin amacı araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve araştırmacının baştan sona araştırma etkinlikleri boyunca tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırmada da veri toplama araçları oluşturulmuş, görüşmelerde tüm sorular araştırmacı tarafından benzer yaklaşımlarla sorulmuş ve kayıt altına alınmıştır. Toplanan veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş, tutarlı bir şekilde toplanmaya çalışılan veriler kodlanmış, kodlama sürecinde ve kavramsallaştırma aşamalarında tutarlı davranılmaya çalışılmış, veri analizleri önceden oluşturulmuş kavramsal bir çerçeveye uygun bir biçimde yapılmış ve veriler sonuçlarla ilişkilendirilmiştir.

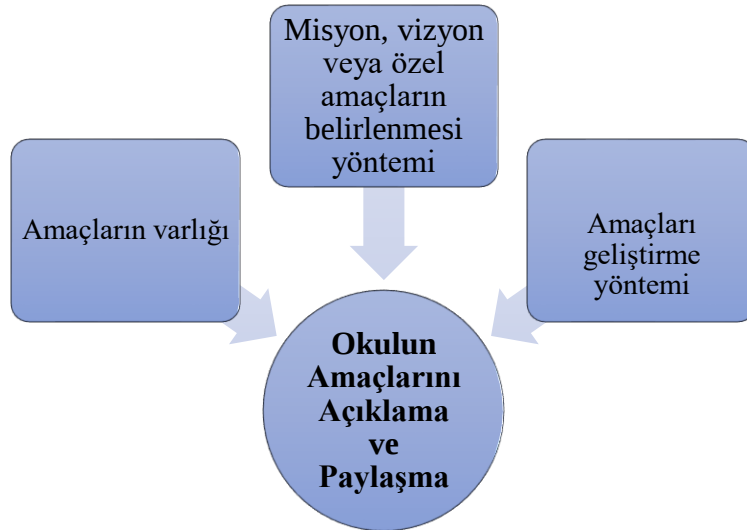
Araştırmacının herhangi bir veriyi varlığı ve inançları ile etkilememesi için önlem alınması gerekmektedir. Nitel araştırmalarda nesnelliğin sağlanmasının mümkün olmadığı, araştırmacının etkisinin olmadığı bir araştırmadan söz edilemeyeceği varsayılır. Bu sebepten ötürü Guba ve Lincoln (1985) “nesnellik” kavramı yerine “teyit edilebilirlik” kavramını önermişlerdir. Erlandson ve diğerleri (1993) teyit edilebilirliği değerlendirebilmek için ise “teyit incelemesi” stratejisinin kullanılmasını önerir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2006: 283). Bu araştırmada da ulaşılan sonuçlar ham verilerle karşılaştırılarak uzman görüşüne sunulmuş, ulaşılan yargıların, yorumların ham verilere geri gidildiğinde teyit edilebilirliğine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmacı tarafından tüm veri toplama araçları, ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar gerektiğinde sunulmak üzere saklanmaktadır.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin bakış açısıyla ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesi üzerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşmaya İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden okulun amaçlarını açıklama ve paylaşımlarına yönelik oluşturulan model Şekil 2’de verilmektedir.



Şekil 2. Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 2’de verilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayan ortaokul müdürlerinin büyük çoğunluğunun görev yaptıkları okullarda çevre şartlarına uygun olarak amaç belirledikleri, bununla ilgili olarak misyon ve vizyonlarının olduğu saptanmıştır. Okulun misyonu, vizyonu veya özel amaçları belirlenirken çoğunlukla öğrenci, öğretmen, çevre, veli ve idarecilerden faydalanılmış bunun yanı sıra ihtiyaç ve istekler de göz önünde tutulmuştur. Okulların amaçları çevre, paydaş, anket, öğretmen görüşleri ve önerileri doğrultusunda belirlenmiştir. Ortaokullardaki okul müdürleri görev yaptıkları okullarda bulundukları eğitim öğretim yıllarına ait yıllık plân yaptıklarını belirtmişlerdir. Okulların kendilerine özgün amaçlarının olduğu bunları ölçerken TEOG sonuçları, velilerle görüşme ve anket yollarını kullandıkları gözlemlenmiştir. Okulun amaçlarını açıklama ve paylaşmaya yönelik çıkan temanın alt temaları aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Amaçların varlığı. Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma teması altında müdürlerin tamamı okullarının vizyon ve misyonunu belirledikleri, okulun eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili yıllık plan yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Okulumuzun çevre koşullarına uygun misyon ve vizyonu mevcuttur." (K1)

" Evet. Misyon vizyon ve misyon mevcuttur. Yıllara göre de güncellenmektedir." (K2)

" Evet. Okulun vizyon ve misyonu mevcuttur. İnternet sitemizde de mevcuttur." (K4)

" Okulumuzun çevre koşullarına uygun amaçları misyonu, vizyonu mevcuttur. Bunları belirlerken çevre ile işbirliği içerisinde okulumuzun eğitim, öğretim kalitesini artırmak, öğrenci başarılarını üst seviyelere ulaştırmak için yaptığımız planlamaları misyon ve vizyon olarak kullanıyoruz." (K5)

" Mevcuttur. Okulumuzun, ilçe ve ilde ismini duyurmak. Şimdi yiboların bir makus talihi var. Bu makus talihini en azından değiştirmek. Yibo dendiği zaman akla başarılı, ahlaklı, düzgün bir öğrenci, bir birey yetiştiren bir okul akla gelmesini istiyoruz. Bizim misyon ve vizyonumuz bunlar." (K6)

"Tabi her yıl yapıyor ve her yıl güncelleniyor. Eksiklikler tamamlanarak plânlar yürürlüğe konuluyor." (K2)

" Okulumuzun eğitim ve öğretimle ilgili yıllık planlarını yapıyoruz.(...)" (K5)

"(...).Eğitimle ilgili planlarımızı yapıyoruz.(...)" (K8)

Katılımcıların neredeyse tamamı bulundukları çevre şartlarına göre okullarının misyon ve vizyonlarını belirlediklerini, okul panosu ve internet sitesinde yayınladıklarını, önceden belirlenen amaçlarına ulaşılabilmesi için okulun eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili yıllık plan yaptıklarını belirtmişlerdir.

Misyon ve vizyon ve özel amaçların belirlenmesi yöntemi. Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin verdikleri yanıt kapsamında ortaya çıkan bu tema altında katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Okulumuzun misyon, vizyon veya özel amaçlarını; öğrencilerimiz, öğretmenlerimiz ve paydaşlarımızla beraber ihtiyaca binaen hazırladık." (K1)

" Misyon ve vizyonumuzu okul öğretmenlerimizle, öğrenci velilerimizle, sınıf öğrenci temsilcilerimizin de görüşlerini alarak çevre imkânlarına göre belirledik." (K5)

" Veliler, okul aile birliği ile belirlenerek yapılmıştır." (K7)

"(...)Yenileme ve revizyon çalışmaları çerçevesinde öğrencilerimiz için idari ve öğretim kadrosu olarak neler yapılması gerekiyorsa okul aile birliğimizin katkılarıyla da bu değerlendirmeleri yapıyoruz." (K8)

" Öğrencilerimizin ihtiyaçları ve istekleri, veli istekleri ve ihtiyaçları, çevre ve ilçe şartları dikkate alınarak hazırlanmıştır." (K2)

" Tabi bunlar amaçlar ihtiyaçlara göre belirlenir. Bizim de gördüğümüz ihtiyaçlar, hissettiğimiz ihtiyaçlar bunlardı. Bu ihtiyaçlar bizi bunlara yöneltti." (K6)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu okullarının misyon ve vizyonlarını belirlerken öğretmen, öğrenci, çevre, veli vb.; paydaşlarının ilgi ve ihtiyaçları gibi çeşitli kriterlere dikkat ederek okulun amaçlarını belirlediklerini ifade etmişlerdir.

