T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AZERBAYCAN'DA "POTANSİYEL OKUL DİREKTÖRLERİ EĞİTİM PROGRAMI"NI TAMAMLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ

GULSHAN ALIZADA

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2021

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AZERBAYCAN'DA "POTANSİYEL OKUL DİREKTÖRLERİ EĞİTİM PROGRAMI"NI TAMAMLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gulshan ALIZADA

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Antalya, 2021

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

04.01.2021

Gulshan ALIZADA

TEZ KABUL FORMU

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gulshan ALIZADA'nın bu çalışması 15.01.2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan **:**

Üye :

Üye (Danışman**)** **:**

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Azerbaycan'da "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"nı Tamamlayan Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun …….. tarihli ve …..……. sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Türkiye'ye gelip eğitim yönetimine ilişkin yüksek lisans eğitimi almakta ve böyle bir bilimsel çalışma yapmakta amacım kendimi geliştirmek, ülkem için neler yapabileceğimi görmek ve ülkemin eğitim sistemine katkı sağlamaktı. Bu amacımı gerçekleştirmede, sürecin en başından itibaren, ister eğitim almak kararımda ister eğitimim ve tez yazım sürecinde olsun beni her açıdan destekleyen, mesafelerce uzakta olsalar da hep benimle olduklarını hissettiren sevimli aileme ne kadar minnettar olduğumu ifade etmede, kelimeler yetersizdir.

Kuşkusuz yüksek lisans eğitim sürecinden bağımsız bir tez dönemi düşünülemez. Öncelikle eğitim sağduyusu, eğitim öğretime ve akademik üretime olan tutkusuyla, derslerdeki canlılığı ve motivasyonuyla bana bir öğretmenin "nasıl"ı konusunda model profil çizen, denetim ve öğretimsel liderlik, okul aile iş birliğinin yönetimi ve eleştirel pedagoji alanlarını bizlere sevdirerek işleyen ve bana makale yazmada ilk deneyimlerimi kazandıran değerli Sayın Hocam Mualla AKSU'ya; kendine önemli bir prensip kazandırarak, "ben oldum demeksizin" sürekli dinç tuttuğu akademik gelişme özverisiyle örnek olan, yönetim kuramları, eğitim yönetimi, nitel araştırma yöntemleri, yönetimde iş analizi ve iş gücü yetiştirmede DACUM ve SCID yöntemi konusunda edindiği bilgileri bizleri yetiştirmek için şevkle paylaşan Sayın Hocam İlhan GÜNBAYI'ya; büyük bir disiplin, sorumluluk bilinci ve titizlikle dersini işleyerek eğitimde insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgileri edinmemize yönelik katkıları için Sayın Hocam Kemal KAYIKÇI'ya; bilimsel çalışma yaparken uymamız gereken etik kurallar hakkında bizde görüş oluşturan Sayın Hocam Çiğdem APAYDIN'a; eğitim denetimiyle ilgili ön bilgi almamıza yardımcı olan Sayın Hocam Ali SABANCI'ya; eğitim planlaması ve ekonomisine ilişkin bilgi edinmemde katkı sağlayan Sayın Hocam Süleyman KARATAŞ'a ve zarif kişiliği ile örgütsel davranışla ilgili bilgi edinmemizi sağlayan Sayın Hocam Türkan AKSU'ya ve yetişmemde emeği geçen tüm hocalarıma yürekten teşekkür ediyorum. Tez yazım sürecinde, analizci ve eleştirel bakış açısı ve önemli tespitleriyle çalışma yöntemimle ilgili bende farkındalık oluşturan, yönlendirmeleriyle deneyimleyerek öğrenmemi ve araştırmacı sıfatıyla bir bakıma kendimi tecrübe ederek böyle bir çalışma ortaya çıkarmamı sağlayan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Engin KARADAĞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca kısıtlı zamanım olduğu için tez yazım izni çıkmasını hızlı bir şekilde gerçekleştiren Azerbaycan Eğitim Bakanlığı ve Bakü İl Eğitim Müdürlüğü yetkililerine, en önemlisi tezimin ham maddesinin oluşmasında, kendi tatilini bölerek veya yoğun çalışma sürecinde bana zaman ayırarak sabırlı bir şekilde sorularımı cevaplayan değerli okul müdürlerimize, Türkçede fikrimi ifade etmede zorluk çektiğim anlarda görüşleriyle katkı sağlayan ev arkadaşım Neslice Bulay USTA'ya ve Azerbaycan eğitim sistemiyle Türk eğitim sistemi arasında bağlantı kurarken aklımda oluşan soruları cevaplayan öğrenci arkadaşlarıma teşekkür etmeyi kendime bir borç bilirim.

Gulshan ALIZADA

ÖZET

AZERBAYCAN'DA "POTANSİYEL OKUL DİREKTÖRLERİ EĞİTİM PROGRAMI"NI TAMAMLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ

ALIZADA, Gulshan
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü
Tez yöneticisi: Prof. Dr. Engin KARADAĞ
Ocak 2021, 246 Sayfa

Çalışmanın amacı, Azerbaycan'da "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na katılmış okul yöneticilerinin, eğitim programına ve okul yönetimine dair görüşlerini inceleyerek, yöneticilerin mesleki yeterliliklerine ilişkin durumu ortaya koymaktır. Çalışmada, nitel çalışma yaklaşımlarından bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Çalışmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yönteminin benzeşik örneklemeyle belirlenmiş "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"nı tamamlayıp, Azerbaycan'ın Bakü ilinin umum tahsil mekteplerinde görev alan 16 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yapılmış yüz yüze görüşme, gözlem ve doküman analizi sonucunda katılımcıların eğitim programına ve okul yönetimine ilişkin görüşleri saptanmaya çalışılmıştır. Veri toplama sürecinde elde edilmiş veriler betimsel analizle çözümlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin hazırlanmasıyla ilgili düzenlenen hizmet öncesi eğitimin birtakım eksikleri olmasına rağmen yöneticilere mesleki yeterliliklere sahip olma konusunda katkı sağladığı görülmüştür. Ayrıca literatürde okul yöneticilerinin yeterlilikleriyle ilgili saptanan bulguların çalışmanın bulgularıyla örtüşmesi Azerbaycanlı yöneticilerin çeşitli liderlik özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucunda yöneticilerin yeni göreve başlarken karşılaştıkları güçlükler dikkate alınarak hizmet öncesi eğitim programının içeriğinde yenilikler yapılması, yöneticiler için hizmet içi eğitimler düzenlenmesi ve mentor desteğinin sağlanması gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, okul müdürü, yönetici yeterlilikleri, okul yönetimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim

ABSTRACT

COMPETENCIES OF SCHOOL MANAGERS WHO COMPLETED "POTENTIAL SCHOOL DIRECTORS TRAINING PROGRAM" IN AZERBAIJAN

ALIZADA, Gulshan

Master Degree, Institute of Educational Sciences, The Department of Educational Sciences

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Thesis Advisor: Prof.Dr. Engin KARADAĞ

January 2021, 246 Pages

The aim of the study is to examine the views of school administrators who participated in the "Potential School Directors" training program in Azerbaijan about the education program and school management, and to reveal the situation regarding the professional competencies of the administrators. The holistic multi-case design, one of the qualitative study approaches, was used in the study. The participants of the study were 16 school administrators who have completed the training program of "Potential School Directors" attending a public school in Baku, Azerbaijan. As a result of the interview, observation and document analysis, the opinions of the participants about the education program and the school administration were tried to be determined. The collected data were analyzed through descriptive analysis. As a result of the analysis, it was seen that the pre-service training organized for the preparation of school administrators contributed to the principals in having professional competencies, although it had some deficiencies. In addition, the coincidence of the findings in the literature regarding the competencies of school administrators with the findings of the study shows that Azerbaijani administrators have various leadership characteristics. As a result of the study, considering the difficulties that managers encounter while starting their new duties, it can be said that innovations in the pre-service training program, in-service trainings for managers and mentor support should be provided.

Key Words: School manager, school administrator, competencies of manager, school management, pre-service and in-service training

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
ÖZET ii
ABSTRACT iii
TABLOLAR LİSTESİ vii
KISALTMALAR LİSTESİ viii
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Çalışmanın Amacı 4
1.3. Çalışmanın Önemi 4
1.4. Çalışmanın Varsayımları 5
1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları 5
BÖLÜM II 6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR 6
2.1. Azerbaycan Eğitim Sistemi 6
2.1.1. Genel Eğitim Düzeyi 8
2.1.2. Azerbaycan Genel Eğitim Okullarında Yönetim 11
2.1.3. Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Hazırlanması ve Atanması 14
2.2. İlgili Çalışmalar 18
BÖLÜM III 22
YÖNTEM 22
3.1. Çalışmanın Modeli 22
3.2. Çalışma Grubu 22
3.3. Veri Toplama Aracı 23
3.4. Veri Toplama Süreci 24

3.5. Veri Analizi 24
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik 24
BÖLÜM IV 25
BULGULAR 25
4.1. "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na Katılma Nedenleri 25
4.2. Eğitim Programıyla İlgili Görüşler 28
4.2.1. Eğitim Programının Süresiyle İlgili Görüşler 28
4.2.2. Eğitim Programının Güçlü ve Zayıf Yönleri 30
4.2.3. Eğitim Programının İçeriğiyle İlgili Beklentiler 41
4.2.4. Eğitim Programında Faydalı Bulunan Dersler 45
4.2.5. Eğitim Programının Adaylara Katkısı 49
4.3. Başarılı Okul Yöneticisinin Özellikleri 51
4.4. Okul Hedefleriyle İlgili Görüşler 64
4.4.1. Yöneticilerin Okullarına İlişkin Hedefleri 64
4.4.2. Okulla İlgili Hedeflerin Belirlenmesi 68
4.4.3. Hedeflere Ulaşma 71
4.4.4. Hedeflere Ulaşmaya Katkı Sağlayanlar 79
4.5. Okulda Değerlendirmeyle İlgili Görüşler 82
4.5.1. Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Yaptığı Alanlar 82
3.5.2. Değerlendirme Sürecinde Dikkat Edilen Hususlar 95
4.6. Öğrenci Başarısı ve Mutluluğunu Destekleme Uygulamaları 105
4.7. Öğretmenlerin Mesleki Kapasitesini Artırma Uygulamaları 124
4.8. Öğrenci ve Öğretmenlere Yönelik Uygulamalarla İlgili Karar Alma 134
4.9. Okul – Veli – Toplum İşbirliği Uygulamaları 138
4.10. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları 156
4.10.1. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar 156

4.10.2. Sorunların Çözüm Yolları 192
4.10.3. Sorunların Çözümüne Destek Sağlayanlar 210
BÖLÜM V 213
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 213
5.1. Sonuç ve Tartışma 213
5.2. Öneriler 229
KAYNAKÇA 231
ÖZGEÇMİŞ 243
İNTİHAL RAPORU 244

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Okul Yöneticileri Eğitim Programının İçeriği 16
Tablo 2.1. Katılımcı Özellikleri 23

KISALTMALAR LİSTESİ

AMİA: Azerbaycan Millî İlimler Akademisi

BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

DİM: Devlet Sınav Merkezi

NPBEA: Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu

OCEP: Olimpik Kültür ve Eğitim Programı

ÖSYM: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi

TİPİİ: Eğitim Çalışanlarının Mesleki Gelişim Enstitüsü

UNICEF: Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıklarıyla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yirmi birinci yüzyılda tüm alanlarda yaşanan değişimler ve gelişmeler eğitim sistemimizi etkilemektedir. Yeni çağın talepleri, eğitim sisteminin önüne karşılanması gereken yeni gereksinimler koymaktadır. Oluşmuş süreci iyi bir şekilde değerlendirmek ve gereksinimleri karşılamak için eğitim sisteminde birtakım yenilikçi adımların atılması gerekmektedir. Yenilikçi adımların atılması için ise etik liderlik, öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, dağıtımcı liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik ve hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip eğitim liderlerinin hazırlanması öngörülmektedir.

Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri, yönetim bilgi ve becerileri okullarda verimli eğitim öğretim koşulları oluşturmayı ve doğru yönetim uygulamayı etkileyen faktörlerdir. Okullarda kaliteli eğitim öğretim koşullarının oluşturulması için okul yönetiminin hedef yönelimli olması, doğru planlama yapması, zamanı doğru yönetmesi, öğretim kadrosuna verimli çalışma ortamı yaratması, hümanizmi ve objektifliği gözetmesi, iş birliğine açık olması ve sağlıklı okul iklimi oluşturması gerekmektedir (Əliyeva, 2018). Niftiyeva (2018), çalışmasında okul yönetiminde yöneticinin bilimsel bilgilere dayanarak okulu yönetmesinin ve öğretim koşullarını detaylı bir şekilde denetleyerek okulun eğitim faaliyetinin verimliliğini ölçmesinin önemine dikkat çekmiştir. Kərimova'ya (2008), göre okulun amaçlarının tüm öğretmenler tarafından bilinmesi ve kabullenilmesi, görev paylaşımının yapılması, karar almanın birlikte gerçekleştirilmesi, tüm paydaşların okul yönetimi sürecine katılımının sağlanması, tüm paydaşlar arasında bilgi akışının temin edilmesi ve başarıların ödüllendirilmesi başarılı okul yönetiminin göstergeleridir. Kesen, Toklucu Sundaram ve Abaslı'nın (2019) çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenlik mesleği, yönetim, hukuk ve ilgili mevzuat, maliye ve bütçeleme bilgisine, liderlik, etkili iletişim, mentorluk, özel yetenekleri keşfetme ve geliştirme, denetleme ve değerlendirme, değişimi ve çatışmayı yönetebilme, farklılıkları

yönetme, proje hazırlama, geliştirme ve yönetme, paylaşılan vizyon ve misyonu oluşturma, okul hedefleriyle ilgili iyi bir strateji geliştirme, öğrenen örgüt kültürü oluşturma, çalışanların mesleki gelişimini destekleme, okul çevresiyle iş birliği yapabilme ve hak, yetki ve sorumluklarını bilme gibi yeterliliklere sahip olması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar ayrıca okul yöneticilerinin şeffaf, güvenilir, adil, ön yargısız, gelişime açık, saygılı ve eşit yaklaşımcı olma, evrensel, toplumsal ve kültürel değerlere önem verme gibi kişisel değerleri konusunda da görüş belirtmişlerdir.

İncelenen çalışmalar yöneticilerin hazırlanması ve atanmasında birtakım eksiklerin olduğunu göstermektedir. Məmmədzadə (2008), eğitim yöneticilerinin hazırlanmasına ilişkin çalışmasında yönetimin profesyonel olmayanlara emanet edilmesi, yöneticilerin yeterlilik düzeyini belirleme kriterlerinin net olmaması, yapılmakta olan hizmet içi eğitimlerin kısa vadeli olmasından dolayı beklenen verimliliğin elde edilmemesi, liyakate dayanmayan atamaların yapılması ve yöneticiler için bir mali teşvik sisteminin olmamasının uzun yıllar eğitim yönetimi alanında etkili bir gelişmenin yaşanmamasına neden olduğunu belirtmiştir. Recepoğlu ve Kılınç (2014) çalışmasında okul yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmemesine, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli eğitim programının olmamasına, okul yöneticiliğiyle ilgili tutarlı politikaya sahip olmadığına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca araştırmacıların çalışmasında Türkiye'de atanan okul yöneticileri herhangi bir hizmet içi eğitim almadıkları için görevlerini öğretmen iken elde ettikleri deneyimle yerine getirdikleri anlaşılmıştır. Avustralya ve Amerika'da okul yöneticilerinin profesyonel açıdan hazırlanması ve geliştirilmesini araştıran Su, Gamage ve Mininberg (2003) çalışmasında Avustralya ve Amerika'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki farklı yönlere dikkat çekerek Amerika'da okul yöneticileriyle ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlendiğini buna karşılık olarak ise Avustralya'da hizmet öncesi eğitimin çok az veya hiç düzenlenmediği bulgusunu saptamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İngiltere'de okul yöneticisi olmak için yüksek lisans derecesine ve yöneticilik sertifikasına sahip olma kriterleri aranırken Türkiye'de yönetici atanmasında yüksek lisans ve doktora derecelerinin dikkate alınmaması okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atamasına yönelik bir politikasının olmadığını ortaya koymaktadır (Akın, 2012).

Məmmədzadə (2008) çalışmasında eğitim yönetiminde yaşanan sorunların giderilmesi için öğretmen hazırlığı eğitim programlarına eğitim yönetimiyle ilgili derslerin dâhil edilmesini, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitimi yönetimiyle ilgili bölümlerin açılması,

eğitim yöneticileri için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiğine de vurgu yapmıştır. Recepoğlu ve Kılınç (2014) yaptıkları çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin yönetim kuramları, örgütsel gelişim kuramları, liderlik, iletişim, zaman yönetimi ve değerlendirme gibi bilgileri edinmeleri için hizmet öncesi eğitim almaları ve staj yapmaları gerektiği kanısına varmışlardır.

Yapılan bilimsel çalışmalar eğitim yöneticilerinin hazırlanması ve göreve atanmasında farklı ülkelerin farklı süreç izlediğini ortaya koymaktadır. Daresh ve Male (2000), Brundrett (2001) ve Su, Gamage ve Mininberg (2003) Amerika Birleşik Devletleri'nin okul liderlerinin hazırlığıyla ilgili deneyiminin bir asırdan çok tarihe sahip olması konusunda ortak görüşte bulunmuşlardır. İngilizlerin bu konudaki deneyimi ise 20. yüzyılın son yıllarından başlamaktadır. Her iki ülkede okul liderlerinin hazırlanmasına yönelik programların oluşturulması liderliğin kalitesiyle ilgili endişelerin ve yaşanan değişimlerden doğan yeni gereksinimlerin sonucudur (Brundrett, 2001). Amerika'da okul yöneticilerinin hazırlanması üniversitelerde, hizmet içi eğitim kuruluşlarında, eyalet ve ilçe kurumlarında ve yöneticilerin kendi okul bölgelerinde gerçekleştirilmektedir (Su, Gamage, & Mininberg, 2003). Küba'da okul müdürlerinin hazırlanmasına yönelik eğitim programları belediyelerin eğitim bölümleri ve üniversiteler tarafından düzenlenmektedir (Sandó, Prada, Sarduy, & Ramírez, 2017). ABD'li müdürlerin tümünün, atanmadan önce eğitim yönetimi alanında lisansüstü üniversite programını tamamladığı, katılımcıların okul hukuku, öğretmen denetimi, personel yönetimi, değerlendirme ve finans yönetimi eğitimi aldıkları anlaşılmıştır (Daresh & Male, 2000). Su, Gamage ve Mininberg'in (2003) çalışmasında Çin'de Eğitim Bakanlığı'nın tüm müdürlerin yöneticilik pozisyonuna geçmeden önce eğitim yönetimine ilişkin hizmet öncesi sertifikasına sahip olması gerektiği koşulu Azerbaycan'ın Bakü şehrinde okul müdürlerinin atanmasında ileri sürülen koşulla eşleşmektedir. Avustralya'da okul müdürlerinin atanmasında yaş ve kıdem kriterlerine dikkat edilirken, Amerika'da ise adayların alana ilişkin yüksek lisans düzeyinde eğitime ve yöneticilik eğitimi aldığına dair yeterlilik belgesine sahip olmasına dikkat edilmektedir (Su, Gamage, & Mininberg, 2003). Pakistan'da okul müdürleri kıdemli öğretmenler terfi ettirilerek veya liyakate dayalı seçim sistemine dayalı olarak atanmaktadır (Nasreen, 2019). Küba'da yönetme potansiyeline sahip ve yönetici olarak görev alamaya istekli öğretmenler okul müdürü olarak atanmaktadırlar. Kişilerin okul müdürü olması için öğretmenlik deneyimi, önceden okul yönetiminde müdür yardımcısı, bölüm başkanı veya sınıf danışmanı olarak görev almış olmaları gerekmektedir (Sandó, Prada, Sarduy, & Ramírez,

2017). ABD'de müdürlerin en az üç yıllık öğretmenlik tecrübesine ve yüksek lisans derecelerine sahip olması, okul müdürü olarak çalışması için lisans veya sertifika almaya yol açan zorunlu eğitim programlarını tamamlamış olmaları gerekmektedir (Su, Gamage, & Mininberg, 2003).

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, Azerbaycan'da uygulanan "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na katılmış okul yöneticilerinin, eğitim programına ve okul yönetimine dair görüşleri incelenerek, yöneticilerin mesleki yeterliliklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yöneticilerinin "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na katılma nedenleri nelerdir?
2. Yöneticilerin "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"yla ilgili görüşleri nelerdir?
3. Başarılı okul müdürü hangi niteliklere sahip olmalıdır?
4. Yöneticilerin okul hedefleriyle ilgili görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticisi hangi alanlarda değerlendirme yapmaktadır?
6. Öğrenci başarısını ve mutluluğunu desteklemek için hangi uygulamalar yapılmaktadır?
7. Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için hangi uygulamalar yapılmaktadır?
8. Öğrenci ve öğretmenlerle ilgili kararlar nasıl alınmaktadır?
9. Okul veli toplum iş birliğini geliştirmek için hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir?
10. Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve onların çözüm yolları nelerdir?

1.3. Çalışmanın Önemi

Bu çalışma Azerbaycan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, okul yöneticisinde olması gereken nitelikler, yöneticilerin okullarla ilgili hedefleri, okul yöneticilerinin denetim alanları, öğrenci başarısı ve mutluluğunu sağlama, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma, okul veli toplum iş birliğini oluşturma, okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yollarına ilişkin mevcut durumu ortaya koymak, ilgililerin mevcut duruma dikkatini çekerek farkındalık sağlamak, uygulayıcılara meslek yaşamlarında kullanabilecekleri bilgiler sunmak ve alanyazına katkıda bulunmak açısından önemli görülmektedir.

1.4. Çalışmanın Varsayımları

Çalışma katılımcılarının görüşme sorularını herhangi bir etki ve baskı altında kalmadan, ciddi ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma 2019-2020 eğitim öğretim yılında Azerbaycan Cumhuriyeti'nin başkenti Bakü'de görev yapan okul yöneticilerinden elde edilen verilerle (görüşme kayıtları, gözlem ve doküman analizi) sınırlıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde, Azerbaycan eğitim sistemine ilişkin bilgilere ve okul müdürlerinin yeterlilikleriyle ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Azerbaycan Eğitim Sistemi

Azerbaycan eğitim [tahsil] mevzuatı Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasa'sından, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Kanunu'ndan, "Okul Öncesi Eğitim" ve "Meslek Eğitimi" kanunlarından eğitime ilişkin diğer yasal düzenlemelerden ve Azerbaycan Cumhuriyeti'nin taraf olduğu uluslararası anlaşmalardan oluşturulmuştur. Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Kanunu'nda (2009), vatandaşların anayasada belirtilmiş haklarını sağlamak ve korumak, ilgili kurumların, öğrencilerin ve eğitimcilerin, gerçek ve tüzel kişilerin hak ve sorumluluklarını doğru bir şekilde tanımlamak, onlar arasındaki ilişkileri düzenlemek, eğitim sisteminin özgür faaliyeti ve kalkınması için yasal güvenceleri oluşturmak eğitim mevzuatının amacı olarak tanımlanmıştır.

Azerbaycan Cumhuriyetinin Eğitim Kanununda (2009), Azerbaycan eğitim sisteminin amaçları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

1. Azerbaycan devletine karşı sorumluluklarını anlayan, millî gelenek ve demokrasi ilkelerine, insan hak ve özgürlüklerine saygı duyan, vatansever, bağımsız ve yaratıcı düşünen vatandaşlar ve bireyler yetiştirmek;
2. Ulusal ahlaki ve evrensel değerleri koruyan ve geliştiren, geniş bir bakış açısına sahip, girişim ve yenilikleri değerlendirebilen, teorik ve pratik bilgiye sahip, çağdaş fikirli uzmanlar yetiştirmek;
3. Sistematik bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazanılmasını ve sürekli mesleki gelişimi sağlamak, öğrencileri kamusal yaşama ve üretken çalışmaya hazırlamak.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Eğitim Kanunu'nun (2009), üçüncü maddesinde belirtildiği üzere eğitim politikası hümanizm, demokrasi, eşitlik, millîlik ve laiklik, kalitelilik, verimlilik, süreklilik, vârislik, liberalleşme ve entegrasyon ilkeleri doğrultusunda yürütülmektedir. Hümanizm ilkesine göre yürütülmekte olan eğitim politikasında ulusal ve evrensel değerlere, bireyin özgür gelişimine, insan hakları ve özgürlüklerine, sağlık ve

güvenliklerine, çevreye ve insanlara özen, saygı ve hoşgörü önem arz etmektedir. Eğitimin demokrasi ilkesine göre öğrenciler özgür düşünceye sahip olacak şekilde eğitilmekte, eğitim yönetiminde yetki ve özgürlükler genişletilmekte, eğitim kurumlarının özerkliği artırılmaktadır. Eşitlik ilkesinde tüm vatandaşların eşit koşullarda eğitim alma hakkına sahip olduğu belirtilmektedir. Eğitim kanununun beşinci maddesi ve Azerbaycan Anayasa'sının (1995), 42. maddesinde de her bir vatandaşın cinsiyet, ırk, dil, din, sosyal statü, etnik kökenine ve siyasi görüşüne bakılmaksızın eğitim alma hakkının olduğu saptanmıştır. Eğitim politikasındaki millîlik ve laiklik ilkesiyle ulusal ve evrensel değerler korunmakta ve her ikisi bir bütün olarak ele alınmakta, eğitim seküler nitelik taşımaktadır. Millîlik ve laiklik konusuna Azerbaycan Anayasa'sının (1995), yedinci maddesinde de değinilerek Azerbaycan Cumhuriyeti'nin demokratik, yasal, laik [dünyevi] ve üniter devlet olduğu belirtilmiştir. Anayasanın 18 maddesinde laiklik konusuna daha geniş açıklık getirilerek dinin devletten ayrı, tüm dini inançların kanun önünde eşit, insan onurunu aşağılayan veya insanlık ilkeleriyle çelişen dinlerin (dini cereyanların) tanıtımının yapılması ve yayılmasının yasak olduğu, Azerbaycan eğitim sisteminin de kendinde laikliği ihtiva ettiği belirtilmiştir. Kalitelilik ilkesinde eğitimin mevcut standartlara, normlara, sosyoekonomik koşullara, bireyin, toplumun ve devletin çıkarlarına uygun şekilde teşkil edilmesi vurgulanmaktadır. Verimlilik ilkesine göre eğitim ve bilimsel yaratıcılık sürekli gelişen, yararlı ve amaca yönelik çağdaş yöntemlerle düzenlenmektedir. Süreklilik ilkesine göre vatandaşlar yaşamları boyunca mevcut eğitim standartları, müfredat ve planlara dayanarak çeşitli düzeylerde eğitim alma imkânına sahiptirler. Varislik ilkesine göre eğitim alanında kazanılan bilgi ve deneyimler sonraki nesle aktarılmaktadır. Liberalleşme ilkesine göre eğitim alanı ve eğitim faaliyetlerinin açıklığı genişletilmektedir. Entegrasyon ilkesine göre millî eğitim sistemi dünya eğitim sistemine uyum sağlamakla geliştirilmektedir. Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemine uyum sağlayan Azerbaycan Cumhuriyeti'nin eğitim sisteminin içeriği, stratejisi ve değerlendirme mekanizması çağın gereksinimine uygun bireyler yetiştirmeye hizmet etmektedir (Heydərova, 2019).

Azerbaycan eğitim sistemi bireylerin eğitim gereksinimlerini karşılayacak şekilde "formal eğitim", "non formal [gayri-formal] eğitim" ve "informal eğitim" olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır:

1. *Formal eğitim*, müfredat, ortam ve yönetim açısından belirli kurallara ve yönetmeliklere dayalı olan ve devlet eğitim belgesiyle (diploma, sertifika) tamamlanan bir eğitim şeklidir. Genel [umumi] eğitim, ilk meslek eğitimi, ön lisans, lisans, lisansüstü ve

hizmetiçi eğitim devlet eğitim belgesinin verilmesi ile sona erdiği için formal eğitim olarak kabul edilir. Formal eğitim Azerbaycan Eğitim Bakanlığı tarafından örgütlenmektedir.

2. *Non formal eğitim* sivil toplum kuruluşlarında, çeşitli kurslarda, kulüplerde ve atölyelerde verilen ve devlet eğitim belgesinin verilmediği bir eğitim şeklidir.
3. *İnformal eğitim* ise kişilerin kendilerinin deneyimleyerek bilgi edinme sürecinden oluşan eğitimdir.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde eğitim kademeleri ve seviyeleri aşağıdaki gibidir:

1. Okul öncesi eğitim [mektebe kadar tahsil]
2. Genel eğitim [umumi tahsil]:
   2.1. İlkokul eğitim düzeyi [iptidai tahsil],
   2.2. Ortaokul eğitim düzeyi [umumi orta tahsil],
   2.3. Lise eğitim düzeyi [tam orta tahsil].
3. Meslek eğitimi [peşe-ihtisas tahsili].
4. Ön lisans eğitimi [orta ihtisas tahsili].
5. Yükseköğretim [ali tahsil]:
   5.1. Lisans [bakalavriat],
   5.2. Yüksek lisans [magistratura],
   5.3. Doktora [doktorantura].

2.1.1. Genel Eğitim Düzeyi

İlkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki devlet okullarında öğrenciler ücretsiz eğitim alabilmektedirler. Ulusal değerleri, ilerici pedagojik gelenek ve dünya deneyimlerini kendinde barındıran genel eğitim, öğrencilerin harmonik gelişimine hizmet etmektedir. Okullarda öğretim koşulları öğretici, eğitici ve geliştirici özellikleri taşıyacak şekilde oluşturulmaktadır (Ümumtəhsil Məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsi, 2011). Genel eğitimin amacı öğrenim görenlere bilimlerle ilgili genel bilgileri öğretmek, gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak, onları yaşama ve çalışma faaliyetine hazırlamaktır. Genel eğitim, öğrencilerin fiziksel ve zihinsel gelişimine, gerekli bilgileri edinmesine, onlarda sağlıklı yaşam tarzı ve sivil değerlerle ilgili yurttaşlık bilincinin oluşmasına, ulusal ve laik değerlere saygı hissinin telkin edilmesine, aile, toplum, devlet ve çevre karşısında hak ve sorumluluklarını belirlemesine olanak tanımlanmaktadır (Azərbaycan Respublikasının Təhsil haqqında Qanunu, 2009).

İbrahimoğlu ve Şan'nın (2018) Azerbaycan Öğretim Programlarının Vatandaşlık Eğitimi Açısından İncelenmesi adlı çalışmasında genel eğitimin çıktılarına dair vatandaş özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir: Ahlaki özellikleri sergileme, analiz ve sentez etme becerisine sahip olma, bağımsız, mantıksal ve yaratıcı düşünme, bilimsel ve sanatsal metinleri okuma, çalışma yapabilme, bireysel ve toplumsal haklara saygı duyma, doğaya, insana, özel ve kamu malına hoşgörü ile yaklaşma, estetik zevke sahip bireyler olma, kişisel bakım ve sağlık kurallarına uyma, insan toplum doğa ilişkisini bilme ve uygun davranma, Azerbaycan dilinde konuşma, Azerbaycan gelenek ve kültürünü bilme, okuryazar birey olma, sorumluluk sahibi olma, çağımızın teknolojisini kullanma ve fikirlerini açıkça belirtme.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde genel eğitimin süresi 11 yıldır. Genel eğitim, üç eğitim düzeyinden oluşup 4+5+2 şeklindedir:

- ilkokul eğitim düzeyi [1-4. sınıflar – ibtidai tahsil];
- ortaokul eğitim düzeyi [5-9. sınıflar – umumi orta tahsil];
- lise eğitim düzeyi [10-11. sınıflar – tam orta tahsil].

İlkokul eğitiminin [ibtidai tahsilin] amacı, öğrencilere okuma, yazma ve hesaplama becerileri kazandırmak, insan, toplum ve doğa hakkında temel yaşam bilgilerini öğretmek, onlarda mantıksal düşünmeyi sağlamak, estetik zevk ve diğer özellikleri oluşturmaktır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde ilkokul eğitimi altı yaştan başlamaktadır. İlkokulda Azerbaycan dili, matematik, hayat bilgisi, teknoloji, beden eğitimi, müzik ve resim dersleri tek öğretmen (sınıf öğretmeni), bir yabancı dil ve enformatik dersleri ise branş öğretmenleri tarafından verilmektedir.

Ortaokul eğitiminin [umumi orta tahsilin] amacı, öğrencilerde konuşma, yazma ve iletişim becerilerini geliştirmek, bilişsel gelişimi hızlandırmak, müfredatta yer alan konular ve ayrıca dünya uygarlığının gelişimi hakkında yeterli bilgi ve fikir yaratmak, çağdaş bilgi ve iletişim teknolojileri araçlarını kullanabilme becerisi kazandırmak, olayları değerlendirme ve kendi gelecek faaliyet yönlerini belirleme yeteneğini oluşturmaktır. Ortaokul eğitimi 5-9. sınıfları kapsamaktadır. Ortaokul eğitiminde Azerbaycan dili, edebiyat, matematik, Azerbaycan tarihi, dünya tarihi (5. sınıf istisna), coğrafya (5. sınıf istisna), fizik (5. sınıf istisna), biyoloji (5. sınıf istisna), kimya (5. ve 6. sınıf istisna), enformatik, iki yabancı dil, hayat bilgisi, teknoloji, beden eğitimi, müzik ve resim dersleri branş öğretmenleri tarafından verilmektedir. Sınıfları sınıf rehber öğretmenler yönetmektedir. Ortaokul eğitimi zorunludur. Ortaokul eğitiminin sonunda nihai değerlendirme yapılmakta ve eğitimi tamamlayan öğrencilere devlet belgesi olan

diploma [atestat] verilmektedir. Verilen diploma, öğrencinin öğrenimini lise eğitim düzeyinde devam ettirmesine olanak sağlamaktadır. Öğrenci kendi isteği doğrultusunda eğitimine meslek lisesinde de devam edebilmekte veya diploma puanıyla ön lisansa başvuru yapabilmektedir.

Lise eğitiminin [tam orta tahsilin] amacı, öğrencilerin yeteneğini gerçekleştirmesi, bağımsız yaşama ve meslek seçimine hazırlanması, aktif yurttaşlık bilincinin, ulusal ve evrensel değerlere, insan haklarına ve özgürlüklerine saygı hissinin ve hoşgörünün oluşturulması, çağdaş bilgi ve iletişim teknolojileri araçlarını serbest kullanması, temel ekonomik bilgileri öğrenmesi, yabancı dillerden birinde veya birkaçında iletişim kurmasını vb. sağlamaktır (Azərbaycan Respublikasının Təhsil haqqında Qanunu, 2009). Lise eğitiminde öğrencilere alan seçimi (sosyal, teknik, fen ve diğer) imkânı sağlanmaktadır. Lise eğitimi 10. ve 11. sınıfları kapsamaktadır. Lise eğitiminde öğrencilere Azerbaycan dili, edebiyat, matematik, Azerbaycan tarihi, dünya tarihi, coğrafya, fizik, biyoloji, kimya, enformatik, iki yabancı dil, beden eğitimi ve askeri hazırlık eğitimi dersleri verilmektedir. Lise eğitim düzeyinde de sınıfları sınıf rehber öğretmenler yönetmektedir. Lise eğitimi genel eğitimin son seviyesini oluşturmakta ve bu düzeyde de öğrenci bilgisinin nihai değerlendirmesi yapılmaktadır. Sınav sonuçlarına göre diploma verilmektedir. Lise diploması öğrencinin yükseköğrenime başvurabilmesi için önem arz etmektedir. Genel öğretim kurumlarına paralel olarak örgütlenmiş matematik, fizik, kimya, biyoloji, spor, müzik ve resim temayüllü liseler öğrencileri yüksek öğretime hazırlayan eğitim kurumlarıdır. Müzik ve resim liselerinin diğer genel eğitim okullarında öğrenim gören öğrencilere de öğretim vermesi Azerbaycan'da sanata verilen önemi göstermektedir (Seferov & Akkuş, 2005).

Genel eğitim üç kademeden oluşmasına rağmen öğrenciler genel eğitim düzeyini aynı eğitim kurumunda tek yönetim altında tamamlamaktadırlar. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde eğitim öğretim yılı 15 Eylülde başlayıp, 14 Haziranda sona ermektedir. Öğretim yılı iki dönemden oluşmaktadır: birinci dönem (15 Eylül – 26 Ocak), ikinci dönem (1 Şubat – 14 Haziran). Genel eğitim okullarında öğrenciler 16-20 Kasımda sonbahar tatili, 27-31 Ocakta kış tatili, 1-5 Mayısta (sadece ilkokul öğrencileri) bahar tatili yapmaktadırlar. Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi'nin (2019) raporlarına göre 2018-2019 eğitim öğretim yılında Azerbaycan Cumhuriyetinde 4,446 genel eğitim kurumunda 1,563,355 öğrenci ve 154,885 öğretmen bulunmaktadır. Nüfus artışına paralel olarak genel eğitim düzeyinde öğrenci sayısı da devamlı olarak değişim göstermektedir. Örneğin 2010-2011 öğretim yılında 1,327,532 öğrenci sayısı, 2018-2019 öğretim yılında 1,563,355'e yükselmiştir. Böyle bir değişim Seferov

ve Akkuş'un (2005) Azerbaycan Nüfusunun Eğitim Açısından Analizi adlı çalışmasında da gözlemlenmiştir.

Bir ülkenin gelişmiş ülke olmasında önemli etkenlerden bir de o ülkenin eğitim durumudur. Gelişmiş her bir ülke kendi vatandaşlarına kaliteli bir eğitim hizmeti sunmakla vatandaşlarının sosyal ve kültürel açıdan gelişmelerine olanak sağlamaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde de yürütülen eğitim politikası ülke halkının sosyal ve kültürel açıdan gelişmelerine ve kendi potansiyellerine ulaşmalarına hizmet etmektedir. Heydərova (2019) Pedagoji Değerlendirmenin Tarihine Dair adlı çalışmasında 2008-2009 öğretim yılından başlayarak öğrenci merkezli eğitim sistemine geçilmesini ve 2014-2018 yılları arasında 140,000 öğretmenin düzey belirleyici değerlendirmesinin yapılmasını genel eğitim koşullarını iyileştirebilen başarılı uygulamalar olarak değerlendirmiştir. Kərimova (2008), eğitim öğretim koşullarının iyileştirilmesi amacıyla öğretim ortamının demokratikleştirmesinin öğrencinin kişiliğinin gelişimine, öğrencinin gereksinim ve ilgisinin karşılanmasına, kendini gerçekleştirmesine ve kanıtlamasına katkı sağlayacağı görüşündedir. Öğrenci merkezli öğretim sisteminde kullanılan interaktif metotlar öğrenme ortamında öğrenci pasifliğini gidermekte, öğrencinin öğrenim sürecinde araştırıcı rol üstlenmesini, ezbere dayalı eğitimden farklı olarak yeni bilgileri kendisinin araştırarak öğrenmesini, öğretim sürecine daha yaratıcı ve ilgiyle katılmasını sağlamaktadır (Abdullayeva, 2018). Verdiyeva (2019) ise çalışmasında kaliteli eğitim öğretim koşullarını oluşturmada öğretmenlerin rolüne değinerek öğretmenlerin öğrencilerin eğitim ve öğrenimine sorumlulukla yaklaşması, öğrencileri millî ve evrensel değerler açısından donatması, öğrencilerle manevi bağ kurarak onlara hümanist yaklaşım sergilemesi, öğrencilerin öğrenimlerindeki aktifliğini sağlayarak bilimin, medeniyetin ve sanatın gelişimine katkıda bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Yürütülen eğitim politikası sonucunda ülkede okuryazarlık oranı artmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi'nin (2020) raporuna göre ülke nüfusunun %99.8'i, erkeklerin %99.9'u, kadınların ise %99.7'i okuryazarlık düzeyine sahiptir.

2.1.2. Azerbaycan Genel Eğitim Okullarında Yönetim

Genel eğitim okulları açıklık, şeffaflık ve demokrasi ilkelerine göre yönetilmektedir. Okullarda yüksek yönetim organı öğretmenler kuruludur. Öğretmenler kurulu, öğretim kadrosunun her bir üyesini güncel konularla ilgili karar alma sürecine katarak onların okulun yönetimi sürecinde rol almasını sağlamaktadır. Öğretmenler kurulu müdür, müdür yardımcıları,

öğretmenler, okulun doktoru ve gönüllü olarak çalışan veli komite başkanından oluşmaktadır. Öğretmenler kurulunun başkanı okul müdürüdür. Okulun yıllık faaliyet planını onaylama, okulun dönem ve yıllık faaliyet raporunun ve öğretim durumunun değerlendirilmesiyle ilgili sonuçları duyurma, pedagojik yenilikleri uygulama, öğretim koşullarının kalitesini iyileştirme, okulun yönetimi konusunda gelişimi sağlama, yetenekli öğrencilere ilişkin girişimlerde bulunma, öğretmenlerin ders yükünü onaylama, ders dışı öğretim çalışmaları, Küçük Akademi ve diğer öğrenci birliklerinin faaliyeti, zümre faaliyetleri, öğrencilerin sınıfta veya bütünleme sınavına kalması, mezuniyet sınav sonuçları ve gerekli görülen diğer konularda tartışmalar yapma ve buna ilişkin kararlar verme öğretmenler kurulunun görevleri arasında yer almaktadır. Öğretmenler kurulunun faaliyeti Genel Eğitim Okullarının Öğretmenler Kurulu Hakkında Yönerge'ye (2010) göre yürütülmektedir.

Okul Müdürü. Genel eğitim okulları [umumtahsil mektepleri] Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı tarafından atanan müdür [direktör] tarafından yönetilmektedir. Okul müdürü okul yönetiminden sorumlu kişi olup okulun faaliyet yönlerini belirler, eğitim öğretim yılı içinde yapılacak işleri planlar ve onların uygulamasını denetler. Genel eğitimin geliştirilmesiyle ilgili devlet kararlarından ileri gelen görevleri yerine getirmekten sorumludur. Kamu kurum ve kuruluşlarında okulu temsil eder. Üstün yetenekli öğrencilerle çalışma sisteminin ve ders dışı etkinliklerin etkili bir şekilde organize edilmesinden, öğretim koşullarının iyileştirilmesinden ve başarılı sonuçlar elde edilmesinden sorumludur. Sağlıklı okul iklimi oluşturma, yaratıcı ve girişimci faaliyetlerin ve çağdaş pedagojik yeniliklerin uygulanması için ortam hazırlama ve yüksek performans sergileyen öğretmenlerin teşvik edilmesi konusunda ilgili üst kurumları bilgilendirme müdürün görevlerinden biridir. Okulu teknik ve maddi açıdan güçlendirilmesi, gerekli kadronun temin edilmesi, öğretmenlerin mesleki açıdan geliştirilmesi, mesleki gereklilikleri karşılamayan öğretmenlerin işten çıkarılması konusunda önerilerde bulunma okul müdürünün yetki alanına girmektedir. Okul müdürü okul için demirbaş temin etmekte ve çeşitli hizmetlerin sunulmasını organize etmektedir (Ümumtəhsil Məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsi, 2011). Eğitim alanında çalışanların görev tanımıyla ilgili mevzuatta okul müdürünün görev tanımı şöyle özetlenmiştir: Okul geliştirilmek için perspektif ve güncel planlar geliştirir, kurumun ve pedagojik personelin faaliyetlerinin tutarlı ve sistematik analizini yapar, okul içi değerlendirme yapar ve değerlendirme sonuçlarına göre perspektif gelişimin yönlerini belirler, gelişimi gerçekleştirmek için en uygun çözüm yollarını bulur, kamu kurum ve kuruluşlarında okulunun çıkarlarını temsil eder, okulda çağdaş öğretim yöntemlerini

kullanmak için gerekli önlemler alır, öğretmenler kuruluna başkanlık eder, müfredatın uygulanması, yetenekli öğrencilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi, öğrencilerin bilgi olimpiyatlarına ve diğer yarışmalara, özel yetenek gerektiren etkinliklere katılımını sağlamak için faaliyetlerde bulunur, eğitim öğretim çalışmalarının anlamlı ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar, öğrenci örgütlerinin faaliyetine rehberlik yapar, okul içi ve okul dışı faaliyetlerle ilgili çalışmaları takip eder, zorunlu genel orta eğitimin uygulanmasını, uzun süre eğitimden uzak kalmış kişilerin ve yetenekli öğrencilerin bireysel eğitime katılımını sağlar, sürekli olarak öğretimin kalitesini artırmak için en iyi uygulamaları uygulamaya çalışır, iş hukuku mevzuatına göre pedagojik kolektifte sağlıklı okul iklimin yaratılması için çalışmalar yürütür, çalışmalarında öne çıkan öğretmenleri ve kurumun diğer çalışanlarını ödüllendirmek için öneriler sunar, müdür yardımcılarının raporlarını dinler ve çalışmalarını geliştirmeye yönelik önerilerde bulunur, dokümantasyon işlemlerinin doğru düzgün yürütülmesini, raporların hazırlanmasını, verilerin veri tabanlarına uygun şekilde işlenilmesini sağlar, personelin seçimi ve yerleştirilmesi, onlara teşvik ve disiplin cezalarının verilmesi konularıyla ilgilenir, öğretmenlerin mesleki gelişimi için koşullar yaratır ve mesleki gereksinimlerini belirler, çalışanlarla yapılan iş sözleşmesinin şartlarının yerine getirilmesini, işletmenin ekonomik faaliyetini, demirbaşın korunmasını ve eğitim sürecinde doğru ve etkin kullanılmasını sağlar, okulda disiplin kurallarına, etik davranış kurallarına uyulmasından sorumludur, çalışanlara verilen görevlerin iş hukukuna uygun olmasına ve verilen görevlerin uygulanmasına dikkat eder, okulun veliler, eğitim öğretim çalışmalarına yardımcı olan kurumlar ve hayır kurumları ile iş birliğini organize eder vb. (Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin vahid tarif-ixtisas sorğu kitabçası, 2017).

Öğretim İşlerinden Sorumlu Müdür Yardımcısı. Eğitim alanında çalışanların görev tanımıyla ilgili mevzuatta öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısının [tedris işleriyle ilgili direktör muavini] görevi şöyle tanımlanmıştır: Öğretim ve metodik çalışmaları organize eder, müfredatın başarılı bir şekilde uygulanması için öğretmenlerin ve diğer pedagojik personelin metodolojik faaliyetlerine yönlendirmelerde bulunur, müfredatta uygun değişiklikler için derhal önerilerde bulunur, öğretim sürecinin yanı sıra ders ve ders dışı öğretim faaliyetlerini organize eder, sınıfları oluşturur, ders programı ve diğer öğretim faaliyetlerinin çizelgesini hazırlar, zümrelerin çalışmalarını yönetir ve denetler, dersliklerin gerekli araç gereçlerle temin edilmesini ve verimli kullanılmasını sağlar, eğitim öğretim koşullarının iyileştirilmesi için öneriler sunar, en öncü uygulamaların öğrenilmesi ve yaygınlaşmasını sağlar, genç öğretmenler

ve velilerle pedagojik çalışmaları yürütmek için uygun önlemler alır, öğretmenlerin Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı değerlendirmeye katılımını sağlamak için hazırlık çalışmaları yürütür, onların mesleki becerilerini geliştirmeyi amaçlayan hizmet içi eğitimlere katılımlarını sağlar, öğretim koşullarının kalitesinin iyileştirilmesini ve öğrencilerin akademik başarısının artırılmasını sağlar, öğrencilerin dönem, yıllık ve yekûn değerlendirmelerinin kayıtlarını tutar, mezuniyet sınavlarına hazırlık çalışmalarını yürütür, kaliteli öğretim koşulları oluşturmak için düzey belirleme değerlendirmesinin yapılmasını sağlar (Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin vahid tarif-ixtisas sorğu kitabçası, 2017).

Eğitim İşlerinden Sorumlu Müdür Yardımcısı. Eğitim alanında çalışanların görev tanımıyla ilgili mevzuatta eğitim işlerinden sorumlu müdür yardımcısının [terbiye işleriyle ilgili direktör muavini] göreviyle ilgili aşağıdaki bilgilere yer verilmiştir: Okul yönetmeliğine uygun olarak okulun eğitim çalışmalarını yönetir, öğretmenlerin, psikologların, öğrenci birliği başkanının, sınıf rehber öğretmenin, kulüp öğretmeninin, velilerin, kamu kuruluşlarının, öğrenci kulüplerinin ve emniyet güçlerinin yardımı ile öğrencilerin eğitim çalışmalarını düzenler, gençlerin millî manevi, ahlaki değerler temelinde yetiştirilmesini, vatansever olarak eğitilmesini, askeriye öncesi eğitimi, fiziksel gelişimi ve sanatsal yaratıcılıkla ilgili faaliyetleri ve gezilerin düzenlenmesini organize eder, ilgili eğitim kurumları, yaratıcılık merkezleri ve ilgili örgütlerle iş birliği kurarak ortaklaşa etkinlikler düzenler, öğrenciler arasında suç teşkil edecek durumların yaşanmaması için önlemler alır (Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin vahid tarif-ixtisas sorğu kitabçası, 2017).

Okulun Fiziki Koşullarından Sorumlu Müdür Yardımcısı. Eğitim alanında çalışanların görev tanımıyla ilgili mevzuatta okulun fiziki koşullarından sorumlu müdür yardımcısının [tasarrufât işleriyle ilgili direktör muavini] görev tanımı aşağıdaki gibidir: Okulun ekonomik işlerini yönetir, okul binasını, sınıfları, bahçeyi temiz tutarak, demirbaşın bakımını sağlar, sınıflarda, spor salonunda ve yemekhanede hijyen koşullarını kontrol eder, okul binasının bakımını ve gerekli demirbaşla temin edilmesini sağlar, yangından korunma koşullarını denetler (Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin vahid tarif-ixtisas sorğu kitabçası, 2017).

2.1.3. Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Hazırlanması ve Atanması

Okul Yöneticilerinin Hazırlanması. Azerbaycan'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde eğitim yönetimiyle ilgili derslere yer verilmesi, yüksek lisans düzeyinde

bölümlerin açılması, okul yöneticileri hazırlayan eğitim programlarının düzenlenmesi, bu alana ilişkin yabancı konuşmacıların da katılımının sağlandığı seminerlerin verilmesi eğitim yönetimi alanında belli bir gelişmenin yaşandığını göstermektedir. Azerbaycan Eğitim Bakanlığı'nın desteğiyle 2013-2014 eğitim öğretim yılından başlayarak okul yöneticileri yetiştirmek için "Bugünün ve Yarının Direktörleri", "Potansiyel Okul Direktörleri" adlı hizmet öncesi eğitim programları uygulanmaktadır. Eğitim programının amacı, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı'nın öngördüğü standartlar kapsamında Azerbaycan eğitim sistemine, çağdaş yönetim bilgi ve becerisine, çağdaş bilişim teknolojisi bilgisine vakıf, zengin dünya görüşüne ve eğitimin yönetiminde gerekli bilgiye sahip, kendini geliştirmeye açık, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri takip eden, aynı zamanda ülkemizin eğitim ve sosyal gelişimine katkıda bulunabilecek okul yöneticileri yetiştirmektir. Bu eğitim programı üniversiteler, özel eğitim kurslarıyla birlikte Eğitim Çalışanlarının Mesleki Gelişim Enstitüsü [Tahsil İşçilerinin Peşekar İnkişafı İnstitutu] tarafından gerçekleştirilmektedir. TİPİİ'nin devletin mali desteğiyle gerçekleştirdiği eğitim programına pedagoji alanında beş yıllık iş deneyimine sahip ve pedagoji alanında yükseköğrenim görmüş adaylar katılabilmektedirler. Eğitim programına katılmak için adayların üç aşamalı seçme sürecinden geçmeleri gerekmektedir. İlk aşamada adaylar çevrim içi başvuru formunu doldurmaktadırlar. Başvuru formu değerlendirilen ve başvurusu uygun görülen adaylar ikinci aşamaya geçme şansı elde etmektedirler. İkinci aşamada 30 şıklı soru üzerinden adayların dünya görüşleri değerlendirilmektedir. Her öğretim yılında değerlendirme sonuçlarına göre baraj puanı farklılık teşkil etmektedir. İkinci aşamada başarılı olan adaylar bir sonraki aşamaya mülakata davet edilmekte ve mülakatta başarılı bulunan adaylar eğitim programına katılma hakkı kazanmaktadırlar. Eğitim programının süresi 1-3 ay teşkil etmektedir. Tablo 1.1'de eğitim programının farklı yıllar üzere içeriği sunulmuştur:

Tablo 1.1. Okul Yöneticileri Eğitim Programının İçeriği

Öğretim Yılı	Eğitim Programında Yer Alan Dersler
2013-2014 eğitim öğretim yılı	1. Eğitimde Liderlik ve Yönetim 2. Eğitim Mevzuatı ve Meslek Etiği 3. Eğitimde Finans Yönetimi 4. Eğitimde İstatistik ve Analiz 5. Psikoloji ve Bireysel Gelişim 6. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kontrolü 7. Çağdaş Öğretim Yöntemleri 8. Bilgi ve İletişim Teknolojileri
2014-2015 eğitim öğretim yılı	1. Eğitim Yönetimi 2. Eğitim Yönetiminin Yasal Dayanağı 3. Eğitimde Finans Yönetimi 4. Eğitimde İstatistik ve Analiz 5. Eğitim Yönetiminin Psikolojik Temelleri 6. Eğitimde Kalite Yönetimi 7. Çağdaş Öğretim Yöntemleri 8. Bilgi ve İletişim Teknolojileri
2016-2017 eğitim öğretim yılı	1. Eğitim Yönetimi 2. Eğitim Yönetiminin Yasal Dayanağı 3. Eğitimde Finans Yönetimi 4. Eğitimde İstatistik ve Analiz 5. Eğitim Yönetiminin Psikolojik Temelleri 6. Bilgi ve İletişim Teknolojileri
2018-2019 eğitim öğretim yılı	1. Eğitim Yönetimi 2. Eğitim Yönetiminin Yasal Dayanağı 3. Eğitimde Finans Yönetimi 4. Eğitimde İstatistik ve Analiz 5. Pedagoji Liderlik

2013-2014 eğitim öğretim yılında 50 kişi, 2014-2015 eğitim öğretim yılında 100 kişi, 201-2016 eğitim öğretim yılında 100 kişi, 2016-2017 eğitim öğretim yılında 50 kişi, 2017-2018 eğitim öğretim yılında 50 kişi, 2018-2019 eğitim öğretim yılında ise 50 kişi eğitim programına katılmıştır. Eğitim programını tamamlayan kişilere eğitim programını tamamladığına dair

sertifika verilmektedir. Eğitim programına katılmış kişiler Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği yekûn değerlendirme sınavına katılmaktadırlar.

Okul Yöneticilerinin Atanması. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde 2014 yılından itibaren genel eğitim kurumlarına okul müdürleri merkezileştirilmiş şekilde düzenlenmekte olan müsabaka yoluyla işe alınmaktadır. 2014 senesinden itibaren müsabaka yoluyla 830 okul müdürü işe alınmış, onlardan 130'u Bakü, 700'ü ise diğer illerde yerleşen okullara atanmıştır (Daşsalahlı, 2018).

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde genel eğitim okullarına yöneticilerin atanması ve görev yerlerinin değiştirilmesi, emeklilik yaşına gelmiş yöneticilerin iş ilişkileriyle ilgili süreç Devlet Genel Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atanması ve Emeklilik Yaşına Ulaşmış Yöneticilerle İş İlişkilerinin Düzenlenmesi Yönetmeliği'ne (2018) göre yürütülmektedir. İlgili yönetmelikte okul yöneticilerinin seçimi ve atanması süreci aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmektedir:

Okul yöneticilerini işe alınmasıyla ilgili müsabakanın yapılması için Eğitim Bakanlığı'nda müsabaka ve temyiz komisyonları oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin işe alınmasıyla ilgili müsabakaya pedagojik veya yönetim alanlarındaki yükseköğretim mezunu ve en az beş yıllık (eğitimi yönetimi alanında akademik unvanı olanlar ise üç yıl) pedagojik kıdeme sahip ve genel eğitim kurumlarında pedagojik faaliyete devam eden kişiler katılabilmektedirler. Devlet genel eğitim kurumlarına yönetici alımı şeffaflık ve objektiflik sağlanarak, merkezileştirilmiş bir şekilde dört aşamadan oluşan süreç izlenilmekle, elektronik sistem üzerinden gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada adaylar müsabakaya katılmak için e-başvuru yapmaktadırlar. Bu aşamada adaylara dört okul seçme fırsatı verilmektedir. Bakü ilindeki okullarda yönetici pozisyonuna başvuru yapmak isteyen adayların okul yönetimiyle ilgili eğitim programını tamamladığına dair sertifikasının olması gerekmektedir. Diğer iller için böyle bir koşul ileri sürülmemektedir. Müsabaka koşullarını sağlayan adayların e-başvuruları müsabaka komisyonu tarafından onaylanmaktadır. İkinci aşamada adayların bilgi düzeyi iş hukuku ve eğitim mevzuatı, yönetim ve mantıkla ilgili 60 soru üzerinden değerlendirilmektedir. Sınav elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Sınavda toplanan puan sadece mülakata katılmak için gerekli görülmektedir. Toplam soruların %40'ını doğru cevaplayan yani 24 puan alan adaylar mülakat aşamasına geçme hakkı kazanmaktadırlar. Müsabakanın üçüncü aşamasında adaylar mülakata katılmaktadırlar. Mülakatta adayların mesleki yeterlilikleri, yönetim becerileri ve genel kültür düzeyi beş puan üzerinden değerlendirilmektedir. Mülakatta baraj puanı üç olarak belirlenmiştir. Müsabakanın sonuncu aşamasında adaylar münhal

kadrolara yerleştirilmektedir. Adayların atanması mülakat aşamasının sonucuna göre tercih sırası dikkate alınmadan komisyon tarafından yapılmaktadır. Mülakat aşamasında gösterdiği sonuca bağlı olarak adaya müdür görevi boş olan diğer okullar da önerilmektedir. Müsabakada başarılı bulunmuş adaylarla bir yıl süreliğine iş sözleşmesi yapılmaktadır. Bu süre sona erdikten sonra okulun akademik performansı dikkate alınarak sözleşme süresi uzatılabilmekte veya süresiz yapılabilmektedir. Tayin almış müdürler görev aldıkları kurumlarda üç yıldan fazla çalıştıkları durumda öğrenci sayısı daha fazla olan okullara tayin alabilmektedirler. Bakanlık bu konuyla ilgili kararı okulun son üç yıldaki mezuniyet sınav sonuçlarını ve mezunların üniversiteye yerleşme sonuçlarını dikkate alarak vermektedir. Mülakatta başarılı olan ancak tayin alamayan adaylar yedek kadro listesine dâhil edilmektedir. Yedek kadro statüsünde kalma süresi iki yıl olarak belirlenmiştir. Yedek kadroya dâhil olan adaylar, belirlenen süre boyunca oluşmuş boş pozisyonlara yerleştirilmektedir. Yedek kadro listesinde yer alan ve teklif edilen yerleri reddedenler müsabakaya yeniden katılmak zorundadırlar. Müsabaka sonuçları ile ilgili yapılan şikâyetler müsabaka sona erdikten sonra bir hafta içinde temyiz kurulunda incelenmektedir.

2.2. İlgili Çalışmalar

"Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Eğitim Paydaşlarının Görüşleri" adlı çalışmada etkili iletişim kurabilme, ekip çalışması yapabilme, kaynakları etkin kullanabilme, okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilme, sorumluluk sahibi olma, yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilme, farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilme, okulun kendine özgü değerler sistemi oluşturabilme, okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlama, sürekli mesleki gelişimi destekleme, öz denetim sahibi olma ve yönetim kuramları bilgisine sahip olma müdür yeterlikleri olarak saptanmıştır (Aşkar, 2018).

Aksoy'un (2012) çalışmasında öğretmenler yöneticilerinin teknik yeterliklerini diğer yeterliklere göre daha yüksek, karar verme ve analitik düşünmeyle ilgili olan kavramsal yeterliklerini ise diğer yeterliklere göre daha düşük bulmuşlardır.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterliliklerine yönelik görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmış çalışmada, etkili bir örgüt yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, eğitim programının geliştirilmesi ve insanlarla iletişim kurma, etkili biçimde çalışma alanlarında okul müdürleri kendilerini yeterli

bulmuşlardır. Öğretmenler ise okul müdürlerini yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, insanlarla iletişim kurma, etkili biçimde çalışma, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesi alanlarında kısmen yeterli, etkili bir örgüt yönetimi alanında ise yetersiz görmüşlerdir (Yalçın, 2019).

Abat (2010) çalışmasında, paylaşılan bir okul kültürü oluşturabilme, okul dışı kurumlardan yardım alma, okulla ilgili politikaları belirleme ve uygulama, etkili planlama yapma, okul amaçlarını gerçekleştirme, okul üyelerini güdüleme, bütün öğrencilerin başarılı olmasını sağlama, değişimi yönetme, mesleki gelişimi teşvik etme, kültürel etkinliklerde bulunma ve okul dışı ile iletişim kurmayı okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler olarak belirtmiştir.

Çakır ve Aktay (2018) okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleriyle ilgili yaptıkları çalışmada, ücretli öğretmenlerin seçiminde teknoloji yeterliğini göz önünde bulundurma, okulun teknolojik gereksinimleri için ayrı bütçe oluşturma ve okulun teknoloji kullanım düzeyine ilişkin veriler toplamayı en az gerçekleşen yönetici yeterlikleri; okul bilişim sistemindeki yetki ve veriye erişim izinlerini uygun şekilde dağıtma, öğrencilerin teknolojik araçları kullanarak gerçekleştirdiği olumsuz davranışlara karşı önlemler alma, dijital araçlara ve teknolojiye erişimi eşit bir biçimde sağlamayı ise en çok gerçekleşen yönetici yeterlikleri olarak saptamışlardır.

"Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmada katılımcıların, yönetsel yeterlik boyutunu en yüksek düzeyde, öğretimsel liderlik yeterlik ve etik liderlik yeterlik boyutunu ise en düşük düzeyde algıladıkları anlaşılmıştır (Akyürek, 2020).

Akbaşlı ve Diş'in (2019) çalışmasında lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterliklerle ilgili saptanmış bulgular aşağıdaki kategorilerde sınıflandırılmıştır:

- Lider okul yöneticilerinin kişilik özellikleri: Adil, güvenilir, demokratik, anlayışlı ve hoşgörülü, bütünleştirici, sosyal, esnek, özgüveni yüksek, empati kurabilme, uyumlu, özeleştiriye açık, sabırlı, kibar, samimi, mizah anlayışına sahip, saygılı vb.
- Lider okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri: Lider, liyakat sahibi, kararlı, planlı ve programlı, işbirlikçi, kriz yönetebilme, girişimci, vizyon sahibi, iletişim yeterliğine sahip, sorumluluk sahibi, sorun çözme becerilerine sahip, karar sürecine katılımı sağlama, motive edici ve harekete geçirici, bilgili, karizmatik, öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilme, ödüllendirici, öğretmenlerini gözetme, alanındaki değişiklikleri takip etme, öğretmenlerine değer verme vb.

- Lider okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikleri: Fiziki şartları eğitim öğretime uygun hâle getirebilme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine zemin hazırlama, öğretmenlere rehberlik etme ve rol model olma, ders denetimlerini zamanında ve usulüne uygun bir şekilde yürütme, yeniliklere açık olma ve öğretmenlere öncülük etme, okul aile iş birliğinin öneminin farkında olma, ihtiyaçları belirleme ve bu ihtiyaçları giderme, eğitim öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmenler ile iş birliği yapma vb.
- Lider okul yöneticilerinin sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin özellikleri: Girişken ve cesur, çevresindekileri cesaretlendirme, ilgililer arasında koordinasyonu sağlayabilme, destek verici ve teşvik edici olma, gezi, tiyatro, sinema gibi etkinlikler düzenleme, sosyal etkinlikler için zaman ve kaynak ayırma, imkân ve olanakları hazırlama, öğrencilerin yeteneklerinin keşfedilmesine ve geliştirilmesine zemin hazırlama, sosyal etkinliklerin belirlenmesinde öğretmenlerin fikirlerine saygı gösterme, sanatsal faaliyetlere ve beceri gerektiren faaliyetlere duyarlı olma, öğretmenler ve öğrenciler ile iletişim kurmada zorlanmama, sosyal etkinlikleri motive aracı olarak kullanabilme, yönlendirici, araştırmacı ve geliştirici özelliklere sahip olma vb.

Öğretmenler, bilgili, donanımlı ve iş bilir, sorunları çözebilen, hızlı ve pratik, birleştirici ve bütünleştirici, yol gösteren, şefkatli ve hoşgörülü olmayı okul müdürlerinin en çok sahip olması gereken yeterlikleri olarak belirtmişlerdir (Özan, Nanto, & Öztürk, 2020).

Öğretmenler, okul yöneticilerinin okul hedeflerini yerine getirmeye yönelik olumlu davranışlar sergileme, öğretmenleri destekleme, öğrencilere yönelik eğitim çalışmalarına ilgi gösterme, öğretmenleri herhangi bir eylemi gerçekleştirmeye veya toplantılarda karar almaya dahil etme, özenle çalışma, disiplinli olma ve ileriyi planlama konusunda yeterli olduklarına dair görüş belirtmişlerdir. Çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin mevcut durumu korumaya özen gösterdikleri, risk almayan girişimlerde bulunmadıkları, okul hedeflerini gerçekleştirme konusunda tam yeterli olmadıkları ve eğitim ihtiyaçları için kapasite geliştiremedikleri hakkında da görüşleri saptanmıştır (Semin, 2019).

Okulun ortak değerlerine dayalı motivasyon stratejileri oluşturma, okulu geliştirme, ortak okul vizyonu geliştirme, öğrencilerin öğrenmesi için etkili öğrenme ortamı oluşturma ve geliştirme, öğretim süreci kalitesine yönelik kişisel sorumluluk sahibi olma, okulun gelişimini sağlama ve yönetme alanında belirtilen yönetsel faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirebilme, değerlendirme, sorumlulukları devretme, okulun ana rolünü, misyonunu ve görevlerini ve bu faktörlere bağlı olan uygun yönetim ve işleyiş süreçlerine dikkat etme,

meslektaşları yönetme ve kontrol etme katılımcılar tarafından okul liderinin yönetim alanındaki en önemli yeterlilikleri olarak görülmüştür (Bitterová, Hašková, & PisoĖová, 2014).

"Tayland Hükümeti İlkokullarında Etkili İngilizce Öğretimi ve Öğrenimi için Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri" adlı çalışmanın sonucu, yöneticilerin stratejik düşünme ve yenilikçilik, yönetimsel liderlik, öğretimsel liderlik, kişisel mükemmellik ve paydaş katılımını sağlama gibi liderlik özelliklerini geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Nomnian & Arphattananon, 2018).

Katılımcılar, okul müdürlerini personel ile zamanında iletişim sağlama, sorumluluk duygusu vermek için görevlerini astlarına devretme, okulda çalışanların suistimallerini kontrol etmek için disiplin önlemleri alma, çalışanların iş performanslarını iyileştirmek için değerlendirme yapma, öğretim görevlerine bağlılıklarını artırmak için öğretmenlerin refahını teşvik etme, profesyonel rehberlik sağlamak için öğretmenleri denetleme, öğrencilerin güvenliğini sağlamak için önlemler alma, okulda öğrenci disiplinini sağlama, öğrencilerin dönemsel kayıtlarını yürütme, okuldaki katılımlarını teşvik etmek için öğrencilerin liderlik rollerini saptama ve profesyonel rehberlik sağlamak için öğrencilerin faaliyetlerini denetleme konusunda yeterli bulmuşlardır (Ezeugbor & Victor, 2018).

Fook ve Sidhu'nun (2009) çalışmasında okul müdürünün öğretimsel liderlik, durumsal liderlik, dağıtımcı liderlik, katılımcı liderlik ve insan odaklı liderlik özelliklerine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Alquizar'ın (2013) çalışmasında başkalarına ilham verebilme, etkili sözlü, yazılı ve dinleme becerilerini kullanma, stres giderici faaliyetlerde bulunma, mesleki gelişime ayak uydurma, mizah duygusuna sahip olma, harika bir okulla ilgili net bir vizyon sahibi olma, okulun vizyonunun peşinden gitme iradesine ve arzusuna sahip olma, tüm öğrenciler için yüksek akademik hedefler belirleme, okul kavramını başkalarına ifade edebilme, öğretmen gelişimini destekleme, öğretmenler ve öğrenciler için erişilebilir olma ve etkili planlama yapabilme yönetici özellikleri olarak saptanmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, veri analizi ve geçerlik güvenirlik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Çalışmanın Modeli

Nitel ve nicel yöntemle yürütülen çalışmalarda süreç benzerliği yaşansa da nitel yöntem, bilimsel çalışmaya nicel yöntemden farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Nitel yöntemde sorun önceden tasarlanmış aracın bireylere tamamlamak için gönderilmesiyle değil, doğal ortamında kendine has özellikler incelenerek ele alınmaktadır. Nitel çalışma sürecinde araştırmacıların veya yazarların literatürde ifade ettikleri anlam değil, soruna ilişkin görüşülen katılımcıların problem veya konu hakkında sahip oldukları anlam öğrenilmektedir. Sadece bir veri kaynağıyla yetinilmeyip, görüşme, gözlem ve evrak inceleme sonucunda elde edilen verilere dayanarak sorunun araştırılması, benzersiz veri analizine ve çeşitli desenlere sahip olması nitel yöntemin farkını ortaya koymaktadır (Creswell, 2014). Bu kriterler göz önünde bulundurularak çalışma nitel çalışma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılarak tasarlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"nı tamamlayıp 2019-2020 eğitim öğretim yılında Bakü ilinde görev yapan 16 okul yöneticisinden oluşturulmuştur. Çalışma katılımcıları amaçlı örneklem yöntemlerinden benzeşik örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Katılımcı özelliklerine dikkat edildiğinde katılımcıların hepsi okul yöneticisi olmak için devlet tarafından düzenlenen sınavı kazanmış kişilerdir. Bakü ilinde hizmet öncesi yönetim eğitimi almış kişiler yönetici atanabildiği için katılımcıların hepsi hizmet öncesi eğitim aldıklarına dair yeterlilik belgesine sahiptirler. Araştırma süresince gizlilik esaslarına bağlı kalınmış ve çalışma grubunda yer alan katılımcıların isimleri cinsiyetine uygun kodlanarak verilmiştir. Tablo 2.1'de katılımcılara ait demografik bilgiler sunulmuştur:

Tablo 2.1. Katılımcı Özellikleri

Katılımcılar	Branş	Öğretmenlik Kıdemi	Md. Yrd. Kıdemi	Müdür Kıdemi
Akif	Azerbaycan Dili ve Edebiyatı	14 yıl	0	4 yıl
Bahar	Fizik	23 yıl	1 yıl	3 yıl
Cemile	Matematik	9 yıl	1 ay	1 yıl 5 ay
Dilber	İngilizce	24 yıl	0	3 yıl 5 ay
Eldeniz	Matematik	15 yıl	5 yıl	2 yıl
Ferhat	Azerbaycan Dili ve Edebiyatı	11 yıl	0	4 yıl
Gönül	Matematik	23 yıl	2 yıl	4 yıl
Havva	Azerbaycan Dili ve Edebiyatı	10 yıl	0	4 yıl
İlknur	Azerbaycan Dili ve Edebiyatı	18 yıl	0	3 yıl
Jale	Matematik	26 yıl	11 yıl	1 yıl
Kübra	Fizik	13 yıl	3 yıl	2 yıl
Lale	Bilişim Teknolojileri	23 yıl	0	5 yıl
Melek	Fizik ve Matematik	19 yıl	3 yıl	1 yıl
Nergis	Kimya	12 yıl	1 yıl	4
Oya	Biyoloji	21 yıl	2 yıl	2 yıl
Peri	Biyoloji	13 yıl	0	4 yıl

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın yapımında üç farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Katılımcıların okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla kullanılan veri toplama araçlarından biri yarı yapılandırılmış görüşme formu olmuştur. Görüşme formunu oluşturmak için ilgili alanyazın taranarak taslak görüşme formu tasarlanmıştır. Formdaki soruların işlevselliğini test etmek amacıyla bir yöneticiyle pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmenin sonucunda görüşme formunun bazı sorularında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formundaki sorular katılımcıların iki konudaki görüşlerini alacak şekilde tasarlanmıştır. Görüşme formunda hem yöneticilerin katıldıkları eğitim programına yönelik hem de kendi mesleki yeterliliklerine yönelik görüşlerini öğrenmeye hizmet eden sorulara yer verilmiştir. Görüşüme formu durumu ortaya koyabilecek 20 açık uçlu sorudan oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan ikinci veri toplama aracı gözlem formu olmuştur. Toplamda beş okul (iki okulda öğretmenler kurulu toplantısı, bir okulda görev dağılımı toplantısı, bir okulda ders denetimi ve bir okulda okul veli iş birliği kapsamında veli toplantısı) gözlemlenerek gözlem formu oluşturulmuştur. Üçüncü veri toplama aracı olarak doküman analizi yapılmıştır. Görüşme ve

gözlem zamanı elde edilmiş verileri desteklemek, çalışmanın güvenirliğini artırmak amacıyla çalışma grubuna dâhil okulların dokümanları (okul yöneticilerinin yıllık faaliyet planları ve okul faaliyetine ışık tutan okulların resmi web siteleri) incelenmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Elde edilmiş verileri daha iyi analiz edebilmek ve zamanı iyi yönetmek için görüşmelerin sesli kayıtları yapılmıştır. Ses kaydı yapmadan önce çalışmanın amacı hakkında katılımcılara bilgi verilerek, çalışmaya gönüllü katıldıklarına ve ses kaydı alınmasına izin verdiklerine dair "Onam Formu"nu imzalamaları istenilmiştir. On altı katılımcıyla toplam görüşme 22 saat 18 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında anlaşılmayan sorularla ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve görüşlerini netleştirmek için sonda soruları sorulmuştur. Görüşme sonrasında ses kayıtları deşifre edilerek bilgisayara aktarılmıştır.

3.5. Veri Analizi

Elde edilmiş verilerin analizinde "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"nı tamamlamış okul yöneticilerinin yeterliliklerini ortaya çıkarmak için betimsel analiz kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken üzerlerinde kodlamalar yapılarak temalar ve alt temalar oluşturulmuş, tema ve alt temalara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Çalışmanın geçerliği ve güvenirliğini artırmak için aşağıdaki önlemler alınmıştır:

a) Çalışmanın iç geçerliliğini sağlamak amacıyla görüşme formu tasarlanırken ilgili alanyazın incelenmesi sonucunda bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.
b) Çalışmanın dış geçerliliğini sağlamak için çalışmanın deseni, katılımcıları, veri toplama araçları ve veri analizi hakkında detaylı bilgi verilmiştir.
c) Çalışmanın iç güvenirliğini sağlamak için veri analizinde kavramsal çerçeve temel alınarak temalar belirlenmiştir.
d) Çalışmanın dış güvenirliğini sağlamak için süreç içinde yapılanlar ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmuştur. Elde edilmiş ham veriler ve çözümlemeler ileride başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklanmaktadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılarla yapılmış bireysel görüşme, gözlem ve doküman analizi sonucunda elde edilmiş bilgilere yer verilmiştir.

4.1. "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na Katılma Nedenleri

Katılımcıların eğitim programına katılma nedenleri yönetici olma, kendini geliştirme ve eğitim alanına katkı sağlama olarak saptanmıştır.

Görüşler öğretmenlerin, müdür yardımcılarının, özel okul yöneticisinin ve bilimsel çalışma yapan eğitimcinin yönetici olmak için eğitim programına katılmasını eğitim programının düzenlenme amacıyla örtüştüğü bulgusunu ortaya koymaktadır. Bazı katılımcıların kendilerini yönetici olmaya yeterli buldukları için bu eğitime katıldığı anlaşılmıştır. Bu konudaki yönetici görüşleri:

> *Eğitim programına yönetici olmak için katıldım (Akif).*
>
> *Eğitim programına katılma amacım yönetici olmaktı (Dilber).*
>
> *Yönetici olmak için katıldım. Öğretmen olduğum sürede işimi yönetme tarzımı, yeteneğimi gördüğümde iyi bir yönetici olabileceğimi fark ettim. Çevremdeki insanların da bana geri dönütleri bu yönde olduğu için böyle bir karar aldım (Melek).*

Aşağıda görüşleri sunulan katılımcılar, öğretmenlik mesleğindeki deneyimlerini baz alarak kendilerini yönetim alanında denemek ve yönetimle ilgili eğitim almak için eğitime katılmışlardır:

> *Öğretmen olarak belli bir deneyime sahip olduğum için artık kendimi yeni bir alanda denemek ve okul yönetimini öğrenmek istedim (Bahar).*
>
> *Eğitim programına katılma amacım hem kendimi denemek, hem de yönetici olmaktı (Gönül).*

Elde edilmiş görüşlerden görüldüğü üzere aşağıdaki katılımcılar, kendilerinin eğitim alanında belli bir deneyime, liderlik özelliklerine ve yönetme potansiyeline sahip olduklarını düşündükleri ve yönetici olmaya hazır olduklarını hissettikleri için kendilerini yöneticilik alanında denemeye karar vermişlerdir:

Eğitim programının ismine uygun olarak kendimde yönetme potansiyel görüyordum. Kendimde liderlik özelliklerini taşıdığımı görüyordum. Yaratıcı fikirleri olan, yeniliğe açık biriyim. Bir öğretmen olarak artık kendimi gerçekleştirmiştim. Düşündüm ki, artık kendimi bir az daha büyük bir alanda denemeliyim (Nergis).

Liderlik karakterine sahip biriyim. On yedi sene öğretmenlik deneyimine sahiptim ve insanlarla sağlıklı iletişim kuruyordum. Kendimi yönetici olmak için hazır hissetmem, liderlik özelliklerine ve eğitim alanında gerekli deneyime sahip olmam bu eğitim programına katılmama neden oldu (Oya).

Eğitim programına gizil gücünü kullanmak ve bu gücünü değerlendirmek için katılanlar da vardır. Katılımcılar arasında eğitim alanında yaptığı bilimsel çalışmaların artık hayal olarak kalması değil, uygulanması için bu alanda edindiği bilgi ve deneyimlerini kullanmak amacıyla eğitim programına katılanlar da vardır. Ayrıca okul yönetimi alanına katkı sağlayacak yeni görüşlü kişilerin gelmesi gerektiği düşüncesi de katılımcıların programa katılma nedenlerinden biridir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri, aşağıda yer almıştır:

Eğitime katılmakta amacım kendi potansiyelimi değerlendirmekti. Azerbaycan'da eğitim alanında yeni fikirli personellere gerek olduğunu düşünüyordum (Ferhat).

Programa katılma amacım bu alanda kendimi denemek, kendi potansiyelimi kullanmak, yönetici olmaktı (Kübra).

Eğitim alanında öğrendiklerimi, yazdıklarımı hayal etmek değil artık uygulamak ve kendimi okul yönetiminde denemek istediğim için bu eğitim programına katıldım (Havva).

İster okul yönetimi ister yöneticilik sınavında katılımcıların başarılı olabilmeleri için yönetim, maliye, istatistik, eğitim mevzuatı, iş hukuku ve okul dokümantasyonu hakkında bilgilere sahip olması gerekmektedir. Katılımcıların okul yönetimini ve bu alandaki gelişmeleri öğrenmek amacıyla bu eğitime katıldıkları anlaşılmıştır. Yöneticilerin görüşleri:

Okul yönetimini öğrenmek için katıldım (Bahar).

Eğitime katılmakta amacım yönetici olmak için maliye, istatistik hukuk bilgilerini, okul yönetiminde gerekli olan belgeleri, dokümantasyon işini ve iş kanununun detaylarını öğrenmekti (Cemile).

Bu programa katılmakta amacım eğitim yönetimindeki yenilikleri ve yönetici olmak için gerekli olan bilgileri öğrenmektir (İlknur).

Azerbaycan'da okul yöneticileri işe 2014 senesinden sınavla alındıkları için sınavda başarılı olmak isteyen kişiler bu eğitime katılma gereği duyuyorlar. Cemile adlı yönetici de

eğitime katılma nedenini *"Eğitim sistemindeki reformların sonucu olan okul yöneticilerinin sınavla seçimine niye ben de katılmayayım düşüncesiydi"* şeklinde açıklamıştır.

Elde edilmiş görüşlerden katılımcıların yönetici olmakla birlikte, bu alanda çalışan kişiler olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiği için bu eğitime katıldıkları anlaşılmıştır. Hem kedini geliştirmek hem de mesleki gelişimini değerlendirmek ve kendini geliştirerek kariyer basamaklarında ilerlemek katılımcıların eğitime katılma nedenlerinden biridir. Örneğin:

> *Kendimi geliştirmek için katıldım (Bahar).*
>
> *Yeterli deneyime sahip olduğum için artık ikinci bir pozisyonda rol almaktansa kendimi geliştirerek kariyer basamaklarında daha da ileri gidebileceğimi düşündüm (Jale).*
>
> *Programa katılma amacım bu alanda kendimi geliştirmekti (Kübra).*
>
> *Kendini geliştirmek ve mesleki gelişimde nerede olduğumu belirlemek istedim. Sınava katıldım. Düşündüm ki, eğer yapabiliyorsam niye de devam etmeyeyim (Lale).*

Gönül adlı yönetici, düzenlenen eğitimleri kendinin mesleki gelişimi için önemli ve faydalı görmekte ve bu açıdan da ismi geçen eğitim programına katılmaktadır. Katılımcının aşağıdaki görüşü, onun sürekli olarak kendini geliştirme bilincine sahip olduğunu ortaya koymaktadır:

> *Aslında eğitimler her zaman benim ilgi çekmiştir. Şimdi de eğitimlerle ilgileniyorum. Düşünüyorum ki, belki orada benim bilmediğim yeni bir şeyler vardır diye katılıyorum (Gönül).*

Peri adlı katılımcının görüşünden, onun yönetim alanına hep ilgi duyduğu ve yönetici olmak için tercih edebileceği iki yolun olduğu anlaşılmıştır. Katılımcının kısa sürede sadece bir sınavda başarılı performans sergilemekle okul yönetiminde görev almak şansı olduğu halde okul yönetimine dair gerçekten bir şeyler öğrenme ve kendini geliştirme amacıyla ismi geçen eğitim programına katılması ve bir sürü sınav aşamasından geçerek okul yöneticisi olma yolunu tercih etmesi katılımcının zor hedeflerle motive olduğu hakkında görüş oluşturmaktadır. Katılımcının görüşü:

> *Her zaman kendimi yönetim alanında denemeyi düşünüyordum... Eğitime katılırken yönetim alanıyla ilgili yeni bilgiler öğrenmek ve kendimi geliştirmek istemiştim. Bundan dolayı eğitime katılmak için olan sınava başvuru yaptım (Peri).*

Çalışmanın bulguları eğitim alanında yapılan reformların katılımcıları bu eğitim programına katılmak için motive ettiği sonucunu ortaya koymuştur. Yapılan reformlar sonucunda eğitim alanındaki gelişmeleri gören kişiler kendilerinin de bu reform sürecinde rol

alması gerektiğini düşündükleri için bu eğitim programına katıldıklarını söylemişlerdir. Sahip oldukları bilgi ve deneyimlerle alana katkı sağlama, ülkesine ve halkına hizmet etme düşüncesi de katılımcıların eğitime katılma nedenlerindendir. Bu konuda belirtilmiş yönetici görüşleri:

> *Eğitim alanında yapılan reformlar dikkatimi çekiyordu. Yapılan reformlardan biri de okul yönetimiyle ilgiliydi. Ben de eğitim alanında çalışan bir kişi olarak bu alana katkı sağlamak için bu eğitim programına katıldım (Akif).*
>
> *Eğitim alanında olan yenilikleri gördükçe düşündüm ki, ben de bu eğitim programına katılmakla bu alana katkı sağlayabilirim. Onun için de çevrim içi başvurumu yaptım (Eldeniz).*
>
> *Diğer amacım ülkeme, insanımıza yeni bir şeyler yapmaktı... Kendi yeteneklerimi değerlendirmek ve halkıma hizmet etmek için bu eğitime katıldım (Ferhat).*
>
> *Uzun bir zaman müdür yardımcısı olarak çalıştığım için okul yönetimi alanında belli bir deneyime sahiptim. Düşündüm ki, bu eğitim programına katılmakla eğitim alanına bir katkı sağlayabilirim (Jale).*

4.2. Eğitim Programıyla İlgili Görüşler

4.2.1. Eğitim Programının Süresiyle İlgili Görüşler

Çalışma grubunu farklı yıllarda eğitime katılmış yöneticiler oluşturduğu için elde edilen görüşlerde yıllara göre eğitim süresinin farklı olduğu bulgusu saptanmıştır. 2014 ve 2015 yılında eğitime katılanlar üç, dört aylık eğitim alırken, sonraki yıllarda eğitim programına katılanların daha az sürede eğitim aldıkları anlaşılmıştır. Tabii ki süre faktörüne eğitimin farklı eğitim kurumları tarafından düzenlenmesinin de etkisi olduğu dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim programının süresine ilişkin görüşleri sürenin yeterli ve yetersiz olması alt temaları altında sınıflandırılmıştır.

Katılımcılar, genellikle öğretilen konuların öğrenilmesi açısından eğitim programının süresini yeterli bulmuşlardır. Katılımcı görüşü:

> *Eğitim programına ayrılan süre konuları öğrenmemiz için yeterliydi (Akif).*
>
> *Eğitim süresi üç ay sürdü. Verilen süre öğretilen konuları öğrenebilmem için yeterliydi (Bahar).*
>
> *Eğitim programı dört ay sürdü. Eğitim programındaki konuları öğrenmemiz için bize ayrılan dört ayı yeterli buluyorum (Dilber).*
>
> *Eğitim programında öğretilen konunlar için ayrılan üç ay gayet yeterliydi. Belirlenmiş süre zarfında tüm konular işlendi (Melek).*

Bize verilen üç aylık süre eğitim programındaki konuları öğrenmemiz için yeterliydi (Peri).

Ben o sürede yapılan yönlendirme sonucunda öğretilmekte olan konuları öğrendim (İlknur).

Eğitim programı üç dört ay sürdü. Eğitim süresi öğretilen konuları öğrenmem için yeterliydi (Jale).

Belirtilmiş görüşlerde süre konuyu öğrenmek için yeterli görülse de yönetici olmak için belirli bir sürenin yeterli olmadığı, yöneticiliğin çalıştıkça öğrenildiği bulgusuna rastlanılmıştır. Ayrıca belirtilmiş görüşlerde öğrenmeye isteksiz olan kişiler için sürenin uzatılmasının bir anlam ifade etmeyeceği bulgusu da ortaya çıkmıştır:

Eğitim süresi dört aydı. İyi bir yönetici olmak için senelerle bile öğrensek bu bize yeterli olmaz fakat konuları öğrenmemiz için süre gayet yeterliydi (Lale).

İş süreci öyle bir şey ki, yaptıkça, denedikçe yeni bir şeyler öğreniyorsun. Eğitim programının süresi ister dört ay olsun ister bir yıl olsun müdür olarak tüm bilmen gerekenleri bir eğitim programında öğrenemezsin. İnsan öğrendiklerini uygulamadıkça bir şey öğrenmiş sayılmaz ama ayrılan süre ders konuları için yeterliydi (Nergis).

Bir yönetici olmak için dört ay değil, dört sene bile yeterli değil çünkü her sene yeni bir şeyler oluyor, yeni bir şeyler öğreniyorsun. Yönetici olmak için dört ayda öğrendiklerinle yetinmemelisin. Eğitim programındaki konuları öğrenmem için dört ay süre bana yeterliydi. O süre zarfında ben tüm dersleri yetiştiriyordum (Oya).

Önceden okulla ilgili bazı belgelerin yazılmasıyla ilgili bilgilere sahip olduğum için eğitimin süresi bana yeterliydi... Bizim grupta derse her gün hazırlıklı gelen beş kişi vardı. Diğer yirmi beş kişiye fazla süre verilse de bir anlamı olmazdı (İlknur).

Havva adlı katılımcı, eğitimin daha az bir sürede verilebileceğiyle ilgili şu şekilde yorumda bulunmuştur:

Eğitim üç ay sürdü. Bana göre programı iki aya da bitirmek olabilirdi. Her dersten belli bir aralıklarla sınav yapılması bence eğitim programının süresinin uzamasına neden olmuştur. Süre daha verimli kullanılabilirdi (Havva).

Cemile adlı katılımcı, sınavı kazanmayı sağlayacak bilgileri öğrenme açısından süreyi yeterli bulmuştur. Aslında bu bulgu eğitimde öğretilen konuların sadece sınavı kazanmaya hizmet ettiği görüşünü ortaya koymaktadır. Eğitimin sınav odaklı şekillendirilmesi günümüzde gelişimin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Katılımcının gerçek

yönetime dair bilgileri öğrenmek açısından eğitimin süresini yeterli bulmadığı görüşüne varılmıştır. Örneğin:

> *Katıldığımız eğitimi hızlandırılmış program kapsamında iki aya bitirdik. Hızlandırılmış programda ne kadar bilgi öğrenebilirdik ki? O sürede öğrendiklerimiz bize sınavı kazanmamız için yeterli oldu. Öğrendiklerimizi sınav için yeterli buldum ama yönetici olmak için gereken bilgileri ise iş başında öğreniyoruz. O süre zarfında verilen konuları kolay bir şekilde öğrenebildim (Cemile).*

Beş katılımcının eğitim süresini yönetici olmak, gerekli bilgi ve deneyime sahip olmak için yetersiz bulduğu düşünülmektedir. Eğitim süresinin kısıtlı olması katılımcıların konuları bilinçli ve detaylı bir şekilde öğrenmesini engellemektedir. Kısa sürede sadece temel bilgilerin öğrenildiği, daha detaylı bilgiye gereksinim duyulduğu da ortaya çıkan bulgulardandır. Ayrıca sürenin kısa olmasının katılımcılara öğretilen bilgilerin uygulanması açısından da sıkıntı yaşattığı görülmektedir. Görüşler:

> *Bizim zamanımızda eğitim programı üç aydı ve o süre verilen konuları öğrenmek için yeterliydi ama şimdi eğitim programı bir ay sürüyor ve düşünüyorum ki bir ay çok kısa süredir (Gönül).*
>
> *Bir buçuk ay süren eğitim yönetici olmak için gerekli bilgileri öğrenme açısından yeterli değildi. Bir buçuk ayda konuları öğrenip kaliteli bir şekilde uygulamak çok zordu (Eldeniz).*
>
> *Yöneticilik alanında sadece temel bilgileri öğrendik. Detaylı bilgiye sahip olmamız için süre biraz fazla olsa daha iyi olurdu (Kübra).*
>
> *Öğrendiklerimizi uygulama açısında üç ay süreyi az buluyorum. Düşünüyorum ki, uygulamaya yeterli zaman ayrılmamıştı (Ferhat).*

4.2.2. Eğitim Programının Güçlü ve Zayıf Yönleri

Bu temaya ilişkin saptanmış bulgular, *eğitim programının güçlü yönleri* ve *eğitim programının zayıf yönleri* adlı kategorilerin altında sınıflandırılmıştır.

Eğitim programının içeriğinin iyi tasarlanması, aktarılan teorik bilgilerin yeterli olması, sıkı iş birliğinin yapılması, derslerin başlama saatinin katılımcıların çalışma sürecine engel olmayacak şekilde ayarlanması, programda disiplinin olması, katılımcılara eşit yaklaşılması, edinilmiş bilgileri düzenli hale getirmesi, derslerin deneyimli öğretim kadrosu tarafından yürütülmesi, demokratik bakış açısına sahip okul yöneticileri yetiştirmesi, staj yapmanın sağlanması ve yönetici olan adayların derslerde kendi deneyimlerini paylaşması *eğitim programının güçlü yönü* olarak ortaya çıkmış bulgulardır.

Katılımcıların çoğunluğu, eğitimin olumlu yönünü eğitimde verilmekte olan dersler üzerinden değerlendirmişlerdir. Katılımcılara göre yönetim, maliye, istatistik, hukuk, psikoloji gibi derslerin olması eğitim programının güçlü yönleridir. Yönetim dersinde okul yönetimi zamanı iş birliğinin öneminin belirtilmesi, yönetim ve karar alma sürecinde sahip olunması gereken yetenekler hakkında teorik bilgilerin verilmesi bu dersin eğitim programının en olumlu yönü olarak görülmesinin ana nedenlerinden biridir. Örneğin:

> *Programın güçlü tarafı yönetim dersinin olmasıydı. Yönetim dersindeki teorik bilgiler benim çok hoşuma gidiyordu. O derste çok şey öğrendim (Bahar).*

> *Eğitim programında insanlarla iş birliği yapmak, insanlarla çalışma yeteneği, hızlı karar alma, doğru kara vermeyle ilgili bilgilerin öğretildiği yönetim dersinin olmasını programın güçlü tarafı olarak görüyorum (Dilber).*

Katılımcılar, okulu yönetirken yönetim ve hukuk bilgilerine sahip olma açısından yönetim ve hukuk derslerinin yapılmasını eğitimin güçlü yönü olarak değerlendirmişlerdir. Yönetici görüşleri:

> *Programın en güçlü tarafı, o programda yönetim ve hukuk derslerinin olmasıydı. Bu iki derste elde ettiğim bilgiler şimdi de benim işime yaramaktadır (Gönül).*

> *Hukuk dersinde yasaları ve eğitimle ilgili hukuku öğrenmek bize ilginç geliyordu (Nergis).*

Yönetim ve hukuk dersleriyle birlikte maliye dersinin olmasını da eğitim programının olumlu yönü olarak belirtenler vardır. Bu konuda belirtilmiş görüşler:

> *Eğitimin güçlü yönü, yönetim ve maliye derslerinin olmasıydı. Maliye dersinde okulun kendi maddi imkânlarıyla okulda nelerin yapılabileceği, okulun herhangi bir maddi ihtiyacını karşılamak için hangi örgütlerle, nasıl iş birliği yapılabileceği öğretildi (İlknur).*

> *Programın en güçlü yönü, hukuk ve maliye derslerinin olmasıydı (Eldeniz).*

Öğrenci başarısını analiz etmede istatistik dersinin katılımcılara katkısı açısından bu dersin işlenilmesi de programın güçlü yönü olarak saptanmıştır. Psikoloji dersinin uygulamaya dayalı olarak işlenilmesi de eğitim programının olumlu yönü olarak tespit edilmiştir. Katılımcı görüşleri:

> *Benim için programın güçlü yönü istatistik ve maliye derslerinin olmasıydı. Ben bu derslerin çağdaş okul yöneticileri için gerekli olduğunu düşünüyorum (Akif).*

Eğitim programının güçlü yönü psikoloji dersinin uygulamaya dayanması ve öğrencilerin akademik başarısıyla ilgili analiz yapmak için istatistik dersinin olmasıydı (Lale).

Jale adlı yönetici, eğitimin olumlu yönüyle ilgili şu açıklamada bulunmuştur:

Diğer olumlu yön eğitim programının içeriğinin çok güzel tasarlanmasıydı (Jale).

Katılımcılar, dersleri teorik bilgileri öğretmek açısından yeterli bularak şu görüşlerde bulunmuşlardır:

Eğitim programının güçlü yönü öğretilen konuların, teorik bilgilerin yönetici yetiştirmek için yeterli olmasıdır (Melek).

Teorik açıdan eğitim gayet yeterliydi (Eldeniz).

Güçlü yönleri okul yönetimine ilişkin teorik bilgilerin yeterli şekilde öğretilmesiydi (Nergis).

Okul yönetimle ilgili teorik bilgilerin öğretilmesi bana göre eğitim programının güçlü yönüydü. Bununla ilgili yeni bilgiler öğrenme şansım oldu (Peri).

Yönetici için gerekli olan bilgiler öğretilmişti (Kübra).

Ayrıca öğretim sürecinde yaşanan olumlu iletişim, bundan doğan sıkı iş birliği ve bu sürecin kendine geliştirmeye olanak yaratması da eğitimin olumlu yönü olarak saptanmıştır. Yöneticinin görüşü:

Programda gördüğüm güçlü yön derslerde sıkı iş birliğinin, iletişimin olması ve bu durumun kendini geliştirmeye olanak yaratmasıydı (Kübra).

Eğitime katılan kişiler birer çalışan oldukları için ders saatlerinin onların çalışma sürecine engel olmayacak şekilde ayarlanmasını eğitimin olumlu yönü olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca Jale adlı yöneticinin görüşünden, fiziki açıdan zorluk yaşadığı ama buna rağmen hedefin onu motive ettiği anlaşılmıştır. Yönetici görüşleri:

Programın güçlü yönü derslerin zamanının iyi ayarlanması. Derslerin başlama ve bitiş saatleri, derslerin iki vardiyada olması ve katılımcılara vardiyalardan birine katılma şansının verilmesi bu bizim hem işimizi yapmamıza hem de eğitime katılmamıza olanak tanıyordu (Oya).

Öğretmen olarak hem çalışıp hem eğitime katılmak için eğitimin zamanı gayet iyi ayarlanmıştı (Bahar).

Okulda işimiz bittikten sonra gidip eğitime katılıyorduk (Peri).

Ders saatleri bizim için uygun ayarlanmıştı (Lale).

Eğitimin akşam saatlerinde yapılması benim işime uygun idi. Doğrudur işten sonra eğitime katılmak benim için fiziki açıdan zor olsa da karşımda hedef vardı ve bu beni motive ediyordu (Jale).

Eğitimin aralıksız olarak her gün yapılması da eğitimin olumlu yönü olarak görülen bulgulardandır. Cemile adlı katılımcı, eğitimin aralıksız yapılmasının öğretilen bilgilerin pekiştirilerek unutulmasını önlediği düşüncesini paylaşmıştır:

Benim için programının güçlü yönü eğitimin aralıksız yapılmasıydı. Dersler aralıksız yapıldığı için öğrendiklerimi unutma gibi sorunum olmadı... (Cemile).

Bu soruyla ilgili olumlu yön olarak elde edilen bulgulardan biri de eğitimde sıkı disiplinin olması, herkese eşit yaklaşılmasıdır. Bu bulgu eğitime yönetici olup da kendini geliştirmek için katılan adayların olduğunu, onların da eğitim programının kurallarına uyduğunu ve onlara da diğer adaylar gibi aynı tutumun sergilendiğini ortaya koymaktadır. Havva adlı katılımcının görüşü:

Programın güçlü yönü sıkı disiplinin olmasıydı... Kimseye taviz verilmiyordu. Aramızda yönetici olanlar da vardı. Hepimize eşit yaklaşılıyordu (Havva).

Okul yönetimiyle ilgili bilgi ve deneyimi olanlar ise eğitimin sahip oldukları bilgileri daha sistemli hale getirdiğini programın olumlu yönü olarak ifade etmişlerdir. Örneğin:

Eğitim programı sahip olduğum bilgileri bir nevi biçimlendirdi diyebilirim (Akif).

Eğitimin olumlu yönü önceden edindiğim bilgi ve deneyimleri sistemli bir hale getirmiş olmasıdır. Bazı şeyleri bilsem de bir düzensizlik vardı. Eğitime katılmakla o düzensizliği düzenli bir hale getirebildim (Jale).