Amaçları geliştirme yöntemi. Ortaokullarda görev yapan okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirirken; okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sekiz okul müdürü anket, veli toplantıları, öğretmenlerin görüş ve önerilerinden faydalanmışlardır. Bu tema altında katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

" Okulun öncelikle avantajları, dezavantajları, çevresi, çevredeki konumu bunların hepsi göz önünde bulundurularak yapılabilecek en iyi şekildeki çalışmaları gözden geçirerek birlikte paydaşlarımızla paylaşarak birlikte hazırladık." (K1)

" İşte anketler düzenledik, hizmet içi eğitim çalışmaları ve velilerle ve öğrencilerle bire bir görüşme. Tabi en önemlisi de eğitimde iş görenleri olan öğretmenlerimizin görüş ve istekleri dikkate alınarak." (K2)

" Anketler, veli toplantıları, öğretmenler. Bunları kullanarak, bunlarla paylaştık." (K4)

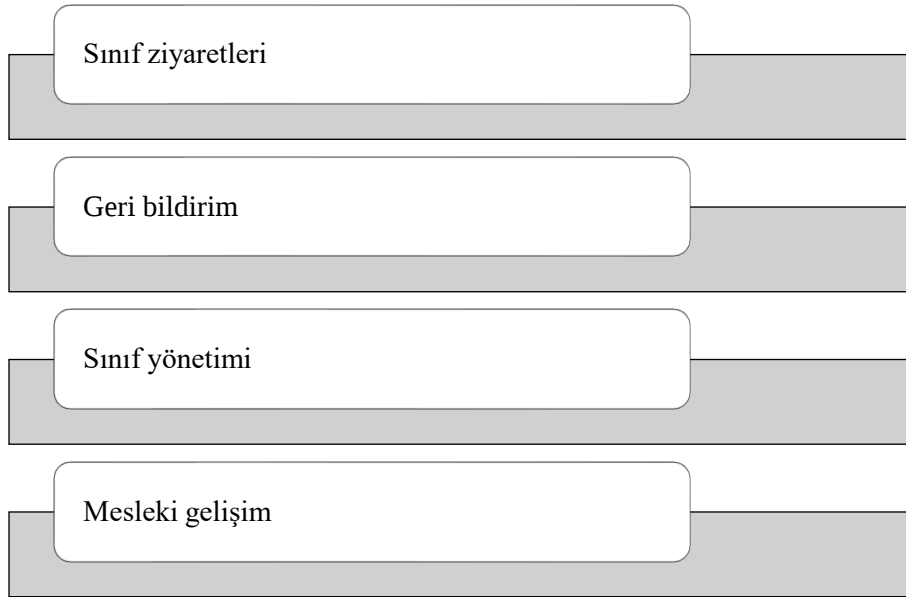
" Anketler yaparak, velilerimizle görüşerek, öğretmenlerimizin de fikir paylaşımı ile." (K5)

" Öğretmenlerin fikirleri ve öğrenci ihtiyaçları sonrada okul içinde ki ve dışında ki ihtiyaç analizleri." (K7)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli faaliyetleri yürütürken okulun avantaj ve dezavantajlarını belirlediklerini, okulun paydaşları olan kimi zaman veli, kimi zaman öğretmen ve öğrencilerin görüş ve önerilerini göz önünde bulundurdıklarını, anket uyguladıklarını, veli toplantıları düzenlediklerini ve böylelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunduklarını belirtmişlerdir.

Öğretimi Denetleme ve Geliştirmeye İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden faktörlerden öğretimi denetleme ve geliştirmeye yönelik oluşturulan alt temalar Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Öğretimi Denetleme ve Geliştirmeyi Oluşturan At Temalar

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 3'te verilmiştir. Ortaokul müdürlerinin öğretimi denetlemek ve geliştirmek amacıyla sınıf ziyaretleri yapması, ziyaretlerin amacı, ziyaret esnasında her branşa eşit fırsat tanınması, ziyaret sonrası geri bildirim verilmesi, sınıf ziyaretlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar, öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkması ile ilgili hususlar, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yapılması gerekenler, sene başı ve sonu mesleki çalışmalarda yapılması gerekenler, öğretmenleri mesleki gelişimlerini sağlamak için teşvik etmek, öğretmenlere lider olma fırsatı tanınması, eğitim öğretim faaliyetlerinde öğretmenlerin karara katılmasının önemli olduğu hususları ilgili temalar altında ortaya çıkmıştır.

Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik katılımcı görüşlerinden yola çıkarak önde gelen al temalar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

Sınıf ziyaretleri. Katılımcıların tamamı sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini, gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretlerinde sekiz okul müdürü her branş öğretmenine eşit miktarda fırsat tanıdıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir;

"Evet öğretmenlerimizi sınıfta tabi ziyaret ediyoruz. Artık mevzuat gereği ziyaret etmemiz gerekiyor. (...)"(K1)

"Evet. Öğretmenleri tabi ki ziyaret ederim. Hem denetim, hem rehberlik adına şöyle bir esas var zâten denetmediğin'' denetlemediğiniz yer iyi yönetilmez'' prensibi gereği eksikleri bilemezsiniz. Neyin eksik olduğunu, neyin fazla olduğunu bilemediğinizden dolayı denetlemeniz mutlaka gerekir (...)" (K2)

"Evet. Öğretmenleri sınıfta ziyaret ederim. Dönemde en az iki defa öğretmenleri sınıfta ziyaret ediyorum. "(K4), (K12)

" (...)yapıyoruz. Ama onun dışında bireysel ziyaretlerimiz oluyor. (...)"(K6)

"(...)dönemde en azından birer defa ziyaret etme niyetindeyim. (...)"(K8), (K7)

" Yılda bir veya iki defa"(K10)

"Evet. Her branş öğretmenini eşit miktarda mı ziyaret ediyorum. Her branş öğretmenini bir ders saati gözlemlerim."(K4), (K3), (K11), (K12)

"Mümkün olduğunca her branş öğretmenlerimizi eşit miktarda ziyaret etmeye özen gösteriyoruz." (K5)

"Eşitlik ilkesi temel prensibimiz olmakla beraber; özellikle ziyaret gerektiren öğretmenler çıkıyor." (K7)

" Genel olarak eşit miktarda. İhtiyaç halinde artırmaya biliyorum."(K13)

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini böylelikle hem öğretmene rehberlik etmekte hem de denetim görevini ifa etmekte olduklarını, artık ders denetimlerinin ise maarif müfettişleri tarafından yapılmamasıyla beraber mevzuat gereği okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları

gerektiğini bu sebepten dolayı da dönemde bir veya iki kere sınıf ziyareti gerçekleştirdiklerini, sınıf ziyaretlerinde her branş öğretmenini eşit miktarda ziyaret etmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler.

Geribildirim. Katılımcıların tamamı öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyareti sonrasında öğretmenlerle görüşme yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşmelere ilişkin ifadeler şu şekildedir;

" Sınıf ziyaretinden sonra alınan notlar daha sonra öğren öğretmenle paylaşılır. Orda var ise güzel çalışmalar takdir edilir, var ise eksiklikler de tabii ki giderilmesi için öğretmenle görüşülür. Ziyaret edilir şey yapılır düzeltilmesi yoluna da çalışmalar yapılır."(K1)

"(...)ziyaret sonrası eksiklikleri ve önerileri belirtmek adına bire bir denetim sonrası öğretmenle görüşme yapıyoruz. Sonuçlarını açıklıyoruz, alacağımız tedbirleri de alınacak tedbirleri de öğretmenle beraber kararlaştırarak görüşme yapıyoruz. Önerilerini ve görüşlerini de dikkate alarak yapıyoruz."(K2)

" Evet. Gördüğüm eksiklikleri bildiririm. Karşılıklı olarak sohbet havasında "daha iyi nasıl olurum?" cevabını ararım."(K3)

"(...)Ziyaretin hemen sonrasında müdür odasında görüşüyorum. Ne amaçla yapıyorum bunu? Öğretmenin yâni sınıfta çocuk oluyorum, kendimi çocuk gibi görüyorum. Eğer gerçekten hoşuma giden yâni derste eğitim alabildiysem yâni gerçekten bir şeyler öğrenebildim mi? Ya da öğrenemedim mi? Ya da olumlu gördüğüm yönleri paylaşıyor, aynı şekilde olumsuz gördüğüm varsa onları da paylaşıyorum."(K4)

" Öğretmenlerimizle görüşme yapıyoruz. Eğer bir eksiklik varsa uyarma, rehberlik etme, eksiklik yoksa da teşekkür etme amaçlı görüşüyoruz."(K5)

" Tabi. Uygun vakitte görüşme yaparım. Ama görüşme ziyaretten hemen sonra "hocam odama gel görüşelim" tarzında değil de. Uygun bir onla alakalı, gözlemlerle alakalı durumları anlatırım."(K6)

" Evet. Güzel davranışları için teşekkür. Olumsuzluklarda bireysel olarak uyarı ve tecrübelerimizi aktarmak için."(K7)

" Evet. Onların olumlu bulduğum yönlerini ve yapması gereken neler olabileceğini kendisine söylemek için."(K9)

"(...)öğretmenle görüşüyoruz. Bütün evraklarını kontrol ediyoruz."(K10)

" Evet. Tavsiyede bulunmak, diğer sınıflarda görülen güzel çalışmaların aktarılması amacıyla görüşmeler yaparım."(K11), (K12)

"Tabiki yaparım. Genel ve özel olarak gördüklerimi paylaşıp. Karşılıklı fikir alış verişinde bulunurum ayrıca sınıf ortamından öğretmeni alıp. Öğretmen ve kendi kimliği ile birlikte olmak"(K13)

Katılımcıların neredeyse tamamı gerçekleştirilen sınıf ziyaretleri sonrasında öğretmenlerle tespit ettikleri hususları, varsa eksikliklerin tamamlanmasını, yanlışların düzeltilmesini, gördükleri farklı güzel uygulamaları paylaşmak ve öğretmeni takdir etmek, görüş alış-verişinde bulunmak, amacıyla görüşme yaptıklarını belirtmişlerdir.