Katılımcılar tarafından eğitim programının olumlu yönü olarak görülen görüşlerden biri de eğitim verenlerle ilgili olmuştur. Üç katılımcı, eğitim verenlerin bu konuda deneyimli oldukları konusunda ortak görüşte bulunmuşlardır. Öğretmenlerin insan olarak çok güzel karakter sahibi olduklarını, bu süreçteki çabalarını olumlu değerlendirmiş, derslerdeki katkısına göre hocalarına ve eğitim programını düzenleyen Eğitim Bakanlığı'na ve müteşekkir olduklarını belirtmişlerdir. Derslerin deneyimli öğretmenler tarafından işlenilmesinin adayların motivasyonunu olumlu etkilediği fark edilmiştir. Bu yöndeki katılımcı görüşleri:

Programda gördüğüm ikinci güçlü yön dersleri bu konuda deneyimli öğretmenlerin işlemesidir (Cemile)

Üniversite programa elindeki en güçlü kadroyu ayırmıştı (Havva).

...Öğretmenlerimiz insan gibi de çok güzel insanlardır. Eğer öğretmen kendini sevdiremezse öğrencisine bir şey öğretmez (Jale).

Hocalarımız gayet güzel ders işliyorlardı. Biz de hedeflerimiz olduğu için daha motive bir şekilde derslere çalışıyorduk (Nergis).

Katılımcı, aşağıdaki görüşünde klasik yönetim tarzını benimsemiş, yasal gücünü kullanarak baskıcı yönetim uygulayan kişilere karşı demokratik yönetimi önemli gören, objektif çalışan, özgür düşünceye olumlu bakabilen, hümanist ve çağdaş düşünceli yöneticiler yetiştirmesini eğitimin olumlu yönü olarak değerlendirmiştir:

Eğitim programının artısı bize şeffaf çalışmayı öğretti. Azerbaycan'da bu alandaki yöneticiler sovyet döneminden, baskıcı yönetim sisteminden geldikleri için kendi karizmalarını korumanın peşindeydiler ama bu eğitim programı herkese demokratik yaklaşılması gerektiğini öğretti. Böyle bir tarz yönetici olunabileceğini ortaya koydu (Ferhat).

Eğitim programının olumlu yönüyle ilgili dikkat çeken bulgulardan biri de eğitim sürecinde adayların staja katılmalarının sağlanması olmuştur. Katılımcıların bu konudaki görüşleri:

Diğer güçlü yönü eğitim programı sürecinde on günlük staj yapmamızdı (Akif).

Diğer olumlu yön eğitim programının sonunda okullarda staj yaptık. Staj neredeyese iki hafta sürdü (Kübra).

İlknur adlı katılımcı, aşağıdaki görüşünde okul müdürü olarak çalışan kişilerle eğitime katılmayı ve onların okul yönetimiyle ilgili deneyimlerini paylaşmalarını kendileri için faydalı görmüş ve bu durumu eğitimin olumlu yönü olarak dile getirmiştir:

Diğer olumlu yön bizimle eğitim gören okul müdürlerinin kendi deneyimlerini bizimle paylaşmasıydı. Onlardan duyduklarım okulu yönetmemde kolaylık sağladı (İlknur).

Eğitimin teori ağırlıklı olup uygulamaya dayalı olarak işlenilmemesi, katılımcılara staj imkânının sağlanmaması, derslerde okul sorunları ve sorunların çözüm yollarının tartışılmaması, konuları bilinçli şekilde öğrenmede zaman yetersizliği, okul yönetimiyle ilgisi olmayan derslerin ve konuların işlenilmesi, derslerin gelecek mesleki gereksinimleri karşılamada yetersiz olması ve işlenilen konuların genellikle sınavı kazanmaya odaklanmış olması *eğitimin zayıf yönüyle* ilgili saptanmış bulgulardır. Tespit edilmiş bu bulgular Azerbaycan'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki eksikleri ve sorunları ortaya koymaktadır.

Eğitim programın olumsuz yönüyle ilgili görüşler arasında dikkat çeken bulgu eğitim programının daha çok teorik bilgiye dayanması ve uygulamaya yer verilmemesidir. Aşağıda

yapılan görüşler okulu yönetirken karşılaşılan sorunları çözmek açısından öğretilen teorik bilgilerin tek başına yeterli olmaması, muhakkak uygulamanın yapılması yönündedir:

> *Eğitimin zayıf yönü derslerde sadece teorik bilgiler öğretildi, uygulama yapılmadı. Orada öğrendiğimiz bilgiler her şeyin yolunda olduğu ideal okulları yönetmeyle ilgiliydi. Eğitim programını bitirdikten sonra okullara geldiğimiz zaman burada işleyiş çok farklıydı (Bahar).*

> *Eğitim programının zayıf yönü bize teorik bilgiler öğretilse de, okul yönetimini uygulamada görmedik. Çalışmaya başladığın zaman birçok zorluklarla karşılaşıyorsun ama bu zorluklarla baş etmek için gerekli deneyime sahip değildim (Peri).*

Aşağıdaki katılımcılar da eğitimin teoriye dayalı olmasını eğitimin genel yetersizliği olarak değerlendirmişlerdir. Katılımcıların gelecek mesleki gereksinimlerle ilgili bilgileri olmadığı için eğitimi düzenleyenlerden buna dair herhangi bir taleplerinin olmadığı anlaşılmıştır. Eldeniz adlı katılımcı, teorik bilgileri yeterli bulsa da eğitimde okulu yönetmekle ilgili pratik bilgileri edinememekten yakınmaktadır. Örneğin:

> *Programın genel yetersizliği onun sadece teoriye dayanmasıydı. Hiçbir uygulamanın olmamasıydı (Havva).*

> *Eğitim genelde teoriye dayalıydı. Biz de okul yönetimiyle ilgili hangi bilgilere sahip olmamız gerektiğini bilemediğimiz için bize öğretilen bilgilerle yetinmeli oluyorduk ama okulu hem teorik hem, hem pratik bilgilerle yönetiyorsun... (Eldeniz).*

Diğer katılımcılar da eğitimin uygulamaya dayanmamasını eğitimin yetersiz yönü olarak görmüşlerdir. Belirtilmiş görüşten teorik bilgilerin olay sorusu üzerinden tartışılarak öğretilmesinin de uygulayarak öğrenmeye eş değer olmadığı anlaşılmıştır. Yönetici görüşleri:

> *Eğitim programının zayıf yönü işlenen konuların uygulamaya az dayanmasıydı. Teoriyi öğrendik, ama bunu uygulamada görmedik (Melek).*

> *Eğitim sürecinde bize teorik bilgilerle birlikte belli bir durum soruları yönlendiriliyor ve onu tartışıyorduk ama herhangi soruya uygun bir durumu düşünmek, görüş belirtmekle o durumu yaşayıp bir şeyler uygulamak ayrı bir şeydir (Jale).*

Katılımcı görüşlerinde, staja katılmamanın çalışma hayatlarına olan olumsuz etkisi dikkat çeken bulgudur. Staja katılmış yönetici ise staj süresinin kısa olmasını öğretmenlikten gelen bir kişinin yönetici olması için yeterli bulmamaktadır. Örneğin:

> *Maalesef okul yönetiminin uygulama kısmını göremedik. Bize bir kez görüşme ayarladılar ama bir kez görüşme bize yeterli gelmedi. Bir kezlik görüşmenin yetersiz oluşu kendini çalışmamızda açık bir şekilde gösterdi (Eldeniz).*

Bence öğretmen olarak çalışan kişinin yönetici olması için stajın on gün olması çok az bir süredir (Akif).

Ferhat adlı yöneticinin görüşü, eğitimde uygulamaya yer verilmemesinin yönetici adaylarında mesleki yeterlilikler konusunda eksikliklerin olduğunu ortaya koymaktadır:

Biz eğitimde öğrendiklerimizi yapabileceğimizi veya yapamayacağımızı göremedik. Eğitimi tamamlayıp başarılı olanlar müdür olarak atandılar ama gözlemler birtakım boşlukların olduğu sonucunu ortaya koydu. Bunun nedeni ise onların sorunları çözebilecek niteliklere sahip olmaması idi (Ferhat).

Aşağıdaki katılımcı ise derslerde okul sorunları ve çözüm yollarına değinilmemesini eğitim programının olumsuz yönü olarak değerlendirmiştir:

Bana göre eğitim programının eksik yönü derslerde belli bir okul sorununun ve onun çözüm yolunun tartışılmamasıydı (Cemile).

Öğretilen konuların bilinçli öğrenilmesinde zamanın kısıtlı olması eğitimin yetersiz yönüyle ilgili saptanan bulgudur. Zamanın kısıtlı olmasının katılımcılarda fiziksel ve zihinsel yorgunluğa neden olduğu anlaşılmıştır. Bu konudaki katılımcı görüşleri:

En yetersiz yönü zaman yetersizliğiydi. Her gün saat dörtten saat sekize kadar eğitim görüyorduk. Bu süreçte hem çalışmak hem de eğitime katılmak hem fiziksel hem de zihinsel açıdan zordu. Zaman açısından öğretilen konuları öğrenmek zordu. Bu yoğunluğu kaldırabilecek belli bir kapasiteye sahibiz ve biz o kapasiteyi aştığımız için aşırı yoruluyorduk (Eldeniz).

Öğretilen bilgileri tam şekilde öğrenebilmemiz için zaman yetmezliği vardı. İş bitiminden sonra yorgun bir şekilde eğitime katılıyorduk (Kübra).

Dersin saat altıda başlaması ve sekizde bitmesi bizi yoruyordu ama bu da bizim çalışma saatimize göre böyle ayarlanmıştı (İlknur).

Ferhat adlı yönetici, aşağıdaki görüşünde zaman yetmezliği yüzünden ödevleri sadece formalite gereği yaptıklarına değinmiştir:

Biz öğrendiklerimizi eğitim zamanı çok az uyguladık. Bize verilen ödevleri kağıt üzerinde yapıyorduk fakat gerçekte onu uygulamaya zamanımız yetmiyordu (Ferhat).

Eğitimin olumsuz yön olarak görülen bulgularından biri de eğitimde okul yönetimiyle ilgili olmayan derslerin ve konuların işlenmesi bulgusudur. Katılımcılar, hukuk dersinde okul yönetiminde kullanılan iş hukuku ve eğitim mevzuatından kenar konulara değinilmesini eğitimin olumsuz yönü olarak görmekte ve o bilgileri çalışma hayatlarında kullanmadıklarını belirtmektedirler. Ayrıca okul yönetiminde yaşanan sorunların çözülmesi sürecinin hukuki

açıdan nasıl yürütülmesinin öğretilmemesi hukuk dersinin olumsuz yönü olarak saptanmıştır. Belirtilmiş görüşler:

> *Hukuk dersinde iş hukuku ve eğitim mevzuatının öğretilmesi gereklidir ama hukuk dersinde okul yönetimiyle ilgili olmayan bilginin verilmesi bence fazlaydı. O bilgileri iş sürecinde pek kullanmıyoruz (Akif).*
>
> *Zayıf yönü hukuk dersinde görüyorum. Hukuk dersinde cinayet ve bu zaman kendini savunmayla ilgili konular vardı ama burada bunlar bana gerekmez (Lale).*
>
> *Hukuk dersinde yetersiz gördüğüm şey bize cinayet kanunu veya müdür olduğum süreçte hiç kullanmadığım bilgiler öğretildi (Peri).*
>
> *Hukuk dersinde okulla ilgili olmayan konulara da yer verilmişti. Sırf okulla ilgili sorunları çözerken, velilerle iş birliği yaparken, veli okulda normal davranışlar sergilemediği zaman, okula gelmeyen öğrencilerle ilgili polise bilgi vermem gereken konularda nasıl davranmam gerektiğini hukuk dersinde değil okulda yönetici olduktan sonra öğrendim. Veli saldırgan davranışlarda bulunurken hukuki açıdan neler yapabileceğimiz öğretilmedi (Bahar).*

Katılımcıların hukuk dersiyle ilgili görüşleri de derste sadece hukukun teori boyutunun işlenildiği hakkında görüş oluşturmaktadır. Aşağıdaki katılımcılar da hukuk dersinin okulda yaşanan olaylarla ilişkilendirilmeden işlenilmesini olumsuz yön olarak değerlendirmişlerdir:

> *Hukuk dersi daha çok teorik bilgilere dayanıyordu. Derste okul yönetimi kapsamında bir şeyler öğretilmedi (İlknur).*
>
> *Hukuk dersinde daha çok teori öğretildi (Nergis).*
>
> *Hukuk dersinde kanunların olay üzerinde anlatılması, okulda olan sorunlar sorulsa ve öğrendiğimiz bilgiler doğrultusunda bunları çözmemiz istenilseydi daha iyi olurdu. Hukuk dersinde okulda bir olay olduğunda duruma göre hangi kurumu, İl Eğitim Müdürlüğü'nü mü, polisi mi aramamız öğretilmedi (Cemile).*

Eğitim programının olumsuz yönü olarak belirtilen görüşlerden biri de maliye dersiyle ilgilidir. Maliye dersinde öğretilen bilgilerin aşırı yüklenmeye, zaman kaybına ve anlaşılması zor bilgilerin sınavda adayların düşük puan almasına neden olması, tüm bunların karşılığında bu bilgilerin okul yönetiminde kullanılmaması, maliye işlemlerinin ilgili kurum tarafından yapılması katılımcılar tarafından eğitimin olumsuz yönü olarak görülmektedir. Örneğin:

> *Maliye dersinde öğretilen maaştan tutulan vergi, onun oranı gibi bilgiler yöneticinin kullandığı bilgi değil. Maliye dersinde demirbaşın yıpranma payının hesaplanması öğretiliyordu. Devlet okullarında bu işlerden yönetici sorumlu değil. Bu bilgiler aşırı yüklenmeye neden olan bilgilerdir ama o zorlukla öğrendiğimiz bilgileri biz zaten kullanmıyoruz... (Cemile).*

Maliye dersinde verilen bilgileri o kadar da kullanmıyorum, bence gereksizdi. Maaşları bile biz hesaplamıyoruz. Maliye konuları ağırdı. Hepimiz onu öğrenmekte zorlanıyorduk (Lale).

Biz maliye dersini iyi anlamıyorduk. Çok zor bir dilde anlatıldı. Düşünüyorum ki, bize uygulayamayacağımız konular, şimdi kullanmadığımız bilgiler öğretildi (Nergis).

Devlet okullarının kendi bütçesi olmadığı, maliye işlemlerini biz yürütmediğimiz için böyle bir dersin yapılmasına gerek yoktu. Boşuna bir ay zaman kaybettik (Havva).

İlknur adlı katılımcı, maliye dersinde sadece öğretmen maaşının hesaplanması hakkında konunun okulla ilgili bir konu olduğuna dikkat çekmiştir. Kübra adlı yönetici de diğer katılımcılar gibi yöneticinin maliye işlemlerini yürütmediği görüşünü savunmuştur. Belirtilmiş görüşler:

Maliye dersinde okul yönetimine ait sadece öğretmen maaşlarının nasıl hesaplanması öğretildi (İlknur).

Okulda maliye işlemlerini biz yürütmüyoruz. Okulun maliye işlemleri İl Eğitim Müdürlüğü'ne tabi muhasebeciler tarafından yürütülüyor (Kübra).

Maliye dersinde öğrendiğimiz bilgileri şimdi okul yönetiminde kullanmıyoruz (Akif).

Eğitimin olumsuz yönü ile ilgili görüşlerden biri de psikoloji dersinin detaylı şekilde yapılmamasıyla ilgilidir. Katılımcı, aşağıdaki görüşünde okul yöneticisinin gün boyunca farklı kişilik türleriyle iletişimde olduğunu ve bu kişilerle nasıl iletişim kurulacağını bilmesi için psikoloji dersinin daha detaylı şekilde işlenmesine gereksinim duyduğunu belirtmiştir:

Diğer zayıf taraf psikoloji dersinin detaylı şekilde işlenmemesiydi. Mizaç türlerine göre kişilere nasıl yaklaşmamız gerektiği öğretilmedi... (Dilber).

Okul denetimi konusunda yeterli bilginin verilmemesi de eğitimde olumsuz yön olarak görülen bulgudur. Yöneticinin detaylı görüşü:

...Almanya ve Holanda'da okul denetimi önemli konulardan biridir. Orada okullarda okul dokümantasyonunu, öğretim sürecini, öğretmen ve öğrenci davranışlarını vb. konuları denetliyorlar. Bize okul denetimi konusunda çok az bilgi verildi (Ferhat).

Eğitimin içeriğiyle ilgili olumsuz yönlerden biri de basınla iletişim konusunda detaylı bilginin verilmemesiydi. Yönetici şimdi buna gerek kalmadığına şöyle dikkat çekmiştir:

Basınla iletişimle ilgili daha geniş bilgi verilmemişti ama şimdi gerek yok çünkü basınla ilgili konuları İl Eğitim Müdürlüğü kendisi kontrol ediyor (Lale).

Eğitimin olumsuz yönü olarak değerlendirilen derslerden biri de kalite yönetimi dersidir. Bu dersle ilgili elde edilen görüşlerden bu dersin işlevsiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticisi aşağıdaki görüşünde okulu geliştirebilecek yöntemlere ihtiyaç duyduğunu ama sözü geçen derste bu ihtiyacını karşılayamadığını dile getirmiştir:

> *Bize kalite yönetimi dersi işlenildi ama o dersin konuları tamamen farklı alanla ilgiliydi. Ben şimdi okulumda eğitimin öğretimin kalitesini yükseltmek için o derste öğrendiğim hiçbir bilgiyi kullanmıyorum... (Peri).*

Okul yönetiminde bürokratik işlemlerin usulüne göre yerine getirilmesi önem teşkil eden konulardandır. Okul yöneticisinin karar alma, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eş güdümleme, değerlendirme süreçleri bilgisine sahip olmakla birlikte bu süreçlerin dokümantasyon işlemlerini de bilmesi gerekmektedir. Buna rağmen aşağıdaki yöneticilerin görüşlerinde okul dokümantasyon işlemlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğinin öğretilmemesi eğitimin olumsuz yönü olarak görülmüştür:

> *Eğitim programının en yetersiz tarafı okul dokümantasyon işlemlerinin bize öğretilmemesiydi. Biz orada okul evraklarını nasıl yazacağımızı öğrenemedik (Dilber).*
>
> *Okul dokümanlarının nasıl yazılması gerektiği bize öğretilmedi (Eldeniz).*
>
> *Dokümantasyon işlemelerini nasıl yürüteceğimiz öğretilmedi (Ferhat).*

Katılımcı görüşlerinden, okul yöneticisinin yönetim sürecinde yaşanan birçok durumla ilgili emir yazmak zorunda olması ama eğitimde emir defteri[1], alfabe defteri[2] yazmak gibi benzeri dokümantasyon işlemlerinin öğretilmemesi katılımcılarda bu konuda yetersiz oldukları algısını oluşturmaktadır. Yöneticiler, bu yetersizliği yönetici atandıktan sonra, çalışma sürecinde kendi çabaları doğrultusunda ortadan kaldırabilmişlerdir. Örneğin:

> *Bize dokümantasyon işlemleriyle ilgili bir cümle bile öğretilmedi. Öğretmenler kurul kararı defteri, personel kayıt defteri, emir defteri, alfabe defterinin yazılması öğretilseydi biz bu konuda bu kadar yetersiz olmazdık (Havva).*
>
> *Eğitimde okul dokümantasyon işlemlerine değinilmemişti. Dokümantasyon işlemlerini çalıştığımız süreçte öğrendik (Nergis).*

[1] Emir defteri, Azerbaycan Cumhuriyeti'nin eğitim ve iş hukuku mevzuatına uygun olarak, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının işe alınması ve işten çıkarılması, öğretmenlerin izne, bir iş gezisine ve hizmet içi eğitime gönderilmesi, öğretim yılının başındaki öğrenci sayısı, öğrencilerin okula kabulü (yeni gelenlerin listesi) ve ayrılması, öğretmenlere ders saati ve sınıf rehber öğretmenlik görevinin verilmesi, teşvik ve cezalara vb. durumlara ilişkin okul müdürleri tarafından verilen emir ve talimatların yer aldığı okul evraktır.

[2] Alfabe defteri, öğrenci kontenjanına ilişkin bilgilerin yer aldığı okul evrakıdır.

Eğitimde emir defterini, öğretmenler kurulu karar defterini nasıl yazmamız gerektiği öğretilmedi. Okulda dokümantasyon işlemlerini nasıl yapacağımızı eğitim zamanı değil yönetici olduktan sonra öğrendim (Bahar).

Eğitim programında emrin nasıl yazıldığı, emire nasıl son verildiği, okul evraklarının nasıl yazıldığı, öğretim çizelgesinin nasıl yapıldığı gibi dokümantasyon işlemleri öğretilmedi (Cemile).

Zayıf yönü ise okul dokümantasyon işlemlerinin bize öğretilmemesiydi. Bize hangi türde emirlerin olduğu, emrin yazım kuralı öğretilmedi. Hatta okul evraklarının bir örneği bile verilmedi. Bunları müdür yardımcısı ve geçici müdürlük yaparken öğrenebildim (Oya).

İlk başlarda okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili zorluklarımız oldu. Bu konuyu bir aya öğrenmek yeterli olurdu (Lale).

Katılımcı görüşünden, elde edilen bulguya göre eğitimde olumsuz yön olarak görülen dokümantasyon işlemlerinin öğretilmemesinin nedeni bürokratik yönlü yönetici yetiştirmemek olmuştur. Buna rağmen belirtilmiş görüşler dokümantasyon işlemlerini yöneticinin işinin önemli bir parçası olduğu bulgusunu bir daha ortaya koymuştur. Örneğin:

Zayıf yönü eğitim programında okulda dokümantasyon işlemlerinin nasıl yürütüldüğünün öğretilmemesiydi. Aslında bu eğitim programını yöneten ...hocamızla bu konuyu konuştuğumuzda o dedi ki biz bürokrasiye meyilli yönetici yetiştirmek istemediğimiz için onları eğitim programına dâhil etmedik. Buna rağmen günümüzün gerçeği şu ki okul yöneticisi olmak isteyen kişinin okul dokümantasyon işlemlerine ilişkin bilgisi olmalıdır (Gönül).

Dokümantasyon işlemleriyle ilgili saptanan görüşlerden bir de eğitimi veren akademisyenlerin bu konuda bilgi sahip olmadıkları için adaylara dokümantasyon işlemlerini öğretemeyecek olmasıdır. Katılımcının görüşü:

Yetersiz yönü ise okul dokümantasyon işlemleri ve yıllık çalışma planının nasıl oluşturulduğuyla ilgili bir şeylerin bize öğretilmemesiydi. Ben düşünüyorum ki, üniversite öğretmeni okul dokümantasyon işlemlerini bize zaten öğretemezdi... (İlknur).

Okullarda dokümantasyon işlemleriyle birlikte bazı bilgilerin e-sisteme girilmesi gerekmektedir. Eğitimde e-sistem hakkında bilgi verilmemesi yine yöneticilerin deneyerek öğrenmesi durumunu ortaya koymuştur. Bu konuda yöneticiler için hizmet içi eğitimin düzenlenmemesi de bu tür yetersizliklerin giderilmesini engellemektedir. Havva adlı yöneticinin görüşü:

En çok kullandığımız e-sistemde nasıl çalışacağımız bize öğretilmedi. Yönetici olduğun zaman bunları kullanmak zorundasın ama bununla

ilgili hiçbir yerde sana hiçbir şey öğretilmedi. Kendin deneyerek öğrenmek zorundasın... (Havva).

Havva adlı katılımcı, *"Eğitim programının içeriği tatmin edici, kapsamlı değildi"* görüşünde bulunmuştur.

Aşağıdaki katılımcılar ise eğitimde edindikleri bazı bilgilerin sadece sınavda başarılı olmak için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir:

Eğitimde öğrendiklerimin yüzde otuzu benim için faydalı oldu. Yüzde yetmişi ise sınav için gerekli oldu (İlknur).

Maliye bilgileri sadece sınavı geçmemiz için gerekli oldu (Cemile).

4.2.3. Eğitim Programının İçeriğiyle İlgili Beklentiler

Staj, dokümantasyon işlemleri, okul yönetimi ve psikolojiyle ilgili uygulamalı derslerin yapılması, hukuk dersinin okul yönetimi kapsamında işlenmesi, denetim, e-sistem, özel eğitim ve proje yazımıyla ilgili derslerin olması katılımcılarımın eğitim programının içeriğiyle ilgili beklentilerini ortaya koymaktadır.

"Eğitim programının içeriğinde nelere yer verilmesini isterdiniz?" sorusuna ilişkin elde edilmiş en fazla görüş adayların staja katılmalarının sağlanması yönündedir. Katılımcılar, görüşlerinde adayların staja katılarak okul dokümantasyon işlemlerinin öğretilmesi gerektiğine değinmişlerdir. Örneğin:

Okul yönetiminde karşılaşılan sorunları çözmek için okul yönetimiyle ilgili stajın olmasını isterdim (Bahar).

Okullarda staj yapmak ve staj zamanı dokümantasyon işlemlerinin nasıl yürütüldüğünü görmek isterdim (Melek).

Eğer o eğitim programını ben düzenleseydim her bir adayı okullara götürüp bir ay staj yapmalarını sağlar ve onlara dokümantasyon işlemlerini öğretirdim (Havva).

Aşağıdaki yöneticiler, öğretmen olarak çalışan adayların yönetici olarak atandıklarında okulu yönetirken sorunla karşılamamaları için bir eğitim öğretim yılı boyunca deneyimli okul müdürlerinin yanında staja katılmalarını ve ondan sonra yönetici atanmalarını ön görmektedirler:

Öğretmen olarak çalışan kişilerin yönetici olmaları için bir yıllık staj yapmasının sağlanmasını isterdim. Deneyimli okul müdürünün yanında staj yaptıktan sonra o kişilerin müdür atanması iyi olur aslında (Akif).

Eğitime katılmış yönetici olmak isteyen öğretmenler için okul yönetimiyle ilgili belli bir süreliğine staj yapılması iyi olur çünkü

sıradan bir öğretmenin okul müdürü olması onun için zorluk teşkil eder... (Kübra).

Katılımcılar, staja katılmanın adayların okul yönetimini kendi gözleriyle görmesine ve yaşanan durumlarla ilgili belli bir deneyim edinmesine yardımcı olabileceğini düşünmektedirler. Katılımcılar, okul yönetiminin farklı taraflarını görmenin adaylara katkı sağlayacağı görüşündedirler. Ayrıca Gönül ve Oya adlı katılımcılar, adayların sosyoekonomik açıdan farklı düzeylerdeki okullarda staj görmelerinin onlara çalışma zamanı faydalı olacağını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşleri:

Düşünüyorum ki, eğitim programında staj yapılması sağlanmalıdır. Bu eğitim programını bitiren aday belli bir süre okulda müdür ve müdür yardımcısını gözlemlemeli, onlarla sınıf denetimlerine katılmalı, bir defa da olsa öğretmenler kurulu toplantısında bulunmalıdır. Düşünüyorum ki, adaylar merkez, orta ve kenar semtlerin, ilçelerin okullarında, başarılı ve başarı düzeyi düşük okullarda bulunsalar herhangi bir okula atandıkları zaman okulu anlamakta ve belirli bir yönetim tarzı seçmekte zorluk yaşamazlar... (Gönül).

Ben adayların üçer üçer olarak en azı bir iki haftalığına staj yapmak için farklı okullara gönderilmesini isterdim. Onların bir şeyler öğrenmesi için deneyimli yöneticileri gözlemlemeleri gerekiyor. Onlar okul yöneticisinin öğretmenle, veliyle nasıl iletişim kurduğunu, sorunları nasıl çözdüğünü görmeliler... (Oya).

Adayların karar alma becerileri ve problemi çözme yollarıyla ilgili okul yönetimi alanında deneyimli okul müdürlerinin okullarında staj yapılması gerektiğini düşünüyorum (Peri).

Jale adlı yönetici, adayların staja katılmasıyla ilgi aşağıdaki görüşte bulunmuştur:

Yönetim alanında hiçbir deneyimi olmayan kişiler için eğitim programında okul yönetimiyle ilgili stajın olması, adayların deneyimli okul müdürlerinin yanında staj, gözlem yapması iyi olur diye düşünüyorum (Jale).

Bu soruyla ilgili elde edilen görüşlerden, yöneticilerin zamanında en çok zorlandığı dokümantasyon işlemlerinin eğitimde uygulamalı şekilde öğretilmesine gereksinim duydukları saptanmıştır. Katılımcılar, derslerin uygulamalı yapılmasının onların çalışma sürecinde birtakım hatalar yapmasını önleyeceği görüşündedirler. Ayrıca dokümantasyonla ilgili uygulamalı derslerin deneyimli yöneticiler tarafından yapılması katılımcılar tarafından uygun görülmektedir. Örneğin:

Eğitim programında dokümantasyon işlemleriyle ilgili uygulamaya dayalı derslerin olmasını isterdim. Emir defterinin örneğini yazmamızı ve o defterde farklı emir türlerine yer vermemizi, bir sınıf için diploma defterini yazmamızı istesinler. Aslında bunları iyi bir şekilde

öğrenmemiz için bu dersleri okul yönetiminde deneyimi olan okul yöneticilerinin vermesini isterdim (Cemile).

Okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili uygulamaya dayalı dersin olmasını isterdim (Dilber).

Okul yönetiminde deneyimli olan yöneticilerin eğitim sürecine katılıp, okulda dokümantasyon işlemleri (öğretim yılının başındaki emirler, öğrencinin sınıftan sınıfa geçmesi, öğrencinin paralel sınıfa geçmesi, öğretmenlerin izne çıkması, öğretmen gelmediğinde boşta olan öğretmenin o dersi yapmasıyla ilgili emirler) hakkında uygulamalı ders işlemesini isterdim (Ferhat).

Dokümantasyon işlemleri eğitim sürecinde öğretilse iyi olurdu. Hazır bir şekilde gelmiş olurduk (Nergis).

Derslerin uygulamalı olarak işlenilmesiyle ilgili görüşte bulunan kişiler derslerde okul hedeflerinin belirlenmesi ve yıllık eylem planın hazırlanmasının öğretilmesi, Avrupa okullarının deneyimlerinin paylaşılması ve tartışılmasını istemektedirler. Örneğin:

Okul dokümantasyon işlemleri ve okul yönetimiyle ilgili uygulamalı derslerin olmasını isterdim. İsterdim ki, okulun bir yıllık faaliyet planının nasıl hazırlandığı bize anlatılsın. Derslerde okulun gelecek hedeflerinin öğretmenler kurulu toplantısında nasıl belirleneceğiyle ilgili tartışmalar yapılmasını isterdim. İsterdim ki, Avrupa okullarının deneyimleri bizimle paylaşılsın (İlknur).

Okul yönetimiyle ilgili uygulamalı ders olsa iyi olur. Okulun yıllık planının nasıl hazırladığının öğretilmesini isterdim (Lale).

Yönetici görüşlerine göre uygulamaya dayalı şekilde işlenmesi istenen derslerden biri de psikoloji dersidir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri:

Psikoloji dersinin uygulamaya dayalı olarak ve daha detaylı bir şekilde işlenilmesini isterdim (Dilber).

Şimdi düşünüyorum da uygulamalı psikoloji dersleri yapılsa eğitim daha faydalı olur (Nergis).

Okul yöneticileri çok sayda insanla iletişimde oldukları için detaylı psikolojik bilgiye sahip olmak istemektedirler. Her bir örgütte olduğu gibi okul ortamında da stres yaşanmaktadır ve okul sorumlusu olarak okul yöneticisinin bu stresli ortamın öğrenci ve öğretmenleri kötü etkilememesi için bu durumu kontrol altında tutması gerekmektedir. Katılımcılar, bu sorumluluğun üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmek için uygulamalı psikoloji dersinin yapılmasını faydalı bulmaktadırlar. Yönetici görüşleri:

Uygulamalı psikoloji dersine çok ihtiyaç var. Biz bazı konularda durumu doğru değerlendirebilmek için psikolojik bilgilere ihtiyaç duyuyoruz. En azından konuştuğumuz insan hakkında bilgi sahibi

olmamız için onun beden dilini anlamalıyız. Bazı günlerde stresli durumlar yaşanıyor ve o zaman biz nasıl davranmalıyız? Bunun için psikolojini iyi bilmemiz gerekiyor. (Eldeniz).

Uygulamaya dayalı psikoloji dersinin olmasını isterdim. Psikoloji dersinde iyi iletişim kurmayla ilgi bilgi verilmesinin isterdim. Mesela: Velilerle sağlıklı iletişim nasıl kurulur? Bu konuda baya sorunla karşılaşıyoruz (Havva).

Katılımcılar, bürokratik işlemleri doğru bir şekilde yapabilmek için hukuk dersinde iş hukuku konularına daha fazla zaman ayrılmasını ve detaylı bilgi verilmesini gerekli görmektedirler. Katılımcılar, bu bilgileri çalışma esnasında, karşılaştıkları ilgili durum sonucunda öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin:

Hukuk dersinde okulla ilgili yasal düzenlemeler, hukuki işlemler öğretilse bizim için daha daha iyi olurdu çünkü bir sorun oluştuğunda, bir emir yazdığında onu bir yasaya dayandırman gerekiyor (Lale).

Okulu yönetirken hukuki süreçlerle ilgili hukuki konular öğretilse daha iyi oldurdu. İş hukukunun daha detaylı öğretilmesini isterdim. Doğrudur yönetici olduğum bu süreçte zamanla, karşılaştıkça kendim araştırıp öğrendim ama bunlar eğitim sürecinde öğretilse biz de öğrendiklerimizi pekiştirmiş olurduk (Peri).

İş hukukuyla ilgili detaylı bilginin öğretilmesini isterdim (Kübra).

Ferhat adlı katılımcı, ders denetiminin yapılmasıyla ilgili ek bilgiye gereksinim duyduğunu belirtmiştir. Katılımcının bu konudaki görüşü:

Denetimle ilgili dersin olmasını, kimlerin, nasıl ve hangi kriterlere dayanarak okul denetimi yapabilmesi hakkında bilgi verilmesini isterdim (Ferhat).

Çağımızın teknoloji gelişimi okul yönetiminde de farklı e-uygulamaların kullanılmasına sebebiyet verdiğinden Havva adlı katılımcı, öğrenciyle ilgili bilgileri girmek, öğretmenlerle ilgili e-sözleşmeyi imzalamak ve feshetmek için e-sistemi konusunda eğitimin verilmesine ihtiyaç duyduğunu dile getirmiştir:

Okullarda kullanılmakta olan e-sistemin öğretilmesini isterdim. Genel Eğitim Bilgi Sistemi [UTİS – Umumi Tahsil İnformasiya Sistemi], elektronik sözleşmenin imzalanması ve feshinin öğretilmesini isterdim. E-sistemi doğru şekilde kullanabilmemiz için bu ya eğitim programı sürecinde ya da hizmet içi programda öğretilsin (Havva).

Özel öğretimle ilgili uygulamalı dersin yapılmasının istenilmesi de bu soruya cevap olarak elde edilen görüşlerden biridir. Özel öğretimle ilgili sadece bir günlük seminerle yetinilmesi ve konuyla ilgili detaylı bilgiye sahip olunmaması yöneticilerin bu konuya mesafeli durmasına neden olmaktadır. Katılımcının görüşü:

Özel öğretimle ilgili uygulamalı dersin yapılmasını isterdim. Bize sadece bir günlük seminer verildi. Özel öğretimle ilgili uygulamaların içinde yer alsaydık, o öğrencilerle iletişimde olabilseydik şimdi o öğrencileri okulumuza daha rahat bir şekilde alırdık... (Havva).

Günümüz okullarının önemli eylemlerinden bir de farklı alanlarda projelere katılmaktır ama bu projelere katılmak kendisi de bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Nergis adlı katılımcı, bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir:

Proje yazımı ve hazırlanmasıyla ilgili ders verilse iyi olur diye düşünüyorum (Nergis).

4.2.4. Eğitim Programında Faydalı Bulunan Dersler

Yöneticiler, iş hayatlarında kullanmaları açısından istatistik, hukuk, yönetim, psikoloji, maliye ve çağdaş öğretim yöntemleri derslerinde edindikleri bilgileri faydalı bulmuşlardır.

Katılımcı görüşlerine göre istatistik en faydalı ders olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar, istatistik bilgileri hesaplarken, değerlendirmeler yaparken, grafik ve tablolar oluştururken ve rapor hazırlarken istatistik bilgilerini kullandıkları için bu dersi faydalı görmüşlerdir. Örneğin:

İstatistik dersi benim için faydalı dersti. İstatistik bilgileri hesaplarken kullanıyorum (Cemile).

İstatistik dersinde öğrendiğim bilgiler değerlendirme yaparken bana gerekli oluyor (Lale).

İstatistik, hukuk ve psikoloji derslerinin bana faydası oldu. Önceleri grafikler tablolar oluşturamıyordum. Şimdi kendi grafik ve tablolarımı yapabiliyorum (Oya).

İstatistik dersini faydalı buluyorum. İstatistik dersinde öğrendiklerim öğretmenler kurulu toplantısına rapor hazırlarken gerekli oluyor (Melek).

Katılımcılar, öğrencilerin akademik başarı düzeyini, sınıfların ve öğretmenlerin başarısını değerlendirirken, öğretmenlerin reyting çizelgesini hazırlarken istatistik bilgilerini kullandıkları için bu dersi faydalı görmektedirler. Katılımcı görüşleri:

Eğitim programında gördüğüm en faydalı ders istatistik dersiydi. İstatistik dersinde öğrendiğim bilgileri öğrencilerin değerlendirmesini yaparken, sınıfların başarısını hesaplarken, öğretmenlerin başarılı olup olmadıklarını ölçerken kullanıyorum (Akif).

İstatistik dersinden öğrendiğim bilgiler sınıfların öğrenim düzeyini analiz etmemde bana faydalı oluyor. Öğretmenlerin reyting çizelgesini düzenlerken bu bilgilerimi kullanıyorum (Kübra).

İstatistik dersinde öğrendiklerimi öğrencilerin başarı düzeyindeki değişimi analiz ederken kullanıyorum (Ferhat).

Katılımcılar, okulun genel başarı düzeyini ve mezuniyet sınav sonucuna göre okulun bu seneyle geçen sene arasındaki başarı farkını hesaplarken istatistik dersinde edindikleri bilgileri kullandıklarını belirtmişlerdir. Yönetici görüşleri:

İstatistik dersinde öğrendiklerimi okulun genel başarı düzeyini hesaplarken çok kullanıyorum. Her sınıfın öğrenmedeki başarı düzeyini belirlerken ve onları karşılaştırırken bana gerekli oluyor (Peri).

İstatistik dersinden edindiğimi bilgiler ise okulun başarı düzeyini değerlendirmede benim için faydalıdır (Eldeniz).

İstatistik bilgilerimi dokuzuncu sınıfların sınav sonucunu, bu seneyle geçen senenin başarı düzeyini analiz ederken kullanıyorum (Dilber).

Hukuk dersi de katılımcılar tarafından faydalı bulunan derslerden biridir. Katılımcılar, okulu yönetirken ve kararlar alırken edindikleri hukuk bilgilerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin:

Hukuk dersi de de faydalı oldu. Hukuku dersinde öğrendiğim bilgileri günlük faaliyetimde kullanıyorum (Kübra).

Hukuk dersinde öğrendiklerimi de okul yönetiminde her zaman kullanıyorum (Peri).

Hukuk dersi benim için faydalı olan derslerden biridir. Hukuk bilgilerimi okul yönetiminde hukuki işlemleri yaparken kullanıyorum (Dilber).

Hukuk dersini de faydalı buldum. Okulla ilgili birçok kararı verirken hukuk dersinde öğrendiğim bilgileri kullanıyorum (Cemile).

Faydalı bulduğum en önemli ders hukuktur. Hukuk dememin sebebi okulda verdiğim kararların yasalara uygun olmasına dikkat ediyorum. Eğer hukuku bilmezsem bir konuyla ilgili resmi işlemleri yapamam (Melek).

Belirtilmiş görüşlerde okul müdürünün hukuk bilgisine sahip olması önemli görülmektedir. Katılımcılar, okulu başarılı bir şekilde yönetebilme, okul paydaşlarının hak ve sorumlulukları hakkında bilgiye sahip olma, bir olay karşısında anayasa, eğitim mevzuatı veya iş hukukuna ilişkin belgelere bakacaklarını öğrenmeleri açısından hukuk dersini faydalı bulmuşlardır. Katılımcı görüşleri:

Hukuk dersini de faydalı buluyorum. Okul paydaşlarının hak ve sorumlulukları vardır ve bir yönetici bunların hepsini bilmelidir (İlknur).

Tüm dersleri, özellikle hukuk dersini faydalı buluyorum. Bir durum yaşandığında artık bu durumda anayasa maddesine mi, iş hukukuna mı, eğitim mevzuatına mı bakacağımı biliyorum (Jale).

Elde edilen görüşlerden hukuk dersinin faydalı bulunmasının nedenlerinden biri de yöneticilerin en fazla kullandıkları iş hukuku bilgilerini bu derste edinmeleri olmuştur. İşe alma, iş sözleşmesinin feshedilmesi, iş sözleşmesinin zamanının uzatılması, süreli iş sözleşmesi, vb. konularda iş hukukuyla ilgili öğrenilmiş bilgiler sık kullanıldığı için katılımcılar, bu dersi kendileri için faydalı görmüşlerdir. Yöneticilerin detaylı görüşleri:

Hukuk dersinde iş hukukuyla ilgili öğrendiğim bilgiler benim için daha faydalıdır (Bahar).

En fazla kullandığım bilgi hukuk dersinde öğrendiğim bilgilerdir. İş hukukunu sıradan bir insandan farklı olarak bir yönetici bakış açısıyıla öğrendik (Eldeniz).

Hukuk dersinde iş hukukuyla ilgili öğrendiğimiz bilgiler işimizde bizim için daha çok faydalıdır. İşe alma, iş sözleşmesinin feshedilmesi, iş sözleşmesinin zamanının uzatılması, süreli iş sözleşmesi gibi birçok konuları iş hukukuna dair öğrendiğimiz bilgilerle yapıyoruz (Havva).

Hukuk dersinde eğitim mevzuatı ve iş hukukuyla ilgili bilgilere sahip oldum. İş hukuku bilgilerim, emirleri yazarken çok işime yarıyor (Oya).

Eğitim programında yönetim dersi de katılımcılar tarafından faydalı bulunan derslerden biridir. Yöneticiler görüşlerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

Yönetim dersinde öğrendiğim bilgiler okulu yönetirken çok işime yarıyor (Bahar).

Yönetim dersini de faydalı buldum. Yönetim dersinde öğrendiklerimi okulu yönetirken her alanda kullanıyorum (Dilber).

Yönetim dersinde öğrendiğim bilgileri okulu yönetirken bana çok faydalı oldu (Peri).

Yönetim hocamızın dersi okulu yönetmemde nasıl tutum sergilemem için bir yön verici oldu (Kübra).

Yönetim dersi de faydalıydı. Okulu yönetirken o derste öğrendiklerimi uyguluyorum (Lale).

Yönetim dersini faydalı buluyorum ama daha öğrendiklerimi uygulamadım çünkü okul müdürü olarak daha ilk senemdir (Melek).

Yönetim dersinin faydalı bulunma nedenlerinden biri de adaylara okulu yönetirken öğretim kadrosuna davranışları belirlemede yardımcı olmasıdır. Okulda farklı düşüncelere sahip kişiler çalışmaktadır ve yöneticinin bu kişilerle iş birliği içerisinde çalışabilmesi için

duygularıyla değil rasyonel davranması gerektiği görüşü paylaşılmıştır. Dersin katkısı aşağıda şöyle ele alınmıştır:

> *Yönetim dersini faydalı buluyorum. O derste öğretim kadrosuyla nasıl davranış sergilememiz öğretildi. Yeni geldiğin okulda kollektifin içinde farklı bakış açısına sahip insanlar var. Eğer ben o derse katılmasaydım okulu hiss ve duygularımla yönetir, kendim doğru gördüğüm şeylerin mutlaka yapılmasını sağlamış olurdum. Bu zaman otoriter yönetici olmuş olurdum ama o derse katılmam eğer böyle yaparsam sonucun ne olacağını önceden görmemi sağladı ve böyle yönetim uygulamaktan sakındırdı (Gönül).*

İki katılımcı ise yönetim dersini, dersin işlenme tarzı açısından faydalı bulmuşlardır. Konuyu örnekler üzerinden öğrenmenin katılımcılarda farklı görüşler oluşturduğu, olaya pozitif açıdan bakmayı öğrettiği ve bu tarz öğrenmenin onlar çalışırken birer yönlendirici niteliği taşıdığı belirtilmiştir. Okulu duygularla yönetmemek gerektiği konusunda Nergis ve Gönül adlı katılımcılar, ortak görüşte bulunmuşlardır. Katılımcı görüşleri:

> *İletişim kurma, liderlik, örgütü yönetme konularını öğrendiğim yönetim dersi benim için çok faydalı oldu. Okulu yönetirken karşılaştığım olaylarda hocanın verdiği örnekleri hatırlayıp ona göre bir çözüm yolu buluyorum (İlknur).*

> *Yönetim dersini daha faydalı buldum çünkü her derste olaya farklı açıdan ve pozitif bakmayı öğreniyorduk. Anladık ki, fazla duygusal olmak gerekmiyor (Nergis).*

Psikoloji dersi de katılımcılar tarafından faydalı bulunan derslerden biridir. Ferhat adlı katılımcı, bu konuda sahip olduğu bilgileri biçimlendirme, Gönül adlı katılımcı belli bir yön vereme, Oya adlı katılımcı iletişim ve beden dilini anlama, Lale adlı katılımcı ise dersin işlenmesi açısından bu dersi faydalı bulmuşlardır. Katılımcı görüşleri:

> *Psikoloji dersinin de faydası bu konuda bildiğimiz ve öğrendiğimiz bilgileri düzene sokmaya yardımcı oldu (Ferhat).*

> *Psikoloji dersi de benim için çok faydalı oldu. Doğrudur zaman kısıtlı olsa da en azından bize bir yön verdi (Gönül).*

> *Psikoloji dersi faydalı oldu. Psikoloji dersinde öğretmen okulda yaşanabilecek durumlarla ilgili rollü oyunlar düzenliyordu ve bizim o rolü oynarken yaptıklarımız hepimiz tarafından tartışılıyordu (Lale).*

> *Psikoloji dersinde edindiğim bilgiler iletişim ve beden dilini anlamamda yardımcı oluyor (Oya).*

Maliye dersi de katılımcılar tarafından bazı mali hesaplamaları yapmak ve maaşları hesaplamak açısından faydalı görülmüştür. Yöneticilerin bu doğrultudaki görüşleri:

Maliye dersinde öğrendiklerimi bazı maliye hesaplamaları yaparken kullanıyorum (Ferhat).

Maliye dersi faydalı oldu. Maliye dersinde maaşları hesaplamayı öğrendim (İlknur).

Her ay öğretmen ve diğer çalışanların maaşları hesaplanıyor ve ben ona imza atıyorum. Maliyeyi bilmezsem maaşların doğru yazılıp yazılmadığını bilmem (Melek).

Çağdaş öğretim yöntemleri dersi bir katılımcı tarafından faydalı bulunmuştur. Bu derste edinilmiş bilginin öğretmenleri denetlemede, dolayısıyla öğretim ortamını değerlendirmede ve öğretmene rehberlik yapmada faydalı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Lale adlı yöneticinin görüşü:

Çağdaş öğretim yöntemleri dersinde öğrendiğimiz bilgiler ders dinlemelerinde bize faydalı oluyor. Çağdaş öğretim teknolojilerini bilmem, öğretmenleri denetlerken onlara yardımcı olmamı sağlıyor (Lale).

4.2.5. Eğitim Programının Adaylara Katkısı

Okul yönetimiyle ilgili bilgi sahibi olma, yönetici olma hedeflerine ulaştırma, özgüveni artırma ve kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlama katılımcılar tarafından eğitimin katkısı olarak değerlendirilmiştir.

Programa katılmadan önceki bilgi düzeyinizi göz önünde bulundursak, programın size ne gibi katkıları oldu sorusuna en fazla alınan cevap yönetim alanında temel bilgileri edinme olmuştur. Örneğin:

Eğitim programının en önemli katkısı yönetim alanında çalışmam için bana temel bilgileri öğretti (Bahar).

Eğitime katılmakla okul yönetimine ilişkin daha fazla bilgi sahibi oldum. Tabii ki, bizler beklentilerimiz çok olabilir ama bunu zaman, bürokratik süreç ve başka etkenler sınırlayabiliyor (Eldeniz).

Okul yönetimiyle ilgili bazı teorik bilgilere sahip oldum (İlknur).

Aşağıdaki katılımcılar, eğitimin katkısını maliye, istatistik ve psikoloji alanında bilgi kazanmak olarak değerlendirmişlerdir:

Eğitime katıldıktan sonra ise yöneticilikle ilgili bilgilere sahip oldum. Eğitimle ilgili mevzuatı, kendi maaşımı hesaplamayı ve öğrencilerimi akademik başarılarına göre sıralamayı öğrendim (Melek).

Eğitim programına katılmadan önce yönetimle ilgili bilgilerim zayıftı ama bu eğitime katıldıktan sonra ister yönetim ister maliye, istatistik, psikoloji alanında bir hayli bilgi ve fikir sahibi oldum (Nergis).

Katılımcılar, eğitimin onlara katkısını okul yönetimine ilişkin bilgi edinmeyi sağlama olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin detaylı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

> *Eğitim programından öğrendiklerim sayesinde hiç kimse iş hukuku, maliye konusunda beni kandıramaz. İstatistik bilgim olmasa Genel Eğitim Kurumları Bilgi Sistemi yazılımında gerekli bilgileri giremem. Aslında bu eğitim programı o zamana kadar katıldığım tüm eğitim programlarında edindiğim bilgileri bir araya toparladı ve okul yönetimi hakkında bilgi sahibi olmamı sağladı (Oya).*

> *Okul yönetimiyle ilgili yeni bilgiler edinmemi sağladı (Peri).*

Eğitimin adaylara diğer bir katkısı onların yönetici olmayla ilgili hedeflerine ulaşmasını sağlaması olmuştur. Örneğin:

> *Yönetici olmak için bana olanak yarattı (Cemile).*

> *Programın bana katkısı artık göz önündedir. Programa katılmam ve başarılı olmam sonucunda hedefime ulaşmış oldum. Beni yönetici olma hedefime ulaştırdı (Jale).*

> *Yönetici olmam için temel oldu (Kübra).*

> *En önemlisi de eğitim programı sürecinde öyle insanlarla tanışma şansım oldu ki o insanlarla konuşmak bile bana nelerse kattı. İyi işbirliklerimizi kuruldu. Sonda da yönetici atanmama vesile oldu (Peri).*

Bazı katılımcılar, yöneticilik sınavında başarılı olmalarını dolayısıyla yönetici olmalarını eğitimin katkısı olarak belirtmişlerdir. Yönetici görüşü:

> *Programda elde ettiğim bilgiyle Bakanlık'ın düzenlediği yöneticilik sınavını kazandım (Akif).*

> *Yöneticilik sınavında başarılı olmamı sağladı (Dilber).*

> *Eğitim programının katkısı eğer bu eğitim programına katılmasaydım müdür olamazdım. Sınavı geçmeme yardımcı oldu (Ferhat).*

Bu soruyla ilgili saptanan bulgulardan biri de eğitimin adayların özgüvenini artırdığıdır. Bununla ilgili belirtilmiş görüşler:

> *Kendime olan özgüvenimi artırdı. Yönetici atanma sınavına katılmadığın halde bile artık yönetici bakışına sahip olduğunu hissediyorsun (Gönül).*

> *Kendime olan özgüvenimi artırdı (Havva).*

> *Yönetici olarak kendime güvenimi artırdı (Lale).*

> *Bu eğitimi almakla kendime özgüvenim arttı (Kübra).*

Adayların kendi potansiyelini keşfetmesini sağlaması da eğitimin katkısı olarak saptanmıştır. Örneğin:

Eğitimin genel faydası kendi potansiyelimi keşfetmeme yardımcı oldu (Havva).

Benim için birçok faydası oldu. Kendimi gözden geçirmemi ve potansiyelimi görmemi sağladı (Lale).

4.3. Başarılı Okul Yöneticisinin Özellikleri

Başarılı okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin elde edilmiş bulgular yönetim bilgisi, yöneticilik becerileri ve kişilik özellikleri kategorileri altında sınıflandırılmıştır:

a) *Yönetim bilgisi* kategorisine ilişkin saptanmış bulgular: Öğretmenlik mesleği, pedagoji, branş, eğitim mevzuatı, yönetim, hukuk, psikoloji, dokümantasyon işlemi, denetim ve maliye bilgisi.

b) BİT'ni kullanma, karşındaki insanı anlama, iletişim kurma, insanları tanıma, karar verebilme, değerlendirme, tahmin etme, analitik düşünme, planlılık, görev dağılımı yapma, zamanı yönetme, yönetim, politik düşünme, çözüm odaklı olma, etik mesafeyi koruma, işini sevme, oklunu sahiplenme, okulunu iyi şekilde temsil etme, öğrenciye sevgiyle yaklaşma, liderlik, rehberlik yapma, motive etme, karizmatik güç, işbirlikçi yaklaşım, pozitif yaklaşım ve ekip olma *yöneticilik becerileri* kategorisine ilişkin elde edilmiş bulgulardır.

c) Saygılı, samimi, sağduyulu, dürüst, adaletli, objektif, affedici, hoşgörülü, demokratik, hümanist, sabırlı, temkinli, dikkatli, sakinliğini koruma, onurlu, vicdanlı, yardımsever, güven duygusu veren, çalışkan, sürekli aktif, gelişime açık olan, yenilikçi, güçlü bir kişilik, örnek kişilik, sorumluluk sahibi, ulaşılabilir olma, dedikoduya önem vermeme, karşısındaki insanın bireysel özelliklerini dikkate alarak yaklaşım sergileme, karşısındaki insanı rencide etmeme, iyi bir dinleyici olma, kendini sevme, egoist olmama, giyim kuşamına ve davranışına özen gösterme *kişilik özellikleri* kategorisine ilişkin ortaya çıkan bulgulardır.

Elde edilmiş görüşlerden en fazla dikkat çeken başarılı yönetici özelliği paydaşlarla iletişim zamanı etik mesafeyi koruma olmuştur. Aşağıdaki görüşler yöneticilerin sorunları etik ilkeleri ve bireysel yaklaşımı gözeterek çözdüklerini ortaya koymaktadır:

İster veli ister öğretmen ister öğrenciyle etik mesafeyi korumaya dikkat ederim (Bahar).

Öğretmenlerle etik mesafeyi koruyorum. Öğretmen bir yanlış yapmışsa bunu ne öğrencilerin yanında ne de diğer insanların yanında söylemiyorum. Yapılan yanlışı öğretmen ve müdür yardımcılarımla odamda bir yönetici olarak değil bir meslektaş olarak konuşuyorum (Akif).

Aşağıdaki görüşlerde saptanan etik değerlere dikkat etme, tarafları sakinleştirme ve dinleme becerisi dikkat çeken yönetici özelliklerindendir. Örneğin:

> *Öğretmenlerle sorunları etik mesafeyi koruyarak çözüyorum. Bir öğretmenimiz sinirli bir şekilde odama geldiğimde ilk yaptığım şey onu sakinleştirmek oluyor. Sonra ise onu sinirlendiren konuyu soruyorum. Öğretmeni dinledikten sonra sorun eğer öğrenciyle ilişkiliyse öğrenciyi çağırıp onu dinliyorum... (Kübra).*

> *Öğretmenlerle etik mesafeyi koruyorum. Ne fazla yakın ne de fazla uzak ilişkiye girmiyorum. Kızgın şekilde bir öğretmen odama geldiğinde sakin bir şekilde onu karşılıyorum, onu da sakinleştirmeyi deniyorum... (Lale).*

Elde edilmiş görüşlerden yöneticinin sorun zamanı sakinliğini koruması da olmazsa olmaz yönetici özelliklerinden biridir. Okul müdürünün sakin bir kişiliğe sahip olması konusunda Cemile ve Peri adlı katılımcılar, ortak görüşte bulunmuşlardır:

> *Müdür insanlarla arasındaki etik çizgiyi korumalıdır. Aynı zamanda zor durumlarda kendi sakinliğini de korumalıdır. Öğrenciye kızmış öğretmenimiz yüksek ses tonuyla konuşarak odama giriyor, bir ayılıp bir bayılıyor. Böyle durumlarda sakinliğimi koruyorum. Öğretmenle etik çerçeveyi aşmadan iletişim kurmayı deniyorum (Cemile).*

> *Okul yöneticisi çok heyecanlı olmamalı, müdür paniğe kapılmamalı, sakinliğini korumalıdır. Okul zaten heyecanlı ortamdır. Okulda bir olay olsa ve okul müdürü heyecanlanıp kendini kaybederse o zaman diğerleri ne yapar (Peri).*

Aşağıdaki katılımcılar da görüşlerinde yöneticinin kişilerle samimi ve etik kurallara uygun şekilde iletişim kurması gerektiğine değinmişlerdir:

> *Yönetici öğretmeni, öğrencisi ve velisiyle iletişimi zamanı etik kurallara uymalıdır. Bir öğretmen sinirli bir şekilde odama girdiği zaman ayağa kalkıp onun yanına gidiyorum ve içtenlikle ona ne olduğunu soruyorum. Gelin oturup konuşalım diyorum (Havva).*

> *Odama bir öğretmen kızarak geldiğinde ilk önce onu sakinleştiririm çünkü bunun birçok nedeni olabilir. Sakinleştirip samimi bir şekilde konuştuğumda problem çözülüyor (Nergis).*

Katılımcılar görüşlerinde, saygılı yaklaşımı da yöneticinin önemli özelliklerinden biri olarak görmektedirler. Melek adlı yöneticinin görüşü onun kişilerin bireysel özelliklerine göre yaklaşım sergilediğini ortaya koymaktadır. Katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

> *Öğretmenlerine saygıyla yaklaşmalıdır. Öyle öğretmen var ki onu denetlerken onun olumsuz yönlerinden konuşmanı istemiyor ama konuştuğum zaman beni koridorda gördüğünde yüzünü asıyor, yüzünü çeviriyor. Ben o öğretmeni gördüğümde ismiyle hitap edip nasılsınız*

diye soruyorum. Ders denetimine giderken, merhaba hocam, izninizle deyip sınıfa giriyorum (İlknur).

İnsanlara karşılıklı saygı çerçevesinde yaklaşmalıdır. İster veli ister öğretmen olsun her biriyle saygının olduğu ortamda iletişim kuruyorum. Saygı çerçevesinde tüm öğrencilerle arkadaşım (Nergis).

Herkese saygıyla yaklaşırım. Sonuçta müdürsün senin saygılı olman sadece senin değil aynı zamanda yönettiğin kurumun da artısıdır. Karşımdaki öğretmene öğretmen gözüyle bakar, ona göre yaklaşım sergilerim. Öğrenciye bazen bir çocuk, bazen bir akran, bazen de bir öğretmen olarak yaklaşırım. Her öğrencinin bireysel farklılıklarını göze alarak yaklaşırım (Melek).

Tüm katılımcılar, başarılı okul müdürünün lider özelliklerine sahip olması gerektiği konusunda ortak görüşte bulunmuşlardır. Demokratik yönetim tarzını benimseme ve görev sorumluluğunu taşıma da aşağıdaki görüşte başarılı yöneticilik özelliği olarak saptanmış bulgudur:

Başarılı okul müdürü lider olmalıdır. Ben yönetimde ne otoriter, ne de liberal yönetim tarzını doğru bulmuyorum. Çalışanlarla yeri geldiğinde arkadaş yeri geldiğinde yönetici oluyorum. İlişkilerde dengeyi koruyorum. Okulda bizim bir görevimiz var ve biz o görevi layıkıyla yapmalıyız... (Jale).

Düşünüyorum ki, okulu yönetme sorumluluğu bana verilmişse ben onu layıkıyla yerine getirmeliyim (Nergis).

Lale ve Peri adlı katılımcılar da yöneticinin lider olması, hümanist ve demokratik yönetim uygulaması konusunda Jale adlı katılımcıyla ortak görüşte bulunmuşlardır. Her iki katılımcı, yöneticinin çalışanlarını motive ederek ilerlemelerini sağlamasını başarılı yönetici özelliği olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin görüşleri:

Başarılı okul müdürü diktatör değil, lider olmalıdır. Hümanist ve demokratik olmalıdır. Çalışanlarını motive ederek ileri götürmesini bilmelidir (Lale).

Bana göre başarılı okul müdürü öncelikle okulu emir etmeden yönetebilmeli yani demokratik yönetim uygulamalıdır. Lider olmalı, çalışanlarını motive ederek kendi peşinden götürebilmelidir (Peri).

Aşağıdaki katılımcılar da görüşlerinde başarılı yöneticinin liderlik, motive etme, çalışanlarını sahiplenme ve sorunu adil bir yolla çözme özelliklerine dikkat çekmişlerdir:

Kollektifini başarıya götürebilmeli, motive edebilmeli ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Geçen sene 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde ilk derste birkaç öğrenciyle birlikte sınıfları ziyaret edip kadın öğretmenlere gül verip, bayramlarını kutlamıştık. Bunun öğretmenleri çok mutlu ettiğini gördüm (Kübra).

Başarılı okul müdürü kendinde liderlik özelliklerini taşımalıdır. Başarılı bir yöneticide örgüt çalışanlarını motive etme becerisi olmalıdır (Gönül).

Müdür çalışanlarını motive etmeli ve sahip çıkarak korumalıdır. Tabii ki, yanlış yaptıklarında da adil bir çözüm yolu bulmalıdır (Oya).

Görüşünde yöneticinin motive etme becerisine değinen katılımcı, fikrini şöyle açıklamıştır:

Bana göre bir çalışanı motive etmek o kişini çabalarını değerlendirmektir... Ben de öğretmenimize çalışmasından dolayı hem whatsApp grubumuzda hem de öğretmenler kurulu toplantısında teşekkür ettim. Öğretmenin mutlu olduğunu gördüm (Gönül).

Doküman analizi zamanı, Cemile adlı katılımcının sanal okul projesine başarılı katılımından dolayı okul psikoloğunu kutlaması ve gelecek işlerinde daha başarılı olması için iyi dileklerde bulunması yöneticinin çalışanını motive edici davranışı olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcı görüşünde, planlı ve sorumluluk sahibi olma da başarılı yönetici özelliği olarak saptanmıştır. Örneğin:

Okul müdürü planlı olmalıdır. Okulu için öyle bir planlama yapmalıdır ki, orada karşısına çıkabilecek sorunlar görülmüş ve onları önleyecek önlemler alınmış olsun.

Okul yöneticisi mutlaka planlı ve sorumluluk sahibi olmalıdır. Ben yıllık, aylık planlama yapmaktansa günlük plan yapmayı daha çok seviyorum (Peri).

Elde edilmiş görüşlerde zamanı iyi yönetme de başarılı yönetici özelliği olarak görülmektedir. İşlerin aciliyetine göre yapılması da saptanan bulgudur. Belirtilmiş görüşler:

Zamanı iyi yönetmeyi bilmelidir. Mesela İl Eğitim Müdürlüğü'nden ayın 28'ne kadar bir işin yapılması isteniyor. Ben ne de olsa 28'ne kadar zamanım var deyip son güne bırakmıyorum. Genelde yapmam gereken işleri aciliyetine göre sıralayarak yaparım (Peri).

Biz bir konuya zamanımız yoktur diyemeyiz. Biz zamanı iyi yönetmeli ve her bir şeye belli bir zaman ayırmalıyız (Havva).

Aşağıdaki görüşler, yöneticinin kişileri ve süreci yönetmek için rehberlik yapabilme becerilerine sahip olması gerektiği bulgusunu ortaya koymaktadır:

Çalıştığımız insanları iyice tanıyıp, anlamamız gerekir. Yönetici etrafındaki tüm grupların lideri olmalıdır ki, o grupları yönetebilsin. Başarılı müdür öğretmenlerin, hizmetlilerin ve velilerin arasında olup onlara rehberlik yapabilmelidir (Cemile).

Başarılı yöneticinin yönetsel becerileri ve çalışanların özelliklerini analiz etme becerisi olmalı, çalışanlarının güçlü ve yetersiz özelliklerini belirleyip, güçlü özellikleri olanların lider gibi yetişmelerine rehberlik etmelidir. Kendimden örneğim, Küçük Akademi'nin faaliyetinde aktif olan öğretmenlere liderlik özelliklerini daha da geliştirmeleri için ortam hazırladım (İlknur).

Başarılı okul müdürü yönetsel becerilere sahip olmalıdır (Lale).

Gönül adlı katılımcı, başarılı yöneticinin öngörüye ve analitik düşünceye sahip olması gerektiği görüşünü paylaşmıştır. Öngörüye sahip yöneticilerin ciddi sorunlarla karşılaşmadığı ve her bir durum için proaktif önlemlerinin olduğu anlaşılmıştır. Katılımcının bu konudaki detaylı görüşü:

Başarılı bir yönetici tahmin etmeli, analitik düşünebilmeli, okulun eksik yönlerini görebilmeli ve önlemler alabilmelidir. Bende tahmin etme becerisi diğer becerilerimden daha üstündür. Mesela: Ben ileride neye, çalışana mı, öğrenciye mi, demirbaşa mı ihtiyacım olacağını önceden görebildiğim ve proaktif önlemler aldığım için bu konuda sorunla karşılaşmıyorum... (Gönül).

Katılımcılar, okul müdürünün öğretmenlik mesleğini iyi bilmesi ve pedagoji bilgiye sahip olmasının ister öğretmen değerlendirmesi ister öğrenci ve velilerle iletişimi zamanı faydalı olacağı görüşünde bulunmuşlardır. Aşağıda belirtilmiş görüşler okul müdürlerinin öğretmenlik yapan kişilerden atanması gerektiği bulgusunu ortaya koymaktadır:

Başarılı okul müdürü öncelikle öğretmenlik mesleğini iyi bilmelidir. Öğretmenlik mesleğiyle ilgili bilgisi olmayan yönetici öğretmeninin dersini dinlerken ona gerekli yönlendirmelerde bulunamaz (Akif).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesinin iyi olup olmadığını belirlemek için öğretmenlik mesleğini iyi bilmeli ve pedagoji bilgisi olmalıdır. Kendi pedagoji bilgilerime güvenerek onu denetlerim (İlknur).

Başarılı bir yönetici olmak için yöneticinin mesleğinin öğretmen olması, on sene durmadan öğretmen olarak çalışması, yöneticilik sınavına katılırken hâlâ öğretmen olması gerekiyor. Bu zaman yönetici öğrenci ve velilerle sağlam iletişim kurabilir (Oya).

Başarılı okul müdürü eğitimle ilgili mevzuatı, öğretmenlik mesleğini ve kendi branşını mükemmel bilmelidir. Diğer branşlardan da en azı orta düzeyde bilgi sahibi olmalıdır (Melek).

Katılımcı görüşleri yöneticinin iyi iletişim kurma becerisine sahip olması gerektiği bulgusunu ortaya koymuştur. Yöneticiler paydaşları tanımayı ve onlarla var olan ilişkiyi başarılı şekilde devam ettirmeni etkili iletişimde görmüşlerdir. Doğru iletişim kurulmadığı

takdirde paydaşlar arasında bir bariyerin oluşacağı ve durumla ilgili sağlıklı karar alınamayacağı görüşü söylenilmiştir. Elde edilmiş görüşler:

> *Başarılı okul yöneticisi iyi bir iletişim kurabilme becerisine sahip olmalıdır. Okul çalışanlarının gereksinimlerini belirlemek için iletişim kurabilme önemlidir (İlknur).*

> *Bana göre başarılı okul müdürü öncelikle insanlarla sağlıklı iletişim kurmayı bilmelidir. Sen iletişim kuramadığın zaman çalıştığın kişileri kendinden uzak tutmuş oluyorsun ve o kişilerle karar vermen gerektiğinde sağlıklı karar veremiyorsun çünkü sen onları tanımıyorsun (Bahar).*

Aşağıdaki yönetici, etkili iletişim becerisine sahip olmanın yönetmekte olduğu okulla ilgili detaylı bilgi sağlayacağı görüşündedir:

> *Başarılı yönetici etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Yönetici sadece okuldaki insanlarla değil aynı zamanda okul dışındaki okulla ilgili bilgilere sahip olan insanlarla etkili iletişim kurmalıdır. Yönetici onlarla iletişim kurarak okulun yetersiz yönlerini nasıl ortadan kaldırabileceğini veya daha da nasıl iyi yapabileceğini düşünebiliyor (Eldeniz).*

Nergis adlı yönetici aşağıdaki görüşüyle, sağlıklı iletişim kurmanın ve karizmatik gücü kullanmanın yönetimde pozitif sonuçlar doğurduğuna dikkat çekmiştir:

> *Okula ilk geldiğimde okulu yönetmek zordu ama zamanla iletişim kurarak, karizmatik gücümü kullanarak odama gelen insanda pozitif ruh hali oluştura biliyorum. Velilerle de iletişimim iyidir (Nergis).*

Katılımcı görüşlerine göre yönetici bir eğitim öğretim kurumunu temsil ettiği için konuşmasıyla, davranışıyla örnek bir kişilik olmalı, bir konuya görüş belirtirken yanlış anlaşılmaya sebebiyet vermemelidir. Bu konudaki katılımcı görüşleri:

> *Başarılı okul müdürü konuşmasıyla, davranışıyla örnek olacak bir kişilik olmalıdır. Yönetici her bir yaptığına dikkat etmelidir. Hatta sosyal ağda bile bir konuya görüş belirtirken dikkatli olmalıdır. O sadece o görüşüyle kendisini değil yönettiği okulu da temsil etmiş oluyor (Havva).*

> *Yönetici iletişim becerisine sahip olmalıdır. Yönetici konuşurken konuşmasına dikkat etmelidir. Konuşmasında bir genelleme yaparsa bu büyük bir soruna neden olabilir (Oya).*

Ayrıca Oya adlı katılımcı, yöneticinin dış görünüşüyle de öğretmen ve öğrencilerine örnek olması konusunda fikir belirtmiştir. Kişinin görüşü:

> *Giyim kuşamıyla, kendi davranışlarıyla çalışanlarına, öğrencilerine örnek olmalıdır. Okula gelirken dış görünümüme çok dikkat ediyorum. Düşünüyorum ki, kendi görünümümle öğrencime, öğretmenime yanlış*

örnek olmamalıyım. Aynı şeyi öğrencimden ve öğretmenimden de bekliyorum (Oya).

Cemile adlı yönetici, başarılı okul müdürünün sabırlı ve adaletli olması gerektiği görüşünde bulunmuştur. Bu konudaki görüşünü şöyle belirtmiştir:

Başarılı okul müdürü sabırlı ve adaletli olmalıdır. Okullarda en zor iş öğretmenler arasında çatışmaya neden olmadan adaletli şekilde ders saati paylaşımı yapmaktır (Cemile).

Akif adlı yönetici, adalet ve sabırlı olmayı başarılı okul müdürünün sahip olması gereken özellikler olarak değerlendirmiştir. Yöneticinin görüşü:

Başarılı okul müdürü okulu yönetirken adaletli ve sabırlı olmalıdır. Okulumuz ilin en iyi fiziki koşullara sahip okullarından biridir ama tüm bunlara rağmen veli okula gelirken memnuniyetsizliğini dile getiriyor. Bu zaman onu sabırla dinleyip bu konunun neden böyle olduğunu gösteren tutarlı argümanlar koyduğumuzda o da sakinleşiyor (Akif).

Aşağıdaki katılımcı, başarılı müdür özelliğiyle ilgili şunu söylemiştir:

Başarılı yönetici egoist olmamalı, tüm çalışanlarını kanatlarının altına alarak, ortada bir yanlışları varsa bile sabırla yaklaşmalı ve rencide etmeden onlara söylemelidir (Havva).

Eldeniz adlı katılımcı da yöneticinin sabırlı ve çalışkan olması gerektiğiyle ilgili şu görüşte bulunmuştur:

Yönetici sabırlı ve çalışkan olmalıdır. Sabırlı olmak için çabalıyorum ama ne kadar başarılı olabildiğimi kenardan gözlemleyen kişiler söyleyebilir. Genellikle çalışkan insanları kendime örnek alırım (Eldeniz).

Dilber adlı katılımcı, başarılı okul müdürünü anlayışlı, sabırlı, yardımsever, etrafındakilere güven duygusu veren, sorumluluk sahibi, işini seven ve güçlü bir kişiliğe sahip biri olarak tanımlamıştır. Katılımcının görüşü:

Başarılı okul müdürü bir sorunla gelmiş insana karşı anlayışlı olan, sabırla dinleyen, yardımcı olan, söz ve davranışlarıyla etrafındaki insanlara güven duygusu veren, işine karşı sorumluluk taşıyan, işini severek yapan ve zorluklar karşısında âciz değil güçlü olan bir kişiliğe sahip olmalıdır. Çevremdeki insanlar benim çok temkinli, samimi, yardımsever ve her zaman bir şeyler yapmaya çok istekli olduğumu söylüyorlar. Ona göre de birçok sorunumu çözmemde samimi olmamın bana çok yardımcı olduğunu düşünmekteyim (Dilber).

Akif adlı yönetici aşağıdaki görüşünde, okul müdürünün çevresindeki insanların görüşlerinden faydalanabilmesi için onları dinlemesi ve anlayabilmesine dikkat çekmiştir:

Başarılı okul müdürü karşısındaki kişiyi iyi dinleyebilmeli ve anlamalıdır. Belki karşındaki kişinin söylediği fikir senin fikrinden

daha iyi bir fikirdir veya o bir şeyleri yanlış yapmışsa biz ona konuşma, anlatma şansı verdiğimiz zaman bizim göremediğimiz, onun görebildiği tarafları anlatırsa bizim de onu görmemizi sağlar (Akif).

Melek adlı katılımcı, sahip olduğu özellikler hakkında şunları söylemiştir:

Aktif dinleme becerisine, iletişim kurma ve yönetim becerisine sahibim (Melek).

Ferhat adlı katılımcı, başarılı okul müdürünü onurlu, vicdanlı ve objektif olmasından söz etmiştir. Yöneticinin bu konudaki görüşü:

Başarılı okul müdürü onurlu, vicdanlı ve objektif olmalıdır. Eminlikle söyleyebilirim ki, okulumuz tam şeffaf hizmet vermektedir. Bu konuda herkesin yüzüne rahat bir şekilde bakabiliyoruz. Okulumdaki tüm öğrencileri kendi çocuklarımdan ayrı tutmuyorum. Bunu veliler de söyleyebilir (Ferhat).

Jale adlı katılımcı da başarılı yöneticinin objektif çalışması gerektiğini şöyle açıklamıştır:

Kendisi objektif şekilde çalışmalıdır çünkü kendisi objektif çalıştığı zaman diğerleri de ona bakıp öyle çalışır... Öğretmenler de bunu görüp görevlerini gereken şekilde yapmaya çalışıyorlar (Jale).

İlknur ve Kübra adlı katılımcılar, aşağıdaki görüşlerinde yöneticinin objektif ve adaletli olması gerektiğinden söz ederek kendilerinin de öğretmen ödüllendirmesinde objektif ve adaletli olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir:

Öğretmenleri ödüllendirirken objektif ve adaletli oluyorum. Öğretmenleri ödüllendirmeden önce onları ödüllendirme kriterlerimi söylüyorum. O kriterlere uygun olan öğretmenleri ödüllendiriyorum (İlknur).

Dersine özen gösteren, tüm öğrencilerin katılabileceği öğrenme ortamı oluşturan, kendini geliştirmek için çaba sarf eden, verilen tüm görevlerin üstesinden hakkıyla gelen öğretmenlerin ödüllendirilmesiyle ilgili karar verirken adaletli olmaya özen gösteriyorum (Kübra).

Melek adlı katılımcının görüşünden, başarılı okul müdürünün adaletli, dürüst, hoşgörülü, sabırlı, çözüm odaklı ve affedici olması gerektiği anlaşılmıştır. Yönetici bu özelliklere sahip olduğunu aşağıdaki görüşünde şöyle dile getirmiştir:

Yönetici adaletli, dürüst, hoşgörülü, sabırlı, çözüm odaklı ve affedici olmalıdır. Bir çalışanımız okula maddi açıdan zarar vermişti. Devlet malına zarar verildiği için İl Eğitim Müdürlüğü'nü ve polisi bilgilendirdim. Verdikleri maddi zararı karşılattırdım. Küçük çocuğu olduğunu bildiğim için polise verdiğim şikâyet dilekçemi geri aldım ama İl Eğitim Müdürlüğü ile konuştum ve devlet malına zarar verdiği

için işten çıkarıldı. Bu konuda adaletli, dürüst, çözüm odaklı ve hoşgörülü olduğumu düşünüyorum (Melek).

Oya ve Kübra adlı katılımcılar ise başarılı okul müdürünü şöyle tarif etmişlerdir:

Başarılı okul müdürü hümanist, adil, hoşgörülü, saygılı, sağduyulu, işini seven ve sorumluluk sahibi olmalıdır (Oya).

Başarılı okulu müdürü temkinli, adaletli, işinin ehli olmalı ve doğru karar verebilmelidir (Kübra).

Aşağıdaki katılımcılar durum değerlendirme, hızlı karar verme ve doğru karar verme becerisini başarılı okul müdürünün özelliği olarak nitelendirmişlerdir:

Başarılı okul yöneticisi hem hukuk, hem de vicdan açısından durumu en iyi şekilde değerlendirebilme ve duruma göre en doğru kararı verebilme becerisine sahip olmalıdır. Biz her gün farklı durumla, insanla karşılaşıyoruz ve senin karşına senin sabrını zorlayan bir kişi gelebilir senin ona yanlış bir tavrın gelecekte hoş olmayan sonuçlar doğurabilir (Eldeniz).

Güçlü mantığa sahip olmalıdır. Hızlı karar vermeyi bilmelidir. Karşısına her türlü insan çıkabilir ve aniden gelişen farklı olaylar yaşanabilir. Böyle durumlarda doğru kararverme yeteneğine sahip olmalıdır (Peri).

Ferhat adlı yönetici, başarılı okul müdürünü sürekli aktif, dikkatli, karar alma becerilerine sahip ve kararın uygulanması sürecini kontrol eden biri olarak tarif etmiştir. Yönetici okulunda yaşanan gelişimin kendisinin görevini iyi bir şekilde yapmasıyla ilişkilendirmiştir. Yöneticinin detaylı görüşü:

Başarılı okul müdürü sürekli aktif ve dikkatli olmalı, kararları zamanında almalı, alınan kararların uygulanması sürecini kontrol etmelidir. Okulumuz öğrencilerinin başarı düzeyine göre Bakü genelinde ilk dörtlükte yer alan okuldur. Bu başarı alınan kararların arkasında olduğumuzu ve bunların uygulanmasını iyi yönettiğimizi göstermektedir... (Ferhat).

Katılımcılar, okul müdürünün karar alma zamanı herkesin karara katılımını sağlamayı başarılı yönetici özelliği olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin görüşüne göre herkesin karara katılımı hem farklı fikirlerin ortaya çıkmasını hem de alınacak kararda herkesin sorumluluk taşımasını sağlamaktadır. Kübra adlı katılımcı başarılı okul müdürünün öğretmenleriyle bir ekip şeklinde çalışması gerektiğini de söylemiştir. Örneğin:

Okul müdürü karar verirken herkesin karara katılımını sağlamalıdır. Karar verirken bekliyorum çünkü birinin aklına gelmeyen şey diğerinin aklına gelir... (Lale).

Başarılı okulu müdürü kollektifiyle ekip olarak çalışmalı ve çalışanların kararlara katılımını sağlamalıdır. Okulda bir karar aldığım zaman müdür yardımcılarım ve konuyla ilgili kişilerle birlikte doğru karar almak için toplantı yapıyoruz. Alınan kararın uygulama aşamasında herkes sorumluluk taşıyor (Kübra).

Jale ve Havva adlı katılımcılar, yönetimin işbirlikçi yaklaşım çerçevesinde yapılmasını başarılı okul müdürünün özelliği olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar, ekip halinde çalışmanın örgüt için faydalı olacağı görüşündedirler. Jale ve Nergis adlı katılımcı görüşlerinde başarılı yöneticinin hep ulaşılabilen olmasına da dikkat çekmişlerdir. Bu konuda belirtilen görüşler:

Başarılı yönetici işbirlikçi yaklaşıma sahip olmalı ve okulunun sorununu okul çalışanlarıyla birlikte çözmelidir (Havva).

Müdür hep kollektifin içinde olmalıdır. Kollektifiyle arasında bir bariyer olmamalı, hep ulaşılabilen olmalıdır. Kollektifiyle iş birliği içerisinde olup, bir ekip olarak çalışmalıdır. Eğer kollektif bir ekip olarak çalışsa etkili sonuç elde edebiliriz. (Jale).

Karşısındaki insanlarda görmek istediği kriter ilk önce kendisinde olmalı, komut vererek gelin şunu yapın değil gelin bunu birlikte yapalım demeli, ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılmaz müdür değilim. Her zaman koridorlarda öğrencilerin arasında olurum (Nergis).

İlknur adlı yönetici görüşünde, başarılı okul müdürünün iyi bir psikolog, sabırlı, objektif, adaletli ve ulaşılabilen olma özelliklerine dikkat çekmiştir:

Ayrıca yönetici iyi bir psikolog, sabırlı, ovjektif, adaletli, ulaşılabilen bir kişilik olmalıdır. Okulun her tarafında kamera olmasına rağmen insanları kamerada izlemeyi doğru bulmuyorum. Sık sık koridorda olup öğrenci ve öğretmenlerle iletişim kuruyorum... (İlknur).

Havva adlı katılımcı, görüşünde başarılı okul yöneticisinin okulunu sahiplenme özelliğine değinmiştir. Yöneticinin bu özelliğe sahip olmasının örgütsel bağlılığı artıracağı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edeceği düşünülmektedir. Kişinin görüşü:

Başarılı yönetici okulunu sahiplenmeli ve en iyi şekilde temsil etmelidir. Öğretmenini, öğrencisini topluma takdim ederken benim değerli öğretmenlerim, sevimli öğrencilerim diye takdim etmelidir ama bunları kelime olarak değil içten olarak söylemelidir (Havva).

Eldeniz adlı katılımcı, başarılı okul müdürünün okulu iyi bir şekilde yönetebilmesi için okul paydaşları hakkında iyi bilgi sahibi olması, öğretmenlerini tanımaya çalışırken dedikodulara dikkat etmemesi ve çalışanlarıyla etik çerçeveyi gözeterek bir yakınlık kurması gerektiği görüşünde bulunmuştur. Yöneticinin görüşü:

Okulun her bir öğrencisi, her bir öğretmeni hakkında bilgiye sahip olmazsan okulu yönetemiyorsun... Tüm kollektifi tanımaya çalıştım ve

tanımaya çalışırken dedikodudan uzak durdum. Genelde yeni müdür gelen zaman çalışanlar ona bir adım yakın olmak istiyorlar. Aslında yakın olmak istemeleri normal bir şeydir ama bunu beli etik normlar çerçevesinde doğru buluyorum (Eldeniz).

Eldeniz ve Jale adlı katılımcıların görüşlerinden, her iki yöneticinin okulda dedikodu yapılmasını olumlu karşılamadığı anlaşılmıştır. Jale adlı katılımcı, aşağıdaki görüşüyle yöneticinin bazı durumlarda politik davranması gerektiğine de dikkat çekmiştir:

Okula ilk geldiğimde bazı öğretmenler söz taşıyorlardı. İlk yaptığım öğretmenler kurulu toplantısında dedim ki, bu okula gelmeme çok memnunum. Bu zamana kadar çok kolektif gördüm ama bu kollektifte biliyor musunuz ne hoşuma gitti? Kimse kimsenin arakasınca konuşmuyor. Ondan sonra söz taşıma konusu tamamiyle kapandı. Bence okul yöneticisi bazen politik düşünmeyi de bilmelidir (Jale).

Yönetici görüşlerine göre başarılı okul müdürünün özelliklerden biri de yöneticinin görev paylaşımını doğru yapmasıdır. Gönül adlı katılımcı, doğru görev paylaşımının, görevi alan kişide sorumluluk oluşturduğu ve yöneticinin çalışma yükünü hafiflettiği görüşünü paylaşmıştır. Yöneticinin okulundaki gözlem zamanı da okulda görev dağılımına ilişkin toplantı yapıldığı ve görev alan kişilerin karşılaştıkları sorunları tartıştığı görülmüştür. Aşağıda ise yöneticinin bireysel görüşme zamanı elde edilmiş fikirlerine yer verilmiştir:

Kendimde gördüğüm özelliklerden biri de görev paylaşımının doğru yapılmasıdır. Çoğu okullarda hizmetlilerin işini yapmasında sorunlar yaşanıyor. Bunun yaşanmaması için ilk geldiğimde okulun fiziki koşullarından sorumlu müdür yardımcımı çağırdım ve ona dedim ki, hizmetliler senin yönetimin altındadır. Onların neyi nasıl yapacaklarıyla ben değil sen ilgileneceksin dedim... Görev dağılımının doğru yapılması müdürün işini kolaylaştırıyor (Gönül).

Aşağıdaki yöneticiler de görev paylaşımına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

Başarılı yönetici tüm işi kendisi değil o işi iyi yapabilenler arasında paylaştırır. Her bir işi onu yapabilecek potansiyele sahip kişilere verdiğin zaman birazcık da olsa yükün hafifliyor ve o zaman tüm işler yolunda gidiyor (Jale).

Yönetici görev dağılımını doğru yapmalıdır. Görevi yapabilen kişiye vermelidir. Yanlış hatırlamıyorsam Einstein'ın söylediği gibi balığı, ağaca tırmanma yeteneğine göre yargılamamız doğru değilse işi bilmeyen birine de o görevi vermek doğru değildir (Peri).

Yöneticinin en büyük başarısı doğru şekilde görev dağılımı yapmasıdır. Biz her hafta sonu yaptığımız işlerin raporunu veriyoruz. Yaptığımız işlerin sonuçlarına baktığımızda bir ilerlemenin olduğunu fark ediyoruz (Nergis).

Katılımcılar görüşlerinde objektif, adaletli, lider olma gibi başarılı yönetici özelliklerine yenilikçi ve gelişime açık olmayı da eklemişlerdir. Aşağıdaki görüşlerden, gelişme açık olmayan yöneticinin çalışanlarına katkıda bulunamayacağı bulgusu da saptanmıştır:

> *Başarılı okul müdürü objektif, adaletli, lider, yenilikçi ve öğrenmeye açık olmalıdır. ...projesini ilk kez devlet okulunda uygulayan bizim okuldur. Onu öğrenmek için birçok çalışmalar yapmam, eğitimlere katılmam benim yenilikçi ve öğrenmeye açık olduğumun göstergesidir (Nergis).*

> *Okul yöneticisi okulundaki tüm öğretmenlerden de bilgili, becerikli olmalı ve işine coşkuyla sarılmalıdır. Kendini geliştirmeye açık olmalıdır. Ben gelişim vadeden eğitim programlarına katılıyorum (Oya).*

> *Gelişime, öğrenmeye açık olmalıyız. Biz bir şeyler öğreten kişiyiz ve ondan dolayı öğreten kişi kendisi öğrenmeden birilerine bir şey öğretemez (Havva).*

> *Kendini geliştirmeye açık olmalıdır. Ben bunları çok iyi biliyorum dememle övünmem gerekmez çünkü bir yönetici de bu özellikler zaten olmalıdır (Eldeniz).*

Havva adlı katılımcı ise başarılı yöneticinin çalışanlarını, öğrencilerini ve işini sevebilmesi için önce kendini sevebilmesi gerektiği özelliğine sahip olması konusunda görüş belirtmiştir:

> *Başarılı okul müdürü öncelikle kendini sevmelidir. Davranışından tutun giyim kuşamına kadar her bir şeyine özen göstererek, kendini sevmelidir. Kendini seven insan diğerlerini de sevebilir. Kendini seven yönetici, yavaş yavaş öğretmenini, öğrencisini de sever (Havva).*

Lale adlı katılımcı, başarılı okul müdürünün özelliği olarak yöneticinin öğrencilere sevgiyle yaklaşmasından söz ederek görüşünü şöyle açıklamıştır:

> *Başarılı okul müdürü öğrencilere sevgiyle yaklaşmalıdır. Kavgada sorumlu olan öğrenciler odama geldiğinde, onları azarlarken bile zarar görenin açısından değil kendisi için azarlıyorum. Azarlarken bile onu düşünüyorum (Lale).*

Aşağıdaki katılımcılar, görüşlerinde yöneticinin okul paydaşlarına karşı duyarlı olması gerektiğini vurgulamışlar:

> *İnsanlara ve olaylara karşı duyarlıyım. Bir öğretmen veya veliyle görüştüğüm zaman empati yaparım (Melek)*

> *Düşünüyorum ki, okul müdürü sadece yönetim konularına değil aynı zamanda sosyal konulara da duyarlı olmalıdır. Kadın öğretmenimiz eşinden ayrılmıştır. Onun bakmakta yükümlü olduğu iki çocuğu vardır*

veya yaşlı bir öğretmendir kimsesi yoktur bu tip çalışanların bazı sorunları vardır. Bizim bunu bilmemiz gerekiyor (Eldeniz).

Katılımcılar, aşağıdaki görüşlerinde başarılı yöneticinin psikolojik bilgilere iyi hâkim olmasından da söz etmişlerdir:

Yönetici öğrencilerle, velilerle sağlıklı iletişim kurabilmek için psikolojik bilgilere sahip olmalıdır (Bahar).

Yönetici karşısındaki insanı tanımak ve anlayabilmek için psikolojik bilgilere sahip olmalıdır (Oya).

Okul müdürü karşısındaki insanı tanıyabilmek ve değerlendirmek için psikolojini iyi bilmelidir (Lale).

Farklı özelliklere sahip veliler vardır. Onun için veli geldiğinde ilk önce oturup sakince dinlerim. Onu dinlerken ne dediğine, konuşurken ses tonuna, beden diline, kurduğu cümlelere bakar karşımdaki kişinin nasıl bir özelliklere sahip olduğunu belirler ona göre bir üslup seçerim (Melek).

Katılımcılar, başarılı okul müdürünün eğitim mevzuatı, iş hukuku ve yönetim bilgilerine sahip olması hakkında da görüş belirtmişlerdir. Örneğin:

Okul müdürü eğitimle ilgili mevzuatı, iş hukukunu iyi bilmelidir. İş hukukunu iyi bilen yönetici emirleri iyi yazabilir (Oya).

Başarılı yönetici eğitim mevzuatıyla ilgili bilgiye sahip olmalıdır (Akif).

Okul müdürü yönetimle ilgili bilgilere sahip olmalı ve çalıştığı alanla ilgili mevzuatı iyi bilmelidir (Kübra).

Okul müdürü yönetim ve hukuk bilgilerine sahip olmalıdır (Bahar).

Okul müdürleri, yöneticinin sahip olması gereken bilgi ve becerilerle ilgili aşağıdaki görüşlerde bulunmuşlardır:

Okul müdürünün ders denetimi, bilgi iletişim teknolojileri, maliye, psikoloji ve yönetimle ilgili bilgisi olmalıdır. Yukarıda saydığım bilgilerle ilgili bilgi düzeyim tam iyidir (Melek).

Okul müdürü pedagoji, hukuk, maliye, bilgi iletişim teknolojisi ve dokümantasyon işlemleri bilgi ve becerisine sahip olmalıdır (Nergis).

Yönetici okul dokümantasyon işlemlerini iyi bilmelidir (İlknur).

Yönetici yönetimle ilgili bilgilere ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanma becerisine sahip olmalıdır (Eldeniz).

Müdür bilgi iletişim teknolojilerini kullanmayı bilmelidir (Akif).

4.4. Okul Hedefleriyle İlgili Görüşler

4.4.1. Yöneticilerin Okullarına İlişkin Hedefleri

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma, öğrencilerin akademik başarısını artırma, öğretim koşullarını iyileştirme, lisenin bilgi standartlarına sahip öğrenciler yetiştirme, okulda öğrenci sayısını artırma, okulun okullar arasındaki başarı sıralamasında ön yerlerde olmasını sağlama, okulun proje, müsabaka ve olimpiyatlarda başarılı olmasını temin etme, sağlıklı okul iklimi ve okul veli iş birliği oluşturma, okulda disiplin yaratma, adaleti sağlama, okulla ilgili olumsuz düşünceleri yıkma ve okulun fiziki koşullarını iyileştirme yöneticilerin okulla ilgili hedefleri arasında yer almaktadır.

Yöneticilerin okul hedefleriyle ilgili belirtikleri görüşlerden en fazla dikkat çeken bulgu, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmaktır. Yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gereksinimlerini karşılamak ve motivasyonunu artırmak için öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmayı hedef olarak belirlemişlerdir. Öğrenci memnuniyetini sağlama da Eldeniz adlı yöneticinin hedeflerinden biridir. Örneğin:

> *Hedeflerimizden biri gereksinimleri doğrultusunda öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmaktır (Jale).*
>
> *...sadece öğretmenlerin motivasyona ihtiyacı olduğunu anladım. İlk hedefim öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak oldu (Lale).*
>
> *Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma ve öğrenci memnuniyetini sağlama tüm okullar gibi bizim de hedeflerimizdir (Eldeniz).*

Havva adlı yönetici, okulun iyi eğitim hizmeti vermesi için yararlı kadroya sahip olmayı okulla ilgili hedefi olarak belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Birinci hedefimiz okulun daha iyi eğitim hizmeti verebilmesi için yararlı öğretmen kadrosuna sahip olmaktı (Havva).*

Katılımcı görüşlerinde, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmayla birlikte dikkat çeken bir diğer bulgu ise öğrenci başarısını artırmaktır. Örneğin:

> *Hedefimiz öğrencilerin akademik başarısını ve öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmaktır (İlknur).*
>
> *Hedeflerimiz öğrencilerin akademik başarısını, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmaktır (Oya).*
>
> *İkinci hedefim öğrenci başarısını artırmaktır (Peri).*
>
> *İkinci hedefimiz öğrencilerin akademik başarısını artırmaktır (Havva).*
>
> *Diğer hedefim ise öğrencilerin akademik başarısını artırmaktır (Lale).*

Dilber adlı yönetici, okulun başarılı okul olarak kalmasında öğrenci başarısını artırmayı hedef olarak belirtmiştir. Katılımcının görüşü:

> *Hedefim okulun başarılarını koruyarak öğrenci başarısını daha da artırmaktır (Dilber).*

İki yönetici, bu soruyu öğretimin kalitesini iyileştirme olarak cevaplamıştır. Cemile adlı yönetici, öğretim koşullarının iyileştirilmesinin başarılı öğrencileri okulda tutmada etkili olacağını düşünmektedir. Belirtilmiş görüşler:

> *Okulla ilgili ilk hedefim okulda öğretimin kalitesini yükseltmektir (Bahar).*
>
> *Üçüncü hedefim ise öğretim koşullarını geliştirerek başarılı öğrencileri okulumuzda tutmaktır (Cemile).*
>
> *Okulda göreve başlarken okul, il okulları arasında on üç basamak gerilemişti. Ona göre de ikinci hedefim okulda öğretimin kalitesini yükseltmektir (Gönül).*

Nergis adlı yönetici de okulun eğitim öğretim koşullarını daha da iyileştirmeyi hedefi olarak belirtmiştir. Yönetici, eğitim öğretim koşullarının iyi olmasından dolayı velinin okulu tercih etmesini onların bu hedefe ulaştığının göstergesi olarak değerlendirmiştir. Katılımcının görüşü:

> *İkinci hedefimiz eğitim öğretim koşullarını daha da iyileştirmekti. Ben velinin bizim okulu eğitim öğretim açısından seçmesini isterim. Eğer veli okulumuzu bu sebepten dolayı seçerse demek ki biz hedefimize ulaşmışız (Nergis).*

Diğer genel eğitim okullarından farklı olarak liselerde[3] belli kriterlere sahip, başarılı öğrenciler öğretim gördüğü için aşağıdaki yöneticiler de liselerindeki öğrencilerin bu kriterlere sahip olacak şekilde yetiştirilmesini önlerine bir hedef olarak koymuşlardır:

> *İlk hedefim lise adını korumak için lise adını taşımaya layık olan öğrenciler yetiştirmektir (Melek).*
>
> *Hedeflerimizden biri de okulumuz lise olduğu için lise adına yakışır öğrenciler yetiştirmektir (Ferhat).*

Melek adlı yöneticinin bir diğer hedefi, okulunda öğrenci sayısını artırmaktır. Yönetici hedefinin nedenini şöyle açıklamıştır:

> *İkinci hedefim öğrenci sayını artırmaktır. Okulun başarı puanı düşük olduğu için veliler bizim okulu tercih etmiyorlar (Melek).*

[3] Lise, umumi orta tahsil ve tam orta tahsil düzeyinde yetenekli öğrenciler için belirli alanlarda ağırlıklı olarak eğitim öğretim hizmeti sunan genel öğretim kurumdur.

Azerbaycan okullarında öğrenci başarılarına göre okulların reyting çizelgesi düzenlendiği için okul yöneticileri, okullarının bu çizelgede ön sıralarda yer almasını istemektedirler. Bu hedefe yönelik yönetici görüşleri:

> *Diğer hedefimiz ise Azerbaycan genelinde öğrenci başarısına göre ilk beş okul arasında olmak istiyoruz (Ferhat).*
>
> *İlk sene okulumuzun ilk hedefi reyting tablosunda öne doğru ilerlemekti. Doğrudur ilk hedefimiz o olsa da sırf ona odaklandığımızı söyleyemem (Nergis).*
>
> *Üçüncü hedefim oklumuzu akademik başarı düzeyi açısından ilçe sıralamasında ilklerde, il sıralamasında ise ilk onlukta olmasını sağlamaktır (Melek).*

İlknur adlı yönetici, öğretmenler kurulu toplantısında gözlem zamanı okulun bu seneki hedefinin dokuzuncu sınıf öğrencilerinin başarı düzeyini iyileştirerek okulu okullar sıralamasında ön basamaklara taşımak olduğunu belirtmiştir.

Kübra ve Gönül adlı yöneticinin hedefi, okulun bütün alanlarda başarılı olmasını sağlamaktır:

> *Hedefim okulu sadece ilçede değil ülke genelinde başarılı okullardan biri yapmaktır. Okul başarısı derken sadece eğitim değil, spor, sanat alanlarında, ulusal ve uluslararası yarışmalarda başarılı olmayı kastediyorum (Kübra).*
>
> *Aslında eğitim alanında yapılabilecek tüm faydalı girişimler bizim hedefimizdir (Gönül).*

Yöneticiler, proje ve müsabakalarda başarılı olmayı da okulun hedefi olarak belirtmişlerdir. Yöneticiler, müsabaka ve faaliyetlerde başarılı olmayı okulun toplumda tanınmasına hizmet edeceği düşüncesindedirler. Elde edilmiş yönetici görüşleri:

> *Diğer bir hedefim okulu yaptığı faaliyetlerle ilçe ve ilde tanıtmaktır (Peri).*
>
> *Diğer hedefimiz il ve ülke genelindeki proje ve müsabakalarda başarılı olmak, okulun ismini duyurmak, okulu herkese tanıtmaktır (Gönül).*
>
> *Okulun başarılı olmasını sağlayan şey, onun iyi projeler ileri sürebilmesidir. Onun için de diğer hedefimiz eğitim projelerinde aktif katılımcı olmaktır (Nergis).*

Gözlem zamanı, İlknur adlı yöneticinin okulunun, bu seneki hedeflerinden birinin de Edebiyat Bilicileri vb. müsabakalarda birinciliği yakalamak olduğu görülmüştür.