Sınıf Yönetimi. Katılımcılardan altı okul müdürü öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyareti sonrasında öğretmenin sınıf yönetimini, dört okul müdürü anlatım yöntem ve tekniklerine dikkat ettiklerine ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

" Öncelikli olarak öğretmenimizin sınıf ortamındaki durumu ve sınıftaki liderliği, otoritesi önemli, sınıf öğrencilerinin oradaki mutluluğu her şeyden önce oradan yâni orda olduklarından hoşnut olup olmadıklarını gözlemliyoruz. Daha sonra plânlamanın, yapılan çalışmaların öğrenciye uygunluğu, ondan sonra mevzuattaki plânlama müfredatının yetişip yetişmediği."(K1)

" Benim için en önemlisi öğrencinin gözünde öğretmeni görmek isterim ben. Tabi başarı ve sınıf kontrolü, sınıf yönetimi önemli ama öğrencinin gözünde öğretmen iyi bir yerdeyse benim için öğretmen de iyi bir yerdedir."(K6)

" Öğretmenin planlı olması, öğrencilerle iletişimi, çevresel etkenlere duyarlılığı vb. Sınıf yönetimi."(K7)

" Sınıf düzeni, öğretmenin ders işleyiş yöntemlerini, benim için önemli olan öncelikle sınıf yönetiminin başarılı olmasıdır."(K9)

" Sınıf hâkimiyeti (...)"(K11)

Katılımcılar gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenlerin sınıf içerisindeki durumunu, liderliğini, otoritesini, ders işlerken kullanmış olduğu yöntem teknikleri kısacası sınıf hâkimiyetini gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan dört okul müdürünün gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenin ders anlatımına, kullanmış olduğu yöntem ve tekniklere dikkat ettiklerine ilişkin belirtmiş oldukları görüşleri şu şekildedir;

" Sınıf ziyaretinde neleri gözlerim? En önemli şey eğitim oluyor mu? Eğitim ortamının nasıl olduğu, ondan sonra nelere dikkat ediyorum? Her öğrenciyle ilgileniliyor mu? Öğretmen derse hazırlıklı gelmiş mi? Ona öğrenci güzel bir şekilde güdüyor mu? Yani dersin ortamı. Mesela örneğin bir derse girip de çok neşeli çok güzel bir sınıf görürken başka derste aynı canlılığı yakalayamıyorum ve ben bunu öğretmenle paylaşıyorum. "(K4)

" (...) kullanılan yöntem ve teknikler, araç gereçler, sınıf düzeni ve panolar görseller.. "(K11)

" Ders işlenmesini, kullanılan metot ve teknikleri, öğrencilerin derse katılımlarını "(K12)

" (...) Öğretmenin ders işleyişi. Öğrencilerin hal ve hareketleri. "(K13)

Katılımcılar gerçekleştirmiş oldukları sınıf ziyaretleri esnasında öğretmenlerin

Mesleki gelişim. Katılımcıların öğretimi denetleme ve geliştirme temasına yönelik olarak öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri için yaptıkları faaliyetlere ilişkin altı okul müdürü hizmet içi faaliyetlere yönlendirme yaptıklarını, dört okul müdürü seminer dönemlerinin verimli geçirildiğinden, üç okul müdürü tecrübe paylaşımını önemsediklerinden bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin bu alt temalara ilişkin görüşleri şu şekildedir;

"(...)Özellikle hizmet içi eğitim seminerine katılmalarını tavsiye ediyorum. (...) "(K1)

"(...)öğretmenlerimizin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımlarına gayret gösteriyoruz ve yönlendiriyoruz, onları cesaretlendiriyoruz. (...) "(K2)

"(...)okulun içerisinde kendi hizmet içi eğitim programı yapıyoruz. (...) "(K4)

"Arkadaşlarımızla tecrübelerimizi paylaşıyor, onların hizmet içi eğitimlere katılmaları konusunda yönlendiriyoruz. (...) "(K5)

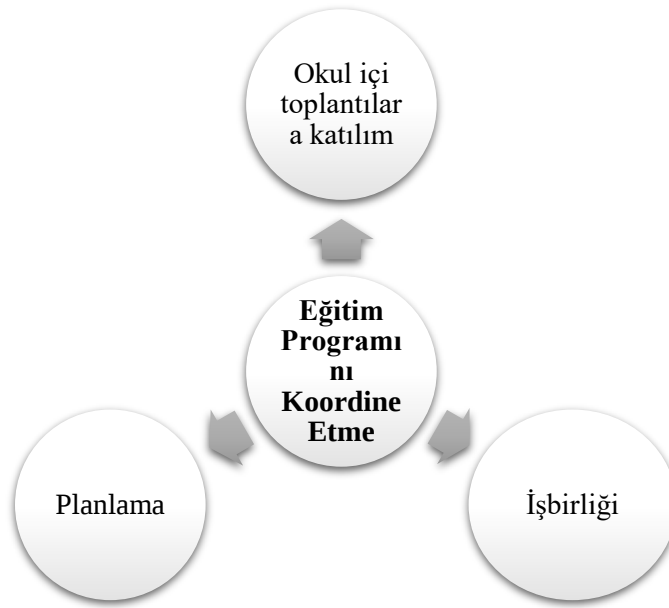
Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için öğretmenleri en çok hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönlendirdiği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin ortaya çıkan hizmet içine yönlendirme, seminerlere yönlendirme, tecrübeli öğretmenlerle paylaşma temalarına ilişkin okul müdürlerinden ortaya çıkan görüşleri şu şekilde değerlendirmek mümkün: Katılımcılar öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri adına hizmet içi faaliyetlere katılmaları için teşvik ettiklerini, merkezi hizmet içi kurs ve seminerlere katılmaları için gerekli yönlendirmeleri yaptıklarını, yüksek lisans yapmaları için gerekli bilgilendirme ve kolaylığın sağlandığını, tecrübeli öğretmenler ve diğer branş öğretmenleriyle bilgi paylaşımı yapmaları için gerekli fırsatların oluşturularak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağladıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılar bakanlık tarafından gönderilen seminer takviminde yer alan faaliyetlerin uygulandığını, ihtiyaç duyulan alanlarda öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre seminerler verdiklerini, seminer dönemlerinde öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları paylaşımların faydalı olduğunu bizzat gördüklerini, eğitimle ilgili yeni gelişmelerin ve mevzuat değişikliklerinin takip edildiğini, seminerlerde bakanlığın belirlediği konular doğrultusunda çeşitli sunumların yapıldığını, öncelikle öğretmenlerin istekleri doğrultusunda konuların dağıtıldığını, eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmek için neler yapılabilir? sorusuna çeşitli tartışmaların yapılarak cevap arandığını, eylül ayına denk gelen seminer döneminde bir önceki eğitim-öğretim yılının değerlendirmesi yapılarak artıların eksilerin ortaya konulup gelecek yıl için çıkarımlarda bulunduklarını ifade etmektedirler.

Eğitim Programını Koordine Etmeye İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden faktörlerden eğitim programını koordine etmeye yönelik oluşturulan alt temalar Şekil 4'te verilmektedir.



Şekil 4. Eğitim Programını Koordine Etme

Şekil 4 incelendiğinde ortaokul müdürlerinin eğitim programını koordine etme konusunda; okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik planlama yaptıkları bu planları kontrol ettikleri, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını planlayıp, toplantıya katıldıkları ve bu toplantıların düzenli olarak yapılmasını takip ettiklerini, öğretmenlerin kendi aralarında yardımlaşma ve dayanışmalarını geliştirmek adına teşvik ettiğini, öğretmenlerin izin, rapor vb. durumlarında dersler boş geçmesin diye aldıkları önlemler ve dersler devam ederken bölünmemesi adına yapılan faaliyetlere ilişkin temaların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan alt temalar ve bunlara ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Okul içi toplantılarına katılım. Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden eğitim programını koordine etme temasına yönelik okul müdürlerinin dokuz tanesi zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantılarına katıldıkları, iki okul müdürü bu toplantıların bir kısmında gözlemci iken iki okul müdürü bir kısmında katılımcı olarak iştirak ettiklerine dair oluşan katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

“Mümkün mertebe katılmaya çalışırım.(...)” (K1), (K3), (K4), (K9), (K12)

“(...)zümre öğretmenlerinde tabi ki her iki toplantıya da katılıyorum.(...)”, (K2)

“Mümkün olduğunca katılıyoruz (...)” (K5), (K11)

“Öğretmen olarak, müdür yardımcısı olarak ve müdür olarak bu toplantılara katıldık. Bu toplantılar genellikle formalitenin yerine getirilmesi anlamında değerlendiriliyor.”(K8)

“(...) Daha çok gözlemci rolüyle katılıp aksayan veya uygulanabilir kararlar almalarından önerilerde bulunurum.”(K7)