Akif adlı yöneticinin hedefi, okulu olimpiyatlarda başarılı okul olarak tanıtmaktır. Yöneticinin görüşü:

Okul hedeflerimden biri okulu olimpiyat okulu olarak tanıtmak, okulumuzun tüm bilgi olimpiyatlarına katılımını ve kazanmasını sağlamaktır (Akif).

Yöneticilerin hedef olarak belirlediği konulardan biri de sağlıklı okul iklimi oluşturmaktır. Bu konuda elde edilmiş görüşler:

Hedefim okulda öğretmenle veli, öğretmenle yönetim, öğretmenle öğrenci arasında doğru iletişimin olduğu sağlıklı okul iklimi oluşturmaktı (Akif).

İlk hedefim öğretmenle öğretmen, veliyle öğretmen arasında iletişimi iyileştirmek, sağlıklı okul iklimi oluşturmaktı (Cemile).

İkinci hedefim öğrenciler için sağlıklı okul iklimi yaratmaktı (Lale).

Ferhat adlı yönetici, ilk hedefini şöyle anlatmıştır:

Ben okula ilk geldiğim zaman okulun çok karmakarışık olduğunu, sınıfların dersliklerinin iyi ayarlanmadığını gördüm. Yaramaz öğrencilerin olduğu sınıfların derslikleri yanaşık ayarlanmıştı. Buna göre de ilk hedefim okulda disiplin yaratmaktı (Ferhat).

Yöneticiler, okulun hedefi olarak okul veli iş birliğine de değinmişlerdir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri:

Birinci hedefim velilerle sağlıklı iletişim kurarak okul veli iş birliğini sağlamaktı (Gönül).

İkinci hedefim ise velilerin okula yönelik bakış açısını değiştirmektir (Bahar).

Diğer hedefimiz ise okulu öğrenciye ve veliye sevdirmektir (Jale).

Cemile adlı yöneticinin görüşü, onun okulunda önceki yönetimin zamanında öğretmenlere objektif yaklaşımın olmadığı, öğretmen haklarının ihlâl edildiği bulgusunu ortaya koymuştur. Bu nedenle okulda adaleti sağlamak Cemile adlı yöneticinin hedeflerinden biri olmuştur. Yöneticinin görüşü:

Eski yönetim tarafından çoğu öğretmenin hakkı gasp edilmişti ve o öğretmenlerde yeni gelen yöneticiye karşı bu da diğerleri gibidir yaklaşımı vardı. Bazı öğretmenler görevlerini yerine yetirmedikleri zaman bana türlü yollarla yaklaşmaya çalışıyorlardı. Onun için ikinci hedefim okulda adaleti sağlamaktı (Cemile).

Okulla ilgili söylenilen olumsuz görüşler ve bunun çalışma motivasyonuna olumsuz etkisi yöneticinin buna yönelik hedef belirlemesine neden olmuştur. Örneğin:

Kaymakamlık ve belediyede olduğum zaman, okulun eski müdürüyle konuştuğum zaman okulla ilgili hep olumsuz şeyler konuşuldu... O kişilerle konuştuğum zaman okulla ilgili motivasyonum daha da aşağı

düşüyordu. İlk hedefim okulla ilgili duyduğum olumsuz düşünceleri yıkmaktı (Peri).

Okulun fiziki koşullarını iyileştirme Oya adlı yöneticinin hedeflerinden biridir. Yöneticinin görüşü:

Okulun sahip olduğu taşınır ve taşınmaz mal varlıklarını onararak fiziki koşulları iyileştirmekti (Oya).

4.4.2. Okulla İlgili Hedeflerin Belirlenmesi

Çalışma bulgularından, okul hedeflerinin belirlenmesinde öğretmenlerin, müdür yardımcısının, zümre başkanının ve çocuk birliği başkanının, velilerin, öğrencilerin, kendinden önceki yöneticinin ve deneyimli okul müdürlerinin görüşlerinin alındığı anlaşılmıştır. Bazı okullarda yöneticilerin hedefleri kendi başlarına belirledikleri bulgusu da ortaya çıkmıştır.

Katılımcı görüşlerine göre yöneticilerin çoğu okul hedeflerini öğretmenlerle birlikte belirlemektedirler. Yönetici görüşleri:

Hedefleri öğretmenlerle birlikte okul performansımızı değerlendirerek belirliyoruz (Dilber).

Hedefleri öğretmenlerle tartışıyoruz ve A noktasından B noktasına nasıl gideceğimizi belirliyoruz (Havva).

Görüşlerden, yöneticilerin aktif, yaratıcı, deneyimli öğretmenlerle birlikte hedef belirlemeye dikkat ettikleri anlaşılmıştır. Ayrıca Oya adlı yönetici hedef belirleme sürecine çocuk birliği başkanını da katmaktadır. Örneğin:

Bu hedefleri akademik düzeyi iyi olan, deneyimli, yaratıcı, aktif ve liderlik özellikleri olan öğretmenlerle birlikte belirliyorum (İlknur).

Hedefleri belirlerken aktif öğretmenlerimizin ve çocuk birliği başkanının fikirlerini alıyorum (Oya).

Yönetici görüşlerinden, okul hedeflerinin belirlenmesi sürecine öğretmenlerle birlikte müdür yardımcılarının da katıldığı anlaşılmıştır. Kübra adlı yöneticinin okulunda okulun yıllık hedeflerinin eğitim öğretim yılının başında belirlendiği de saptanmıştır. Belirtilmiş görüşler:

Hedefleri müdür yardımcılarımla belirleyip, öğretmenlerle tartışıp ve en sonda hep birlikte karar alıyoruz (Bahar).

Hedefimizi müdür yardımcılarımla birlikte eğitim öğretim yılının başında belirliyoruz. Öğretmenlerle de bizi bu hedeflerimize ulaştıracak eylemleri tartışıp, kimin ne yapacağına karar veriyoruz (Kübra).

Hedeflerin belirlenmesiyle ilgili dikkat çeken bulgulardan biri de hedeflerin sadece yöneticilerin kendileri tarafından belirlenmesidir. Havva adlı yöneticinin çalışanlarla ilgili

hedefi sadece kendisinin belirlemesinin nedeni çalışanların yeterlilik durumunun göz önünde olması ve bu konuda ek fikre ihtiyaç duyulmamasıydı. Melek adlı yöneticinin nedeni ise hedef belirleme için yeterli kadronun olmamasıdır. Oya adlı yöneticinin görüşünden, de müdür yardımcısının gerekli yeterliklere sahip olmadığı için hedef belirleme sürecine katılmadığı anlaşılmıştır. Yönetici görüşleri:

> *Çalışanlarla ilgili hedefimi kimseyle paylaşmadım. Diğerlerinin fikirlerinin fikirlerimi etkilemesini istemedim. Eğer öğretmen çok çabuk sinirlenip, kendini kaybediyorsa, öğrenciye şiddet uyguluyorsa ve ben bunu kameradan görüyorsam kiminse bir şey söylemesine gerek yoktur... (Havva).*

> *İster müdür yardımcılarım ister öğretmenlerim olsun gerekli yeterliklere sahip olmadıkları için bu hedefleri şimdilik sadece kendim belirlemek zorundayım (Melek).*

> *Müdür yardımcılarım gerekli yeterliliklere sahip olmadıkları için onların fikirlerini almıyorum (Oya).*

Cemile adlı yönetici, ilk başlarda müdür yardımcısı olmadığı için hedefleri kendi başına belirlediğini ifade ederken alınacak kararlarda yönetim üyelerinin bir ekip olarak çalışması gerektiği görüşünü de savunmuştur. Aşağıdaki iki yönetici hedefleri belirlerken müdür yardımcısının desteğini aldıklarını belirtmişlerdir:

> *İlk başta bu hedefleri kendim belirledim çünkü yalnızdım müdür yardımcım yoktu. Müdür yardımcım geldikten sonra hedefleri onunla belirledik, kararları onunla birlikte vermeye başladık... (Cemile).*

> *Yeni öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcım da bu hedefleri belirlemede bana yardımcı oldu (Peri).*

Jale adlı yönetici, kendi deneyimlerine güvenerek hedefleri kendinin belirlediğini, belirlediği hedefleri müdür yardımcısıyla paylaştığını, ayrıca öğretmen görüşlerine de önem verdiğini, kararları kolektif olarak aldığını belirtmiştir. Görüş:

> *İster öğretmen olarak, ister eğitimci, ister yönetici olarak yeterli deneyime sahip olduğum için bu hedefleri kendim belirliyorum. Belirlediğim hedefleri yapabilir mi, yapılamaz mı diye müdür yardımcılarımla tartışıyorum. Tabii ki kararları mutlaka kollektifle birlikte alıyoruz (Jale).*

Nergis, Eldeniz ve Gönül adlı yöneticiler de okul hedefleriyle ilgili kararları kolektif olarak almaktadırlar. Gönül adlı yönetici okulunu toplumda tanıtmak amacıyla kolektif olarak proje oluşturduklarını söylemiştir. Yönetici, yürütmekte oldukları projeye ilkokul öğretmenler ile katılmasının nedenini, elindeki kaynağı değerlendirme olarak yorumlamıştır. Bu konuda belirtilmiş görüşler:

Hedeflerimizi kollektifle bir ekip olarak belirliyoruz. Herkes fikrini belirtiyor. Ondan sonra ortak karara varırız (Nergis).

Bu hedefleri okul topluluğuyla Eğitim Bakanlığı'nın eğitimin ve öğretimin kalitesini artırmak için yaptığı iyileştirme çalışmalarını göz önünde bulundurarak belirliyoruz (Eldeniz).

Hedeflerle ilgili kararları kollektifle bir ekip olarak veriyoruz. Okulun ismini duyurmak için okul topluluğuyla bir proje yapmayı doğru buldum. Benim okulumda ilkokul öğretmenleri daha profesyonel oldukları için bu projeyi onlarla yapmaya karar verdik (Gönül).

Akif adlı yöneticinin görüşünden de hedeflerin bir ekip halinde belirlendiği anlaşılmaktadır:

Hedefleri müdür yardımcılarım, zümre başkanlarım ve aktif sınıf veli komite başkanlarıyla birlikte belirliyoruz (Akif).

Aşağıdaki yöneticilerin görüşlerinden, hedeflerin belirlenmesinde velilerin de katkısının olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Belirtilmiş görüşler:

Hedeflerimizle ilgili velilerimizin de fikrini alıyoruz. Velilerimizin fikirleri faydalı oluyor. Bakıyorsun ev hanımı ama öyle yaratıcı fikirleri var ki yararlanmamak mümkün değil (Nergis).

Hedeflerimizi belirlerken veli toplantısı yapıp, velilerin de görüşünü almıştım. Temayül sınıfları[4] oluşturmadan önce toplantı yapıp velilerle konuştum. Onların da onayını alıp ondan sonra böyle bir karar aldım (Oya).

Her iki yönetici, okul hedeflerinin belirlenmesinde öğretmenlerle birlikte, okulun önceki yöneticileriyle de fikir alışverişinde bulunduklarını belirtmişlerdir. Görüşler:

Tek başına karar almayı hiç seven biri değilim. Onun için hedefleri belirlerken benden önceki müdürle ve okulumuzun öğretmenleriyle bireysel olarak görüştüm... (Ferhat).

Bu hedefleri belirlemek için ilk geldiğimde öğretmenlerle toplantı yaptım. Okulla ilgili neden bu kadar olumsuz konuşulduğunu ve okulu bu durumdan çıkarmak için sizin görüşleriniz nedir diye sordum... Hatta benden önceki müdürlü bile konuştum (Peri).

Lale adlı yönetici, hedefler belirlenirken öğretmenlerle birlikte öğrencilerin de fikirleri aldığını söylemiştir. Yönetici ayrıca hedefleri belirleme ve uygulamada deneyimli okul müdürleriyle de fikir alışverişi yaptığından söz etmiştir. Kişinin görüşü:

[4] Temayül sınıf, 10. ve 11. sınıf öğrencilerinin teknik, matematik-ekonomi, sosyal ve fen yönlü alanlarla ilgili eğitim öğretim gördüğü sınıftır.

Okulla ilgili hedef belirlediğim için tabii ki öğretmenlerin, öğrencilerin fikirlerini alıyorum. Hedeflerimizi belirlerken ve hayata geçirirken deneyimli meslektaşlarımla da fikir alışverişinde bulunduk. Başarılı okul müdürlerinin fikirlerini önemsiyorum (Lale).

4.4.3. Hedeflere Ulaşma

Belirlenmiş okul hedeflerine ulaşma yollarına ilişkin elde edilmiş bulgular aşağıdaki kategoriler alında toplanmıştır:

a) Öğretmenlerin mesleki yeterliliğiyle ilgili eğitimler ve toplantılar düzenlenme, öğretmenleri hizmet içi eğitimlere gönderme, öğretmenlerin müsabakalara katılımını sağlama, ödüllendirmeler yaparak öğretmenleri motive etme, ders denetimleri, açık dersler, karşılıklı ders dinlemeleri ve fen aylıkları[5] yapma *öğretmenlerin mesleki kapasitesini ve öğretim koşullarının kalitesini artırmaya* yönelik bulgulardır.

b) Düzey belirleyici değerlendirmeler ve ek dersler yapma, öğrencileri hazırlayarak bilgi olimpiyatlarına ve müsabakalara katılımını sağlama, okulda Küçük Akademi ve temayül sınıflar oluşturma, veli desteğini alma amacıyla veli toplantıları düzenleme ve öğrencinin okula düzenli gelmesini sağlama *öğrencilere yönelik hedeflere* ulaşmada saptanan bulgularıdır.

c) Okula sosyal medya hesabı açma, okulun web sayfasını yenileme, okulun il ve ilçe etkinliklerine, farklı projelere ve bilgi olimpiyatlarına katılımını sağlama *okulu topluma tanıtmak* için yapılan uygulamalardır.

d) Paydaşlarla toplantılarda okulun durumunu tartışma, öğretmen ve öğrencilerle bireysel görüşmeler yapma, öğretmenleri olumsuz davranışlarından dolayı uyarma, okula psikolog grubu davet etme *sağlıklı okul iklimi oluşturmaya* hizmet eden bulgulardır.

e) Veliler için seminer, toplantı ve açık kapı günü düzenleme, bireysel görüşmeler yapma ve okul etkinliklerine veli katılımını sağlama *okul veli iş birliğini oluşturma* hedefine ilişkin ortaya çıkan bulgulardır.

f) Okulda onarım işleri yapma o*kulun fiziki koşullarını* iyileştirme hedefine ulaşmak için saptanan bulgudur.

[5] Fen aylığı, okullarda öğretim koşullarını iyileştirme, öğrencilerin öğrenme motivasyonunu artırma, öğrencinin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarma ve teşvik etme, öğretmenlerin etkili çalışmasını temin etme amacıyla her ay farklı branşlarla (tarih, dil, coğrafya, matematik, fizik, resim...) ilgili ders denetimleri ve öğrenci değerlendirmesi yapma, belli konuların tartışıldığı toplantılar düzenleme, öğrenciler tarafından her ayın branşına uygun olarak duvar gazetesi hazırlama, el işlerini sergileme ve aylığın konusuna uygun gösteriler sunma vb. faaliyetlere yer verilen öğrenci merkezli uygulamadır.

Jale adlı yönetici, öğretmenlerin mesleki yeterliliğini artırmak için kendisi eğitimler düzenlemekte, öğretmenler hizmet içi eğitime gönderilmekte ve hafta sonları toplantılarında belli konular tartışılmaktadır. Yöneticinin bu konudaki görüşü:

> *Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için kendim eğitimler düzenliyorum, hizmet içi eğitimlere gönderiyorum. Hatta bazı cumartesi ve pazar günleri toplanıp bir konuyu tartışıp onu uygulamanın yollarını konuşuyoruz... (Jale).*

Oya adlı yöneticinin okulunda da öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere ve müsabakalara katılımı sağlanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin ödüllendirilerek motive edilmesi de öğretmenin mesleki yeterliliğini artırmada kullanılan uygulamalardandır. Katılımcının görüşü aşağıda sunulmuştur:

> *Öğretmenlerimizin mesleki kapasitesini artırmak için onların bazı hizmet içi eğitimlere ve müsabakalara katılmalarını sağladık. İyi performans sergilemeleri için öğretmenlerimizi motive ettim. Başarıya ulaşmamızda katkısı olan aktif öğretmenlerimize teşekkür belgesi verdik (Oya).*

Okullarda öğretimin kalitesini iyileştirmek öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmakla sağlandığı için yöneticiler ders denetimi, karşılıklı ders dinlemeleri, açık dersler, fen aylıkları yaparak öğretmen yeterliliğini belirlemeye ve rehberlik etmeye çalışmaktadırlar. Eldeniz adlı yönetici görüşünde, gelişime açık olmayan öğretmenin geliştirilmesinin zor olduğuna dikkat çekmiştir. Yöneticilerin görüşleri:

> *Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için karşılıklı ders dinlemeler, açık dersler ve fen aylıkları yapıldı (Lale).*

> *Bu hedeflere ulaşmak için sürekli olarak okulun her açıdan durumunu denetleyip değerlendiriyoruz. Öğretimin kalitesini artırmak için öğretmenler birbirlerinin derslerini dinliyorlar. Ders denetimleri yapıyoruz. Ders denetimleri yapmakta amaç öğretmene nasıl yardım edebileceğimizi belirlemektir ama bir etken hep dikkatimi çekiyor. Otuz senedir öğretmenlik yapan kişi sürekli aynı hataları yapıyorsa. Artık onu değiştirmek zordur... (Eldeniz).*

Yöneticinin hedeflere ulaşmak için okuldaki durumu kavramak amacıyla belli bir süre okulu gözlemlediği, öğretmenlerle ilgili hedefini gerçekleştirmek maksadıyla ders denetimi yaptığı ve öğretmenlerin eğitimlere katıldığı saptanmıştır:

> *Bu hedeflere ulaşmak için bir sene okulu gözlemledim. Öğretmenleri tanımak için ders denetimleri yapıyordum. Öğrencilere katkıda bulunmak için öğretmenler eğitimlere katılarak kendilerini geliştirdiler (İlknur).*

Havva adlı yönetici, kaliteli eğitim öğretim hizmeti vermek için mesleki açıdan yeterli olmayan öğretmenlerin bazılarını işten çıkardığını, bazılarını ise hizmet içi eğitime yönlendirdiğini belirtmiştir. Yönetici durumu şöyle özetlemiştir:

> *Yararlı çalışanlara sahip olmak için bazı öğretmenleri işten çıkardık. Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için iyileştirici çalışmalarımız oldu. Bazı öğretmenleri kendimiz hizmet içi eğitimlere gönderdik, bazıları da kendileri geliştirici eğitimlere katıldılar (Havva).*

Kübra adlı yönetici, okulunu ilçe ve ülke genelinde başarılı yapmak için öğrenci ve öğretmen değerlendirmesi yapmasından, öğrenciler için kulüpler, öğretmenleri içinse eğitimler düzenlendiğinden söz etmiştir. Bu yapılan uygulamalarla hedefe belli bir oranda yaklaşabildiklerini söylemiştir. Yöneticinin detaylı görüşü:

> *Okulumuzu başarılı okul yapmak içinde öğrenci ve öğretmenlerin değerlendirmesini yapıyorum. Değerlendirme sonuçlarına göre öğrenciler için kulüpler, öğretmenler içinse eğitimler düzenliyoruz (Kübra).*

Melek adlı yönetici, öğretim koşullarını iyileştirmek ve lise kriterlerine uygun öğrenciler yetiştirmek için ders denetimleri yaparak öğrencilerin ve öğretmenlerin potansiyelini belirlediğini ve özellikle üst sınıf öğrencilerinin okula mütemadiyen gelmesini sağladığını belirtmiştir. Katılımcının görüşü:

> *Öğretim koşullarını iyileştirmek, lise adına yakışır öğrenciler yetiştirmek için ders denetimleri yapıldı. Ders denetimleri zamanı öğrencilerimin potansiyelinin ne olduğunu ve öğretmenlerimin hangi sınıflarda ders işleme yeterliliğine sahip olduğunu öğrendim. Öğretmenlerin mesleki gereksinimleri belirlendi. Dokuz-on birinci sınıf öğrencilerinin derslere katılımı sağlandı (Melek).*

Havva adlı yönetici, okula yeni tayin aldığında okulun başarı durumunun iyi olmadığını, bu durumu ortadan kaldırmanın yolunu öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmada gördüğünü ve bu adımın da öğrenci başarısını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Örneğin:

> *Okulumuz akademik başarıya göre reyting çizelgesinde en sonlarda yer almaktaydı. Biz öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırdıkça onlar da öğrencilerle çalışmaya başladılar. Zamanla okulda yapılan bu çalışmaların olumlu sonuç verdiğini, öğrencilerin başarısının arttığını gördük (Havva).*

Gönül adlı yönetici, öğretim koşullarının kalitesini artırmak için ilk önce öğrencilerin bilgi düzeyini değerlendirdiğini, ders denetimlerinin, açık derslerin ve karşılıklı ders dinlemelerin yapıldığını, öğrenimi zayıf olan öğrenciler için hazırlık gruplarının

oluşturulduğunu söylemiştir. Yönetici, bu uygulamalar sonucunda ülke genelindeki okulların reyting çizelgesinde okulun bir hayli ilerlediğini, belirtmiştir. Ayrıca bu ilerlemenin en önemli nedenini öğretmenlerin mesleki yeterliliğini artırmada gördüğünü dile getirmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Okulda düzey belirleyici değerlendirmenin, ders denetimlerinin, açık derslerin, karşılıklı ders dinlemelerin yapılması, hazırlık gruplarının oluşturulması, iyileştirici çalışmaların yapılması sonucunda okul on dört basamak ilerleme kaydetti... (Gönül).*

Okulun öğretim kalitesini iyileştirmek için öğretim yılının başında öğrencilerin bilgi düzeyi değerlendirilmekte, sınıf rehber öğretmenin de katılımıyla zümre toplantıları düzenleyerek öğrencilerin başarısızlık nedenlerini ve başarısız olduğu branşlar tartışılmakta, öğrenim durumuna göre öğrenciler için ek dersler yapılmaktadır. Bahar adlı katılımcının görüşü:

> *Okulda öğretimin kalitesini iyileştirmek için öğretim yılının başında düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Sonra zümre toplantıları yapıp sınıflarda öğrencilerin hangi dersten başarısız olduklarını ve başarısız olmalarındaki etkenleri (sürekli derse gelmeyen ve sınıfta öğrenme ortamını bozan öğrenciler, evde öğretimin devamlılığını sağlamayan veli) sınıf rehber öğretmenin de katılımıyla tartışıyoruz. Çözüm olarak da her öğretmen ders işlediği sınıftaki başarısız öğrencilerle dersten sonra ek ders yapıyor. Yapılan iyileştirme çalışmalarından sonra yine düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz (Bahar).*

İlknur adlı yöneticinin öğretmenler kurulu toplantısında okulun başarılı olmasını sağlamak için dokuzuncu sınıf öğrencilerine ek derslerin ve ders teftişlerinin yapılmasına karar verildiği gözlemlenmiştir.

Nergis adlı yönetici, okulunda akademik başarıyı sağlamak için öğrencilerin bilgi düzeyinin sınavlarla ölçtüklerini ve değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğrencilere ek dersler düzenlediklerini belirtmiştir. Nergis ve Bahar adlı yöneticinin yapılan iyileştirme çalışmalarından sonra yeniden değerlendirme sınavı yaptıkları saptanmıştır. Kişinin görüşü:

> *Akademik başarıyı yükseltmek için ilk önce öğrencilere değerlendirme sınavı yaptık. Değerlendirmeler zamanı zayıf sonuç gösteren öğrencileri belirledik ve onlara bireysel yaklaştık. Düşük puan alan öğrencileri ek ders vermek için öğretmenler arasında paylaştırdık. Belli bir aralıklarla gelişim olup olmadığını ölçmeye çalıştık. Böylece iyi sonuç elde edebildik (Nergis).*

Yöneticiler, değerlendirme sınavları ve ek dersler düzenleyerek, kaliteli öğretim ortamı sunarak, öğrencilerin bilgi yarışmalarına ve yaz okuluna katılımını sağlayarak, okulda Küçük

Akademi oluşturarak öğrenci başarısını artırmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Belirtilmiş görüşler:

> *Öğrenci başarısını artırmak için iyileştirme çalışmalarımız oldu. Okulda öğrenci başarısını ölçmek için düzey belirleyici değerlendirme yaptık ve değerlendirme sonucuna uygun kendimize bir rota belirledik (Peri).*

> *Öğrenci başarısını artırmak için değerlendirmeler, ek dersler, bilgi yarışmaları ve yaz okulu düzenliyoruz. Bilgi olimpiyatlarına katılacak öğrencileri hazırlamak için öğretmenleri belirledik. Ayrıca geçen sene okulumuzda Küçük Akademi oluşturduk (Lale).*

> *Öğrenci başarısını artırmak için öğrencilerimize iyi bir öğretim ortamı sunuyoruz. Onların daim aktif olmaları için farklı bilgi müsabakalarına katılmalarını sağlıyoruz (Dilber).*

Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için düzey belirleyici değerlendirme yapılarak öğrencilerin bilgi düzeyi teşhis edilmiş, sosyal yönlü öğrencilerin daha da başarılı olmaları için temayül sınıf oluşturulmuş, öğrencilerin belli alanlarda çalışmalar yaparak bilgi edinmeleri için Küçük Akademi kurulmuş, bilgi müsabakalarına katılmaları için hazırlıklar yürütülmüştür. Örneğin:

> *Öğrencilerin akademik düzeyini belirlemek için öğrencilerin düzey belirleyici değerlendirmesini yaptım. İlk sene sosyal bölüme meyilli öğrencilere temayül sınıf oluşturduk. Öğretmenleri motive ettim ve matematik, enformatik, fizik ve İngilizce öğretmenlerimizin desteğiyle Küçük Akademi'yi kurduk. Öğrencilerimizi müsabakalara hazırladık ve farklı dallarda bilgi müsabakalarına katılımını sağladık... (Oya).*

Doküman analizleri ocak ayında Kübra adlı yöneticinin okulunda birinci dönem için fizik, müzik ve edebiyatla ilgili Küçük Akademi çalışmalarının sunulduğu bulgusunu ortaya koymuştur.

İlknur adlı katılımcının okulunda öğrencilerin akademik başarısını artırmak için onların bilgi olimpiyat ve müsabakalarına katılımı sağlanmış, ek dersler yapılmış ve Küçük Akademi oluşturulmuştur. Yöneticinin detaylı görüşü:

> *Öğrencilerin bilgi olimpiyat ve müsabakalara katılımını sağlamak için yoğun çalışmalarımız oldu. Öğrencinin bilgi düzeyini geliştirmek için öğretmenler ek ders yaptılar. Öğrenci başarısını artırmak için okulda Küçük Akademi oluşturduk (İlknur).*

Cemile adlı yöneticinin başarılı öğrencileri okulda tutmak, liselere gitmesini önlemek için liselerdeki öğretim koşullarını kendi okulunda oluşturmaya gayret ettiği anlaşılmıştır.

Yönetici görüşünde, başarılı öğrencileri okulda tutmakla liselerin yer aldığı çizelgede okulunun da adının olmasını istediğini ifade etmiştir:

> *Biz de başarılı öğrencilerimizi okulda tutmak için o liselerdeki koşulları okulumuzda sağlamaya çalıştık. Bu amaçla mantık ve İngilizce dinleme dersi yaptık. Her ay öğrenciler için mantık ve matematikle ilgili değerlendirme sınavı düzenledik. Sonuçta velilerimiz bize örnek gösterdikleri okullarla aynı şeyleri yaptıklarımızı gördüler ve bizi tercih ettiler (Cemile).*

İlknur adlı yöneticinin okulunda öğrenci başarısının sağlanmasında veli desteği, eğitimin evde sürekliliği önemli görüldüğü için okul veli iş birliği yapılmıştır. Örneğin:

> *Akademik başarıyı artırmak için veli toplantıları yaparak okul veli iş birliğini güçlendirdim. Toplantılarda okul problemleri, öğrenci başarısı, velilerin okul faaliyetine dâhil edilmesi ile ilgili konular konuşuluyordu (İlknur).*

Peri adlı yönetici, okulunu ilçe ve ilde tanıtmak için hem öğretim hem de sosyal faaliyet alanına yoğunlaştıklarını belirtmiştir. Yönetici, öğretimi daha da iyileştirmek için öğretmenleri hizmet içi eğitimlere ve seminerlere yönlendirerek öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini artırdığını, bunun da öğrenci başarısını olumlu etkilediğini ve sonuçta okulun birkaç basamak ilerlediğini söylemiştir. Sosyal alanda ilerleme kaydetmek ve tanınmak içinse okulda etkinlikler düzenledikleri, okul dışı etkinliklere katıldıkları, okulun web sayfasını yeniledikleri ve okulun sosyal medya hesabını oluşturuldukları görüşünü paylaşmıştır. Yöneticinin görüşü detaylı şekilde aşağıda sunulmuştur:

> *Öğretmenleri hizmet içi eğitimlere ve seminerlere gönderdim... Okulu tanıtacak hiçbir etkinlik yapılmamıştı. Okul etkinlikleri ile ilgili planlama yapıldı. Öğretmen ve öğrencilerimizin katılmamız gereken tüm etkinliklere katılımını sağladım. Okulun facebook sayfası oluşturuldu. Okulun web sayfasını yeniden düzenledik. (Peri).*

Gönül adlı yönetici, proje müsabakasına katılarak okulu topluma tanıtmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Yönetici bu süreci şöyle açıklamıştır:

> *Okulun ismini duyurmak içinse proje müsabakasına katılarak, başarılı olduk. Proje müsabakasına katılmak için proje yazma eğitimi kursuna katıldık... (Gönül).*

Gözlem zamanı, İlknur adlı yöneticinin okulun hedefi olan Edebiyat Bilicileri müsabakasını kazanmayı sağlayacak öğrenciler yetiştirmek için okulda "Okumayı Sevenler" adlı kulüp oluşturdukları anlaşılmıştır.

Nergis adlı yönetici, okulun başarılı okul olmasını projelere aktif katlımda görmektedir. Yönetici ilk projelerinde başarılı olabilmek için yapılanları şöyle açıklamıştır:

Okulumuzun ilk projesi ...'le ilgiliydi. Projeyle ilgili fikirlerimi okulumuzun öğretmenleriyle bölüştüm. Bu işte profesyonel yardımı... Eğitim Merkezi'nden aldık. Bu projede rol alacak olan öğretmenlerimiz bu konuda eğitim aldılar... (Nergis).

Yönetici, okulunu olimpiyatlarda başarılı okul olarak tanıtmak için yapılan çalışmaları şöyle özetlemiştir:

Okulu olimpiyat okulu yapmak için her eğitim öğretim yılının başında okul içi olimpiyatlarla ilgili hazırlık çalışmaları yürütülmektedir. Okul içi olimpiyat düzenleniyor ve başarılı olan sonuç gösteren öğrencileri öğretmenler ilçe olimpiyatlarına hazırlıyorlar (Akif).

Sağlıklı okul iklimi oluşturmak için Akif adlı yönetici, okulunun bu konudaki eksiklerini gidermek amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantısında tartışmalar yaptıklarını, bazen öğretmenlerle bireysel görüşüp konuştuklarını; Cemile adlı yönetici, okula psikolog grubu davet ederek onlardan destek aldıklarını ve kendisinin öğretmenlerle bireysel görüşmeler yaptığını; Lale adlı yönetici ise okul psikoloğu ve kaymakamlığın çocuk haklarını koruyan komisyon üyeleriyle birlikte öğrenci merkezli çalışmalar yürüttüklerini ve öğrencilerle yüz yüze görüşmeler yaparak gereksinimlerini öğrendiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin görüşleri:

Sağlıklı okul iklimi oluşturmak için öğretmenler kurulu toplantısı ve zümre toplantıları da yapıyoruz. Bu toplantılarda öğretmenler bazılarımızın göremediği eksikleri görüyor ve görüşlerini bizimle paylaşıyor. Bazen öğretmenin sorunu oluyor, bu zaman öğretmenle bireysel görüşüp sorununun ne olduğunu soruyoruz (Akif).

Okulda sağlıklı okul iklimi oluşturmak için iki psikolog grubunu okula davet ettim. Bir grup öğrencilerle çalıştı. Diğer grup ise sadece öğretmenlerle çalıştı. Kendim de öğretmenlerle bireysel görüşmeler yaptım (Cemile).

Okul iklimini iyileştirmek için okul psikoloğu ve kaymakamlıkta çocuk haklarını koruyan komisyon üyeleriyle birlikte öğrenci merkezli çalışmalar yürütmekteyiz. Öğrencilerle görüşmelerimiz oluyor ve onlardan okulda nelerin olmasını, okulda neyi değiştirmemizi istediklerini soruyoruz (Lale).

Ferhat adlı yönetici, okulda disiplinli bir ortam oluşturmak için ilk önce derslik düzenlemesi yapmıştır. Öğretmen ve öğrencilerin disiplinli şekilde davranmaları için onlarla bireysel görüşmeler yapılmış ve öğretmenlere birtakım uyarılarda bulunulmuştur. Öğretmenlere yapılan uyarılar öğretmenlerin derse geç kaldığı ve öğretim sürecinde telefon kullandıkları sorunlarını da ortaya koymuştur. Yöneticinin görüşü:

Okulda disiplini sağlamak için küçük sınıf öğrencileriyle üst sınıf öğrencilerinin dersliklerini ayrı katlarda oluşturdum. Okulu gözlemliyor, öğretmenlerle bireysel konuşmalar yapıyordum. Öğretmenlere derse zamanında gitmeleri ve derste telefon kullanmamaları için uyarıda bulunuyordum. Öğrencilerin önemli ihtiyaçları olmadığı sürece sınıftan çıkmasına izin verilmemesini söyledim. Sürekli sorun çıkaran öğrencileri belirledik ve onlarla konuşmalar yaptık (Ferhat).

Okullarda okul veli iş birliğini sağlamak için bireysel görüşmeler, toplantılar, seminerler, açık kapı günleri ve farklı etkinlikler düzenlenmektedir. Jale adlı yönetici, velinin okula sadece sorun olduğunda çağrılmaması, aynı zamanda okulla ilgili karar alma sürecine, okul faaliyetlerine de velinin katılması gerektiği görüşünü paylaşmıştır. Katılımcı görüşleri:

Velilerle iş birliğini sağlamak için seminerler, toplantılar, bireysel görüşmeler ve açık kapı gibi birtakım uygulamalar yaptık (Gönül).

Velilerin okula bakış açısını değiştirmek için onlarla toplantı, seminer ve bireysel görüşmeler yapıyoruz (Bahar).

Velilerin aklındaki okulla ilgili olumsuz stereotipi yıkmaya çalıştım... Biz velinin karar almamızda onun da görüşüne önem verdiğimiz için çağırdığımızı, onu da eğitim sürecinde bir taraf olarak gördüğümüzü düşünmesini istiyoruz. Velilerle iş birliği yaparak meslek festivali düzenledik. Düşünüyorum ki, velinin okul faaliyetlerine katılımını sağladığımız sürece onları okulun bir parçası yapmış oluyoruz (Jale).

Cemile adlı yöneticinin okulunda adaleti sağlamak için tüm öğretmenlere eşit yaklaşım sergilediği, öğretmenlere sübjektif değil objektif yaklaştığı, görevini layıkıyla yapmayanlara karşı disiplin cezası verdiği, ders saatinin paylaşımı ve ödüllendirmeni öğretmen performansına göre adaletli şekilde yaptığı anlaşılmıştır:

Ben işini doğru yapmayan birine müsamaha gösterecek biri olmadığım için öğretmenlerle arama belli bir mesafe koydum. Görevini layıkıyla yapmayanlara disiplin cezaları verildi. Hakları gasp edilen öğretmenler belli amaçları olan kesimle iş birliği yapmadığımı herkese eşit yaklaşım sergilediğimi gördükçe benimle ilgili görüşleri değişmeye başladı. Objektif şekilde ders denetimleri yaptım. Ders denetimlerinin sonuçlarına göre, her bir öğretmene gösterdiği performansa göre ders saati verdim. İster ders saati paylaşımı olsun ister ödüllendirme olsun öğretmenlere hep adaletli şekilde yaklaşmaya çalıştım (Cemile).

Okul evraklarının incelenmesi, okulun gözlemlenmesi, olumsuz etkenlerin belirlenmesi, toplantı ve bireysel görüşmelerin yapılması ve öğrenci başarısının temin edilmesi okulla ilgili olumsuz söylentileri ortadan kaldırmak için yapılan uygulamalardır. Yöneticinin görüşü:

Okulla ilgili olumsuz konuşmaları ortadan kaldırmak için okul evraklarını inceledim, öğretmenleri gözlemledim ve öğretmenleri

gözlemlerken olumsuz öğretmen davranışlarını gördüm. Olumsuz öğretmen davranışlarını önlemek için öğretmenlerle toplantılarımız ve bireysel görüşmelerimiz oldu. Okulun başarılı olmasını temin etmek için dokuzuncu sınıf ve ilkokul öğrencilerinin başarısına odaklandık... (Peri).

Oya adlı yönetici, okulun fiziki koşullarıyla ilgili hedefini gerçekleştirme konusunda şu yorumda bulunmuştur:

Okulumuzun fiziki koşullarını iyileştirmek için öğretmenlerin desteğiyle okulda bazı onarım çalışmaları yapıldı (Oya).

Melek katılımcı, aşağıdaki görüşünde hedefleri gerçekleştirme açısından yöneticinin bir okulda çalışma süresine değinmiş ve bu sürenin hedefleri gerçekleştirip sonuçları görmek için yeterli olmadığını vurgulamıştır:

Bizim bir okulda çalışma süremiz beş yıldır. Hedeflerimizi tam şekilde gerçekleştirmemiz için bu süre bana göre azdır. Beş sene çaba sarf ediyorsun, emek veriyorsun tam sonucu yeni görmek üzereyken seni başka yere tayin ediyorlar (Melek).

4.4.4. Hedeflere Ulaşmaya Katkı Sağlayanlar

Öğretmenler, müdür yardımcıları, İl Eğitim Müdürlüğü, veliler, deneyimli okul müdürleri, okul psikoloğu, öğrenciler ve özel okullar okul hedeflerine ulaşmaya katkı sağlayan kişi ve kuruluşlardır.

Yönetici görüşlerinden, okul hedeflerine ulaşmada en fazla öğretmenlerin ve müdür yarımcılarının katkısının olduğunu anlaşılmıştır. Yöneticiler, hedefleri gerçekleştirmede öğretmenlerin katkısıyla ilgili şunları söylemişlerdir:

Bu hedeflere ulaşmakta öğretmenlerimin katkısını daha çok görüyorum (İlknur).

İlk başlarda gönüllü olan öğretmenlerle yola çıktık. Zamanla diğerleri benim onlardan görevleri doğrultusunda çalışmaktan başka bir beklentim olmadığını görünce onlar da okuldaki faaliyetlere katılmaya başladılar (Peri).

Okulda akademik başarı düzeyini yükseltmek için öğretmenlerimin katkısı olmuştur (Nergis).

Hedefleri gerçekleştirmeye bazı öğretmenler katılım sağlıyorlar. Zamanla hepsi katılım sağlayacaklar diye düşünüyorum (Lale).

Yöneticiler, okul yönetimi olarak ilk desteği müdür yardımcılarından aldıklarını belirtmişlerdir. Örneğin:

İlk başta müdür yardımcılarımın katkısını görüyorum. Sonuçta bir karar vermeden önce onlarla o konuyu tartışıp öyle karar veriyoruz (Eldeniz).

Okulda ise bu katkıyı müdür yardımcılarımdan görüyorum (Kübra).

Bahar ve Jale adlı yönetici, hedeflerin uygulanmasıyla ilgili ilk müdür yardımcılarının görüşlerini dikkate aldıklarını, Ferhat adlı yönetici ise hedeflerin uygulanmasında görev dağılımı yaptığını belirtmişlerdir. Okullarda çalışanların hedeflerin uygulanmasına aktif katıldığı elde edilmiş bulgudur. Örneğin:

Hedeflere ulaşmada müdür yardımcılarımın, sonra öğretmenlerin yardımcı olduğunu görüyorum (Bahar).

İlk önce müdür yardımcılarımın katkısını görüyorum. Onlarla bir karara vardıktan sonra hedefle ilgili kararı öğretmenlere söylüyoruz. Hedefimi öğretmenlere söylediğim zaman ne demek istediğim anlıyorlar ve hemencecik uygulamaya koyuluyorlar (Jale).

Bu hedeflere ulaşmak için görev dağıtımı yaptım. Herkes yaptığı işten sorumluydu. Ben sadece gelişim sürecini başlattım diğer hepsini müdür yardımcım ve öğretmenler yaptılar (Ferhat).

Yönetici görüşü, hedeflere ulaşmada öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcılarının daha fazla katkısı olduğunu ortaya koymaktadır:

Okulla ilgili hedeflerimizi gerçekleştirirken ilk önce müdür yardımcımın katkısını görsem de şimdi öğretmenlerimin de katkısını görebiliyorum (Cemile).

Hedeflere ulaşmada öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcım büyük katkı sağladı. Terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcımla ilk başlarda çalışamayacağımı düşünmüştüm ama şimdi kendi görevini hakkıyla yapmaktadır (Peri).

En çok katkıyı öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımdan ve kollektifimden görüyorum (Gönül).

Yöneticiler, hedeflere ulaşma konusunda öğretmen, müdür yardımcısıyla birlikte velilerin de katkısı olduğunu söylemişlerdir. Örneğin:

Hedeflere ulaşmamızda müdür yardımcılarımın, öğretmenlerin ve sınıf veli komite başkanlarının katkısını görüyorum (Akif).

Hedeflerimize ulaşmada öğretmen ve velilerimizin katkısını görüyorum (Dilber).

Hedeflere ulaşmada velilerin, öğretmenlerin, önceleri sınıf rehber öğretmenlerin katkısını görmezdim ama şimdi onların da katkısını görüyorum (Oya).

Projemizin tanıtılması konusunda bir velimiz bize yardımcı oldu (Gönül).

Bu soruya ilişkin belirtilmiş görüşlerden yukarıda belirtilmiş kişi ve kurumlarla birlikte okul psikoloğu ve öğrencilerin de hedeflere ulaşmada katkısı olduğu saptanmıştır. Eldeniz adlı yönetici hedeflere ulaşma sürecinde öğrencilerin liderlik özelliklerini de fark ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı görüşleri:

Hedeflere ulaşmada bazı öğretmenlerin ve bazen de okul psikoloğunun katkısını görüyorum (Melek).

Bu hedeflere ulaşmada herkesin desteğini görüyorum. Öğretmenlerimizin, velilerimizin hatta öğrencilerimizin bile katkısını görüyoruz... (Eldeniz).

Yöneticiler, proje müsabakasına katılma, kaliteli öğretim kadrosuna sahip olma, sorunları ve önemli konuları çözmeyle ilgili hedeflerinde İl Eğitim Müdürlüğü'nün desteğini aldıklarını belirtmişlerdir. Örneğin:

Proje müsabakasına katılmakla ilgili İl Eğitim Müdürlüğü de bizi destekledi. Bize bazı yönlendirmede bulundu... (Gönül).

Yararlı öğretim kadrosuna sahip olmayla ilgili hedefimizde İl Eğitim Müdürlüğü bizi destekledi (Havva).

Okulun en önemli konularında ister hedeflerimiz ister sorunlarımız konusunda ilk desteği Bakü İl Eğitim Müdürlüğü'nden alıyoruz (Kübra).

Bazı konularda İl Eğitim Müdürlüğü'nün desteğini alıyoruz (Eldeniz).

Bakü İl Eğitim Müdürlüğü'nün çalışanlarından çok yararlanırdım (Nergis).

Yöneticiler, hedeflere ulaşmada deneyimli okul yöneticileriyle iş birliği yapmanın katkısından da söz etmişlerdir. Nergis adlı yönetici, projeleriyle ilgili hedefe ulaşmada özel okulların ve o alandaki uzmanların da desteğini aldığını söylemiştir. Yönetici görüşleri:

Hedeflere ulaşmamda deneyimli okul müdürlerinin daha çok katkısı olmuştur. Onlarla birçok projelerde iş birliği yaparak okulumu geliştirebildim (Lale).

Öğrenmeye açık biriyim. Diğer okulların müdürleriyle iyi bir iletişime sahibim. İhtiyaç olduğunda onlardan bir şeyler sorup öğreniyorum ...projesinde bu eğitim sistemini uygulayan özel okulların, bu konuda uzman olan kişilerin katkısını gördüm (Nergis).

4.5. Okulda Değerlendirmeyle İlgili Görüşler

4.5.1. Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Yaptığı Alanlar

Elde edilmiş görüşlere göre yöneticiler *öğrenci, öğretmen, okul faaliyeti, okul veli iş birliği, okulun fiziki ve hijyen koşullarına ilişkin değerlendirmeler* yapmaktadırlar.

Düzey belirleyici ve sonuç özetleyici sınavlar düzenleme, öğrencilerin okuma, yazma, anlama becerilerini, ders denetiminde öğrenme ortamına katılım düzeyini, genel kültür düzeyini, okul devamlılığını ve psikolojik durumlarını ölçme, bireysel yeteneklerini ortaya çıkarma okullarda yürütülen *öğrenci yönelimli değerlendirmelerdir*.

Okullarda öğrenci başarısını ölçmek için düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirmeler yapılmaktadır. Öğrencilerin öğrenim düzeyini teşhis etmek için düzey belirleyici değerlendirmeler farklı sıklıklarla yapılırken, sonuç özetleyici değerlendirmeler eğitim öğretim yılında iki kez, dönem sonlarında yapılmaktadır. Genel Öğretim Okullarında Okul İçi Değerlendirme Konusunda Talimat'ta sonuç özetleyici değerlendirmenin dönem sonlarında yapılması belirtilmiştir. Katılımcıların da senede iki kez sonuç özetleyici değerlendirme yapması ilgili talimatla uygunluk teşkil etmektedir. Düzey belirleyici değerlendirmenin dönem başında yapıldığı bulgusu tüm katılımcıların görüşlerinde saptanmış ortak bulgudur. Elde edilen görüşlerden bazı katılımcıların okullarında düzey belirleyici değerlendirme dönem başlarında yani sene de iki kez yapılmaktadır. Bu konudaki yönetici görüşleri:

> *Öğrencilerin öğrenim düzeyini değerlendirmek için düzey belirleyici değerlendirmeler, dönem sonlarında sonuç özetleyici değerlendirme yapıyorum (İlknur).*
>
> *Öğrencilerin bilgi düzeyini ölçmek için dönem başlarında düzey belirleyici, dönem sonlarında ise sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Bahar).*
>
> *Öğrenciler için ise dönem başlarında düzey belirleyici, dönem sonlarında ise sonuç özetleyici değerlendirmeler yapıyoruz (Melek).*
>
> *Öğrencilerin öğrenme düzeyini ölçmek için senede iki kez düzey belirleyici değerlendirme, iki kez de sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Havva).*
>
> *Öğrencilerin akademik bilgi düzeyinin değerlendirmesini yaparız. Ekim ve nisan aylarında öğrencilerin her dersten genel bilgi düzeyini ölçmek için düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Her dönemin sonunda ise sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Dilber).*

Sınıf veli toplantısının gözlemi zamanı Ferhat adlı yöneticinin, öğrenci ve öğretmen değerlendirmesi konularına değinmesi, velileri bu sene de düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirmelerin ve ders denetimlerinin yapılacağı konusunda bilgilendirmesi, velilerin yapılan değerlendirme sonuçlarıyla memnun olmadıklarında okul yönetimine müracaat etmelerini söylemesi; doküman incelemesi zamanı ise Akif adlı yöneticinin 2020'nin Ocak ayında okulun konferans salonunda 9. sınıf öğrencilerine Azerbaycan dili, matematik ve İngilizce'den düzey belirleme sınavı yaptığının anlaşılması okul yönetiminin öğrenci yönelimli değerlendirme yaptığı bulgusunu ortaya koymaktadır.

Ferhat adlı katılımcı ise düzey belirleyici değerlendirmeyi yılda dört kez yaptığıyla ilgili şunu anlatmıştır:

> *Öğrencilerin akademik düzeyini değerlendirmek için senede dört kez düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Sonuç özetleyici değerlendirmeye ek olarak, iki aydan bir öğrenci başarısını belirlemek için düzey belirleyici değerlendirme yapıyorum (Ferhat).*

Belirtilen görüşlere ek olarak bazı okullarda düzey belirleyici değerlendirmenin her ay yapıldığı da saptanan bulgulardan biridir. Yapılan değerlendirmelerle öğrencilerin gelişim dinamiği takip edilmektedir. Gönül adlı katılımcının okulunda değerlendirme dokuzuncu sınıf öğrencileri için her ay, diğer sınıfların öğrencileri içinse sadece dönem başında yapılmaktadır. Peri adlı katılımcının okulunda ise öğrenci değerlendirmesi zamanı mezuniyet sınavındaki derslere Azerbaycan dili, matematik ve İngilizce'ye daha fazla ağırlık verilmektedir. Örneğin:

> *Öğrencilerin öğrenim düzeyini ölçmek için her ay düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Yaptığımız değerlendirmelerle öğrencinin gelişim dinamiğini takip edebiliyoruz. Her dönem sonunda ise sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Cemile).*

> *Dokuzuncu sınıf öğrencilerinin bilgi düzeyini ölçmek için her ay düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Diğer sınıflarda ise düzey belirleyici değerlendirmeyi dönem başlarında yapıyoruz. Dönem sonlarında da sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Gönül).*

> *Öğrencinin akademik düzeyini belirlemek için her ay tüm derslerden düzey belirleyici değerlendirme, dönem sonlarında ise sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz. Değerlendirme zamanı diğer dersleri gözardı etmeden Azerbaycan dili, matematik ve İngilizce'ye ağırlık veriyoruz (Peri).*

Doküman analizinden, Bahar adlı yöneticinin okulunda 4-11. sınıflarda birinci dönemin sonunda sonuç özetleyici değerlendirmenin yapıldığı anlaşılmıştır.