Katılımcıların neredeyse tamamı okullarda gerçekleştirilen zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarına katıldıklarını, kendilerinin katılmaması durumunda mutlaka müdür yardımcılarının katıldığını, genellikle gözlemci rolüyle katıldıklarını, gerektiğinde önerilerde bulunduklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin toplantılara katılımcı rolüyle katıldıklarına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“(...)Yönlendirici, daha çok geliştirici, yenilikçi anlayışla ve güdüleme ve olumlu yönde geliştirmek için bu toplantılara katılıyorum.(...)”(K2)

“(...) Katılımcı, destekleyiciyim(...)” (K4)

Okul müdürlerinin toplantılara gözlemci rolüyle katıldıklarına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“(...)Daha çok gözlemci rolüyle katılıp aksayan veya uygulanabilir kararlar almalarından önerilerde bulunurum.”(K7)

(...) Başkan ya da gözlemci olarak.”(K9)

Okul müdürlerinden on biri zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantılarını takip etmektedirler. Bu husustaki katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir:

"Evet. Amacına uygun yapılmasına dair toplantıya katılmaya bu konuda hakikaten amacına ulaşması için gerekli özeni gösteririm."(K1)

"Evet. Zamanında yapılmasını, süresi içerisinde yapılmasını takip ediyorum. Bu toplantıların, yapılan toplantıların, alınan kararların, toplantı tutanaklarını dosyalarım. Zaman zaman konuyla ilgili kontroller yaparak yapılan çalışmalarını geliştirici tedbirler almaya çalışıyorum."(K2)

"Zümre öğretmenleri evet katılıyor, takip ediyorum. Ama şube öğretmenleri toplantısında özellikle dikkat ediyorum. Çünkü öğrencilerin bütün bilgileri ilk kayıt esnasında velilerde olan şeyleri ben bildiğim için ve öğrenciler üzerinde birebir görüşme yapıldığı için şube öğretmen toplantısında o yüzden ben kesinlikle ona takip ediyorum."(K4)

"Toplantıları uygun şekilde takip ediyoruz. Toplantı ile ilgili tutanakları dosyalıyoruz."(K5)

"Evet. Raporları toplar ve inceleriz."(K7)

"İlgili müdür yardımcısını görevlendiriyorum. Genel olarak toplantı tutanaklarını boş zamanlarımda kontrol ediyorum."(K13)

Katılımcıların büyük çoğunluğu eğitim programını koordine ederken; okul içinde gerçekleştirilen zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri toplantılarına katıldıklarını, toplantılardaki rollerini ise katılımcı yani yönlendirici, geliştirici, güdüleyici ve gözlemci olarak ifade etmektedirler. Ayrıca katılımcılar zümre öğretmenleri ve şube öğretmenleri kurulu toplantılarını takip ettiklerini, gerektiğinde müdür yardımcısı görevlendirdiklerini, bu toplantıların tutanaklarını alıp muhafaza ettiklerini de ifade etmişlerdir.

Planlama. Okul müdürlerinden on iki tanesi kendi okullarında oluşturulan okulun öğretim programında yer alan amaçlarına, okulun vizyonu ve hedefleri doğrultusunda planların yapılmasına dikkat ettiklerine ve yapılan planları kontrol ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

"Evet. Oluşturulan vizyon da öğretmenlerin de katkıları alındığı için ister istemez bu anlamda zaten bir sorumluluk sahibi oluyorlar ve bu anlamda da plânlarını öğrenme ortamlarını ve öğrenci çevre çevrelerine göre revize ve güncelleme yaparlar." (K1)

Tabi ki. Evet ediyoruz. Güncellemelere bakıyoruz, ekleme ya da çıkarma gerektiren durumlar varsa öğretmenlerle görüşerek, onların da görüşlerini dikkate alarak revize etmeye gayret gösteriyoruz. Bu tabi nasıl oluyor? Çevre ve okulumuzun şartları dikkate alınarak bu programların uygulanmasını sağlamaya çalışıyoruz. (K2)

"Evet. Kontrol ediyorum." (K4), (K3), (K9), (K11), (K12)

"Planların yapılmasına dikkat ediyoruz, kontrolümüzü de yapıyoruz. Eksik yönlerimiz varsa bunları gidermek için gerekli tedbirleri almaya çalışıyoruz." (K5)

"Bizim kontrol ettiğimiz mevzu genelde yaptığı plana uygun hareket ediyor mu? Ona bakıyoruz. Yoksa planın öğretim programına uygunluğuna çok bakmıyorum. Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır mantığı."(K6)

"Plânları kontrol etsek bile yüzeysel kalıyor. Evet bu konuda da yoğun iş yükü bunlara çok fazla imkân vermiyor."(K7)

"Planlanan hedeflere ulaşmak için gayret ediyor, gerekli kontrolleri yapıyoruz."(K10)

"Her yapılan plan belirli aralıklar ile kontrol edilmeli. Olumlu ve olumsuzlukların tespiti amacıyla yapılması zorunludur."(K13)

Katılımcıların neredeyse tamamı okulun öğretim programında yer alan amaçlarına, okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda planların yapılmasına dikkat ettiklerini bu planları kontrol ettiklerini, bu planlar yapılırken karara katılan öğretmenlerin sorumluluk hissederek planı sahiplendikleri, okulun ve çevrenin şartlarına uygun bir şekilde planın uygulamasını sağladıklarını, zamana göre gerekli güncellemeleri, revizeleri, ekleme ve çıkarmaları yaptıklarını, planların yapılmasını takip ettikleri gibi planların uygulamasının da takip edildiğini, yapılan planların belirli aralıklarla takibinin yapılmasının olumlu ve olumsuz yönleri tespit etmek için gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

İşbirliği. Ortaokul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden eğitim programlarını koordine ederken öğretmenlerin birbirlerinden faydalanmalarına ve yardımlaşmalarına teşvik ettiklerine dair katılımcı görüşlerinden bazı ifadeler şu şekildedir;

"Evet. Bu konuda da teşvikten teşvik ediyoruz. Aynı zamanda kaynaşma yemeklerimiz oluyor, kaynaşma pikniklerimiz oluyor. Bu anlamda, ortamda arkadaşlığı, samimiyeti artırma adına bu tip çalışmalarımız oluyor."(K1)

"Tabi ki zümre birliği oluşturulması için özellikle toplantılarda gerek öğretmenler kurulu toplantısında, gerek diğer toplantılarda birleşmenin, bütünleşmenin ve bir birine destek olmanın neler doğurabileceğini, ne tür faydalar sağlayacağını açıklıyoruz. Tabi birleştirici, bütünleştirici rolümüzü oynuyoruz. Yani yapmış olduğumuz toplantılar buna örnek oluyor. Başka ne yapıyoruz? Öğretmenler odasında sohbet ortamında örnek olarak yani bu gösterimler oluyor."(K2)

" Evet teşvik ediyorum. Gene belirli gün ve haftalarda bu kendini gösteriyor. Yapmış olduğumuz programlar hem öğrenciler, hem veliler hem de protokol tarafından çok beğeniliyor. O zaten birlik, beraberliğin ortaya çıkarmış olduğu güzel bir şey oluyor. Yani ortaya güzel bir ürün çıkması hem bizi, hem öğretmenleri zaten çok mutlu ediyor. Yani bu da tek başına olmuyor. Birliktelik oluyor."(K4)

"Arkadaşlarımızın birbirinden yararlanma ve yardımlaşmalarını teşvik ediyoruz. Birlikte çalışmanın önemini şube ve zümre arkadaşlarımızın ortak hareket etmesini önemini anlatıyoruz arkadaşlarımıza."(K5)

" Tabi. İş dağıtımı, görev paylaşımı bunlar zaten, bunlar sağlıyor."(K6)

" Kurum kültürümüz buna müsait. Gerekli teşvikleri yapıyoruz."(K7)

"(...)Öğretmenlik bizim asıl mesleğimiz bu anlamda öğretmen dayanışmasını, yardımlaşmasını biz her zaman için ön planda tutuyoruz. Öğretmen arkadaşımın meslek dayanışması adına belli çerçevelerde pozitif ayrımcılığa çocuğunun da kendisinin de milli eğitim camiasında pozitif ayrımcılığa tabi "bu kuralları değiştireceğiz, olmayan bir şeyi yapacağız" anlamında değil ama bilgi olarak biraz farklı davranma, biraz daha olumlu yaklaşma anlayışı var bende. bu anlamda öğretmen her zaman için bizim önceliğimizdir. Aideti, branşı bizim için ikinci planda gelir.(...)"(K8)