Jale adlı katılımcı, ilk çalışma yılında düzey belirleyici değerlendirmeyi sadece mezun olacak sınıflarda yapabildiğini belirtirken, Lale adlı katılımcı ise eğitim öğretim yılının yarısında okula atandığı ve zamanın kısıtlı olmasından dolayı sadece mezun sınıflarda ve bir sene sonra mezun olacak sınıfı hazır duruma getirmek amacıyla sekizinci sınıflarda yapabildiğini açıklamıştır. Bunun yapılmasında amaç mezun olacak öğrencilerin Devlet İmtihan Merkezi [ÖSYM] tarafından yapılacak olan mezuniyet sınavına ne kadar hazırlıklı olmasını ölçmektir. Örneğin:

> *İlk geldiğimde dokuz ve on birinci sınıfların düzey belirleyici değerlendirmesini yaptım ve sonra da değerlendirme sonuçlarını inceledim (Jale).*
>
> *Sekiz, dokuz, on ve on birinci sınıflarda düzey belirleyici değerlendirmeyi tam yaptım. Sekizinci sınıfta yapmamın nedeni gelecek seneye onları hazırlamaktır. Her iki dönemin sonunda sonuç özetleyici değerlendirme yapıldı... (Lale).*

Kimi katılımcının okulunda düzey belirleyici değerlendirme 5-11. sınıf kapsamında yapılmaktadır. Düzey belirleyici değerlendirmeyi tüm sınıflarda yapan yöneticilerin olduğu da saptanmıştır. Öğrencilerin bilgi düzeyinin değerlendirmesi açık ve şıklı sorular üzerinden yapılmaktadır. Katılımcı görüşleri:

> *Her ay 5-11. sınıf öğrencilerinin öğrenim düzeylerini ölçmek için düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Her dönemin sonunda da sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Kübra).*
>
> *Öğrencilerin bilgi düzeyini birtakım testler ve yazılılar yoluyla değerlendiriyoruz. Öğretim yılında düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirmelerimiz oluyor (Nergis).*
>
> *Öğrencilerin öğrenim düzeyini öğrenmek ve akademik başarısını artırmak için spor salonumuzda öğrencilere şıklı sorulardan oluşan düzey belirleyici değerlendirme yaptım. Her dönem sonlarında öğrencilere sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Oya).*
>
> *Her ay tüm öğrencilerin düzey belirleyici değerlendirmesini yapıyoruz. Şıklı ve açık sorularla öğrencilerin bilgi düzeyini ölçüyoruz. Dönem sonlarında da sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz (Akif).*

Eldeniz adlı katılımcı, ilkokuldan geldikleri için daha fazla öğretmenin ders verdiği öğretim sürecine kolay adapte olamayan beşinci sınıf öğrencilerinin değerlendirme sürecine daha fazla özen gösterdiğini belirtmiştir. Bu nedenle öğretim yılının başında değerlendirme yaparak öğrencilerin ilkokul bilgi düzeyi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Sonraki zamanlarda yapılan değerlendirmelerle adaptasyon sürecinin nasıl işlediği takip edilerek, durum kontrol altında tutulmaktadır. Ayrıca diğer sınıflarda ve öğrenmede gerilemenin görüldüğü durumlarda

da düzey belirleyici değerlendirme yapılmaktadır. Böylece elde edilen sonuca göre aksamanın nedeni belirlenerek ona göre çözüm yöntemi izlenilmektedir. Yöneticinin görüşü:

> *Beşinci sınıf öğrencilerimizin adapte sürecini rahat atlata bilmeleri ve durumu kontrol altında tutmak için onların değerlendirmesine özen gösteriyoruz. Beşinci sınıfta öğretim yılının başında düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Aynı zamanda her dönemin sonunda sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz. Bazı durumlarda bir sınıfta bir derste öğretimde aksama olduğu bize söylenildiğinde orada bu durum var mı diye hemen düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz... (Eldeniz).*

Gönül adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, onun okulunda da beşinci sınıflarda düzey belirleme sınavının yapıldığı bulgusunu ortaya koymaktadır.

Düzey belirleyici değerlendirme gibi sonuç özetleyici değerlendirme de okul yönetimi tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme sorularının hazırlanmasından zümreler ve zümre başkanlarının sorumlu tutulması da elde edilen bulgulardandır. Değerlendirme sınavı yapılmadan önce zümre başkanlarıyla toplantı yapılmakta, zümre başkanları öğretmenlerden elde ettiği sorulardan soru havuzu oluşturarak değerlendirme sorularını belirleyerek müdür yardımcısına vermekte, o da soruları inceleyip onaylamakta ve sonra öğrenci değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu konudaki yönetici görüşleri:

> *Öğrenci değerlendirmesini yapmak için zümre başkanlarıyla toplantı düzenliyoruz ve onlardan iki dönemin sonuç özetleyici değerlendirmeleri için soru havuzu oluşturmasını istiyoruz. Aslında bu artık sistemli bir şekilde yerine getirilen bir durumdur (Eldeniz).*
>
> *Değerlendirme sorularının hazırlanmasından zümre başkanları sorumludur. Onlar soruları zümre üyeleriyle birlikte hazırladıktan sonra soruları bize veriyorlar (Kübra).*
>
> *Sonuç özetleyici değerlendirmeyi yapmak için zümre başkanlarıyla toplantı yapıp yapılacak olan değerlendirmeyle ilgili konuları konuşuyoruz. Zümre başkanları, zümresindeki öğretmenlerden aldığı soruları değerlendirerek bize veriyor. Sonuç özetleyici değerlendirme okul yönetimi tarafından yapılmaktadır (Dilber).*
>
> *Öğretmenler dönem boyunca zümre başkanlarına işledikleri konularla ilgili sorular veriyorlar. Zümre başkanları soru havuzundan sonuç özetleyici değerlendirmenin sorularını oluşturuyor ve müdür yardımcıma veriyor. Müdür yardımcım gözden geçirdikten sonra soruları onaylıyoruz (Cemile).*

Gözlem zamanı, Melek ve İlknur adlı yöneticilerin öğretmenler kurulu toplantısında zümre başkanlarına düzey belirleyici, sonuç özetleyici değerlendirme ve okul içi olimpiyat için

soru havuzu oluşturmalarını belirtmeleri öğrenci değerlendirmesinin yapılmasıyla ilgili sürece işaret etmektedir.

Okullarda öğrenci değerlendirmesini yapmak ve değerlendirme sorularını hazırlamak için müdür, müdür yardımcısı ve zümre başkanlarından oluşan kurullar yaratılmaktadır. Değerlendirme soruları bu kurullarda belli ilkeler doğrultusunda hazırlanmakta ve değerlendirme okul yönetimi tarafından yapılmaktadır. Örneğin:

> *Sonuç özetleyici değerlendirmeyi yapmak için bir komisyon oluşturuluyor ve o kurul belli ilkelere uygun bir şekilde değerlendirme sorularını hazırlıyor. Değerlendirme yönetim tarafından yapılıyor (Jale).*
>
> *Değerlendirme yapmak için komisyon kuruluyor. Komisyon müdür yardımcılarım ve zümre başkanlarından oluşuyor. Komisyon başkanı kendim oluyorum. Değerlendirme soruları zümreler tarafından hazırlanır (Havva).*
>
> *Sonuç özetleyici değerlendirme yapılmadan önce zümre başkanlarının dâhil olduğu komisyon değerlendirme sorularını oluşturuyor. Sorular hazırlandıktan sonra müdür yardımcımın yönetimi altında değerlendirme yapılıyor (Lale).*

Elde edilmiş görüşlerden ilkokul (1-4 sınıf) öğrencilerinin öğrenim düzeyi test yapmakla birlikte öğrencilerin okuma, yazma ve anlama becerileri de değerlendirilmektedir. Test değerlendirmesinde başarılı olan öğrencinin bu tarz değerlendirmede başarısız olduğu da elde edilmiş bulgulardandır. Örneğin:

> *Ayrıca ilkokul öğrencilerinin okuma, yazma ve anlama becerilerini değerlendiriyoruz (Akif).*
>
> *İlkokul öğrencilerinin okuma ve yazma becerilerini değerlendiriyorum (İlknur).*
>
> *İlk okulda değerlendirme farklı istikametlerde yapılmaktadır. İlkokul öğrencilerinin okuma, anlama, yazma ve konuşma becerilerindeki yeterlikleri ölçüyoruz. Değerlendirme sonucunda öğrencilerimizin özellikle konuşma, kendini anlatma yeterliklerinin düşük olduğunu öğrendik (Peri).*

Doküman analizinden, Dilber adlı yöneticinin okulunda 2-4. sınıf öğrencilerinin anlaşılabilir ve hızlı okuma becerilerinin değerlendirildiği, düşük sonuç gösteren öğrencilerle ilgilenmek için öğretmenlerine ek zaman verildiği anlaşılmıştır.

Jale adlı katılımcının okulunda ilkokul öğrencileriyle birlikte 5. ve 8. sınıfların da okuma, yazma ve konuşma becerileri değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin bu şekilde yapılması veliler tarafından da olumlu karşılanmıştır. Katılımcının bu konudaki görüşü:

Biz değerlendirmeyi sadece yazılı olarak test şeklinde değil aynı zamanda soru çekip konuşma olarak da yapıyoruz... Öğrencilerin yazma becerileriyle birlikte, konuşma becerilerini değerlendiriyoruz. Bakıyorsun çok başarılı öğrenci tüm testleri doğru çözüyor ama testteki soruyu açıklamasını, anlatmasını istediğimiz zaman öğrenci bunu yapamıyor. Değerlendirmeyi böyle yapmamızı veliler de çok beğendiler... (Jale).

Nergis adlı yönetici, öğrencilerin öğrenim düzeyini aynı zamanda derslere katılımlarını gözlemleyerek de değerlendirmektedir. Örneğin:

Öğrencilerin öğrenim düzeyini sadece kağıt üzerine bir şeyler yazdırmakla ölçmüyoruz aynı zamanda onları derslerde de gözlemliyoruz (Nergis).

Ayrıca öğrencilerin öğrenim düzeyi okullarda yapılmakta olan fen aylıklarında da değerlendirilmektedir. Kübra adlı yöneticinin görüşü:

Ayrıca fen aylıklarımız oluyor. Mesela: bir ay matematik, bir ay edebiyat, bir ay tarih, bir ay fizik aylığımız oluyor. Tarih ayında öğrencilerin tarih bilgilerini değerlendiriyoruz (Kübra).

İlknur adlı yöneticinin okulundaki gözlem zamanı kasım ayından başlayarak her bir ayda yapılacak olan fen aylıkları kapsamında öğrenci bilgi becerilerinin, öğretmen performansının değerlendirmesinin yapılmasının planlandığı görülmüştür. Yüz yüze görüşme zamanı katılımcının okulunda öğrencinin akademik düzeyi ile birlikte bireysel yeteneklerinin de değerlendirildiği anlaşılmıştır. Örneğin:

Öğrencilerin değerlendirmesini yaparken sırf akademik bilgisini değil özel yeteneklerini de değerlendiriyorum (İlknur).

Peri adlı yöneticinin okulunda öğrencilerin akademik düzeyi ile aynı zamanda öğrencilerin genel kültür düzeyi de değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmede ilkokul öğrencilerinin genel kültür düzeyinin üst sınıflardan daha iyi durumda olduğu saptanmıştır. Yönetici görüşünü şöyle ifade etmiştir:

Düşünüyorum ki her bir Azerbaycanlının kendi ülkemizle ilgili bilmesi gereken önemli bilgiler vardır. Bundan dolayı öğrencilerin genel kültür düzeylerini belirlemek için de değerlendirme yaptık. İlkokul öğrencilerinin genel kültür düzeyinin üst sınıflardan daha iyi durumda olduğunu öğrenmiş olduk (Peri).

Bazı katılımcıların okullarında öğrencilerin psikolojik testler aracılığıyla psikolojik durumu da değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda psikolojik açıdan zorluk yaşayan, bundan dolayı derslerinde başarısız olan öğrenciler belirlenerek onlara psikolojik destek gösterilmektedir. Öğrencilerin psikolojik testlere cevabı üzerinden okulun iklimi de

değerlendirilmektedir. Okul iklimini iyileştirmek amacıyla okul, psikoloji konulu projelere katılmakta, okulda öğretmenlere psikolojik seminerler verilmektedir. İlkokul sınıf öğrencilerinin psikolojik durumu yaptıkları resimler üzerinden değerlendirilirken bazı öğrencilerin aileyle iletişim sorunu yaşadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların detaylı görüşleri:

> *Okul psikoloğu psikolojik testler uygulayarak öğrencilerin psikolojik durumunu değerlendiriyor. Böylece sorunlu ve derslerinde başarısız olan öğrencilere yardım edebiliyoruz (Akif).*
>
> *Okuldaki psikolojik durumu değerlendirmek için öğrencilere psikolojik testler uyguluyoruz. Hatta bir okulun okulda psikolojik ortam ve eğitim durumuyla ilgili projesinde de yer aldık. O okuldan gelip bizim öğretmenlere psikolojik seminerler verildi (Cemile).*
>
> *Öğrencilerin psikoloji durumlarını değerlendirmek için sık sık psikolojik testler yapıyoruz. Küçük sınıf öğrencilerinin psikoloji durumlarını değerlendirmek için resim yapmalarını istiyoruz ve psikoloğumuzla birlikte küçüklerin çizdikleri resimleri inceliyoruz (Nergis).*

Lale adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, okul psikoloğunun pandemi sürecinde öğrencilerin psikolojik durumunu değerlendirmek için onlarla çevrim içi görüş yaptığını ortaya koymaktadır.

Melek adlı katılımcının okulunda öğrenci devamlılığı şöyle değerlendirilmektedir:

> *Öğrencilerin okul devamlılığını değerlendirmek için her gün sınıflarda kaç öğrencinin gelip gelmediğini kontrol ediyoruz (Melek).*

Ders denetimi yapma, ders işlenen sınıfların başarısına bakma, yazılı ve test sınavı uygulama, kamera aracılığıyla gözlemleme ve okul faaliyetlerine katılımı gözden geçirme *öğretmen performansının değerlendirilmesinde* izlenilen yollardır. Öğretmen performansını değerlendirme amacıyla yapılan ders denetimlerine yöneticiyle birlikte, müdür yardımcılarının, okul psikoloğunun, zümre başkanlarının, sınıf rehber öğretmenin ve diğer öğretmenlerin katıldığı anlaşılmıştır.

Öğretmenin mesleki kapasitesini değerlendirmek için ders denetiminin yapıldığı konusunda tüm katılımcılar, ortak görüş belirtmişlerdir. Ders denetimi yapılmakla öğretim koşulları ve öğretmenlerin öğretim yeterliliği değerlendirilmektedir. Örneğin:

> *Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek için ders denetimleri yapıyoruz. Öğretim koşullarını denetleyerek öğretmenlerin öğretim niteliğini değerlendirmiş oluyorum (Ferhat).*
>
> *Öğretmen değerlendirmeleri zamanı öğretmenlerin derslerini denetleriz (Oya).*

Öğretmenleri değerlendirmek için ders denetimleri de yapıyoruz (Kübra).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini değerlendirmek için ders denetimleri yaparım (İlknur).

Yapılmış görüşlerden, ders denetimine müdürle birlikte müdür yardımcıları ve zümre başkanının katıldığı, denetimin amacına ve gereksinime göre katılımcıların değişebildiği saptanmıştır. Yönetici görüşünden, denetim zamanı ders denetim formunun kullanıldığı anlaşılmıştır. Katılımcı görüşleri:

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini değerlendirmek için öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla birlikte ders denetimleri yaptık (Peri).

Öğretmenleri de ders denetimleri yaparak onların faaliyetini değerlendiriyorum. Ders denetimini öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla, terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcımla, zümre başkanıyla birlikte yapıyorum. Değerlendirmeyi yapma amacıma göre denetime katılan kişiler değişir (Jale).

Öğretmenlerin mesleki açıdan ne kadar yeterli olduğunu belirlemek için ders denetimleri yapıyoruz. Ders denetimlerine zümre başkanları, müdür yardımcılarım ve kendim katılıyorum (Eldeniz).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini değerlendirmek için ders denetimleri yapıyoruz. Ders denetimini önceden hazırlanmış değerlendirme formuna göre yapıyoruz. Ders denetimlerine benimle birlikte, müdür yardımcılarım ve zümre başkanları katılıyor (Akif).

Aşağıdaki katılımcının görüşünden, ders denetiminden sonra katılımcılarla birlikte dersin tartışıldığı anlaşılmıştır:

Öğretmenlerin performansını değerlendirmek için ders denetimleri yapıyorum. Ders denetimlerinden sonra o derse katılan öğretmenlerle birlikte dersi tartışıyoruz (Lale).

Ders denetimi zamanı denetim sürecine ilişkin bilgiler ders değerlendirme defterine not edilmektedir. Aşağıdaki yöneticiler, ders denetimiyle ilgili şu görüşlerde bulunmuşlardır:

Öğretmen performansını değerlendirmek için müdür yardımcılarımla birlikte ders denetimleri yapıyoruz. Denetim zamanı her birimiz derste gördüğümüz olumlu ve olumsuz yönleri defterimize not ediyoruz. Denetimden sonra öğretmenle oturup bunları tartışıyoruz. Ders denetimlerimize zümre başkanları, diğer derslerin öğretmenleri de katılmaktadır (Dilber).

Ders denetimlerini eğitim ve öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla birlikte yapıyoruz. Denetim zamanı olumlu ve olumsuz olan yönler not ediliyor. Dersten sonra öğretmenle konuşuluyor. Zümre

toplantısında ise o zümrenin öğretmenlerinin gereksinimlerini tartışıyoruz (Bahar).

İki yöneticinin görüşünden, ders denetimine okul psikoloğunun da katıldığı bulgusu ortaya çıkmıştır. Denetime okul psikoloğunun katılması öğretim sürecini bir bütün olarak ele almaya, öğretmeni psikolojik açıdan değerlendirmeye hizmet etmektedir. Her bir katılımcının derste edindiği gözlemler not alınarak, dersten sonra tartışılarak öğretmenin performansı hakkında top yekun karar verilmektedir. Örneğin:

Öğretmenlerin performansını değerlendirmek için ders denetimleri yapıyoruz. Ders denetimlerine zümre başkanları, müdür yardımcıları ve okulun psikoloğu ile birlikte katılırım... Hangi öğretmenin hangi sınıflarda psikolojik açıdan ders vermede yeterli olduğunu bilmektir (Melek).

Ders denetimleri yaparak öğretmen performansını değerlendiriyoruz. Ders denetimlerine benimle birlikte öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcım ve okulun psikoloğu katılıyor... Dersten sonra toplanıp her birimiz gözlemlediğimiz yönleri tartışıyoruz (Nergis).

Ders denetimlerine dersi denetlenen hocanın zümresinden bir öğretmen, zümre başkanı, sınıf rehber öğretmen ve derste işlenen konunun ilişkilendirildiği branştan da bir hoca katılmaktadır. Denetim süreci ders değerlendirme defterine not edilmekte, öğretmenin dersi ders denetim formu üzerindeki belirli kriterler üzerinden değerlendirilmektedir. Yöneticilerin denetim ve tartışma sürecine ilişkin görüşleri:

Öğretmenlerin performans değerlendirmesini yapmak için ders denetimleri yapıyorum. Ders denetimini dersi denetlenecek hocanın zümresinden olan bir öğretmenle yapıyoruz. Denetimden sonra toplanıyoruz. Öğretmenin dersini öğretmen davranışı ve dersin aşamalarının nasıl icra olunmasıyla ilgili kriterler üzerinden değerlendiriyoruz (Gönül).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini değerlendirmek için ders denetimleri yapıyorum. Ders denetimine müdür yardımcım, denetim yaptığımız sınıfın sınıf rehber öğretmeni, zümre başkanı ve işlenen konu hangi dersle ilişkilendirilmişse o dersten bir öğretmen katılıyor... Dersten sonra toplanıp öğretmenle konuşuyoruz. Öğretmenin dersiyle ilgili kriterleri beş puan üzerinden değerlendiriyoruz (Havva).

Ders denetimiyle ilgili saptanan bulgulardan biri de denetim yapılacağı bilgisinin öğretmenlere önceden duyurulmamasıdır. Ders denetiminin yapılacağının öğretmene önceden haber verilmemesinin nedeni öğretmenin önceden o dersin provasını öğrencilerle yapmasıdır. Yönetici, prova olunmuş dersin tekrarının izlenilmesinin kimseye faydalı olmadığı görüşündedir. Yöneticinin denetimin amacıyla ilgili görüşü:

Ders denetimlerini öğretmeni önceden bilgilendirmeden yapıyoruz. Öğretmeni bilgilendirmememizin nedeni öğretmenin öğrencileri işlenen konuyla ilgili önceden hazırlamasıdır. Zaten denetimin amacı öğretmende kusur bulmak değil. Amacımız öğretmenin öğretme ortamını nasıl oluşturduğunu, günlük planlamanı nasıl yaptığını görmektir... (Akif).

Bahar adlı yönetici de görüşünde Akif adlı yöneticiyle aynı görüşte bulunarak önceden haber verilmiş ders denetimiyle, habersiz yapılmış ders denetimin sonuçları arasındaki farka dikkat çekmiştir. Yönetici, habersiz yapılan ders denetimini öğretmenin gerçek performansını görmede faydalı bulmuştur. Örneğin:

Ders denetimleri yapıyoruz. Öğretmenlere önceden onların derslerini denetleyeceğimizi söylediğimizde denetime çok iyi hazırlanıyorlar. Ders denetimleri iyi geçiyor ama haber vermeden denetim yaptığımız zaman öğretmenin gerçek performansını o zaman görebiliyoruz (Bahar).

Cemile adlı yönetici de görüşünde ders denetimini bazen önce haber verdiğini, bazen de habersiz denetim yaptığını belirtmiştir. Yönetici denetim sonuçlarına ilişkin tutanak tutulduğunu ifade etmiştir. Yöneticinin görüşü:

Ayrıca öğretmenin performansını değerlendirmek için ders denetimleri yapıyoruz. Ders denetimleri yaparken bazen öğretmenlere denetim olacağına dair bilgi veriyoruz, bazen de vermiyoruz. Ders denetimi yaparken öğretmenin dersindeki tüm olumlu ve olumsuz yönleri not alıp tutanak tutuyoruz (Cemile).

Bazı yöneticiler ise denetim yapılacağı konusunda önceden öğretmenleri haberdar etmektedirler. Ders dinlemeye farklı branştan öğretmenlerin de katılımı sağlanmakla öğretmenlerin birbirlerinden yeni bir şeyler öğrenmesine olanak yaratılmaktadır. Peri adlı katılımcı, öğretmene ders denetimi yapacağı günü söylediğini ama hangi sınıfta yapacağını söylemediğini belirtmiştir. Belirtilmiş görüşler:

Ders denetimi yapacağımızı öğretmenlere önceden duyuruyoruz. Dersi olmayan öğretmenlerin derse katılabileceği söyleniliyor. Mesela: Fizik öğretmeni kimya öğretmeninin dersini dinleyebiliyor. Böylece öğretmenin öğretmenden öğrenmesini sağlamış oluyoruz (Dilber).

Ders denetimi yaparken bir ay önceden hangi gün hangi öğretmeni denetleyeceğimizi tüm öğretmenlere duyuruyoruz ama öğretmenin hangi sınıftaki dersini denetleyeceğimizi söylemiyoruz (Peri).

Öğretmen performansı aynı zamanda ders işlediği öğrencilerin öğrenim başarısına göre de değerlendirilmektedir. Yapılan öğrenci değerlendirmesinde öğrencilerin iyi sonuç

göstermesi öğretmenin iyi öğretim ortamı oluşturduğunu göstermektedir. Bu konudaki yönetici görüşleri:

> *Yaptığımız öğrenci değerlendirmeleriyle öğretmenin o sınıftaki performansını ölçmüş oluyoruz (Cemile).*
>
> *Öğretmenleri öğrencinin başarısına göre değerlendiriyoruz. Öğrencilerin değerlendirmesini yaptığımız zaman eğer öğrenci başarılı sonuç gösteriyorsa demek ki öğretmen o sınıfta iyi performans sergilemiştir (Bahar).*
>
> *Paralel sınıflarda Azerbaycan dili dersini farklı öğretmenlere veriyoruz. Bunu yapmakta amaç öğrencilerin bilgi düzeyinin değerlendirme sonuçlarına baktığımız zaman farkı kolay bir şekilde görmektir (Akif).*

Cemile adlı yöneticinin okulunda öğretmenin performansı onun sene boyunca okul faaliyetlerine katılımına göre de değerlendirilmektedir. Öğretmenin sene boyunca gösterdiği faaliyetlerin 10 kriter üzerinden müdür yardımcısıyla birlikte değerlendirildiği anlaşılmıştır. Yöneticinin görüşü:

> *Öğretmen performansını değerlendirirken öğretmenin sene boyunca okul faaliyetlerine katılımını gözlemliyoruz. Öğretmen faaliyetini değerlendirme tablomuz var ve öğretmeni o tablodaki 10 kriter üzerinden değerlendiriyoruz. Öğretmen değerlendirmesini müdür yardımcılarımla birlikte yapıyorum (Cemile).*

İki okulda öğretmen yeterliliğini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerin akademik bilgileri şıklı sorular üzerinden ölçülmüştür. Bu değerlendirmeye üst sınıflarda Azerbaycan dili öğretmenleri tabi tutulmuştur. İlk okulda ise sınıf öğretmenlerine imlâ yazdırılarak bu konuda ne kadar yeterli oldukları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetmemeleri için sonuçlar sadece kendilerine duyurulmuştur. Katılımcı görüşü:

> *Azerbaycan dili öğretmenlerine de akademik bilgilerini ölçmek için düzey belirleyici değerlendirme yaptım. Öğrencilere verilen soru türlerinden öğretmenler için de hazırlamıştık. Onlara da yazılı değerlendirme yaptık (Oya).*
>
> *Ayrıca sınıf öğretmenlerini zor bir konuda imlâ yazdırarak değerlendirdik. İmlâ yazdırmamın amacı her bir öğretmenimizin kendi durumunu öğrenmesini ve kendisini geliştirmesini sağlamak ve okulumdaki sınıf öğretmenlerinin bu konuda ne kadar yeterli olduklarını belirlemekti …(Peri).*

Öğretmen performansı sınıflarda olan kamera aracılığıyla gözlemlenerek de yapılmaktadır. Yöneticiler aşağıdaki görüşlerinde öğretmenin nasıl öğretim ortamı oluşturduğunu kameralar aracılığıyla gözlemlediklerini söylemişlerdir:

Öğretmen performansıyla ilgili ön değerlendirmeyi bu gördüğünüz kameralar aracılığıyla gözlemleyerek yapıyoruz. Öğretmenlerin nasıl performans sergilediğini her derslikte bulunan kamaralarla görebiliyoruz (Eldeniz).

Kameralardan öğretmenleri gözlemliyoruz (Ferhat).

Havva adlı yönetici, sınıf rehber öğretmenlerini değerlendirme yaparak atadığını belirtmiştir. Yönetici, test sınavının sonrasında mülakatta yüksek puan alan öğretmenin sınıf rehber öğretmen olarak atandığını böyle bir sürecin diğer okullarda izlenilmediğini dile getirmiştir. Katılımcının görüşü:

Bizim okulda sınıf rehber öğretmen olmak isteyen kişi önce sınavdan geçmeli sonra mülakata katılmalıdır. Sınıf rehber öğretmen hakkında yönerge, sınıf defterinin[6] yazımı, öğrenci evraklarının düzenlenmesi, öğrenci psikolojisiyle ilgili soruların yer aldığı sınavdan iyi puanla geçen öğretmen sınıf rehberi olmak hakkı kazanıyor. Diğer okullarda böyle bir şey yok (Havva).

Öğretmen yönelimli değerlendirmede zümrelerin de faaliyeti değerlendirilmektedir. Zümre değerlendirmesi yapılırken zümre başkanının faaliyeti, zümrenin yıllık faaliyeti, öğretmenlerin zümre faaliyetine katkısı değerlendirilmektedir. Belirtilmiş görüşler:

Zümrelerin faaliyetlerini değerlendirmek için zümre başkanının ne kadar ders dinlemesi yaptığını, bu öğretim yılında neler yaptıklarının raporunu alıyorum. Hangi öğretmenin zümrede ne yaptığını soruyorum. Sonra öğretmenlerden zümre başkanıyla ilgili rapor vermesini istiyorum (Havva).

Fen aylıklarında zümrelerin faaliyetini de değerlendiriyoruz. Aynı zamanda tarih ayında tarih zümresinin tarihle ilgili ne gibi eylemler, etkinlikler düzenlediklerini, zümre öğretmenlerinin derslerini değerlendiriyoruz (Kübra).

Ayrıca eğitim öğretim yılının her bir ayını zümreler arasında paylaşıyoruz. Mesela bir ayımız matematik, bir diğer ayımız tarih oluyor. Her zümrenin kendi ayındaki çalışmalarını değerlendiriyoruz. Aslında o ayda o zümreden hangi öğretmenimizin aktif olduğunu gözlemliyoruz (Eldeniz).

[6] Sınıf defteri, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı'nın onayı ile her eğitim öğretim yılında her bir sınıf için oluşturulmuş resmi okul evrakıdır. Sınıf defteri, öğretim yılında farklı branşların konuları ve öğrencilerin öğrenim durumuyla ilgili bilgileri girmek içen yeteri kadar sayfadan oluşmaktadır. Sınıf defterinin sol tarafında, sayfanın başında branşın ismi (tarih, matematik, kimya...), alt kısmında ise öğrencilerin isim ve soy isimleri yazılmakta, onun karşısında dersin işlenilme tarihi için haneler verilmekte ve o hanelerde öğrencinin o tarihte derse devamlılık durumu ve sonuç özetleyici değerlendirme notu belirtilmektedir. Defterin sağ tarafında, sayfanın başında öğretmenin ismi soy ismi, alt kısmında ise öğretim yılında işlenilen konuların ismi ve tarihleri yazılmaktadır.

Paydaş görüşleri, öğrencilerinin mezuniyet sınav sonuçları, okulun proje ve müsabakalarda başarısı üzerinden *okulun faaliyeti değerlendirilmektedir*.

Yöneticilerin okul faaliyetini değerlendirmede öğrenci ve velilerin görüşlerine değer verdiği saptanmıştır. Veli, öğrenci ve öğretmenlerin okulla ilgili memnuniyet düzeyini değerlendirmek için okullarda anketlerin uygulandığı bulgusu ortaya çıkmıştır. Anketler aracılığıyla paydaşların okulla ilgili beklentileri öğrenilerek karşılanmaya çalışılmıştır. Okulla ilgili belirtilmiş görüşlerin yöneticilerde farkındalık sağladığı anlaşılmıştır. Eldeniz adlı yöneticinin okulunda öğrenci ve veli görüşünü öğrenmek amacıyla giriş katına şikâyet ve öneri kutusu konulmuştur. Okulla ilgili öğrenciler, velilerle birlikte öğretmenlerin de görüşleri öğrenilmiştir. Peri adlı katılımcı, öğretmen görüşlerinin gerçeği yansıtmadığı için faydalı bulmaz iken Ferhat adlı katılımcı ise bazı öğretmenlerin gerçek eleştirilerde bulunarak durumu daha detaylı görmesini sağladığını belirtmiştir. Örneğin:

> *Veli ve öğrencilerin okulla ilgili memnuniyetini değerlendirmek için anket uyguluyoruz. Veli ve öğrenci görüşüne göre okulun eksiklerini belirleyip, tamamlamaya çalışıyoruz (Akif).*
>
> *Velilerin okulla ilgili görüşlerini öğrenmek için anketler yapıyoruz (Nergis).*
>
> *Okulla ilgili veli ve öğrenci görüşlerini öğrenmek için anketler uyguluyoruz. Hatta giriş katında öğrenci ve velilerin anonim bir şekilde görüşlerini belirtmeleri için şikâyet ve öneri kutumuz vardır (Eldeniz).*
>
> *Anket formunun aracılığıyla öğrencilerin okulun fiziki koşulları ve öğretmenlerle ilgili görüşlerini öğrenerek okul memnuniyetini değerlendirdik. Okul memnuniyetini değerlendirmede öğrenci görüşlerini çok faydalı buldum. Aynı anket formunu öğretmen görüşlerini öğrenmek için de kullandık ama öğretmen görüşleri gerçeği yansıtmıyor, okulda her şeyin çok iyi olduğunu gösteriyordu (Peri).*
>
> *Öğrencilerin okulla ilgili görüşlerini öğrenmek için anket uyguluyoruz. Yaptığımız anket sonuçları bize yaptığımız işle ilgili farkındalık sağlıyor. Aynı zamanda okulla ilgili öğretmenlerin ve velilerin de görüşlerini alıyoruz. Öğretmenlere her zaman diyorum ki, bana yaranmak için iyi bir şeyler söylemeyin beni eleştirin ki, yanlışları görebileyim. O eleştiriler bana çok yardımcı oluyor (Ferhat).*

İki yönetici, her sene okulun başarı düzeyini değerlendirdiğini belirtmiştir. İlknur adlı yönetici, okulun başarılı olup olmadığını proje ve müsabakalara katılım üzerinden değerlendirirken, Lale adlı yönetici ise dokuz ve on birinci sınıf öğrencilerinin Devlet İmtihan Merkezi tarafından düzenlenen mezuniyet sınav sonuçları üzerinden değerlendirmektedir. Örneğin:

Okulun düzenlenen projelere, müsabakalara katılım düzeyini değerlendirirken her seneki katılımımızı gözden geçirip hangi müsabakada ne kadar ilerlediğimizi, ne kadar gerilediğimizi gözden geçiriyorum (İlknur).

Okulun başarı düzeyini değerlendirmek için mektebim.edu.az sitesini takip ediyorum. Orada okulun her senesine ait başarı durumu verilmektedir. O sitede her senenin dokuz ve on birinci sınıf mezuniyet sınav sonucuna bakıp, analiz edip, okulun ilerlediğini veya gerilediğini görebiliyorum (Lale).

Okul yöneticilerinin *değerlendirdiği alanlardan biri de okul veli iş birliğidir*. Veli katılımını değerlendirmek için çocuk birliği başkanı tarafından açık kapı günlerinde okula gelen her sınıfın velisinin kaydı tutulmaktadır. Böylece hangi sınıfın velilerinin çocuğuyla daha fazla ilgilendiği belirlenmektedir. Katılımcının görüşü:

Velilerin okul faaliyetine katılım düzeyini değerlendirmek için açık kapı gününde kapıda velileri çocuk birliği başkanı karşılıyor ve her sınıftan gelen velilerin kaydını tutuyor. Hangi sınıfın velisi çocuğuyla daha ilgilidir onu bilmek istiyorum (İlknur).

Bir yönetici, *okulun fiziki ve hijyen koşullarını değerlendirdiğini* ve bir sorunla karşılaştığında ilgili müdür yardımcısına gereken talimatı verdiğini belirtmiştir. Örneğin:

Her gün tüm katları gezip katların, sınıf odalarının, kantinin hijyen durumunu kontrol ediyorum... (Melek).

3.5.2. Değerlendirme Sürecinde Dikkat Edilen Hususlar

Öğrenci, öğretmen ve okul faaliyeti değerlendirmesinde dikkat edilen hususlarla ilgili elde edilmiş bulgular şu kategorilerde sınıflandırılmıştır: *Öğrenci değerlendirmesinde dikkat edilen hususlar, öğretmen değerlendirmesinde dikkat edilen hususlar ve okul faaliyetinin değerlendirilmesinde dikkat edilen hususlar.*

Öğrenci değerlendirmesi zamanı değerlendirme sorularının belirlenmiş standartlara ve öğretim programına uygun şekilde oluşturulmasına, soruların öğrencinin bilgi ve becerilerini açığa çıkarmada yeterli olmasına, şıklı ve açık sorulara yer verilmesine dikkat edilmektedir. Değerlendirmeyi objektif şekilde yapıma, öğrencilere adaletli ve eşit yaklaşma da öğrenci değerlendirmesinde dikkat edilen hususlar arasında yer almaktadır. Öğrencilerin psikolojik durumlarını ölçmek amacıyla yapılan anketlerde ise yanlış anlaşılmaya sebebiyet verecek soruların olmamasına, öğrencilerin okul devamlılığını ölçmek içinse her gün kaç öğrencinin okulda bulunduğuna dikkat edilmektedir.

Belirtilmiş görüşlerden yöneticilerin öğrenci değerlendirme sorularının hazırlanma kriterlerine dikkat ettiği anlaşılmıştır. Değerlendirme sorularının soru hazırlama standartlarına uygun olması gerekli görülmektedir. Bu konudaki bir diğer bulgu ise değerlendirmenin objektif şekilde yapılmasıdır. Akif adlı yöneticinin okulunda objektifliği sağlamak için değerlendirme sonuçları öğretmen katılımı olmadan bilgisayar ortamında kontrol edilmektedir. Öğrencinin değerlendirme notunun, öğretmen tarafından sınıf defterine olduğu gibi yazılması öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısı tarafından kontrol edilmektedir. Öğrenci notuna müdahale eden öğretmenlere karşı önlemler alınmaktadır. Lale adlı yöneticinin okulunda ise değerlendirmenin objektif şekilde yürütülmesi için bir veli değerlendirmenin yapıldığı sınıfta bulunmaktadır. Örneğin:

> *Öğrencilerin bilgi düzeyini değerlendirirken değerlendirme sorularının standartlara uygun hazırlanmasına dikkat ediyoruz. Değerlendirmenin objektif şekilde yapılmasına dikkat ediyoruz. Zaten bizim okulda öğrencilerin değerlendirme sonuçları bilgisayar ortamında kontrol ediliyor, hiçbir öğretmenin müdahelesi olmuyor... (Akif).*
>
> *Öğrenci değerlendirme sorularının soru düzenleme standardına uygun hazırlanmasına dikkat ediyoruz (Kübra).*
>
> *Öğrencilerin değerlendirmesi zamanı değerlendirmenin objektif şekilde yürütülmesine dikkat ediyorum. Değerlendirme sınavları zamanı velileri de okula davet ediyoruz... Veli o odada olduğu zaman olumsuz söylentilerin önü kesilmiş oluyor (Lale).*

Değerlendirmede objektifliğin sağlanması için öğrencilerin kopya çekmemesine dikkat edilmektedir. Ayrıca soruların standartlara uygun olması için soruların farklı zorluk düzeyinde olmasına, öğrenci yeterliliğini ölçecek şekilde oluşturulmasına dikkat edilmektedir. Gönül adlı yönetici, zorluk düzeyi açısından soru hazırlamada bazı öğretmenlerin yetersiz olduğu düşüncesini paylaşmıştır. Belirtilmiş görüşler:

> *Öğrencilerin düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirmesini yaparken sınavın objektif olmasına dikkat ediyorum. Kopya çekmeye olanak yaratılmamasına, değerlendirme sorularının standartlara uygun olmasına dikkat ediyoruz. Biz değerlendirme sorusunun yanına sorunun zorluk derecesini ve puanını yazıyoruz... Öğretmeni çağırıp dedim sen neden tüm soruları sadece bir düzeyi ölçmek için hazırladın. Aslında onun gibi birçok öğretmen o dört standardın ne olduğunu anlamıyordu... (Gönül).*
>
> *Değerlendirme sınavlarımızdaki soruların standartlara uygun olmasına dikkat ediyoruz. Tüm soruları kolay, orta zorluk ve çok zor olmakla üç kategoriye ayırmakla bir sınıftaki farklı bilgi düzeyine sahip*

öğrencilerin o soruları cevaplayabilme yeterliklerini dikkate alıyoruz (Cemile).

Öğrencilerin değerlendirmesini yaparken düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirme sorularının zorluk ve kolaylık açısından standartlara uygun olmasına, en önemlisi de öğrencinin bilgi düzeyini ölçmek için yeterli olmasına dikkat ederim (Melek).

Öğrenci değerlendirme soruları hazırlanırken dikkat edilen bir diğer özellik ise soruların öğretim programı kapsamında hazırlanmasıdır. Değerlendirmede soruların standartlara uygun olması gerektiğine dikkat çeken Peri adlı yönetici, okulundaki öğretmenlerin öğrencileri kıyaslayarak değerlendirme yapmasını doğru bulmadığını, dört düzeyde sorular hazırlatarak değerlendirme yaptığını söylemiştir. Örneğin:

Düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirmeler zamanı soruların tüm öğrenciler için aynı zorluk düzeyine ve öğretim programındaki konulara uygun olmasına dikkat ediyoruz (Nergis).

Öğrenciler için değerlendirme sorularını standartlar doğrultusunda oluşturuyoruz. Bazen öğretmenler bu tarzda soru oluşturmanın bizim okula uygun olmadığını söylüyorlar. Onlar genelde öğrenci notunu sınıfa nazaran yazarlar. Ben bu tarz not yazmayı onaylamıyorum. Oluşturulacak soruların da müfredat kapsamında ve zorluk açısından belli düzeyde olmasına dikkat ediyoruz... (Peri).

Öğrenci değerlendirmesinin spor salonunda kamera gözetimi altında yapılması öğrenci değerlendirmesinin şeffaf şekilde yürütülmesine ve kopya çekilmesini önlemeye hizmet etmektedir. Öğrenci değerlendirmesi zamanı öğrencilerin yetenekleri de dikkate alınmaktadır. Yönetici, okulun önceliğinin toplum için faydalı bireyler yetiştirmek olduğunu ve bundan dolayı öğrenci değerlendirmesi zamanı tüm faktörlerin göz önünde bulundurulduğunu belirtmiştir. Örneğin:

Öğrencilerin bilgi düzeyinin değerlendirmesini yaparken değerlendirmenin tamamen şeffaf olmasına, kopya çekilmemesine dikkat ediyorum. Sorular öğretmenlerimiz tarafından benim odamda hazırlanır. Değerlendirmeyi spor salonunda yapmamın amacı orada kameralar olduğu için kopya çekmeni engellemektir. Öğrenci değerlendirmesi yaparken öğrencinin bilgi düzeyiyle birlikte, becerisini de dikkate alıyorum... (Oya).

Değerlendirmeyi şeffaf bir şekilde yapmak için cumartesi günlerinde okulumuzun spor salonunu sınav için uygun hale getiriyoruz. Spor salonumuzda sonuç özetleyici değerlendirmemizi yapıyoruz (Cemile).

Oya adlı yönetici gibi Bahar ve Eldeniz adlı yöneticiler de şeffaf değerlendirme yapmak için soruların hazırlanmasında titiz davranarak değerlendirme sorularının belli öğretmenler

tarafından hazırlanmasına dikkat etmektedirler. Öğrenci değerlendirmesinde objektifliği temin etmek amacıyla öğretmenlerin öğrenciye şişirme not yazmamasına da dikkat edilmektedir. Katılımcı görüşleri:

> *Öğrencilerin değerlendirmesini yaparken değerlendirmenin objektif olmasına dikkat ediyorum. Dördüncü sınıf öğrencilerinin değerlendirmesini yaparken şişirme not yazmamaları için o sınıfların öğretmenlerinin soruları görmemesine dikkat ediyorum (Bahar).*

> *Öğrenci değerlendirme soruları hazırlanırken onların standartlara uygun olmasına ve objektifliğe, gizliliğe dikkat ediyoruz (Eldeniz).*

Öğrencinin akademik başarısının değerlendirilmesinde adaletlilik, eşit yaklaşım ve şeffaflık dikkat edilmesi gereken özellikler olarak belirtilmiştir. Ayrıca aşağıda belirtilmiş görüşte değerlendirme sonuçlarının öğrenci ve veliye duyurulmasında zaman etkenine de dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır:

> *Öğrencilerin öğrenme düzeyinin değerlendirmesini yaparken bazı ilkeleri gözetmek gerekir. Değerlendirmede adaletlilik olmalı, herkese eşit yaklaşılmalıdır. Değerlendirme şeffaf bir şekilde yapılmalıdır. Değerlendirme sonuçları veli ve öğrencilere zamanında duyurulmalıdır (Havva).*

Dilber adlı katılımcı, öğrenci değerlendirmesi zamanı aşağıdaki özelliklere dikkat ettiğini belirtmiştir:

> *Öğrencilerin değerlendirmesini yaparken yapılan değerlendirmenin öğrencinin dünya görüşünü, okuma, yazma becerilerini ortaya çıkaracak nitelikte olmasına dikkat ediyoruz (Dilber).*

İki katılımcı ise öğrenci değerlendirmesinde değerlendirme sorularının şıklı olmakla birlikte açık uçlu olmasına da dikkat etmektedir. Ayrıca Ferhat adlı yönetici görüşünde yapılan değerlendirmelerde olgusal, mantıksal ve sentez özellikli soruların da kullanılmasına dikkat ettiğini belirtmiştir:

> *Öğrencileri değerlendirme sürecinde ölçme aracının belli standartlarla uyumlu olmasına, şıklı sorularla birlikte açık uçlu soruların olmasına dikkat ederim (İlknur).*

> *Soruları oluştururken soruların olgusal, mantıksal, sentez, açık, şıklı olmasına dikkat ediyorum (Ferhat).*

Öğrencilerin psikolojik durumunu tespit etmek için hazırlanan anketlerde yanlış anlaşılmaya neden olacak maddelerin olmamasına dikkat edilmektedir. Örneğin:

> *Psikolojik durumu değerlendirmek için yaptığımız anketlerde ise herhangi yanlış anlaşılmaya sebebiyet veren maddelerin olmamasına dikkat ediyoruz (Nergis).*

Melek adlı yönetici öğrencinin okula devamlılığının değerlendirilmesiyle ilgili şunu söylemiştir:

> *Öğrenci okula devamlılığını değerlendirirken her gün her sınıftan kaç öğrencinin geldiğine dikkat ediyorum (Melek).*

Ders denetim sonuçları, öğrencilerin değerlendirme sonuçları, Bakanlık'ın yaptığı öğretmen değerlendirme sonuçları, okulun sosyal faaliyetlerine, proje ve müsabakalara katılım düzeyi, derse gelme zamanı, nöbet tutma, velilerle iş birliği yapmaya açık olma, anket sonuçları, öğrenci, veli, sınıf rehber öğretmen, zümre başkanı ve müdür yardımcılarının görüşleri *öğretmen performansı değerlendirmesinde dikkat edilen hususlardır*. Yıllık ve günlük ders planın olması, dersin bilimselliğe dayanması, konunun günlük ders planına uygun şekilde öğretilmesi, dersin bütün aşamalarının uygulanması ve bu aşamalar arasındaki ilişkinin sağlanması, konun öğretilme amacına ulaşılması, dersin verimli öğretim koşullarını kendinde barındırması, bilginin öğrencilere aktarılması, çağdaş öğretim yöntemlerinin ve bilişim teknolojisinin kullanılması, dersin görselliğe dayanması, öğretmenin sınıf yönetimi yeteneği, öngörülemeyen durumlarda verdiği tepki, psikolojik durum, zaman yönetimi, öğretmen öğrenci iletişimi, etik kurallara uyma, öğretim sürecinde öğrencilerin güdülenmesi, öğrenciler arasında iş birliğinin sağlanması ve tüm öğrencilerin öğrenme ortamına katılımının temin edilmesi ise ders denetimi zamanı dikkate alınan hususlardır.

Yöneticiler, verimli öğretim ortamının oluşturulması açısından öğretmen öğrenci iletişimini, öğrenme ortamına öğrenci katılımının sağlanmasını, çağdaş öğretim yöntemlerinin kullanılmasını, ders işleyişinin görselliğe dayanmasını, konun öğretilme amacına ulaşılmasını ve dersin öğretim koşullarını kendinde barındırmasını önemli gördükleri için bu hususlara denetim zamanı dikkat etmektedirler. Örneğin:

> *Ders denetimleri zamanı öğretmenin öğrencilerle iletişimine, öğrencilerin derse katılımını sağlamasına, öğretme sürecinde hangi çağdaş teknikleri kullandığına, dersinde görselliği ne kadar sağladığına ve derse ilgi duymayan öğrencileri öğrenme sürecine katma yeteneğine dikkat ediyoruz (Akif).*

> *Ders denetimi zamanı öğretmenin öğrencilerle nasıl iletişim kurduğuna, fikrini ifade etme tarzına, dersin amaçlarına ulaştı mı, öğrencilerin derse katılımını sağladı mı bunlara dikkat ediyorum (Bahar).*

> *Ders denetimi yaparken öğretmenin tüm öğrencileri öğretim sürecine katmasına, başarı düzeyi düşük olan öğrencilerle çalışmasına ve öğretim sürecinde çağdaş öğretim yöntemlerini uygulamasına dikkat ediyorum (Ferhat).*

Ders denetimleri zamanı dikkat ettiğim ilk şey ders gerçek öğretim koşullarını kendinde barındırıyor mu yoksa bir gösteri mi? Öğrencilerin derse aktif katılımı sağlandı mı (Oya)?