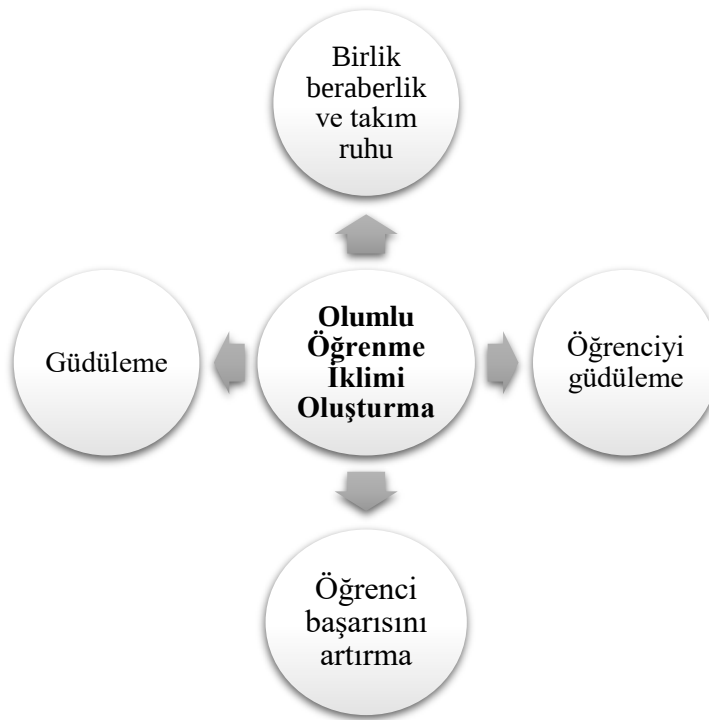
"Kesinlikle kurum kültürünün oluşması için ders ve okul faaliyetlerinde dayanışma, yardımlaşma olmalıdır. Kesinlikle teşvik ediyorum."(K13)

Katılımcı okul müdürlerinin tamamı öğretmenlerini birbirlerinden yararlanma ve yardımlaşmaya teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bunu sağlayabilmek için kaynaşma yemeği, pikniği vb. faaliyetleri organize ettiklerini, gerek toplantılarda gerekse de sosyal ortamlarda birlik ve beraberliğin, insanların birbirlerine destek olmalarının olumlu sonuçlarını, sağlanan faydanın neler olabileceğini, okulda kurum kültürünün oluşması için yardımlaşma ve dayanışmanın olması gerektiğini özellikle de zümreler arasında bu konunun çok önemli olduğunu, zümrelerin ortak hareket etmelerinin önemini, meslek dayanışmasının neler getirebileceğini ve belirli gün-haftalar ile özel günlerde birlik ve beraberliğin daha da önemli olduğunu gerek veliler gerekse de protokole karşı güzel bir ürünün çıkmasının herkesi mutlu edeceğini, kurum içerisinde zaten birlik ve beraberliğin olmazsa olmaz bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturmaya İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturmaya yönelik oluşturulan alt temalar Şekil 5'te verilmektedir.

Sorular kapsamında ortaya çıkan temalar Şekil 5'te verilmiştir. Şekil 5 incelendiğinde ortaokul müdürlerinin olumlu öğrenme iklimi oluşturmak amacıyla okulda birlik beraberlik ruhunun oluşmasına katkı sağlama, başarılı öğretmenleri güdüleme, öğretmenleri çalışmaya teşvik etme, öğretmen motivasyonunu artırma, ders dışı zamanlarda öğretmenlerle vakit geçirme, öğrencileri başarıya güdüleme, öğrenci başarısını artırma, öğrencinin akademik başarısını takip edip bunu öğretmenleri ile değerlendirme, akademik başarısı düşük olan öğrencilere tedbir alma, boş zamanlarını değerlendirme temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 5. Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma

Birlik-beraberlik ve takım ruhu oluşturma. Ortaokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik okulda birlik-beraberlik ve takım ruhu oluşturmak için yedi okul müdürü piknik, çay, kahvaltı vb. organizasyon gerçekleştirdiklerini, üç okul müdürü ev ziyaretlerinde bulunduklarını, üç okul müdürü gezi faaliyeti düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

"(...)okul dışı zamanlarımızda da paylaşımlarda bulunuruz ve bunlarla ilgili gerek pikniklerimiz olsun, gerek ders dışı etkinliklerimiz olsun, ders bittikten sonra arkadaşlarla öğretmenler odasındaki sohbetlerimiz veya benim odamdaki çay sohbetlerimiz, kahve sohbetlerimiz oluyor Aynı zamanda öğrenci, öğretmenlerle beraber halı saha maçları düzenliyoruz. Orada bu gibi takım ruhunu birliği, bütünlüğü sağlamaya çalışıyoruz."(K1)

"(...)başta toplantılar yapıyoruz. Sohbet ortamı oluşturuyoruz, bire bir öğretmen arkadaşlarla gerek öğretmenler odasında, gerek idare odasında görüşmeler yapıyoruz..."

"(...)kahvaltıda bir araya geliyoruz." (K2), (K6)

" Kahvaltı, yemek organizasyonları..."(K7)

" Birlikte yemek, piknik (...)"(K9), (K3)

"(...)Öğretmenleri ev ziyaretlerini yapıyoruz..."(K2)

"(...) ev oturmaları düzenliyoruz."(K3)

"(...) Ev ziyaretleri doğum / ölüm vb (kutlama / taziye) ziyaretleri. Düğün mizan vb. organizasyonlarında yanında olma "(K7)

"(...)Öğretmen arkadaşlarla çeşitli sosyal etkinlikler işte gezi (...)"(K2), (K9)

"(...)yemekli programlar düzenliyoruz, geziler düzenliyoruz, mangal partileri düzenliyoruz işte seksen kişi olunca katılan da oluyor, katılmayan da oluyor genel olarak bize buna her gruptan mı diyelim veya işte her kesimi temsil eden arkadaşlardan birer temsilci alarak bütünlüğü, birlikte olma ruhunu yaşatmaya çalışıyoruz..."(K8)

Katılımcılar okulda birlik ve beraberlik duygularının gelişmesi ve böylelikle de öğretmenlerin takım ruhu oluşturarak okulda olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmaları için, okul dışı zamanlarda paylaşım yapmaya özen gösterdiklerini, kahvaltı, yemek organizasyonları düzenlediklerini, gezi, piknik faaliyeti gerçekleştirdiklerini, birbirlerinin önemli günlerinde yanlarında olduklarını ve ev ziyaretleri gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmeni güdüleme. Ortaokul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik başarılı öğretmenleri dokuz okul müdürü tebrik ve takdir ederek, beş okul müdürü başarı belgesi verilmesi için teklifte bulunarak güdülediklerine dair katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

"Başarılı öğretmenleri, takdir ederim. Takdirde de özellikle toplantılar da bunu dile getirmeye çalışırım. Bunların çalışmalarını beğendiğimizi, takdir ettiğimizi söyleriz."(K1), (K11)

"Toplantılarda tebrik ederim bizzat tebrik ederim"(K3)

"...genelde başarılarını zikrederek, her ortamda, her durumda. Gerek bir üst makamlara olsun zikrederek güdüleriz..."(K6)

"Küçük hediyeler takdim etme. Toplantılarda taltif etme."(K7)

"...başarı belgesi ile ödüllendiriyoruz."(K2), (K7)

"Özellikle öğretmenler odasında yani herkes gerçekten takdir etmek, edilmek herkesin hoşuna gidiyor. Başarılı öğretmenler belge için işte yetkili mercilere teklif ediliyor."(K4), (K3)

"Üst amirlerce başarı belgesi verilmesi için teklifte bulunuyoruz."(K5)

Katılımcılar başarılı öğretmenleri motive edip, aynı davranışların tekrarını sağlamak için; öğretmenlerini her fırsatta tebrik ettiklerini, takdir ettiklerini, küçük hediyeler takdim ettiklerini, üst makamlara duyurarak, başarı belgesi almaları için teklif ederek güdülediklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için dört okul müdürü kahvaltı, yemek, piknik vb.organizasyon düzenlediklerini, iki okul müdürü hediye verdiklerini, iki okul müdürü ise hediye almaları için teklifte bulunduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir;

Okul müdürlerinde öğretmen motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli organizasyonlar tertip ettiklerini, ifade edenlerin görüşleri ise şu şekildedir:

"Arkadaşlarımızla uygun zamanlarda kahvaltı, yemek, piknik gibi etkinlikler düzenliyoruz."(K5)

"Okul çıkışında işte akşam yemekleri olabilir. Normal ziyaretler, yani yoklamalar..."(K6)

"Yemek ve kahvaltı günleri, özel günlerde birlikte olma."(K7)

"Yemek düzenleme, birlikte çeşitli faaliyetlere katılma."(K9)

Katılımcılar kahvaltı, yemek, piknik vb. çeşitli organizasyonların öğretmenlere moral ve motivasyon açısından olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinden öğretmen motivasyonunu artırmak için hediye aldıklarını ifade edenlerin görüşleri şu şekildedir:

"(...) Küçük ikramlarla bu motivasyonu artırmaya çalışıyoruz."(K1)

"Birlikte oturma, yemek yeriz. Özel günlerde hediye alırım."(K3)

Okul müdürleri öğretmenleri ödüle teşvik etme konusunda şu şekilde beyanlarda bulunmuşlardır;

"Öncelikle öğretmenleri cesaretlendiriyoruz. Ödülü teşvik ediyorum. En azından şunu yapıyoruz: Gerek törenlerde, gerek toplantılarda öğretmenlerin yapmış oldukları çalışmaları örnek göstererek teşekkür ederim. Onure etmeye çalışıyoruz..."(K2)

"(...)belge yazmak, teşekkür takdir yani teklif etmek, ondan sonra öğretmenler odasında gene öğretmenleri takdir etmek."(K4)

Öğrenciyi güdüleme. Okul müdürlerinin tamamı öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasına yönelik öğrencileri başarıya güdülediklerini, sekiz okul müdürü ödül verdiğini, beş okul müdürü törenlerde onore ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir. Okul müdürleri öğrencileri güdülemek için ödül verdiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)ödüllendirerek diğer öğrencilerin de motive olmasını sağlamaya çalışıyoruz ve bu diğer öğrencilerin üzerinde de olumlu etkiler olduğunu gösteriyor. Bunu önemsiyoruz."(K1), (K7), (K9)

" Ödül sistemimiz var, işte rol model sistemi var. Daha önceki yıllarda okulda mezun olan öğrencilerin okulda görüşmelerini öğrencilerle görüşmesini sağlıyoruz. Başarılı öğrencileri işte gerek belge, gerek madalyalarla ödüllendiriyoruz."(K2)

" Başarı gösteren öğrencilere ufak hediyeler veririm. (...)"(K3)

"(...) onlara madalyalar verilmesi..."(K4)

"(...) değişik hediyelerle ödüllendirme yoluna giderek daha bir özendirici işler yapmalarını sağlamaya çalışıyoruz."(K5)

" Ödüller, geziler, etkinlikler, takdir belgeleri"(K11)

Okul müdürlerinin tamamı öğrencilerin başarıya güdülenmesi için çoğunlukla ödül verme yöntemini tercih etmektedirler.

Okul müdürleri törenlerde öğrencileri onure ettiklerini şu şekilde belirtmişlerdir;

"(...)başarmış öğrencileri törenlerde işte çıkarıp, alkışlatıp, o başarılarını takdir edip(...)" (K1), (K4)

"(...) törende alkışlatırım."(K3)

"Öğrencilerimizi sınıfta ya da törenlerde onure edecek duyurular yapıyoruz. Öğrencilerin başarılarını diğer öğrencilere duyuruyoruz..."(K5)

"Öğrencileri konferans salonunda toplu olarak toplayıp onlara nasihatler yapıyor..."(K10)

Katılımcılar öğrencilerin öğrenmelerini özendirmek ve diğer öğrencilere de rol-model olmaları için ödül yöntemini kullanmaya çalıştıklarını, ödül olarak küçük hediyeler ve madalya aldıklarını, belge düzenlediklerini, törenlerde öne çıkararak tebrik ve teşekkür ettiklerini, alkışlattıklarını belirtmişlerdir.

Öğrenci başarısını artırma. Ortaokul müdürlerinden altı tanesi öğrenci başarısını artırma faaliyetleri olarak farklı kaynak ve araştırma yapmaya yönelme yaptıklarını, dört okul müdürü sosyal faaliyet düzenlediklerini, üç okul müdürü kurs açtıklarını, üç okul müdürü velilerle iş birliğinde bulunduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden oluşan bazı ifadeler şu şekildedir:

" Tabi başarmanın hazzını yaşamalarını özellikle ben sürekli tembih ederim. Çünkü bir başarılı olmanın hazzını tattığı zaman bir öğrenci herhangi bir konuda bunu kolay kolay bırakmayacağını düşünüyorum. Dolayısıyla en azından bir alanda başarılı olmalarını ve bu konuda biraz çaba sarfetmeleri gerektiğini anlatmaya çalışıyorum."(K1)

" Tabi ki biz öğretmen arkadaşlarımız motive artırıcı çalışmaları yapıyoruz. Eğitim öğretimin önemini anlatıyoruz. Başardıklarında neler kazanabileceklerini, hayatlarındaki değişiklikleri anlatıyoruz. Yani rol model olarak da başarılı öğretmenleri, öğrencileri ve okuldan mezun olan büyüklerimizden örnekler veriyoruz."(K2)

" Bu konuda, rehberlik faaliyetleri kapsamında özellikle rehber öğretmenimiz gereğini yapıyor bu konuda. Gerçekten bayağı uğraşıyor. İknâ ettiğini düşünüyorum..."(K4)

" Evet. Bu konuda özellikle rehber öğretmenimizle ortak hareket ediyoruz. Öğrencilerimizin her türlü sıkıntılarını çözmek için gerekli çalışmaları yapıyoruz."(K5)

" Tabi. Takım çalışması ve rekabet sağlıyoruz aralarında..."(K6)

" Evet. Bu konuda anne ve babalara tavsiyelerimiz olur. Çalışma saatleri ile ilgili plânlamalar yaparız."(K7)

" Her zaman. Sınıflarımızda ve toplu olarak."(K10)

" Öğrenciye herkesin her işi yapamayacağı farklı alanlarda olacağını. Başarını kendini ve çevresine faydalı olduğu alanda olması gerektiğini kavratmaya çalışırım."(K13)

Katılımcılar öğrenci başarısını artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunduklarını belirtmişlerdir. Öğrencilerin başarının hazzını tatmalarını böylelikle öğrencinin motivasyonu artırarak başarısının artacağını düşünmektedirler.

Okul müdürleri öğrencileri başarılı olmaları yolunda değişik kaynak ve araştırmalara yönlendirdiklerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir;

"(...)Bol bol deneme yapıyoruz, akşam etütlerini çok verimli geçiriyoruz..."(K6)

" Çalışma programları, farklı kaynaklardan çalışma, öğretmenlere sürekli soru sorma, yardım almalarında fırsat veriyoruz."(K7)

" Deneme sınavları yapıyoruz. (...)"(K10)

" Projeler (test çözme projesi, değerler eğitimi projesi, seminerler)"(K11)

" (...)EBA'yı etkili kullanıyoruz..."(K12)

" Kurumun imkânlarının yanında, öğretmen ve idare olarak öğrencinin seviyesini artırıcı materyal, gezi ve atölye çalışmaları yaparım..."(K13)

Katılımcılar öğrencileri bol bol deneme sınavı yaptıklarını, etüt yaptıklarını, öğretmenlerden sürekli faydalanabilmeleri için fırsatlar oluşturduklarını, EBA'yı kullandıklarını, Gerek kurumun gerekse de dışarıda bulunan fırsatlardan öğrencilerin faydalanmalarını sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcılar olumlu öğrenme iklimi oluşturma teması için; okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmak istediklerini bu amaçla piknik, çay, kahvaltı vb. organizasyonlar düzenlediklerini, ev ziyaretleri gerçekleştirdiklerini, birlikte gezi faaliyeti gerçekleştirdiklerini, başarılı öğretmenlerin bu davranışlarını pekiştirmek için sözlü olarak tebrik ve taktir ettiklerini, üst amirler tarafından verilen başarı belgesinin verilmesi için teklif ettiklerini, öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla teneffüslerde birlikte vakit geçirmeye gayret ettikleri, öğretmen motivasyonunun artırılmasını önemsedikleri ve bu doğrultuda kahvaltı, yemek, piknik, hediye alma vb. unsurlarla teşvik ettikleri, ders dışı zamanlarda da öğretmenlerle gerek okul içinde gerekse de okul dışında görüştikleri, öğrenci başarısını önemsedikleri ve bu doğrultuda öğrencileri ödüllendirme ve törenlerde onure etmeye özen gösterdikleri, öğrencinin akademik başarısının önemli olduğunu öğrenci başarısını artırmak için farklı kaynak kullanımına, farklı araştırmalar yapmaya, çeşitli sosyal faaliyetlerin içinde olmaya yönlendirdikleri, kurs açtıkları, veliler ile iş birliğini sağlamaya özen gösterdiklerini, öğrencilerin öğrenme durumlarını takip edip ve bunu öğretmenleri ile paylaştıkları, akademik başarıları düşük olan öğrenci için gerekli tedbirleri aldıkları ve bu hususta veli görüşmeleri yapıp öğrenciye rehberlik edip, kurs faaliyetleri düzenledikleri, ders dışı zamanı değerlendirme adına öğrenci ve öğretmenlerle sohbet edip okulun her bir köşesinde görünür olmaya dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarına etki eden unsurlardan biri olan olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasından ortaya çıkan bulgular okul müdürlerinin yalnızca okulu yöneten yönetici rolünde değil, aynı zamanda öğretimi yönlendiren, geliştiren lider konumunda oldukları, öğrencinin başarısını artırmak için müdürün bizzat gayret gösterdiği, öğretim lideri olarak öğretmenlerin üzerinde de olumlu ya da olumsuz etkilerinin olduğunu, okul başarısının öğrenci çıktıları yani kalitesi ile ölçüldüğünü bu sebepten dolayı da okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki rolünün önemli olduğunu göstermiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar alanyazın çerçevesinde tartışılmakta ve yorumlanmaktadır. Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumlarının değerlendirilmesini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma dört tema altında sonuçlanmıştır. Buna göre; i) okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma, ii) öğretimi denetleme ve geliştirme, iii) eğitim programını koordine etme, iv) olumlu öğrenme iklimi oluşturma temaları ayrı ayrı irdelenerek okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma temasında; okul müdürleri okulun çevre koşullarına uygun misyon ve vizyonunu belirledikleri, misyon ve vizyon belirlenirken çeşitli kriterlere dikkat ettikleri, okulun amaçlarını paylaşırken çeşitli mekanizmalardan faydalandıkları, eğitim öğretim ile ilgili okulun yıllık planını yaptıkları, okulun kendine özgü amaçlarına ulaşmış olmasının ölçüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak, bu çalışmada tespit edilen bulgular ile okul müdürlerinin öğretim liderliği ile ilgili yapılan birtakım çalışmalarda bulguların birbiriyle örtüştüğü anlaşılmaktadır. Argon ve Mercan (2009) yapmış olduğu bir çalışmada, okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde gösterdiği davranışı "okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması" boyutunda okulun amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklama olarak ifade ederken, en düşük düzeyde gerçekleşen davranışı ise okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme olarak belirtmişlerdir. Serin ve Buluç (2012) tarafından yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin öğretim lideri olarak sergilediği davranışın "okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması" boyutunda yüksek düzeyde çıktığı, okul müdürünün okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklayarak bu amaçların gerçekleşmesine öncülük etmesi, amaçları günün koşullarına ve öğrenci başarı durumuna göre öğretmenlerle iletişim halinde onların görüşlerine göre yeniden belirlemesi bu çalışmada da tespit edilen; okulun amaçlarının belirlendiği, okulun kendine özgü amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülerek güncellenmesi, öğretmen-öğrenci gibi paydaşlardan yararlanılması yönündeki bulgularla örtüşmektedir. Demir'e (2014) göre, öğrencisinin başarısını artırmak isteyen bir okulun yöneticisi okulun amaçlarını belirleyip, kavranmasında anahtar rol oynar, okul yöneticisi mümkün olan her yerde amaçları anmalı ve anlatmalıdır, okul yöneticisi amaçlara verdiği önemi sık sık vurgulamalı ve