Yukarıda belirtilmiş bulgulara ek olarak ders denetiminde öğretmenin sınıf yönetimi yeteneğine de dikkat edilmektedir. Bunun yanı sıra yıllık ve günlük ders planın olması, konunun günlük ders planına uygun şekilde öğretilmesi, öğretim sürecinde öğrenci iş birliğinin sağlanması ve zaman yönetimi öğretmen değerlendirmesinde dikkate alınan etmenler olarak saptanmıştır. Peri adlı yöneticinin ders dinlemeye giderken zil çaldığında sınıfta olmaya gayret ettiğini belirtmesi yöneticinin okulundaki gözlem zamanı da tespit edilmiş bulgudur. Yöneticilerin detaylı görüşleri:

Ders dinleme zamanı öğretmenin sınıf yönetimine, plana uygun olarak konuyu çağdaş öğretim teknikleriyle işlemesine, konuyu öğretirken öğrenci iş birliğini sağlamasına dikkat ederim (Cemile).

Ders denetimleri zamanı öğretmenin sınıf yönetimi becerisine, öğretmen öğrenci iletişimine ve öğrencilerin öğrenim sürecine katılım düzeyine dikkat ediyoruz (Nergis).

Ders denetimi zamanı öğretmenin sınıf yönetimine, senelik ve günlük ders planının olmasına, ders sürecini günlük ders planına uygun şekilde yönetmesine, planlamadaki ders amaçlarına ulaşmasına, çağdaş öğretim yöntemlerini kullanmasına ve zamanı etkili kullanmasına dikkat ederim. Dersi dinlemek için zil çaldığında sınıfta olmak için gayret ediyorum. Öğretim sürecini bölmemek ve öğretmene plandaki şu uygulamayı görmediğimi söylememek için ders başlarken sınıfta olurum (Peri).

Ders denetimi zamanı Peri adlı yöneticinin de öğrencilerin derse katılımının sağlanmasına dikkat ettiği ve arka sıradaki öğrencilerin öğretim sürecine katılmadığını dersten sonra öğretmenle tartıştığı gözlemlenmiştir.

Denetim sürecinde gözlemlenen etkenler ders denetim formunda belli bir puanla değerlendirilmektedir. Yöneticiler, ders denetimi zamanı dikkat ettikleri hususlarla ilgili şu yorumlarda bulunmuşlardır:

Ders denetimi zamanı öğretmenin günlük planına bakarak öğretmenin konunu plandaki amaçlara uygun işlemesine, zamanı nasıl kullanmasına, işlenen konunun amaçlarına ulaşmada kullandığı öğretim tekniklerine, konunun işlenmesi zamanı görselliğe yer vermesine, yani konuya ilişkin şema, tablo, fotoğraf, haritanın kullanılmasına, ders aşamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olmasına, bilişim teknolojisinin kullanılmasına, öğrencileri motive etmesine, öğrencilerin iş birliğini sağlamasına dikkat ederim (Dilber).

Ders denetimleri zamanı öğretmenin sınıf yönetimine, dersin aşamalarını nasıl uyguladığına dikkat ediyorum (Gönül).

Ders denetimleri yaparken dersin amacından tutun tüm dersin işleniş aşamalarına dikkat edip belli bir puanla dersi değerlendiriyoruz (Havva).

Ders denetiminde öğretmenin sınıf yönetimine, dersi planlanmasına, dersin bilimselliğine, dersin tüm süreçlerinin yerine getirilmesine, öngörülemeyen durumda verdiği tepkiye dikkat ediyorum (Lale).

Ders denetimlerinde öğretmenin konuyu zamanında ve doğru işlemesine dikkat ediyorum. Öğretmenin hangi yöntemi kullanmasından çok dersin amacına ulaşıp, ulaşmadığına dikkat ediyorum (Eldeniz).

Bir kısım katılımcı ise öğretmen değerlendirmesinde diğer etmenlerle birlikte ders denetiminde öğretmenin akademik bilgi düzeyine, bilgiyi öğrencilere aktarmasına, öğretim ortamını oluşturmasına, bilişim iletişim araçlarını kullanma becerilerine, etik kurallara uymasına ve psikolojik durumuna dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Jale adlı katılımcı, ders dinlemedeki amacına göre dikkat ettiği hususun da değiştiğini belirtmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşleri:

Ders dinleme zamanı ise öğretmenin etik kurallara uymasına, öğretim ortamını nasıl oluşturduğuna, çağdaş öğretim yöntemlerini kullanmasına, dersin aşamalarını nasıl icra ettiğine, konuyu işlerken görselliğe yer vermesine, bilişim iletişim araçlarını kullanma becerilerine dikkat ediyorum (Kübra).

Ders dinlemeleri zamanı akademik bilgi düzeyine, bilgi iletişim teknolojilerini kullanma becerisine, sınıf yönetimine bakarım (Melek).

Öğretmenleri değerlendirirken öğretmenin sınıf yönetimine, öğretmenin psikolojik durumuna, öğrencilerle iletişimine, akademik bilgisine, akademik bilgisini öğrenciye aktarmasına dikkat ediyorum. Ders denetimi yapmanın da belli bir amacı vardır. Bir öğretmenin dersine giderken amaç onun akademik bilgisini ölçmek ise, diğerinin dersini dinlemekte amaç onun öğrenciye psikolojik yaklaşımını ölçmektir (Jale).

Öğrenci başarısı öğretmenin o sınıftaki performansını ortaya koyan etken olduğu için öğretmen değerlendirmesinde öğretmenin ders işlediği sınıfların değerlendirme sonuçlarına da dikkat edilmektedir. Örneğin:

Ayrıca öğretmenin değerlendirmesini yaparken onun ders işlediği sınıfın düzey belirleyici değerlendirme sonuçlarını da dikkate alıyoruz (Cemile).

Öğretmenlerin performansını değerlendirirken ders işlediği sınıfların düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirme sonuçlarına da dikkat ederiz (Dilber).

Öğretmenlerin değerlendirmesini yaparken ders işledikleri sınıflardaki öğrencilerin başarısına da dikkat ederim. Öğrencinin o derslerden öğrenim düzeyi öğretmenin işinde ne kadar başarılı olduğunun göstergesidir (İlknur).

Öğretmenin faaliyetini değerlendirirken A sınıfı o öğretmene verilerken hangi düzeydeydi şimdi hangi düzeydedir ona bakıyoruz yani öğrenci başarısını da dikkate alıyoruz (Jale).

Öğretmenlerin mesleki açıdan değerlendirmesi yapılırken sınıfların değerlendirme sonuçlarıyla birlikte öğrenci, veli görüşlerine ve anket sonuçlarına dikkat edilmektedir. Yönetici görüşleri:

Öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken sınıfların değerlendirme sonuçlarını, öğretmen performansına ilişkin veli görüşlerini dikkate alıyoruz (Akif).

Öğretmenlerin faaliyetini değerlendirirken öğrencilerin görüşlerinin yer aldığı anket sonuçlarını, öğretmenle ilgili öğrenci ve veli görüşünü dikkate alıyoruz (Ferhat).

Öğretmen değerlendirmesinde, öğretmenin performansıyla ilgili zümre başkanının, müdür yardımcısının, öğretim verdiği sınıfın sınıf rehber öğretmenin görüşleri de dikkate alınmaktadır. Eldeniz adlı yöneticini detaylı görüşü:

Ayrıca öğretmeni değerlendirirken zümre başkanlarının zümresindeki öğretmenlerin performansıyla ilgili görüşlerini, müdür yardımcılarımın, her bir öğretmenin ders verdiği sınıfın sınıf rehber öğretmeninin, öğrencilerin ve velilerin görüşlerini dikkate alıyorum. Tüm bu görüşler öğretmenin performansını değerlendirmede bize yardımcı oluyor (Eldeniz).

Akif adlı katılımcının okulunda eğitim öğretim yılında soruna neden olmuş öğretmenlerle ilgili klasör oluşturulmuş ve sene sonu öğretim kurulu toplantısında öğretmen performansı değerlendirilirken klasördeki bilgilerin hepsi tartışılarak öğretmen hakkında karar verilmektedir. Yöneticinin görüşü:

Bizim siyah klasörümüz var. O klasöre, sene boyunca soruna neden olan öğretmenlerin yaptığı hatalarla ilgili belgeleri koyuyoruz. Sene sonunda öğretmenin performansını değerlendirirken bunların hepsini dikkate alıyoruz. Öğretim yılının sonunda öğretmenler kurulu toplantısında bunların hepsini tartışıyoruz (Akif).

Azerbaycan'da öğretmenlerin akademik düzeyi ilk kez 2014 senesinde Bakü ilinde Eğitim Bakanlığ'ının düzenlediği düzey belirleyici değerlendirme sınavıyla ölçülmüştür.

Okullarda öğretmen performansı değerlendirilirken ve onlara ders saati verilirken bu değerlendirme sınavının sonucuna da dikkat edilmektedir. Yönetici görüşleri:

> *Öğretmenin performansını değerlendirirken öğretmenin Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan düzey belirleyici değerlendirme sonucuna da bakıyoruz (Akif).*

> *Öğretmenlerin değerlendirmesini yaparken ilk önce Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmış düzey belirleyici değerlendirme sonuçlarına dikkat ederim (Melek).*

> *Öğretmenlerin değerlendirmesini yaparken onların Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmış düzey belirleyici değerlendirme sonucuna da bakıyorum (Lale).*

> *Öğretmen faaliyetini değerlendirirken onun Bakanlık tarafından yapılan düzey belirleyici değerlendirme puanına da bakıyoruz. Bu puan listesi her zaman masamızın üzerinde oluyor (Jale).*

Öğretmen değerlendirmesi yapılırken onun okul faaliyetlerinde yer alması da dikkate alınan bir husustur. Öğretmenin dersi sona erdikten sonra okulda kalarak öğrencilere zaman ayırması, okul faaliyetlerinde sürekli aktif olması okul yöneticisi tarafından öğretmen değerlendirmesinde olumlu yön olarak ele alınmaktadır. Jale adlı yönetici yurt dışında öğretmen değerlendirmesinde öğretmenin kendini geliştiren uygulamalara katılmasının dikkate alındığını ve öğretmenin bu çabasının ona hem maddi hem de manevi açıdan katkı sağladığı görüşünde bulunmuştur. Ayrıca öğretmendeki gelişimin okulun gelişimine de katkısı olduğunu belirtmiştir. Detaylı yönetici görüşleri:

> *Öğretmenin faaliyetini değerlendirirken onun sosyal faaliyetini yani dersten sonra öğrenciye zaman ayırmasını, onları tiyatroya, müzeye götürmesini, kendi dersini pekiştirmek için ek ders yapmasını göz önünde bulunduruyorum... (Jale).*

> *Öğretmenin okul faaliyetlerinde sürekli aktif olmasına dikkat ederim (Ferhat).*

Ayrıca elde edilen görüşlerde yapılmış ders denetimlerinin sonucu, Küçük Akademi'nin faaliyetine katkı, derse zamanında gelme, nöbet tutma ve velilerle iş birliği yapmaya açık olma öğretmen değerlendirmesinde dikkate alınan etmenler olarak görülmüştür. Cemile adlı katılımcının okulunda öğretmen değerlendirme formunda belirlenmiş kriterler üzerinden öğretmenin aldığı puana da dikkat edilmektedir. Örneğin:

> *Öğretmen faaliyetinin değerlendirmesini yaparken yaptığımız ders denetimlerinin sonuçlarına ve velilerin o öğretmenle ilgili görüşlerine dikkat ediyorum (Kübra).*

Öğretmenlerin değerlendirmesini yaparken ders denetimlerinin sonucunu, ders işlediği sınıfların değerlendirme sonucunu, okulun sosyal faaliyetine ve Küçük Akademi'nin faaliyetine katkısını, öğrenci ve velilerin onlarla ilgili görüşlerini dikkate alıyorum (Lale).

Öğretmenlerimizi değerlendirirken onların Bakanlık tarafında yapılan düzey belirleyici değerlendirme sonuçlarını, öğrencilerin değerlendirme sonuçlarını, öğretmenin okulun sosyal faaliyetlerine katkısını dikkate alıyoruz (Nergis).

Genelde ise öğretmenin derse zamanında gelmesini, ders denetimi sonucunu, okul etkinliklerine katkısını, nöbet tutması vb. kriterleri dikkate alıyoruz. Öğretmenin değerlendirmesini yaparken bu kriterleri kaç puan üzerinden yapabildiğini dikkate alıyoruz (Cemile).

Ders işlediği öğrencilerin başarı düzeyine, okulun sosyal faaliyetlerindeki katkılarına ve velilerle iş birliği yapma şekline dikkat ediyorum (Melek).

İlknur adlı yönetici, öğretmen performansını aynı zamanda öğretmenin proje ve müsabakalardaki katılım düzeyine göre de değerlendirdiğini söylemiştir. Oya adlı katılımcı ise değerlendirmeyi bütüncül yaklaşımla ele aldığı görüşünü paylaşmıştır. Lale adlı yönetici de öğretmenlerin reyting çizelgesini hazırlarken hem öğrenci görüşünü hem de kendi denetimlerinin sonucunu baz aldığını belirtmiştir. Yönetici görüşleri:

Öğretmenlerin proje ve müsabakalara katılma düzeyine bakarım (İlknur).

Öğretmeni değerlendirirken okuldaki tüm faaliyetlerini dikkate alıyorum. Değerlendirmeyi tek yönlü değil kapsamlı şekilde yapıyorum (Oya).

Öğretmenin reyting çizelgesini hem öğrencilerin fikrini yani o öğretmenin onlara nasıl yaklaşım sergilediğini sormakla, hem de ders dinleme sonuçlarına göre hazırlıyorum (Lale).

Öğretmen ve öğrencilerin değerlendirme sonuçları, velilerin okulla ilgili görüşleri, okul veli iş birliğini sağlamak için yapılan uygulamalar, bu iş birliğini sağlamada öğretmenlerin katkısı, velilerin okul faaliyetine katılım düzeyi *okul faaliyetinin değerlendirilmesinde dikkat edilen hususlardır.*

Yaptığım değerlendirme sonuçlarını karşıma koyup öğrencinin, öğretmenin durumunda ilerleme var mı diye bakıyorum. Okulun ilerlediğini ve gerilediğini buna göre belirliyorum. Açık kapı gününde gelen velilerin okulla ilgili görüşlerine dikkat ediyorum (İlknur).

Okul veli iş birliğini değerlendirirken okulun velilerle iş birliği yapmak için neler yaptığına, öğretmenlerin iş birliğindeki katkısına, velilerin okul faaliyetine (düzenlenen etkinliklere aktif ve pasif katılımı, toplantı

ve açık kapı günlerine gelme oranlarına, çocukları için taşıdıkları sorumluluk düzeyine vb.) katılımına dikkat ediyorum (Melek).

4.6. Öğrenci Başarısı ve Mutluluğunu Destekleme Uygulamaları

Bu temaya ilişkin elde edilmiş bulgular *öğrencilerin akademik başarısını sağlama* ve *öğrenci mutluluğunu sağlama kategorileri* altında toparlanmıştır.

Öğrencilerin bilgi düzeylerini ölçmek için sınav yapma, değerlendirmede düşük sonuç göstermiş öğrencileri belirleyerek onların gereksinimleri doğrultusunda bireysel öğrenim planı oluşturma, bilgi düzeylerini iyileştirme amaçlı ek dersler düzenleme, temayül sınıflar oluşturma, öğrencileri Küçük Akademi faaliyetine yönlendirme, öğrencileri farklı alanlarda düzenlenen bilgi müsabakalarına hazırlama ve onların müsabakaya katılımını sağlama, akademik yönden katkı sağlayacak seminer ve konferanslar düzenleme, öğretim koşullarının kalitesini artırma ve velilerle iş birliği yapma okullarda *öğrenci başarısını teşvik edecek uygulamalar* olarak görülmektedir.

Elde edilmiş görüşlere göre öğrencinin akademik başarısını sağlamak amacıyla öncelikle öğrencilerin öğrenim düzeyi, düzey belirleyici değerlendirme ile ölçülmüş, değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğrenciler belirlenmiş ve öğrencilerin gereksinimleri doğrultusunda ek dersler yapılmıştır. Ayrıca öğrencilerin akademik başarısının artırmak için ders denetimleri yapılarak öğrenme koşulları daha da iyileştirilmiştir. Örneğin:

Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için düzey belirleyici değerlendirmeler, ders denetimleri yaparak öğretim ortamını iyileştirme çalışmaları yürütüyoruz (Akif).

Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için söylediğim gibi değerlendirmeler ve ona yönelik çalışmalar yapıyoruz (Bahar).

Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için öğretim koşullarını iyileştirdik. Öğrenciler için değerlendirme sınavları yapıp ek dersler düzenliyoruz (Cemile).

Yatığımız değerlendirmelerde düşük sonuç göstermiş öğrencileri belirleyip, ders bitiminden sonra ek ders yapıyoruz (Kübra).

Öğrencilerin akademik başarısını sağlamak için belli aralıklarla düzey belirleyici değerlendirmeler yapıyorum. Ayrıca ders dinlemeleri yaparken de öğrencilerin derse nasıl katılım sağladığını gözlemliyoruz. Yapılan değerlendirme ve gözlemler sonucunda akademik düzeyi zayıf olan öğrencileri belirleyip gereksinimlerine göre ek derslerin verildiği gruplara yönlendiriyoruz (Melek).

Öğrencilerin akademik açıdan başarılı olmaları için kaliteli öğretim ortamı oluşturulmakta ve düzey belirleme sınavları yapılmaktadır. Değerlendirmede düşük sonuç göstermiş öğrencinin başarılı olmasını temin etmek için aşağıdaki yol izlenilmektedir:

> *Öğrencilerimiz için kaliteli bir öğretim ortamı sağlıyoruz. Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için yılda dört kez düzey belirleyici değerlendirme yapıyoruz. Değerlendirme sonuçlarını analiz edip, öğrencilerin düşük sonuç gösterdikleri alandaki yetersizliği gidermek için çalışmalar yapıyoruz. Öğretmen öğrencinin bilgisinin yetersiz olduğu konuları belirleyip o yönde onunla bir çalışma yürütüyor... (Ferhat).*

> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için düzey belirleyici değerlendirmeler yapıyoruz. Değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğrencileri belirleyip onlarla dönem boyunca neler yapmamız gerektiğine karar veriyoruz. Düşük sonuç gösteren öğrenciler için dersten sonra ek dersler yapıyoruz (Havva).*

Yönetici, öğrencilerin öğrenme isteğini güdülemek için onlarla, okulda bulunma amaçları doğrultusunda bilinçlendirme çalışmaları yürüttüklerini belirtmiştir. Sonrasında ise yapılan değerlendirmelerin sonucunda düşük bilgi düzeyine sahip öğrencilere ek ders yapılmakta ve eğitimin sürekliliğini sağlamak için ev ödevi de verilmektedir. Yöneticiler, öğrenci başarısını artırmakla ilgili yürütülen süreci şöyle anlatmışlardır:

> *Her sene öğrenciler arasında onların okulda bulunma amaçları konusunda bilgilendirme çalışmaları yürütüyoruz. Öğrencilerin öğrenim düzeyini iyileştirmek için değerlendirmeler yaparak öğrenim düzeyi düşük olan öğrencileri belirliyoruz. Öğretmenlerimiz dersten sonra onlarla okul kütüphanesinde ek ders yapıyorlar. Ayrıca onlara öğrendiklerini pekiştirmek için ev ödevleri de veriyorlar (Dilber).*

> *Öğrencinin akademik başarısını artırmak için düzey belirleyici ve sonuç özetleyici değerlendirme yapıyoruz. Düzey belirleyici değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğrencileri belirleyip onlara ücretsiz ek dersler yapıyoruz ki bu durumu ortadan kaldıralım. Onların öğrenme kapasitesine uygun öğretme planı yapıyoruz (Gönül).*

> *Öğrencilerimizin akademik başarısını artırmak için düzey belirleyici değerlendirme yapıp, akademik düzeyi düşük olan öğrencilerimizi belirliyoruz. Her bir öğretmen ders verdiği sınıftaki öğrencilerle ek ders yapıyor ve bu dersler ücretsiz yapılmaktadır (Lale).*

> *Öğrencilerin bilgi düzeylerini değerlendirip, başarılı sonuç göstermeyen öğrencileri belirliyoruz ve onlar için ek dersler, bireysel çalışmalar düzenliyoruz (Jale).*

Öğrencilerin öğrenim düzeylerinin iyileştirilmesi için ek derslerin yapılmasında öğretmenlerin de gönüllü oldukları saptanmıştır. Yönetici, ek derslerin öğrencinin spor, müzik,

resim gibi derslerine katılmasına müdahale edilmeden derslerden sonra yapıldığını dile getirmiştir. Ayrıca dersler teori bazlı değil uygulamaya dayalı bir şekilde işlenerek başarı sağlanmaya çalışılmaktadır. Örneğin:

> *Okulumuzda akademik başarıyı yükseltmek için öğrencilerimize değerlendirme sınavı yaptık. Düşük sonuç gösteren öğrencilerimiz için ek dersler yaptık. Öğretmenler ek dersi yaparken bu ders ücretsizdir bunu yapmıyorum gibi yaklaşım sergilemiyorlar. Biz ek dersleri yaparken öğrencilerin spor, müzik, resim gibi derslerine müdahale etmeden, dersten sonra yapıyoruz. Okulda akademik başarıyı yükseltmek için konunun uygulamaya dayalı olarak öğretilmesine ağırlık veriyoruz (Nergis).*

Oya adlı katılımcı, okulunda öğrenci başarısını sağlamada değerlendirme sınavı ve ek ders yapıldığı ve 10. sınıf öğrencileri için temayül sınıflar oluşturulduğu görüşünü paylaşmıştır:

> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için değerlendirme sınavları yaptık. Değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğrencilere ek dersler yaptık. Öğrencilerimizin ilgi duydukları derslerde daha başarılı olmaları için dokuzuncu sınıfı bitiren öğrenciler için temayül sınıflar oluşturduk (Oya).*

Öğrenci yetersizliği durumuna göre ek dersler düzenleme, temayül sınıflar oluşturma, öğrenci değerlendirme sınavı sonucuna göre sınıfların başarı çizelgesini hazırlama, düşük sonuç gösteren sınıflarda proaktif önlemler alma yöneticilerin öğrencilerin başarılı olmalarını sağlamaya çalıştıklarını ortaya koyan bulgulardır. Örneğin:

> *Öğrencilerin akademik başarısını sağlamak için belli aralıklarla öğrencilerin öğrenim düzeyini ölçüp düşük sonuç gösteren öğrencilerimizi tespit ediyoruz. Düşük sonuç gösteren öğrencilerimize ek dersler veriliyor. Öğrencilerimizin akademik başarısını artırmak için 10. ve 11. sınıf öğrencilerimiz için temayül sınıflar oluşturduk ve etkili sonucunu da gördük (İlknur).*

> *Öğrencilerimizin akademik başarısını artırmak için düzey belirleyici değerlendirme yaparak, onların akademik düzeyini tespit ederek, her sınıfın reyting çizelgesini hazırlıyoruz. Her ayın reyting çizelgesine bakarak sınıflarımızın ilerleme veya gerileme durumunu takip edip, duruma göre proaktif önlemler alıyoruz (Peri).*

Cemile adlı yönetici, okulunda temayül sınıf oluşturmadığı için öğrencilerin üniversite sınavına hazırlanabilmelerine yardımcı olma amacıyla şunu yaptıklarını açıklamıştır:

> *Biz temayül sınıf oluşturamasak da onlara yardımcı olmak için derslerde üniversite sınavlarına çıkacak konulara ağırlık veriyoruz (Cemile).*

Öğrenci yönelimli çalışmalarla birlikte öğretmen yönelimli çalışmaların da yapılması öğrencinin akademik başarısını artırmada önemli görülmüştür. Yapılan görüşmelerde 9. ve 11. sınıf öğrencilerinin mezuniyet durumundan dolayı okulun onlar üzerindeki dikkatinin daha da yoğunlaştığı bulgusu ortaya çıkmıştır. Katılımcı, akademik başarıyı sağlamada öğrenci öğretmen yönelimli çalışmalarını şu şekilde dile getirmiştir:

> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için öncelikle öğrencilerin akademik düzeyinin değerlendirmesini yaparak öğrencilerin neyi ne kadar bildiklerini belirliyoruz. Hangi sınıfın öğrencilerinin, hangi öğretmenlerin yetersiz olduğunu belirlemiş oluyoruz. Sonra o sınıfta hangi iyileştirme önlemleri alabileceğimize, öğretmen gelişimini sağlamak için neler yapabileceğimize karar veriyoruz. Değerlendirmelerde düşük sonuç gösteren dokuzuncu sınıf öğrencilerine haftanın cumartesi günlerinde ek dersler düzenliyoruz. Öğrenciler de istekli şekilde gelip ek derslere katılıyorlardı (Eldeniz).*

Okullarda yürütülen öğretmen yönelimli çalışmaların, öğrenci başarısını etkilediği bulgusuna da ulaşılmıştır. Peri adlı yönetici, bununla ilgili görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

> *Öğrencilerimizin akademik başarısını artırmak için öğretmenlerin mesleki kapasitesini de artıyoruz. Yaptığımız ders denetimleri de öğrenci başarısını olumlu etkiliyor. Derse gittiğimiz zaman öğrencide de aktifliği görüyoruz… (Peri).*

Yönetici görüşlerinden, öğrencilerin akademik başarısını artırmak için yapılan değerlendirmelerde düşük başarı gösteren öğrencilerin, genelde velileri tarafından desteklenmediği anlaşılmıştır. Bu nedenle sadece okul içi eylemlerle yetinilmemiş, velilerle iş birliği yaparak öğrencinin öğreniminde başarı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu konudaki yönetici görüşü aşağıdaki gibidir:

> *Genelde değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğrencilerimiz veli ilgisinden uzak oldukları için derslerinde başarılı değiller. Yapılan değerlendirmelerden sonra velilerle değerlendirme sonuç toplantısı yapıp velileri öğrencinin akademik başarısını artırmada bizlerle iş birliği yapmaları için bilinçlendiriyoruz. Aynı zamanda sınıfın akademik başarısını artırmada velilerin öğretmen seçimini de dikkate alıyoruz. Okul veli iş birliği öğrencilerin akademik başarısını sağlamada en önemli etkendir (Gönül).*

Aşağıdaki katılımcılar da öğrenci başarısının sağlanmasında veli faktörüne şöyle dikkat çekmişlerdir:

> *Öğrenci başarısını sağlamak için velileriyle de konuşup bu konuda yapması gerekenlerle ilgi yönlendirmede bulunuyoruz (Jale).*
>
> *Velilerle de mütemadiyen bilgilendirici konuşmalarımız oluyor (Lale).*

Oya adlı yönetici, akademik bilgi düzeyi üniversite için yeterli olmayan 9. sınıf öğrencilerini, ön lisans veya meslek lisesine yönlendiklerini, velilerle bu yönde konuşmalar yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı görüşü:

> *Akademik düzeyi üniversite için yeterli olmayan öğrencilerimizin velileri ile konuşarak ön lisans ve meslek lisesine yönlendirdik. Velilerimizle konuşurken çocuğunun dokuzuncu sınıf diplomasıyla ön lisansa veya meslek lisesine başvurabileceklerini ve orayı bitirdiğinde bir meslek sahibi olacağını söyledik (Oya).*

Öğrenci başarısının artırılmasında, öğrencilerden oluşan Küçük Akademi'nin faaliyeti de olumlu görülmüştür. Elde edilmiş görüşlerden okullarda Küçük Akademi'nin 2019 senesinde oluşturulduğu bulgusuna da ulaşılmıştır. Öğrenci bilgi ve becerilerini geliştirmeye hedeflenmiş Küçük Akademi öğretmenlerin rehberliği, öğrenci katılımı ile faaliyet göstermektedir. Katılımcılar, Küçük Akademi hakkında aşağıdaki görüşlerde bulunmuşlardır:

> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için okulumuzda geçen seneden beri Küçük Akademi faaliyet göstermektedir. Küçük Akademi'yi öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımız yönetmektedir. Ayrıca her zümreden bir öğretmen rehber olarak bu konuda ona yarım ediyor. Öğrenciler kendi aralarından Küçük Akademi'ye başkan seçtiler (Akif).*
>
> *Geçen sene şubat ayında Küçük Akademi'yi oluşturduk. Bu güne kadar altı çalışma yaptık (Bahar).*
>
> *Öğrencilerimizin bilimsel bakış açısını şekillendirmek, öğrencilerin çalışma becerilerinin geliştirilmek için okulumuzda Küçük Akademi oluşturduk (Dilber).*
>
> *Okulumuzda geçen seneden beri Küçük Akademi faaliyet göstermektedir. Küçük Akademi'nin amacı öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkarmaktır (Eldeniz).*

Aşağıdaki katılımcılar, Küçük Akademi'nin öğrencilerde belli bir konuda çalışma ve sunum yapma becerisi oluşturduğunu belirtmişlerdir:

> *Geçen yıldan beri okulumuzda Küçük Akademi faaliyet göstermektedir. Öğrencilerimiz farklı konularda araştırmalar yapıp onu sunuyorlar. Küçük Akademi'nin olması öğrencilerimizde çalışma ve sunma becerilerini geliştirme olanağı yaratıyor (Gönül).*
>
> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için 2019'un şubat ayından beri okulumuzda Küçük Akademi faaliyet göstermektedir. Küçük Akademi'ye katılmakla öğrencilerde araştırma ve araştırdıklarını sunma becerileri gelişti (Kübra).*

Yöneticiler, Küçük Akademi'nin faaliyetini, çalışmalar ve deneyler yaparak öğrenme açısından öğrencilerin öğrenimine faydalı bulmuşlardır. Aynı zamanda Azerbaycan Millî

İlimler Akademisi'yle yapılan iş birliği de Küçük Akademi'nin faaliyetine daha da katkı sağlamaktadır. Katılımcılar, Küçük Akademi'nin faaliyeti ve Azerbaycan Millî İlimler Akademisi'yle yapılmış iş birliği hakkında aşağıdaki fikirleri bölüşmüşlerdir:

> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için geçen sene öğretmenlerimizle birlikte Küçük Akademi'yi oluşturduk. Öğrencilerimiz araştırdıkları konuları Azerbaycan Millî İlimler Akademisi'ne gidip orada sundular (Cemile).*
>
> *Bilimsel çalışmalar yapmak için enstitülere ziyaretlerimiz oldu (Lale).*
>
> *Öğrencilerin performansını artırmak için okulumuzda Küçük Akademi vardır. Bilimler Akademisi'yle iş birliğimiz vardır. Öğrencilerimizi Küçük Akademi'de öğrendikleri bilgilerini uygulaya bilmeleri için Şamahı Astrofizik Rasathanesine götürdük. Oraya gitmeden önce altı ay boyunca haftada bir kez Bilimler Akademisi'ne bağlı Astrofizik Enstitüsü'nün genç bilim adamları gelip öğrencilerimize ders işliyorlardı (İlknur).*

Ferhat adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, öğrenci başarısını artırmak için bilim adamlarının okula davet edildiği bulgusunu ortaya koymaktadır. Nanoteknoloji alanında Azerbaycan'ın başarılı bilim adamlarının öğrencilerle görüşmesinin sağlanması, öğrencilerle nanoteknoloji konusunda konuşma yapılması ve öğrencilerin nanoteknolojiyle ilgili sunumlarının izlenmesi öğrenci başarısını etkileyecek adımlar olarak görülmektedir.

Melek adlı yönetici, Küçük Akademi'nin faaliyeti kapsamında öğrencilerin çalışmalar yaparak yeni bilgiler öğrendiğini ve bu bilgilerin sunumu sırasında karşılaşılan olumlu tepkilerin öğrencileri motive ettiğini belirtmiştir. Örneğin:

> *Öğrenci başarısını artırmak için okulumuzda Küçük Akademi'yi kurduk. Küçük Akademi'de öğrenciler yaptıkları çalışmanın sonuçlarını paylaştıklarında, kendi edindikleri fikirleri söylediklerinde ve buna etraftan olumlu tepki aldıklarında çok mutlu oluyorlar (Melek).*

Yönetici görüşlerinden, okullarda öğrencilerin akademik başarısını sağlamak için düzey belirleme sınavları, ders denetimleri, öğretim ortamını iyileştirme çalışmalarıyla birlikte öğrencilerin bilgi müsabakalarına katılımı için de çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Öğrencilerin ilçe, il ve ülke genelinde düzenlenen bilgi müsabakalarına katılımında okul yönetimi ve öğretmenlerin aktif rol aldığı saptanmıştır. Katılımcı görüşlerinden, öğrencilerin müsabakalara katılımının sağlanmasının basit bir işlem olmadığı, ilk önce okul içi müsabaka düzenlemekle müsabakaya katılacak öğrencileri belirleme, öğrencilerle bu doğrultuda çalışacak kulüpler oluşturma, kulüpte öğrencilere yardımcı olacak öğretmenleri belirleme gibi okullara

göre değişen farklı süreçlerin izlenildiği bulgusu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, bu süreci şöyle anlatmışlardır:

> *Öğrencilerin il ve ülke genelindeki bilgi yarışmalarına katılmalarını sağlıyoruz (Kübra).*
>
> *Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için sağlıklı rekabet ortamı oluşturuyoruz. Okul içi bilgi olimpiyatları düzenleyerek öğrencilerimizi olimpiyatlara, genç fizikçiler, genç biyologlar ve fen müsabakalarına yönlendiriyoruz (Havva).*
>
> *Kimya, biyoloji kulüplerinde öğrencilerimizi kimya, biyoloji müsabakalarına hazırlıyoruz (Bahar).*
>
> *Her sene sonbahar ve bahar dönemlerinde bilgi olimpiyatları düzenliyoruz. Bunu yapmakta amacımız il ve ülke olimpiyatları için hangi öğrencilerimizin yeterli olduğunu belirlemek ve onlarla bu yönde çalışma yapmaktır. Öğrencilerimizi belirledikten sonra her öğrenciyle hangi öğretmenin çalışacağına karar veriyoruz (Eldeniz).*
>
> *Öğrencilerimizin gelişmeleri için farklı bilgi, entelektüel yarışmalara, olimpiyatlara katılımını sağlıyoruz. Ulusal olimpiyata katılacak öğrencileri belirlemek için her sene kasım ayında okul içi fen olimpiyatları yapıyoruz. Öğrencileri olimpiyatlara hazırlamak için deneyimli öğretmenler tarafından olimpiyat hazırlık dersleri verilmektedir (İlknur).*

Gönül adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, yöneticinin okulunda öğrenci başarısını daha da artırmak amacıyla okul içi fen olimpiyatının yapıldığı bulgusunu ortaya koymuştur.

Katılımcılar, müsabakalara katılım süreciyle birlikte, öğrencilerinin farklı alanlardaki müsabakalara katılımı ve müsabakalardaki başarıları hakkında şunları dile getirmişlerdir:

> *Ülke genelindeki bilgi olimpiyatına öğrencilerimizin katılması için okul içi bilgi olimpiyatı düzenliyoruz. Öğrencilerimizin ülke, il, ilçe genelindeki bilgi olimpiyat, müsabaka ve etkinliklere katılımını sağlıyoruz. Öğrencilerimiz, il genelindeki genç kimyacılar müsabakasında birincilik, genç biyologlar ve genç fizikçiler müsabakasında ikincilik kazandılar (Dilber).*
>
> *Her sene Bakanlığı'mız 5. ve 6. sınıf öğrencileri için zeka ve mantık soruları bilgi yarışması... 9-11. sınıf öğrencileri "Yarının Bilim Adamları" adlı müsabaka... farklı dallarda spor yarışmaları düzenleniyor ve öğrencilerimizin bu yarışmalara katılımını sağlıyoruz (Ferhat).*
>
> *Öğrencilerimizin akademik düzeyini geliştirmek ve bilgi becerilerini sergilemek için onları farklı müsabakalara (fen müsabakası, bilgi olimpiyatı, Yarının Bilim Adamları vb.) yönlendiriyoruz (Oya).*

Doküman analizinde, Akif adlı yöneticinin okulunda öğrenci başarısını ve mutluluğunu sağlamak, öğrencilerin okuma alışkanlıklarını ve yeteneklerini daha da geliştirmek amacıyla yetenekli ve okumaya ilgili ilkokul (1-4. sınıf) öğrencileri için "Oku ve Eğlen" adlı müsabaka düzenlendiği bulgusu saptanmıştır.

Jale adlı yöneticinin görüşünde, öğrencinin müsabakaya katılımını sağlamada öğrenci ve veliden kaynaklanan zorluklarla da karşılaşıldığı dikkat çekmiştir. Yöneticinin bu durumla ilgili görüşü:

> *Bilgi olimpiyatlarına, farklı müsabakalara öğrencilerimizin katılmasını sağlıyoruz. Bazen öğrenci katılmak istemediği zaman onu bunu yapabileceğine inandırıyoruz. Bazı veliler özellikle kız öğrencilerin babaları kızının sadece okula gidip gelmesini istiyor. Artık bu durumda veliyi de ikna etmek gerekiyor (Jale).*

Peri adlı yöneticinin okulunda ilk kez altın madalyanın kazanılması, üniversiteyi yüksek puanla kazanan ve farklı müsabakalarda ilk sıralarda yer alan öğrencilerin olması, yöneticinin okulundaki öğrenci başarısını artırmayla ilgili yürütülen uygulamaların olumlu sonuç doğurduğunu göstermektedir. Yöneticinin görüşü:

> *Ülke ve il genelinde öğrenciler için düzenlenen bilgi müsabakalarına öğrencilerimizin katılımını sağlıyoruz. Biyoloji müsabakasında bronz madalya kazandık. Olimpiyata katılan öğrenci için özenli hazırlık gerekiyor. Bilgi müsabakasına ve olimpiyata katılacak öğrencileri, belli öğretmenlerimiz önceden hazırlıyorlar. Okul tarihimizde ilk kez bir öğrencimiz geçen sene altın madalya kazandı. Her sene 600 üzeri puan kazanan öğrencimiz oluyor (Peri).*

Kimi yönetici ise öğrencileri akademik açıdan geliştirmek için bu yapılanlara ek olarak fen aylıklarında farklı aktiviteler, ekonomi eğitimi, meslek seminerleri ve bilimsel konferanslar düzenlediklerini dile getirmişlerdir. Örneğin:

> *Öğretim yılının her ayını farklı fenler arasında bölüyoruz. Yapılan fen aylıklarında o fenin öğretmenleri öğrencilerle farklı çalışmalar yapıyorlar (Cemile).*
>
> *Mesleki seçimle ilgili öğrencilere seminer düzenliyoruz (Dilber).*
>
> *Öğrencilerimizin akademik başarısını artırmak için iki yılda bir bilimsel konferans düzenliyoruz (Ferhat).*
>
> *Ekonomi alanına ilgi duyan öğrencilerimiz için finansal okuryazarlık ve ekonomi eğitimi veriyoruz. Bu eğitimi alan öğrencilerimizin Azerbaycan Merkez Bankasıyla ilgili bir projesi oldu ve birincilik kazandık (Havva).*

Doküman analizi bulguları, öğrenci başarısını artırmak amacıyla şubat ayında Dilber adlı yöneticinin okulunda kimya, biyoloji fen aylığı kapsamında açık derslerin yapıldığını, stant ve duvar gazetelerinin oluşturulduğunu ve bilgi yarışmasının düzenlendiğini ortaya koymuştur.

Yönetici görüşlerinden, *öğrencileri mutlu etmek* için okullarda entelektüel bilgi yarışması, kültürel aktiviteler, spor müsabakaları, sergiler, farklı etkinlikler ve geziler düzenlendiği, okuma köşesi oluşturulduğu, sinema saati ve sınıf saati[7] yapıldığı, öğrencilerin ödüllendirildiği ve takdir edildiği, şeref tablosunda başarılı öğrencilerin fotoğraf ve sertifikalarının sergilendiği, öğrenci kulüplerinin faaliyet gösterdiği, sınıf ve okul gazetesinin hazırlandığı, sağlıklı okul iklimi oluşturulduğu, öğrencilere bireysel yaklaşıldığı, münazaraların yapıldığı, radyo istasyonun kurulduğu, okul psikoloğu ve Mekteplinin Dostları'nın[8] psikolojik ve sosyolojik anlamda destek sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğrenci mutluluğunun sağlanmasında en dikkat çeken bulgulardan biri, okullarda yapılmakta olan öğrenci yönelimli yarışmalardır. Okullarda öğrencilerin kendilerini mutlu hissetmeleri için sınıflar veya okullar arası entelektüel bilgi yarışması, ücretsiz yaz okulları düzenlenmektedir. Örneğin:

> *Okulumuzda sınıflar arasında entelektüel bilgi yarışmaları ve ücretsiz yaz okulları düzenlenmektedir (Eldeniz).*
>
> *Öğrencilerin motive olmaları için entelektüel bilgi yarışması düzenliyoruz (Oya).*
>
> *Öğrencilerin gerçek anlamda bir şeyler öğrenmeleri için sınıflar arası entelektüel bilgi yarışmaları düzenliyoruz. Yarışmaları düzenlerken hangi sınıfın kazandığı değil bu yarışmanın öğrencilerin gelişimine ne katacağına odaklanıyoruz (Gönül).*
>
> *Entelektüel bilgi yarışmaları da öğrencilerin çok ilgisini çekiyor. Bir defasında öğrenciler ve veliler için Hamse entelektüel oyunu düzenlemiştik. Bu da veli ve öğrencilerin hoşuna gitmişti (Lale).*

İki katılımcının görüşünden, sınıflar arası düzenlenen yarışmaların artık okullar arası boyuta taşındığı görülmektedir. Okullarda düzenlenen yarışmaların akademik açıdan da faydalı

---

[7] Sınıf saati, haftada bir kez sınıf rehber öğretmen tarafından sınıftaki her öğrencinin bireysel, psikolojik özelliklerini derinlemesine incelemek, onları herhangi bir iş için seferber etmek, karşılaşılan veya karşılaşılabilecek sorunları çözmek veya önlemek, eğitim görevlerini zamanında ve işlevsel bir şekilde yerine getirmek amacıyla yapılan öğrenci merkezli bir uygulamadır.

[8] Mekteplinin Dostları, eğitim yönetimi, eğitim mevzuatı, psikoloji, afet ve acil durumlarda yapılması gerekenlerle ilgili eğitim almış gençlerden oluşmaktadırlar. Mekteplinin Dostları okullarda öğretmenler ve öğrenciler için daha güvenli bir ortam oluşturmakta, acil durumlarda ilk yardım ve psikolojik yardım sağlamakta, öğrenciler, veliler ve eğitim kurumlarının çalışanları için düzenli olarak bilinçlendirici ve teşhis edici çalışmalar yürütmektedirler.

olduğu, öğrenciler arasında iletişimin oluşmasını sağladığı, ayrıca farklı yerleri gezerek yeni bir şeyler öğrenmesine katkısı olduğu bulgusu saptanmıştır. Yöneticiler, okullarında düzenledikleri yarışmalar hakkında şunları söylemişlerdir:

> *Bu eğitim programını tamamlamış beş okul müdürüyle birlikte okullar arası entelektüel bilgi yarışması düzenliyoruz. Hem yarışma hem de o okulları gezmek öğrencilerimizin ilgisini çekiyor. Yarışma hem derlerle ilgili hem de tarihimizle ilgili sorular içeriyor. Öğrenciler, bu yarışmalara katılmak için bu konuları iyice araştırıyorlar. Yarışmayı kazanma hissi öğrencileri motive ediyor. Farklı okulların öğrencileri arasında sosyal ilişkiler gelişiyor (Bahar).*

> *Sıklıkla yarışma ve etkinlikler düzenliyoruz. Her sene altı okul, iş birliği yaparak okullar arası entelektüel bilgi yarışması düzenliyoruz. Yarışma her ay bir okulda yapılmaktadır. Geçen seneki yarışmada fizik, kimya, biyoloji sorularına, dahi şairimiz Nesimi, Bakü tarihi ve Haydar Aliyev'le ilgili sorulara yer verilmişti. Bu yarışma sürecinde öğrencilerimiz, bir hayli yeni bilgi öğrendiler (Peri).*

Ferhat adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, öğrenci mutluluğunu ve aktifliğini temin etmek için entelektüel yarışmalar düzenlendiği ve başarılı öğrencilere başarı belgesi verildiği bulgusunu ortaya koymuştur.

Öğrencilerin kendilerini ifade etmelerini sağlamak, gizil güçlerini ortaya çıkarmak ve mutluluğunu temin etmek için okul etkinliklerinde rol almalarını sağlama, sanatsal becerileri olan öğrencilere sergi düzenleme ve öğrencileri öğretici gezilere götürme gibi uygulamalar yapılmıştır. Yöneticiler, bu konudaki görüşlerini şöyle anlatmışlardır:

> *Onların sosyalleşmesi için etkinlikler ve entelektüel bilgi yarışmaları düzenliyoruz (Akif).*

> *Başarılı okul mezunlarımızın öğrencilerimizle görüşmelerini sağlamak için etkinlikler düzenliyoruz. Öğrencilerimizin aktif olmaları için ne zaman okul dışı etkinliğe davet edileceğimiz günü beklemiyoruz. Öğrencilerimiz için hep okul içi entelektüel bilgi müsabakaları, etkinlikler düzenliyoruz (Dilber).*

> *Akademik düzeyi düşük olan öğrencilerimizi okula kazandırmak için okul etkinliklerinde rol almalarını sağlıyoruz. Öğrenimi iyi olmayan öğrencileri tüm etkinlik ve projelerimize dâhil ediyoruz. Kollektif çalışmalar, etkinlikler ve ders dışı faaliyetler öğrencileri birbirine yaklaştırıyor (Nergis).*

> *Öğrencilerimizi okulun sosyal faaliyetlerine dâhil ediyoruz (Oya).*

> *Yarışmalar öğrencileri daha da ileri gitmek için motive ediyor. Yetenekli olan öğrenciler için sergi düzenliyoruz. Öğrencileri öğretici gezilere götürüyoruz. Okul etkinliklerinde rol almalarını sağlıyoruz (Havva).*

Doküman analizi sonuçları, öğrenci mutluluğunu sağlama amacıyla pandemi başlamadan önce Jale adlı yöneticinin okulunda öğrencilerin Merkezi Botanik Bahçesi'ne, Lale adlı yöneticinin okulunda öğrencilerin Azerbaycan Halı Müzesi'ne, Kübra adlı yöneticinin oklunda öğrencilerin Azerbaycan Edebiyatı Müzesi'ne, Nergis adlı yöneticinin okulunda öğrencilerin Azerbaycan Jeoloji Müzesi'ne, Peri adlı yöneticinin okulunda öğrencilerin Azerbaycan Harp Tarihi Müzesi'ne, Lale adlı yöneticinin okulunda öğrencilerin Azerbaycan Cumhuriyeti Millî Eğitim Müzesi'ne öğretici geziye götürüldüğü bulgusunu ortaya koymaktadır.

Yöneticiler, öğrencilerin şiir müsabakalarına katılımını sağlamak için okulda çalışmaların yürütüldüğünü dile getirmişlerdir. Katılımcılar, bu tür çalışmaların öğrenci mutluluğunu artırmaya hizmet ettiği görüşündedirler. Katılımcı görüşleri:

> *Öğrencilerimizin şiir müsabakalarına katılımını sağlıyoruz... (İlknur).*
>
> *Edebiyat derneğimiz var, orada şiir söyleme müsabakası için öğrenci hazırlıyoruz... (Bahar).*
>
> *Öğrencilerin şiir söyleme performansını değerlendirme amaçlı müsabakalar, kompozisyon yazma yarışması düzenliyoruz... (Dilber).*

Doküman analizi zamanı, Bahar adlı yöneticinin okulunda 5-9. sınıf öğrencilerinin kompozisyon yazma becerilerini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla 21 Şubat'ta Uluslararası Ana Dili Günü'yle ilgili kompozisyon yazma müsabakası düzenlendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Okullarda öğrencilerin mutlu olmasını temin etmek için entelektüel ve spor yarışmaları, farklı etkinlikler, sergiler, geziler, satranç müsabakası düzenlendiği elde edilmiş bulgulardandır. Bu yarışmaların, öğrencilerin zihinsel yorgunluğunu giderdiği, onların gelişimine katkı sağladığı ve belli bir oranda mutlu olmalarını etkilediği düşünülmektedir. Örneğin:

> *Senede bir kez tüm sınıflar arasında entelektüel bilgi yarışması, satranç, futbol yarışması düzenliyoruz ki, öğrencilerimiz akademik bilgilerin ağırlığından eziyet çekmesinler (Ferhat).*
>
> *Spor yarışmaları da öğrencilerin çok hoşuna gidiyor (Lale).*
>
> *Öğrencimiz Yeşil Hayat Projesi kapsamında yapılan satranç oyununda birincilik kazandı (Dilber).*
>
> *Spor çalışmalarımız oluyor ve öğrencilerimiz spor yarışlarına katılıyorlar (Bahar).*
>
> *Okul içi resim ve kompozisyon yarışmaları düzenliyoruz (Havva).*

Resim sergisi, spor oyunları, okul gezileri düzenliyoruz. Resim sergisi düzenlemekle hem resim yapma yeteneği olan öğrencilerin yeteneklerini here kese göstermesine yardımcı oluyoruz hem de sergiyi izleyen öğrencilerimizin estetik zevklerinin oluşumunu olumlu yönde etkilemiş oluyoruz (Dilber).

Müzik öğretmenimiz, öğrencilerimizin müzik yeteneklerini sergileyebilecekleri müsabaka düzenlemişti (Peri).

Melek adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi sonuçları, resim yeteneği olan öğrencilerin ortaya çıkarılması, öğrencinin yeteneğinin herkese duyurulması için serginin düzenlenmesi öğrenci mutluluğunu olumlu etkilemektedir.

Bütün okullarla ilgili doküman analizi, öğrencilere ve velilere yönelik psikolojik sunumların yapılması, öğrencilerin resim ve el becerilerini ortaya çıkaracak sanal sergilerin düzenlenmesi, sanal yarışmaların yapılması pandemi sürecinde de okulların öğrencilerin mutluluğunu düşündüğü bulgusunu ortaya koymaktadır.