davranışlarıyla desteklemesi yönündeki görüşleri bu araştırma bulgularıyla tutarlıdır. Bu durum okul müdürlerinin, araştırmanın başarılı okullarda yürütülmesi dolayısıyla, okullarında alanyazında tanımlanmış öğretim liderliği davranışları görece yüksek düzeyde yerine getirmeleriyle açıklanabilir.

Öğretimi denetleme ve geliştirme temasında; *okul müdürlerinin sınıf ziyareti yaptıkları, yaptıkları ziyaretler de ziyaret amaçlarını önceden belirledikleri ve öğretmene yardımcı olup rehberlik amacı taşıdıkları, her branşın eşit oranda ziyaret edildiği, ziyaret sonrası geri bildirim verildiği, ziyaretler esnasında sınıfın tertip düzeninden öğretmenlerin sınıf yönetimine kadar pek çok unsura dikkat edildiği, öğretmenlerin zamanında derse girip çıkmaları için gerekli önlemlerin alındığı, yaşanan aksamalarda gerekli uyarıların yapıldığı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin önem arz ettiğini bunun için akademik yönlendirmeler, güncel duyurular, kurs ve seminerlere yönlendirme yapıldığı, öğretmenlere lider olma fırsatları sunulduğu, eğitim öğretimle ilgili alınacak kararlara katılımlarının sağlandığı* yönünde sonuca ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, bu çalışmada öğretimsel liderlikle ilgili ortaya çıkan bazı davranışların öğretimsel liderlikle ilgili yapılmış araştırmalarda belirtilen ve ortaya çıkan bazı davranışlarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Bhengu ve Mkhize (2013), okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla ilgili yaptıkları örnek olay incelemesinde 5 tema tespit etmişlerdir. Bunlardan davet edici bir okul çevresi oluşturma, öğretimi izleme ve destekleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini artırma, bu araştırmada tespit edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Sınıf denetimleri akla sınıf ziyaretlerini getirmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan sınıf denetimleri ve derse girme davranışları, okul müdürlerinin sınıf ziyaretleri yaparak kendilerinin varlığını hissettirdiklerini akla getirmektedir.

Argon ve Mercan'ın (2009), sınıf içi öğretim zamanını etkili kullanmak amacıyla okul müdürünün sınıf ziyaretleri gerçekleştirmesi ve öğretmenleri destekleyip geliştirmek için bir takım çalışmalar yapması gerektiği bulgusu ile Yeşil ve Kış'ın (2015) okul müdürlerinin dönemde bir kez ders denetimi yaptıkları, öğretmenlerin ise bu denetimlerin faydalı olduğuna inanıp eksikliklerini gördüklerini bu sebepten dolayı da ders denetimini okul müdürlerinin yapmasını istedikleri yönündeki bulguları, bu çalışmada da tespit edilen okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, onlara yol gösterme ve rehberlik amacıyla sınıflarını dönemde bir kez veya yılda bir kez denetledikleri yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Akçekoce ve Bilgin (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını artırmak için gerçekleştirdikleri sınıf ziyaretlerinin öğretmenlerin performansını artırmadığı yönündeki bulgu, Serin ve Buluç (2012) tarafından yapılan araştırmada da tespit edilen, okul müdürlerinin en az gerçekleştirdikleri öğretim liderliği boyutunun ise *“öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”* boyutu olduğu, bu sonuca göre öğretmenlerinde, müdürleri tarafından başarılarının takdir edilmesi, gösterilen çaba ve başarı neticesinde iltifatlarla bulunmaları, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için fırsatlar sunma, ortam hazırlama, destekleme ve cesaretlendirme gibi davranışları *“ara sıra”* düzeyinde gördükleri yönündeki bulguları bu araştırmada tespit edilen sınıf ziyaretlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladığı yönündeki bulgu ile örtüşmemektedir.

Eğitim programını koordine etme temasında; *okul müdürlerinin neredeyse tamamı zümre ve şök toplantıları yaptıklarını bu toplantılarda gerekli takibi sağladıklarını, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi adına plan yapıp uygulamaya koyduklarını, öğretmenlerin kendi aralarında faydalanmalarını sağlamak için gerekli teşvikleri yaptıklarını, çocuğu görmek için kim gelirse gelsin dersler bölünmesin diye tedbir aldıklarını, öğretmenlerin herhangi bir durumda gelmediklerinde ise idareciler olarak derse girdikleri veya dersi olmayan boş öğretmen varsa onları yönlendirdikleri* sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda pek çok kurul ve komisyon vardır. Bu kurul ve komisyonlardan bazıları eğitim ve öğretimin etkililiğini sağlamada temel unsurlardandır. Bunlardan bazıları zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurullarıdır. Zümre öğretmenler kurulu öğretim programları ve derslerin birbirine paralel olarak uygulandığı, dersin özelliğine göre etkinlik ve materyallerin ortak bir anlayışla uygulanması için kararların alındığı kuruldur. Şube öğretmenler kurulu ise şubedeki öğrencilerin ortak değerlendirmeye alındıkları kurullardır. Büte ve Balcı (2010) yapmış olduğu araştırmada okulda alınan kararların ve belirlenen planın uygulamaya geçirilebilmesinin okul içinde yapılan zümre toplantıları ve öğretmenler kurulu toplantıları ile gerçekleşeceğini belirtmiştir. Göksoy ve Yenipınar (2015) öğretmenlerin, genellikle zümrelerin etkili çalışmasının, eğitim ve öğretim çalışmalarının başarısında önemli bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen bulgular okul müdürlerinin zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarına katıldıkları ve gerekli takibi yaptıklarını ortaya çıkarmıştır.

Olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasında; *okul müdürlerinin okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmak istedikleri bu amaçla piknik, çay, kahvaltı vb. organizasyonlar düzenledikleri, ev ziyaretleri gerçekleştirdikleri, birlikte gezi faaliyeti gerçekleştirdikleri, başarılı öğretmenlerin bu davranışlarını pekiştirmek için sözlü olarak tebrik ve takdir ettikleri, üst amirler tarafından verilen başarı belgesinin verilmesi için teklif ettikleri, öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla teneffüslerde birlikte vakit geçirmeye gayret ettikleri, öğretmen motivasyonunun artırılmasını önemsedikleri ve bu doğrultuda kahvaltı, yemek, piknik, hediye alma vb. unsurlarla teşvik ettikleri, ders dışı zamanlarda da öğretmenlerle gerek okul içinde gerekse de okul dışında görüştikleri, öğrenci başarısını önemsedikleri ve bu doğrultuda öğrencileri ödüllendirme ve törenlerde onura etmeye özen gösterdikleri* sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu öğrenme iklimine sahip okullarda, insanlar birbirini

önemser, birbirine saygı duyar ve güvenir. Böyle bir iklim öğrencilerin bilişsel, sosyal ve duygusal gelişimini, dolayısıyla da başarılarını etkiler. Okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturmak için okul yöneticileri; okulda birlik beraberlik ve takım ruhu oluşturmali, öğretmen ve öğrencileri motive edip başarılarını ödüllendirmeli ve görünür olmalıdır. Önen ve Kanayran (2015) liderin, her şeyden önce çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi şarttır. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motivasyonunun sağlanması, liderin en asli görevlerindendir. Demir (2014) öğretmenlerin, okullarda öğrencinin aldığı eğitimin niteliğinin en önemli belirleyicisi olduğundan bahseder. Özdemir ve Sezgin (2015) okul yöneticisinin, okulun başarısını arayan ve bu yönde çalışan etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak, personeline öğretimsel kaynaklık edebilmelidir. Okulda eğitim-öğretim faaliyetine katılmalı, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamalı, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, okulun her alanında her an görünür nitelikte biri olmalıdır.

Okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturma temasıyla ilişkili olarak; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) öğretmenlerin meslekleriyle ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek gerektiğini, görevini başarıyla yürüten öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğini, Cerit (2008) ise okul müdürlerinin öğretmenlerine değer vermesi gerektiği ve öğretmenlerinin başarılarının övülmesi gerektiğinden bahsederler. Serin ve Buluç (2012) ise öğretim liderliği ve bağlılık kavramlarının okulların etkililiğini ve öğretmenlerin performanslarını artırmak açısından önemli kavramlar olduğundan bahseder. Öğrenciler öğrenmeye güdülenirse o konudaki başarıları daha da yüksek olmaktadır. Tersine eğer öğrenci öğrenmeye istekli olmazsa başarısı da sınırlı olmaktadır (Marzano, 2003 akt. Demir, 2014). Şişman'a (2002) göre öğrencinin başarılı olması isteniyorsa; başarısının okul, sınıf, aile ve çevre tarafından tanınması gerekmektedir. Bu da öğrencinin motivasyonunu artırarak öğrenmesi üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Okul yöneticisi öğrencilerinin başarılarını ve gelişmelerini ödüllendirmelidir. Böylelikle akademik başarıya değer veren bir okul iklimi yaratır. Aynı zamanda da öğrenci başarının mutluluğunu tadar. Ödüllendirme amaca yönelik öğrenci çabasının artırılmasında oldukça etkili bir yoldur. Maddi ödüllerden çok, psikolojik ve sosyal ödüller kullanılmalıdır. Sınıfta sadece yüksek başarı gösterenler değil, belirli bir çaba gösterenler de ödüllendirilmelidir (Vatansever Bayraktar, 2015). Hallinger ve Murphy'ye (1985) göre tanımlanmış yüksek akademik standartlar öğrencilerin öğrenmedeki gelişimi için gereklidir. Başarılı ve başarısı düşük okullar karşılaştırıldığında, başarılı okulların öğrencileri için yüksek standartlar belirledikleri görülmüştür. Alig-Mialcarek (2003) etkili okullar bütün öğrencilerinin yüksek başarılar elde edeceğine ilişkin beklentilere sahiptir. Öğretmenler öğrencilerinin öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenmelidirler (akt. Demir, 2014). Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) okul müdürleri akademik açıdan öğrencinin akademik gelişiminin ve nitelikli ürün ortaya koymasının sağlanması yetiştirme kurslarının açılması, eldeki öğretmenin etkili kullanılması, velilerle iletişim içinde olunması, öğretmenlerle kurul toplantılarının yapılması, öğrenci ve öğretmenin motive edilmesi ve ödül sisteminin kullanılması gibi sorumlulukları olduklarını belirtmişlerdir.

Öğrencilerin ve öğretmenlerin başarı için ortaya koydukları gayretleri desteklemek okul müdürünün birincil görevlerindendir. Gümüşeli (2014) etkili okullardaki müdürler ve öğretmenlerin düzenli bir biçimde ve sürekli olarak öğrencilerinin akademik başarılarını izlediklerini ve bunları okul gelişimi doğrultusunda kullandıklarını göstermektedir. Yapılan araştırmada güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin öğrencileri izleme sonuçlarını kullanarak gelişmeye açık alaları saptadıkları ve öğretmenlere öğretimle ilgili uygulamaları geliştirmede ve öğrenci başarısını artırmada yardımcı olduklarını belirtmiştir. Okulunda etkili bir öğrenci izleme sistemi kuran ve öğretimle ilgili aldığı kararları bu sistemin verilerine dayandırmaları okul başarısı için kaçınılmazdır. Gündüz ve Balyer (2013) okul müdürünün öğrencilerin çabalarına yönelik bireysel geribildirimde bulunduğu dair tespit etmiş olduğu bulguları bu çalışmada da tespit edilen ve yine bu çalışmada okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarını önemsedikleri, yüksek beklentiler koydukları, başarılı öğrencileri ödüllendirerek motive ettikleri, öğrenci başarısını takip edip gerekli tedbirleri aldıkları yönünde tespit edilen bulgular yapılan araştırmalardaki bulgularla örtüşmektedir. Bu urum okul müdürlerinin başarılı ve liderlik yetkinliklerine sahip olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Öneriler

Bu aştırmada kapsamında ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme durumları incelenmiş ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- 1) Okulun amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için paydaşların görüşlerinden yararlanmalıdır.
- 2) Okulun kendine özgü amaçlarına amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığını ölçmeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.
- 3) Okul müdürlerinin her dönemde en az bir defa sınıf ziyaretleri yapılmalı ve ziyaret sonrası öğretmenlere geribildirimde bulunulmalıdır.

- 4) Öğretmenlerin mesleki gelişimi önemsenmeli ve bununla ilgili gerekli teşvikler yapılmalıdır.
- 5) Eylül ve haziran semineri dönemlerinde bakanlığın göndermiş olduğu uygulama planı haricinde öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre mesleki gelişim çalışmaları yapılabilir.
- 6) Öğretmenlere okul içinde formal ve informal liderlik fırsatları sağlanmalı ve okulda alınan kararlara katılmalıdırlar.
- 7) Okul kültürünü güçlendirmek için birlik, beraberlik ve takım ruhu oluşturulmalıdır.
- 8) Başarılı öğretmenlere başarı belgesi verilerek, iltifatta bulunularak güdülenmelidir.
- 9) Öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Okul müdürlerinin öğretmenleri takdir etme, ödüllendirme, iltifatta bulunma gibi içsel motivasyonu artırıcı davranışlar sergilenmeleri önerilir.

Kaynakça

- Akçekoçe, B. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 2-23.
- Alig-Mielcarek, J. (2003). *A Model of School Success: Instructional Leadership*, Academic Press, And Student Achievement. Doctor of Philosophy in the Graduate School Of Te Ohio State University.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresinde Sunulan Bildiri*. <http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/120.pdf> adresinden 17.01.2018 tarihinde alınmıştır.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bhengu, T. T. ve Mkhize, B. N. (2013). Principals' instructional leadership practices in improving learner achievement: Case studies of five secondary schools in the Umbumbulu area. *Education as Change*, 17(1), 33-47.
- Börü N. ve Boyacı A. (2016). Etik Lider Olarak Okul Yöneticilerinin Özelliklerine Ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Eskişehir İli Örneği. *Turkish Studies Dergisi*, 11 (19).
- Büte, M. ve Balcı, A. (2010). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. (2007) okul yönetimini etkileyen etkenler. (Editör: K.Keskinkılıç). *Türk Eğitim Ve Okul Sistemi Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik
- Cotton, K. (2003). *Principals and Student Achievement: What the Research Says*. Association for Supervision & Curriculum Development Pub.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Demir, K. (2014). Öğretim Liderliği (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 321-334.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., ve Allen, S.T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A guide to methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Glanz, J. (2005). *What Every Principal Should Know about Instructional Leadership* Sage Pub.
- Göksoy, S ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin Okul Zümre Öğretmenler Kurullarına İlişkin Görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*. (205), 26-43.
- Guba, E.G. ve Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. CA: Sage Publications.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. Yayımlanmamış araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 107-128.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Johnson, R. B. (2014). *Mixed methods research design and analysis with validity: A primer*. Department of Professional Studies, University of South Alabama, USA.
- Marzano, R.J. (2003). *WhatWorks n Schools: Translating Research into Action*. Usa:Association for Supervision & Curriculum Development.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Rehber*, (Çeviri Editörü: Prof. Dr. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Önen, M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2015). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 266- 282 http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol02_Issue03_2002/245.pdf adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve Selçuk Beşir Demir) Ankara: Pegem Akademi.
- Seidman, I.E. (1991). *Interviewing As Qualitative Research*. NewYork: Teachers College Press.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Stewart, C.J ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing Principles and Practices* (4.baskı). Dubuque IO: Wm. C. Brown Pub.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yöneticiliği. (Editör: Y.Özden). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 99-146.
- Turan, S. (2011). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Ankara: Pegem Yayıncılık
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Vatansever Bayraktar, H. (2015). Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu Ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 1079-1100.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Weber, R.P. (1985). *Basic Content Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.