Tiyatro, müze ve öğretici gezilerde bulunma gibi aktiviteler de öğrencilerin mutluluğunu olumlu etkilemektedir. Ayrıca okullarda bayramların kutlanması, gazi, yazar ve şairlerle görüşmelerin düzenlenmesi de öğrenci mutluluğunu temin edecek uygulamalardır. Bu konudaki katılımcı görüşleri:

Öğrencilerimizin mutluluğunu temin etmek için okulun sosyal faaliyetlerinde aktif katılım gösteren öğrencilerimizi tiyatroya, müzelere, gezilere götürüyoruz. Mesela bu sene başarılı olan öğrencilerimizi Şamahı Astrofizik Rasathane'sine götürdük (İlknur).

Öğrencilerin ilgisini çekmek, okulu sevdirmek için her yaş grubunun ilgi odağına uygun etkinlikler düzenliyoruz. Mesela ilkokul öğrencileri 1 Haziran Uluslararası Çocukları Koruma Günü'yle ilgili tiyatro düzenlediler. Üst sınıflar Karabağ gazileriyle, şair ve yazarlarla görüşmelerde daha mutlu oldular. Öğrencilerimiz için bilgilendirici geziler düzenliyoruz (Lale).

İlknur adlı yöneticinin okulundaki gözlem zamanı, sınıf rehber öğretmenlerinin öğrenci mutluluğunu sağlamak için sene boyunca öğrencileri götürecekleri yerler hakkında yönetime bilgi vermeleri istenilmiştir.

Doküman analizinden, Bahar adlı yöneticinin okulunda öğrenci mutluluğunu sağlamak için 9. sınıf öğrencilerine mezuniyet sınavıyla ilgili okul psikoloğu tarafından bilgilendirici sohbet yapıldığı anlaşılmıştır.

Kübra adlı yönetici, öğrencilerinin "Olimpik Kültür ve Eğitim Programı 2019" Avrupa Gençlik Yaz Olimpiyat Festivali'ne katılmalarından dolayı mutlu olduklarını dile getirmiştir. Müdürün görüşü:

> *OCEP 2019 Avrupa Gençlik Yaz Olimpiyat Festivali'nde bizim okul Estonya Cumhuriyeti'ni temsil ediyordu. Bizim öğrenciler de Estonya Cumhuriyeti'nin sporcularıyla görüştüler, konuştular. O görüşme öğrencilerimizde hoş hisler bıraktı. (Kübra).*

Elde edilmiş görüşlerden etkinliklere, gezilere, müsabakalara katılmakla birlikte öğrencileri mutlu eden bir diğer etken, okul faaliyet ve etkinliklerinde velilerinin de katılımını görmeleridir. Tabii ki velilerin okul etkinliklerine katılımı, sadece öğrencileri değil aynı zamanda velilerin kendilerini de mutlu etmektedir. Örneğin:

> *Öğrencilerimizin okula bağlanmaları için okulda hem onlar hem velileri için etkinlikler düzenliyoruz. Öğrencilerin sosyal faaliyetlere katılmalarını sağlıyoruz (Jale).*

> *Öğrencilerimizi mutlu etmek için velileri ile birlikte okul faaliyetlerine katıyoruz. Bir defasında veli ve öğrencilerimizle birlikte Azerbaycan Mutfağı adlı etkinlik düzenledik. Etkinlikte öğrencilerimiz velileriyle birlikte eğlendiler (Oya).*

Okullarda öğrenci mutluluğunu etkileyen bir diğer bulgu ise öğrencilerin çocuk esirgeme kurumunu ve huzur evlerini ziyaret ederken yaşadıkları mutluluktur. Ayrıca bu ziyaretin, öğrencilerin insani değerlerinin gelişmesine yardımcı olduğu da düşünülmektedir. Bu düşüncede olan bir diğer yönetici de öğrencilerini bu sene huzur evine götürmeyi düşünmektedir. Yöneticiler, bu ziyaretle ilgili şu görüşleri paylaşmışlardır:

> *Öğrencilerle çocuk esirgeme kurumuna ve huzur evine gittik ve öğrencilerimiz orada dans gösterisi yaptılar. Huzurevi ziyareti onları çok etkilemişti (Kübra).*

> *Mart ayında velilerimizle ve Yeni Azerbaycan Partisinin bazı üyeleri ve öğrencilerimizle birlikte ...Nolu çocuk evine ziyarette bulunduk. Öğrencilerimiz oradaki çocuklara konser verdiler. Ben düşünüyorum ki, son zamanlarda çocuklarımızın davranışlarına agresiflik hâkimdi. Bunu önlemek için onlara sevmeyi, saygı duymayı, paylaşmayı, hümanistliyi aşılamak gerekiyor. Bundan dolayı öğrencilerimizi sosyal faaliyetlere yönlendiriyoruz (Oya).*

> *Bu sene için huzur evlerine ve çocuk esirgeme kurumlarına çocukları götürmeyi düşünüyoruz çünkü çocuklarda şükretme hissinin oluşmasını istiyoruz. Böylece sahip olduklarının değerini anlarlar (Lale).*

Okullarda öğrencilerin mutlu olmasında, motive edilmesinde önemli etkenlerden biri de onların ödüllendirilmesi olmuştur. Yöneticiler, öğreniminde başarılı olan, okulun disiplin

kurallarına uyan, çalışmalarıyla Küçük Akademi'nin faaliyeti kapsamında ve okul etkinliklerinde aktif performans sergileyen öğrencileri ödüllendirilmektedir. Örneğin:

> *Öğrencileri motive etmek için okulumuzda Mektepli Formu oluşturdum. Mektepli Formu'nun sene sonu töreninde disiplin kurallarına uyan, öğreniminde başarılı olan ve okulun etkinliklerinde rol alan öğrencilere alkışlar eşliğinde ve fotoğraflar çekilerek takdirnameler verdik. Öğrencilerin mutluluğu görülmeye değerdi (Cemile).*

> *Öğrencileri mutlu etmek için düzey belirleyici değerlendirmede iyi sonuç gösteren öğrencilere ya küçük hediye, ya da başarı belgesi veriyoruz (Kübra).*

> *Eylül ayında Küçük Akademi'de başarılı çalışma yapmış öğrencileri ödüllendireceğiz (Akif).*

Yapılmış doküman analizinde, Akif adlı yöneticinin okulunda birinci dönemin sonunda öğrenci mutluluğunu sağlamak amacıyla spor, şiir, kompozisyon, resim, müzik, dans müsabakalarında, bilgi olimpiyatlarında, entelektüel bilgi yarışmalarında başarılı olan, okul etkinliklerine aktif katılım sağlayan öğrencilerin onur belgesiyle ödüllendirildiği anlaşılmıştır. Doküman analizi sonuçları, Eldeniz adlı yöneticinin okulunda da Azerbaycan'ın ünlü şairi Nesimi'nin 650. yıl dönümü dolayısıyla yapılan etkinliğe aktif katılan öğrencilerin ödüllendirilmesinin, öğrenci mutluluğunu artırmada motive edici bir etken olduğu görülmektedir.

Elde edilmiş görüşlere göre öğrencileri başarılarından dolayı kutlamak ve motive etmek için ödüllendirme kullanılan uygulamalardan biridir. Örneğin:

> *Okulda iki tane okuma köşesi oluşturdum ve oraya öğrencilerin okuması için kitaplar hediye ediyorum. Okuma becerilerini denetlerken okuması iyi olan öğrencilere başarı belgesi veriyoruz (İlknur).*

> *Değerlendirmede sürekli olarak iyi sonuç gösteren öğrencileri motive etmek için başarı belgesi veya küçük bir hediye ile ödüllendiriyoruz. Ayrıca düzenlediğimiz müzik müsabakasının sonunda iyi performans sergileyen öğrencilere diploma verdik (Peri).*

Öğrencilerin okullarda mutlu olmalarını sağlamak için topluluk önünde öğrenci başarısı herkese duyurulmakta, öğrenci herkes tarafından alkışlanmakta, okul yönetimi ve öğretmenler tarafından başarı belgesi ve güdüleyici ödüller verilmektedir. Yöneticiler, bu konudaki görüşlerini şöyle belirtmişlerdir:

> *Tüm etkinliklerde, sabah sırada durulurken öğreniminde başarılı olan, okul faaliyetlerine aktif katılan öğrencilerimizin ismini söylüyor, kendisini öne çağırarak başarısı hakkında bilgi verip, hep birlikte kutlayıp, herkesin alkışlamasını istiyoruz ve başarı veya teşekkür*

belgesi veriyoruz. Öğretmenlerimiz de kendi sınıflarında başarılı öğrencilere başarı belgesi veriyorlar (Oya).

Başarılı öğrenci panosuna başarılı öğrencilerin fotoğraflarını koyuyor, başarı belgesi ve farklı güdüleyici ödüller veriyoruz (Havva).

Başarı elde etmiş her bir öğrencimizin başarılarını maalesef toplantı salonumuz olmadığı için sabahları ders başlamadan önce sıraya dizildikleri zaman onların başarısını tüm okula duyurup onları tebrik ediyoruz. Onların başarısını çevresindekilerle paylaşarak onları motive etmiş oluyoruz (Dilber).

Ayrıca okullarda başarılı öğrencilerin fotoğrafının bulunduğu şeref tablosunun oluşturulması, öğrenci sertifika ve başarı belgelerinin sergilendiği köşenin olması ve okul etkinliklerinde başarılı öğrencilerin okul bayrağını taşıması, okulların öğrenciye verdiği değer ve öğrenci mutluluğunun önemine işaret etmektedir. Okullarda öğrencilere değer veren uygulamaların yapılması, sadece öğrencileri değil, onların velilerini de mutlu etmekte ve çocuklarının eğitim öğretimine daha ciddi yaklaşmalarını sağlamaktadır. Bu konudaki görüşler:

Geçen sene lobide başarılı öğrenciler şeref tablosu oluşturduk. Tabloya bilgi olimpiyatlarını kazanan öğrencilerin fotoğrafını koyduk. Okulda öğrencilerimizin kazandığı sertifika, başarı belgelerinin sergilendiği bir köşemiz de vardır. Bu öğrenci ve velilerimizin hoşuna gidiyor. Okulumuzda böyle bir geleneğimiz var ki öğretim yılında en başarılı olan öğrenciler, okul törenlerinde okul bayrağını taşıma hakkına sahiptir. Çoğu öğrencimiz okul bayrağını taşımak istemektedir (Dilber).

Şeref levhasına resmini asıyoruz. Bunu gören diğer öğrencilerimiz ve velilerimiz de motive oluyorlar (Oya).

Öğrencilerin dersten sonraki zamanını değerlendirmek, sahip oldukları becerileri geliştirmek ve zihinsel açıdan dinlenmelerini sağlamak için okullarda farklı alanlarda kulüpler faaliyet göstermektedir. Örneğin:

Tabii ki de biz öğrencilere sadece öğretim açısından yaklaşmıyoruz. Onları defterle, kitapla yormamak için farklı kulüp faaliyetleri de yapmaktayız. Öğrencileri motive etmek için el becerileri derneği oluşturduk. Müzik derneği oluşturduk. Çocuklar koroda şarkılar söylediler. Satranç derneği oluşturduk. Öğrencilerimiz satranç oyunlarına katıldılar (Cemile).

Öğrencilerin becerilerini geliştirmek için kulüplerimiz vardır (Dilber).

Okulumuzda rus dili, mantık, folklor, basketbol kulüpleri faaliyet göstermektedir (Eldeniz).

Okulumuzda öğrencilerin yeteneklerini geliştirebilecekleri kulüpler faaliyet göstermektedir. Öğrencilerin el işlerini okul duvarlarına asıyoruz (Havva).

Öğrencilerimiz öğretim sürecinde yıpranmamaları için spor derneğimize katılabilmelerine olanak sağlıyoruz (Akif).

Oya adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi yöneticinin okulunda faaliyet gösteren "Drama" ve "Edebiyat Bilicileri" kulüplerinin, öğrencilerin okulda zamanlarını daha verimli ve mutlu geçirmelerini sağladığı bulgusunu ortaya koymaktadır. İsmi geçen kulüplere katılan öğrenciler, edebi eserleri okuyarak onu sahneleyerek izleyicilere de mutlu anlar yaşatmaktadırlar.

Okul müdürleri, öğrencileri sadece akademik yönden değil, sosyal yönden de motive etmenin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bunu temin etmek için okullarda böyle kulüplerin olmasını öğrenci için faydalı bulmuşlardır. Öğrenciler, kendi istekleri doğrultusunda bu kulüplere katılmaktadırlar. Örneğin:

Öğrencileri mutlu etmenin yolu sadece akademik yönde motive etmekten geçmiyor. Öğrenciler için onların ilgisini çekecek sosyal yönlü kulüp faaliyetlerimiz var (Melek).

Okulda ders sonrası kulüpler, İngilizce ve Rusça konuşma kulübü, spor faaliyetleri, becerikli eller kulübü, robotik kurslarımız var ve düşünüyorum ki, tüm bunlar öğrencilerin okulda mutlu olmasını sağlıyor. Öğrencilerin boş zamanlarının doldurulması ve kendi becerilerini ortaya koyması için okulda böyle olanakların olması iyi bir şeydir (Nergis).

Okulumuzda renkler dünyası diye resim derneği, dans derneği ve satranç derneği faaliyet göstermektedir. Öğrencilerimiz kendi istekleri doğrultusunda bu kulüplere katılabilirler (İlknur).

Okullarda oluşturulmuş kulüpler öğrencilerin zamanlarını verimli geçirmelerine, farklı etkinlik ve müsabakalarda bilgi ve yeteneklerini sergilemelerine olanak yaratmaktadır. Kulüplerin olması aynı zamanda etkinlik ve müsabakalara öğrenci hazırlamak için de okulun işini kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultudaki yönetici görüşleri:

Okulumuzda öğrencilerimizin becerilerini geliştirmek için kulüpler var. Resim kulübümüz var. Sene boyunca okul dışı etkinlikler düzenleniyor ve o etkinliklere katılmaları için bizden öğrenci isteniyor. Bizim bu öğrencileri ders zamanı hazırlamamız mümkün değil ama bu kulüplerde o öğrencileri hazırlayabiliyoruz (Gönül).

Okulda düzenlenen etkinlikler yapılan kulüp faaliyetlerinin sonucudur (Melek).

Öğrencilerin boş zamanlarını verimli bir şekilde organize etmek için kulüplerimiz vardır. Öğrencilerimiz için belli derslerle ilgili kulüplere ek olarak ilçe çocuk yaratıcılık merkezi tarafından da okulumuzda kulüp faaliyetleri yürütülmektedir. Becerikli eller derneğinde öğrencilerimizin yaptıkları el işlerini okul içi ve okul dışı farklı etkinliklerde sergiliyoruz (Jale).

Öğrencilerin mutlu olması için onlara sağlıklı okul iklimi oluşturmaya çalışılmaktadır. Olumlu okul iklimi yaratmak için öğrencilerle sağlıklı iletişim kurulmakta, hak ve sorumlulukları tartışılmakta, okulla ilgili görüş ve önerileri alınmaktadır. Yönetici görüşleri:

Öğrencilerin okulda mutlu olmaları için onlarla sağlıklı iletişim kuruyoruz. Onlara bir birey olarak yaklaşıyoruz. Onlara sorumlulukları ile birlikte ne gibi haklarının olduğunu söylüyoruz (Akif).

Öğrencilerimizin mutlu olması için her zaman onların fikirlerini dinlemeye hazırım. Öğrencilerimiz de onları rahatsız eden bir durum olduğunda veya bazı önerilerde bulunmak istediklerinde benimle görüşüyorlar. Bu konuda onlara yardımcı oluyorum (Eldeniz).

Öğrencilerimizin okulda mutlu olmaları için okulda sağlıklı pedagojik ortam oluşturuyoruz. Öğrencilerimizi onların görüşlerinin bizim için önemli olduğuna inandırıyoruz. Onları dinleyip anlamada ilk sorumluluk sahibi sınıf rehber öğretmenidir. Sınıf rehber öğretmenine bu konuda okul psikoloğu önemli destek vermektedir. Kendim de her zaman tüm sınıf rehber öğretmenlerin yanında olup öğrencilerimizin sorunlarının çözümünde desteğimi esirgemiyorum (Gönül).

Cemile adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi sonuçları, okul psikoloğu tarafından öğrenciler için yapılan "Gerilimden Uzak Olalım", "Yeni Ben", "Ailem ve Ben" adlı uygulamaların öğrenci mutluluğunu sağlamaya hizmet ettiği bulgusunu ortaya koymaktadır.

Gönül adlı yönetici, her gün sınıflara gidip öğrencilerle ilgilenmenin öğrenci ve velide bıraktığı izlenimi şöyle anlatmıştır:

Genelde her gün sınıflara giriyorum, merhaba, nasılsınız çocuklar diyorum. Böyle yaptığım zaman onların yüzündeki mutluluğu görüyorum. Onlar kendilerine değer verdiğimizi görüyorlar. Geçen günkü veli toplantısında bir veli dedi ki: müdür olup da her gün her sınıfa girip orada öğrencilerle konuşmaya zaman ayırmanız çok hoş bir şey... (Gönül).

Yönetici görüşlerinden, anlaşıldığı üzere okullarda öğrenciler için mutlu olabilecekleri ortam yaratılmakta, bireysel yaklaşılmakta ve şefkat gösterilmektedir. Örneğin:

Okulumuzda sınırlı imkânlarımız dâhilinde öğrencilerimizin konuşup, gülüp, oynayacağı, dinlenebileceği iyi bir ortam oluşturmak için

çabalıyoruz. Bir müdür olarak hiçbir zaman öğrencilerimin başını okşamaktan, yüzünden öpmekten, sarılmaktan çekinmedim (Ferhat).

Bazen etkinliklerde bakıyoruz ki hiçbir akademik bilgisi olmayan, herkesin kötü çocuk olarak gördüğü bir öğrenci bir müzik aletini o kadar güzel çalıyor ki... Bunu gördüğümüz zaman anlıyoruz ki aslında o öğrenciyi yeteri kadar iyi tanımıyoruz. Ona göre de öğrencilerimizi iyi tanımaya çalışıyoruz (Jale).

Öğrencilerin mutlu olması için okul onların ilgisini çekmelidir. Öğrencilere hep ders öğrenin demenin taraftarı değilim. Düşünüyorum ki, eğer onlara okulu sevdirirsek onlar zaten derslerine de ilgi duyacaklar. Öğretmenler öğrencilere bireysel yaklaşmakta ve her biriyle ilgilenmektedir (Lale).

Yöneticiler, öğrencilerin mutlu olmasını hem aileleri hem de okul tarafından fikirlerinin dinlenilmesi ve sağlıklı iletişim kurulmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Öğrencinin mutlu olması ve okula bağlanması için onların düşüncesine önem verilmesi gerektiği görüşleri paylaşılmıştır:

Öğrencilerin fikirlerinin aileleri ve bizim tarafımızdan dinlenilmesi, sağlıklı iletişimin olması onları çok mutlu ediyor. Onların onları anlayan, destekleyen çevreye ihtiyaçları vardır (Melek).

Öğrencilere yaklaşımımızda onları dinlemeye, anlamaya, iletişim kurmaya çalışıyoruz. Okulda önceliğimiz öğrencilerimizin düşüncelerine değer vermektir (Nergis).

Düşünüyorum ki, öğrencilerin becerilerini değerlendirerek, onları motive ederek, onlarla doğru iletişim kurarak okula bağlanmalarını sağlayabiliriz (Oya).

Doküman analizleri, Eldeniz adlı yöneticinin okulunda 1-4. sınıf öğrencilerinin mutlu olması için Dünya Çocuk Günü ile ilgili çevrim içi etkinlik düzenlendiği, öğrencilerin çektikleri resimlerin okul sitesinde sergilendiği bulgusunu ortaya koymuştur.

Öğrencilerin mutluluğunu sağlamak için öğrenci memnuniyeti anketi uygulanmaktadır. Jale adlı yöneticinin okulunda, öğrenci yönetimi günü yapılmış ve öğrenciler kısa sürelik de olsa okul yönetimi konusunda küçük deneyim sahibi olmuşlardır. Bu konudaki görüşler:

Öğrenci mutluluğunu artırmak için her sene öğrenci memnuniyetiyle ilgili anket uygulaması yapıyoruz (Peri).

Okulda öğrencilerimizin mutluluğunu sağlamak için her sene öğrenci memnuniyetini ölçen anket uyguluyoruz. (Dilber).

Geçen sene 8 Mart'ta öğrenci yönetimi günü yaptık. Öğrenciler o gün öğretmenlik yaptılar. Sonra o günü onlarla tartıştık... Öğrencileri okul faaliyetlerine katmamızda amaç onların okula severek gelmesini sağlamaktır (Jale).

Gönül adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, öğrenci memnuniyetini öğrenmek için anket uygulandığı sonucunu ortaya koymuştur.

Öğrencilerin mutluluğunu desteklemek için bazı okullarda okul radyosu hizmet vermektedir. Belirtilmiş görüşler:

> *Okulumuzun radyosunda öğrencilere sabahları klasik müzik dinletiyoruz. Böylece onların müzik kültürü gelişiyor. Teneffüs aralarında öğrenciler gelip şiir okuyor, öğretmenlerimiz gelip elde ettiğimiz başarılar hakkında okulu bilgilendiriyorlar (Oya).*

> *Kendilerini mutlu hissetmeleri için öğrencilerimize okulumuzun radyosundan kendi fikirlerini duyurabilirler (İlknur).*

> *Okulda öğrencilerimiz için radyo kurduk. Okulumuzda her sabah dersler başlamadan önce ulusal marş okunmaktadır (Ferhat).*

Okullarda öğrenci aktifliğini artırmak için sınıf duvar gazetesinde ve okul gazetesinde öğrenci makalelerine yer verilmektedir. Örneğin:

> *Her sınıfın duvar gazetesi vardır (Ferhat).*

> *Öğrencilerimizin de hazırlanmasına katıldığı okul gazetemiz var. Gazetede okul faaliyetlerimizden ve başarılarımızdan bahsediyoruz (Oya).*

Bazı okullarda öğrencilerin teneffüslerde iyi zaman geçirebilmeleri için koridorlara beyaz levhalar yerleştirilmiştir. Öğrenciler teneffüslerde bu levhalarda herhangi bir yazı paylaşabilmekte, oyun oynamakta veya önceden hazırladıkları el işlerini onların üzerine asarak sergilemektedirler. Yönetici görüşleri:

> *Koridorda iki taşınabilir levhamız var öğrenciler teneffüslerde orada X ve 0 oyunu oynayabilirler. Bazen ben de öğrencilere katılıp oynuyorum (Oya).*

> *Öğrencilere hep duvarları yazmayın dediğimiz için koridora teneffüs zamanı etik çerçevede istediği bir şeyi yazabilecekleri ve paylaşabilecekleri beyaz levha konulmuştur (İlknur).*

> *Her sınıfın kapsının yanına üzerinde kendi yaptıkları el işlerini herkese gösterebilecekleri levhalar astırdım. Bir sınıfın yaptığını gören diğer sınıfta bir şeyler yapmaya kalkıştı. Koridorlarda bu levhaları gören velilerin de okula ilgisi arttı (Lale).*

Aşağıdaki katılımcıların okulunda psikoloji eğitimi almış gençlerden oluşan Mekteplinin Dostları'nın faaliyet göstermesi öğrenci mutluluğunun okul ve Eğitim Bakanlığı için önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, Mekteplinin Dostları'nın öğrencilerle yakından ilgilendiğini belirtmişlerdir. Örneğin:

Öğrencilerimize mutlu bir ortam sunmak için Mekteplinin Dostları öğrencilerimizle hep ilgilenmektedirler (Dilber).

Mekteplinin Dostları okulumuzda öğrencilerin sosyalleşmesi ve mutlu olmasında önemli rol üstleniyorlar (Eldeniz).

Nergis adlı yönetici, okulda öğrencilerin mutluluğunu sağlarken aynı zamanda onlarda yurttaşlık bilincini de oluşturmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Onun görüşüne göre okulu bitiren her bir öğrenci öncelikle toplum için iyi bir birey olmalıdır. Öğrencilerin iyi bir birey olarak yetişmesi için okulda şunların yapıldığını anlatmıştır:

Okulumuzda vatanseverlik konusu çok işleniyor. Her hafta sonu dersten sonra Azerbaycan filmleri gösteriliyor ve onunla ilgili tartışmalar yapılıyor. Öğrencilerimizin şehitlerimiz ve tarihi günlerle ilgili bilgiye sahip olması için farklı faaliyetlerimiz oluyor. Öğrencilerimiz bu konularla ilgili sunumlar hazırlayıp bizlere sunuyor ve münazaralar yapıyorlar... (Nergis).

Nergis adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi sonuçları, yöneticinin okulunda öğrencilerin mutlu olması için aralık ayında dersten sonra "Nesimi", "Karaca Kız", "Üvey Anne" vb. filmlerinin izlenildiği bulgusunu ortaya koymuştur.

Peri adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi sonuçlarında, öğrencilerde olumlu özelliklerin pekişmesi, vatan ve okul sevgilerinin daha da artırılması için sınıflara Azerbaycan'ın bütünlüğü uğrunda canlarından vazgeçen millî kahramanların isminin verildiği bulgusu gözlemlenmiştir. Ayrıca yöneticinin okulunda öğrenci mutluluğunu ve başarısını sağlamak için sınıf saatlerinin düzenlendiği de saptanmıştır. Sınıf saatleri öğrencilerin bireysel özelliklerini öğrenmek ve öğrenciyi motive etmek açısından önemli uygulamadır.

Ayrıca Nergis adlı yöneticinin okulunda, öğrencilerin başarılı ve mutlu olmaları için onların başarılı velilerle görüşmesi sağlanmıştır. Yöneticinin görüşü:

Bir diğer uygulamamız da dokuz ve on birinci sınıf öğrencilerimizin başarılı velilerle görüşmesini sağladık. Başarılı velilerimiz okula davet ediyoruz ve onlar yuvarlak masa etrafında öğrencilerimizle kendi başarılarını, başarıya giden yolda karşılaştıkları zorlukları, o zorlukların üstesinden nasıl geldiklerini konuşuyorlar (Nergis).

4.7. Öğretmenlerin Mesleki Kapasitesini Artırma Uygulamaları

Ders denetimleri, rehberlik çalışmaları, hizmet içi eğitime yönlendirme, kendi çalıştıkları ve ilçenin diğer okullarında deneyimli öğretmenlerin dersini izleme, bilgilendirici toplantılar, seminer ve konferans düzenleme, öğretmenlerin müsabaka ve projelere katılımını

sağlama, yapıcı rekabet ortamı oluşturma, öğretmenler odasına eğitimle ilgili yayınlar bırakma, öğretmenlerin WhatsApp grubunda eğitimle ilgili paylaşımlar yapma, çabalarından dolayı öğretmeni takdir etme ve ödüllendirme öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma uygulamaları olarak saptanmış alt temalardır.

Katılımcı görüşlerinden, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için ders denetimlerinin yapıldığı, öğretmenlere mesleki gereksinimler doğrultusunda rehberlik sağlandığı, öğretmenlerin hizmet içi eğitime yönlendirildiği ve bazı öğretmenlerin kendi istekleriyle farklı eğitimlere katıldığı anlaşılmıştır. Akif adlı yöneticinin okulunda öğretmenler genellikle bilgi ve iletişim, branş ve öğretim yöntemleriyle ilgili eğitimlere katılmaktadırlar. Yönetici görüşü:

> *İlk önce ders denetimleri yaparak öğretmenin mesleki kapasitesini belirliyorum. Denetimler zamanı ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak için dersten sonra rehberlik yaparak destek olmaya gayret ediyorum (Melek).*
>
> *Ders denetimleri yapıyoruz ve dersini dinlediğimiz öğretmenlere geliştirmeleri gereken yönleriyle ilgili görüş bildirerek rehberlik ediyoruz. Görüşlerimizi samimi karşılayan öğretmenler kendilerini geliştirmek için farklı eğitimlere katılıyorlar. Öğretmenleri mesleki gereksinimlerini karşılamaları için hizmet içi eğitim programlarına yönlendiriyoruz... (Akif).*
>
> *Öncelikle ders denetimleri yapmaktayız. Denetim sonucunda iyi performans sergilemeyen öğretmenle önce bireysel, sonra ise zümre başkanıyla birlikte konuşuyor ve onu hizmet içi eğitime yönlendiriyoruz. Ayrıca öğretmenler de kendi mesleki gereksinimlerini bildikleri için kendileri de eğitim programları araştırıp ona katılıyorlar (Bahar).*

Elde edilmiş görüşler arasında öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma amacıyla öğretmenleri hizmet içi eğitime göndermede bazı yöneticilerin zorluklarla karşılaştığı ve yöneticilerin bu durumun üstesinden öğretmenle bireysel konuşarak gelebildikleri anlaşılmıştır. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri:

> *Sürekli ders denetimleri yapıyoruz. Denetimin sonuçlarına göre onları hizmet içi eğitim programına yönlendiriyoruz. Bazıları gitmek istemediğinde çağırıp konuşuyorum. Her zaman olumlu sonuç alamasam da bazılarında başarılı olabiliyorum (Kübra).*
>
> *Öğretmenlerimizin mesleki kapasitesini artırmak için ders denetimleri yapıyoruz. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenlerimizi gereksinimlerine uygun olarak hizmet içi eğitime yönlendiriyoruz. İlk başlarda bu bir az zor oldu (Nergis).*

Ferhat adlı yönetici de öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek için ders dinlemeleri yaptığını, öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirdiğini, projelere katılmak için motive ettiğini ve öğretmenlerin branş eğitimlerine katıldığını belirtmiştir. İsmi geçen yönetici de aktif öğretmenlerin eğitimlere katılmada istekli olduğunu belirtirken, bazı öğretmenlerin ise eğitime katılmaya gönüllü olmadığını, onların ancak bireysel konuşmalar sonucunda eğitime katılmalarını sağlayabildiklerini belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Dersi olmayan öğretmenlerle birlikte diğer öğretmenlerin derslerini dinlemeye gidiyoruz. Hizmet içi eğitime yönlendiriyorum ve projelere katılmaları için onları motive ediyorum. Hizmet içi eğitim programlarına katılmakta ilgisiz olan öğretmenlerle bireysel konuşup, bu eğitime katılırlarsa onlara mesleki açıdan faydalı olacağını söylüyoruz... (Ferhat).*

Peri adlı yöneticinin ilk başlarda öğretmenleri hizmet içi eğitime göndermede bir dirençle karşılaştığı, okulundaki öğretmenlerin birbirlerini kabullenmedikleri için birbirlerinden bir şey öğrenmeye açık olmadığı ama dışarıdan gelen eğitimcilerin eğitimlerine katıldıkları anlaşılmıştır:

> *İlk başlarda hizmet içi eğitime zorla gönderiyordum. Öğretmenlerimiz okuldaki meslektaşlarını kabullenmedikleri için onların verdiği seminerlere ve eğitim programına katılmasalar da dışarıdan gelen eğitimcilerin seminer ve eğitim programlarına katılıyorlar... (Peri).*

Cemile adlı yönetici de öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek için seminerler düzenlendiğini ve öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirdiğini söylemiştir. Yönetici öğretmenleri hizmet içi eğitime göndermede tekrara düşmemek için eğitime katılanların listesinin oluşturulduğunu belirtmiştir. Yöneticinin soruyla ilgili görüşü:

> *Öğretmenlerin mesleki kapasitesini geliştirmek için onları seminerlere ve hizmetiçi eğitime gönderiyoruz. Hizmet içi eğitime gönderdiğimiz öğretmenlerin listesini tutuyoruz. Gönderdiğimiz öğretmeni tekraren eğitime göndermiyoruz (Cemile).*

Peri adlı yöneticinin okulunda öğretmenlerin mesleki kapasitesini geliştirme kapsamında ders denetimlerinin yapıldığı, sonrasında öğretmenle konuşulduğu, her ay denetim sonuçlarının tartışıldığı denetim toplantılarının düzenlendiği, öğretmen önerilerinin dinlenildiği, denetim sonuçlarına göre öğretmenlerin reyting çizelgesinin oluşturulduğu anlaşılmıştır. Yönetici, öğretmenin portfolyosuna bakarak hizmet içi eğitime gönderdiğini belirtmiştir. Katılımcının görüşü:

> *Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için ders denetimleri yapıyoruz. Ayda bir kez ders denetimlerimizle ilgili toplantılarımız oluyor. Ders denetimi sonuçlarına göre öğretmenlerin de reyting*

çizelgesini düzenledim. ...Ders denetim sonuçlarına göre öğretmenlerin reyting çizelgesinde düşük not alanları hizmetiçi eğitimlere gönderiyoruz. Öğretmenlerin katıldıkları eğitim programları, ders denetim sonuçları ve katıldığı okul faaliyetleriyle ilgili bilginin yer aldığı portfolyosuna bakıp onları hizmetiçi eğitime yönlendiriyorum (Peri).

Gönül adlı okul müdürünün, öğretmenlerinin mesleki açıdan gelişmesi için sürekli olarak eğitim programları arayışında olması ve kendisinin de eğitimlere katılması; Cemile adlı yöneticinin ise proje yazma eğitimine katılması ve bu eğitimi okulundaki öğretmenlere vermesi her iki yöneticinin hem kişisel gelişimleri hem de öğretmenlerinin gelişimleriyle ilgili sorumluluk bilincine sahip olduklarını göstermektedir. Saptanmış bu bulgular her iki yöneticinin öğrenen lider olduklarına işaret etmektedir.

Öğretmenlerimin mesleki kapasitesini geliştirmek için hep eğitim programlarını araştırıyor ve uygun gördüğüm programa hem öğretmenlerimi yönlendiriyorum hem kendim katılıyorum (Gönül).

Proje yazma eğitim programına kendim katıldım. Öğretmenlerimin eğitimi almak için oraya gitmeyeceklerini bildiğim için eğitimin sonunda hocadan öğretim materyallerini aldım... (Cemile).

Havva adlı yönetici, öğretmenlerini geliştirmek için Bakanlık ve İl Eğitim Müdürlüğü'nün düzenlediği eğitimlere yönlendirdiğini ve bazı öğretmenlerinin kendi istekleri doğrultusunda ücretli eğitimlere katıldığını belirtmiştir:

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için ders denetimleri yapıyoruz. Ders denetimlerinin sonuçlarına göre onları hizmet içi eğitim programlarına gönderiyoruz... Hatta bazı öğretmenlerimiz kendileri ücretli eğitimlere katılmaktadırlar (Havva).

Doküman analizi zamanı, öğretmenlerin mesleki yeterliliğini temin etmek amacıyla Havva adlı yöneticinin okulundaki matematik öğretmenlerinin kasım ayında probleme dayalı öğrenme eğitimine, diğer öğretmenlerin çevrim içi eğitim, Open edX platformu ve BİT okuryazarlığı konusunda da eğitime katıldıkları anlaşılmıştır. Jale adlı yöneticinin okulunda da öğretmenlerin "Çocuk Odaklı Pedagoji" adlı kaynaştırma eğitimine katıldığı bulgusu saptanmıştır.

Aşağıdaki yöneticiler de öğretmenleri geliştirmek için ders dinlemeleri yaptıklarını, öğretmene rehberlikte bulunduklarını, hizmet içi eğitime gönderdiklerini ve deneyimli öğretmenlerin derslerini gözlemlemeye götürdüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Eldeniz adlı yönetici, ders denetimin öğretmenlerde sorumluluk hissini pekiştirdiğini söylemiştir. Havva

adlı yönetici ise deneyimli öğretmenin dersini dinlemenin öğretmenlere faydalı olduğunu ifade etmiştir. Yönetici görüşleri:

> *Yaptığımız ders denetimleri sonucunda yetersiz performans sergileyen öğretmenlerimizi ise hizmet içi eğitime gönderiyoruz. Ayrıca onları deneyimli öğretmenlerin derslerine katılmalarını sağlıyoruz (Dilber).*
>
> *Ders dinlemesi zamanı yetersiz performans sergileyen öğretmenle dersten sonra oturup konuşarak yetersiz olduğu alanda yönlendirmede bulunuyoruz. Öğretmen onun performansını kontrol ettiğimizi bilmelidir... Derslere daha planlı geliyor. Öğretmen öğretme yöntemlerinde sorun olduğu zaman onu deneyimli öğretmenlerin derslerine katılmalarını sağlıyoruz. Gerekli durumlarda hizmet içi eğitimlere gönderiyoruz (Eldeniz).*
>
> *Ders denetimlerinde düşük performans sergileyen öğretmenleri deneyimli öğretmenlerin derslerini dinlemeye götürüyorum. Deneyimli öğretmenleri dinleyen öğretmenler öğrendiklerini uygulayarak zamanla kendi açıklarını kapatıyorlar (Havva).*
>
> *Ders denetimi yaparken öğretmen gereksinimlerini belirliyorum. Gereksinimleri belirledikten sonra deneyimli öğretmenlerle iş birliği yapılıyor (İlknur).*

Doküman analizinden Jale adlı yöneticinin okulunda öğretim koşullarını iyileştirmek, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için 1. sınıflarda Azerbaycan dili ve resim, 2. ve 3. sınıflarda hayat bilgisi, 6. sınıfta Azerbaycan dili, 8. sınıfta kimya, 9. sınıflarda İngilizce ve diğer sınıflarda ders denetimlerinin yapıldığı anlaşılmıştır.

Gönül adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma uygulamaları kapsamında yöneticinin öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısı ve diğer öğretmenlerle birlikte 2. sınıflarda (Azerbaycan dili), 4. sınıflarda (Azerbaycan dili), 5. sınıflarda (Azerbaycan dili), 6. sınıflarda (edebiyat), 7. sınıflarda (Azerbaycan dili), 8. sınıflarda (edebiyat) ve diğer sınıflarda ders denetimi yaptığı bulgusunu ortaya koymaktadır.

Jale ve Lale adlı yöneticiler, yeni öğretmen olmuş veya az deneyimli olan öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek için onların deneyimli öğretmenler tarafından düzenlenen karşılıklı ders dinlemelerine katılmalarını faydalı bulmuşlardır. Öğretmenler hizmet içi eğitime de yönlendirilmektedirler. Örneğin:

> *Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için ders denetimi yapıyoruz. Ders denetiminden sonra oturup dersi tartışıyoruz ve sonuçta olumsuz yönleri gidermek için çözümler üretiyoruz. Karşılıklı ders dinlemeleri yapıyoruz ve yeni gelen veya az deneyimi olan öğretmeni alıp daha deneyimli öğretmenin dersini dinlemeye*

götürüyoruz. Amaç deneyimli öğretmenin öğretme ortamını oluştururken kullandığı tekniğini görmeleri ve öğrenmeleridir. Öğretmenlerimizi geliştirmek için hizmet içi eğitimlere yönlendiriyoruz (Jale).

Öğretmenleri geliştirmek için karşılıklı ders dinlemeleri yapıyoruz. Öğretmenleri geliştirmek için onları hizmet içi eğitime yönlendiriyorum (Lale).

Doküman analizi, Kübra adlı yöneticinin okulunda öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak amacıyla öğretici örnek derslerin yapıldığı bulgusunu ortaya koymuştur.

Aşağıdaki yöneticinin okulunda öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek için ders denetimi, hizmet içi eğitim, seminer gibi uygulamalarla birlikte deneyimli öğretmenin yardımı sağlanmakta, öğretici özelliği olan örnek dersler verilmekte ve ilçe okullarındaki deneyimli öğretmenlerin dersleri izlenilmektedir. Yönetici, bu konuda aşağıdaki görüşü paylaşmıştır:

Öğretmenlerimizin mesleki yeterliliklerine dikkat etmek için sık sık ders denetimleri yaparak öğretmenleri geliştirmeye çalışırız. Yetersiz performans sergileyen öğretmenin deneyimli öğretmenle iş birliği yapmasını sağlıyoruz. Eğer meslektaş yardımı yeterli değilse hizmet içi eğitime, seminerlere yönlendiriyoruz. Öğretmeni geliştirmek için onun haberi bile olmadan diğer deneyimli öğretmenleri rehberlik yapması için onun yardımına gönderiyorum. Kendi yardım istemediği halde arkadaşının ona yardım etmesi ona kompleks oluşturmuyor. Okulda deneyimli öğretmenler kendi deneyimlerini paylaşmak için örnek dersler veriyorlar ve biz onlara katılıyoruz. İlçenin okul müdürleri kendi aralarında öğretmen deneyimini paylaşmak için ev sahipliyi yapıyor ve bizim öğretmenler o okula gidip deneyimli öğretmenin dersini izliyor ve gerekli bilgiyi elde etmiş oluyorlar (İlknur).

Kübra adlı yöneticinin okulunda da farklı okulların öğretmenlerinin deneyimlerinden yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Katılımcının görüşü:

Farklı okulların öğretmenlerinin geliştirmeye yönelik projelerine katılıyoruz (Kübra).

Oya adlı yönetici, öğretmenleri geliştirmek için diğer uygulamaların yanı sıra öğretmen gelişimiyle ilgili yapılan eğitim programları, projeler veya müsabakalar konusunda öğretmenlerini bilgilendirdiğini söylemiştir. Genel eğitime katkı sağlamak amacıyla düzenlenen pedagojik konferansa katıldıklarını bildirmiştir. Yöneticinin görüşü:

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için ders denetimleri yapıyoruz. Mesleki kapasitesi yeterli olmayan öğretmeni zümresinden deneyimli olan bir öğretmene veya hizmet içi eğitime yönlendiriyorum. Bir eğitim programı, proje veya yarışma duyduğumda hemen öğretmenlerimi de bilgilendiriyorum ki, onlar da katılsın. Yakın günlerde pedagojik konferans düzenlendi ve ona katıldık (Oya).

Bahar adlı yöneticinin okulunda deneyimli öğretmenler seminerler vermekte, performansı yeterli olmayan öğretmenlere rehberlik yapmaktadırlar. Lale adlı yönetici ise iyi

öğretim ortamı oluşturmak için prova dersler yaptıklarını ve sonda öğretmenlerin belirli ilerleme kaydettiklerini söylemiştir. Öğretim koşullarını iyileştirmek için Dilber adlı yönetici ise öğretmenlere seminer verdiğini belirtmiştir. Örneğin:

> *Okulumuzda çağdaş öğretim metotlarını iyi bilen öğretmenlerimiz öğretmenlerimize seminer düzenliyorlar. Hatta onların yeterli performans sergilemeyen öğretmenlere rehberlik yapmalarını sağlıyoruz (Bahar).*
>
> *İlçe okullarının öğretmenlerine örnek dersler sunmak için hazırlık amaçlı prova dersler yaptık. Bu süreçte katılımcıların kendilerinde dersle ilgili sorular oluştu. Bu sorular cevaplandıkça öğretmenlerin kendileri görüş sahibi olular. Bu sene deneyimli öğretmenler öğretim koşullarını iyileştirmek için seminer verecekler (Lale).*
>
> *İlk kez bu okula geldiğim zaman iyi bir öğretim ortamı oluşturmayla ilgili öğretmenlere seminer verdim (Dilber).*

Gönül adlı yönetici görüşünde, öğretmenleri geliştirmek için onlara komut vermeden önce onları bu konuda bilgilendirmenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Yönetici görüşünü şöyle açıklamıştır:

> *Bazı zamanlarda eğitimcileri okulumuza davet ediyorum. Kendim öğretmenler için seminerler düzenliyorum. Önceleri ben dinlenme günü olan cumartesinde seminer düzenlediğim zaman çoğu gelmek istemiyordu. Ben de öğretmenler kurulu toplantısı yapıp toplantıya bir tane karar alınması gereken bir konu koyduğum zaman bir tane de seminer konusu koyuyordum (Gönül).*

Gönül adlı yönetici, okulunda ilk çalışmaya başladığı zamanla şimdiki zaman arasındaki öğretmen gelişimiyle ilgili şu görüşte bulunmuştur:

> *Okula ilk geldiğimde zümre toplantısı yapıyordum. Ben konuşuyordum. Onlar da dinleme gereği beni sesizce dinliyorlardı. Bir fikir belirtmekten bile çekiniyorlardı ama bu sene yaptığım zümre toplantısından büyük keyif aldım. Herkes görüşünü belirtti. Çok güzel tartışmalar yapıldı. Aslında bu bir gelişmedir (Gönül).*

Bir diğer yönetici de öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için okuluna eğitimciler ve bilim adamları davet etmiştir. Katılımcının görüşü:

> *Sık sık bilim adamlarını, eğitimcileri okula davet ediyorum. Mesela geçen sen okula Azerbaycan Mektebi dergisinden birkaç eğitimci gelmişti. Öğretmenlerle mesleki konuşmalar yapmak için profesör ...gelmişti (Ferhat).*

Jale adlı yönetici, öğretmenler arasında iş birliğini sağlayarak öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırdıklarını belirtmiştir. Örneğin:

Öğretmenlerimizin mesleki kapasitesini artırmak için onların iş birliği yapmalarını sağlıyoruz (Jale).

Peri adlı yöneticinin okulunda eğitimdeki gelişmeleri tartışmak için toplantı düzenlenmektedir. Yöneticinin görüşü:

Eğitim sistemimizde bir yenilik olduğunda öğretmenleri toplayıp onlarla bu yenilikleri tartışıyoruz. Bu da onlar için faydalı oluyor (Peri).

Akif, Ferhat, Melek ve İlknur adlı yöneticinin okulunda öğretmen gelişimini sağlamak için hem öğretim hem de müsabakalarla ilgili bilgilendirici toplantılar yapılmakta, öğretmenlerin konferans ve müsabakalara katılımıyla ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Katılımcı görüşleri:

Önceleri öğretmenler bilgi olimpiyatlarının, proje yazmanın onlara ve okula ne gibi katkısı olacağını anlamıyorlardı ama bilgilendirici toplantılar yaptıkça bunlara neden katılmaları gerektiğini anlıyorlar. İki öğretmenimiz pedagojik konferansa katıldı (Akif).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için ayda bir kez onlarla toplantı yapıp, çağdaş öğretim yöntemleri, değerlendirme sorularının düzenlenmesiyle ilgili konuşmalar yapıp birlikte bu konudaki görüşlerimizi tartışıyoruz. Farklı müsabakalara katılıyoruz (Ferhat).

Öğretmenlere günlük ve yıllık planının hazırlanmasıyla ilgi bilgilendirici toplantımız oldu. Öğretmenleri kısmen olsa da geliştirmek için bilgilendirici zümre toplantıları yapıyoruz (Melek).

Öğretmenlerimizi projelere, pedagoji konferanslara, farklı yarışma ve müsabakalara yönlendiriyorum (İlknur).

Cemile adlı yöneticinin öğretmenlerinin daha da başarılı olabilmelerini sağlamak için öğretmenlerine proje yazma eğitimi vermesi onun öğretimsel liderlik yaptığını gösteren bulgudur. Yönetici bu süreci şöyle anlatmıştır:

Öğretmenlerimizin eğitim alanıyla ilgili yapılan projelere katılabilmeleri için bilgilendirici toplantı düzenledim. Toplantıda katılmak istenen projenin amacını, bizlerin neden katıldığımızı ve ne yapmamız gerektiğini anlattım. Okulda gönüllü olan on beş öğretmenime proje yazma eğitimi verdim. Öğretmenler projelere katıldıkları zaman mesleki açıdan da gelişiyorlar (Cemile).

Öğretmen gelişimini sağlamak için öğretmenler odasına eğitimle ilgili dergi ve gazeteler konulmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin WhatsApp grubunda eğitimle ilgili bilgiler paylaşılmaktadır. Katılımcı görüşleri:

Okula gelen tüm gazete ve dergileri okunması için öğretmenler odasında masanın üzerine bırakıyorum (Ferhat).

Öğretmenlerimizin kendilerini geliştirmeleri için WhatsApp grubumuz var. O grupta öğretim yöntemleriyle ilgili yenilikleri paylaşıyoruz (Lale).

Yönetici görüşlerinden, öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmelerinde motivasyonun da önemli olduğu saptanmıştır. Kübra adlı yöneticinin ödül gücünü kullanarak çalışanlarını değerlendirmesi öğretmenleri motive etmektedir. Örneğin:

Ayrıca öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için onları motive ederim (İlknur).

Adaletli şekilde ödüllendirilen öğretmen daha da motive oluyor. Aynı zamanda emek harcayan kişinin emeğine değer verildiğini gören diğer öğretmenler de motive olarak bir şeyler yapmak için çaba sarf ediyor (Kübra).

Örgütlerde takdir ve ödüllendirme, çalışanların motivasyonunu artırmada ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Belirtilen görüşlerden elde edilmiş bulgu da bu görüşü destekler niteliktedir. Örneğin:

Öğretmenleri başarı ve katılımlarından dolayı takdir ederek motive ediyoruz. Küçük Akademi'de başarılı öğrencilerin sınıf rehber öğretmenlerine de katkılarından dolayı onur belgesi verildi (Akif).

Öğrencilerimizin başarısında öğretmenlerimizin emeği olduğunu göz ardı etmiyoruz. Öğretmenlerimize teşekkür edip, ödüllendirmemiz onları motive ediyor (Dilber).

Biz de kendini geliştiren öğretmenlerimizi ödüllendirerek motive ediyoruz. Onların bu çabalarını olumlu değerlendiriyoruz (Havva).

Doküman analizi sonuçları Havva adlı yöneticinin okulunda 5 Ekim Dünya Öğretmenler Günü'nün kutlandığını, yöneticinin öğretmenlerini kutladığı ve öğrencilerin öğretmenlerini kutlamak için duvar gazetelerinde öğretmenleriyle ilgili güzel fikirlere yer verdiği, öğretmenlerini kutlamak için onlara şiir ve müzikler seslendirdiği anlaşılmıştır. Bu etkinlik öğretmenleri motive etmektedir.

Kübra adlı yöneticinin doküman analizi sonuçları, yöneticinin 5 Ekim Dünya Öğretmenler Günü dolayısıyla öğretmenlerini kutladığı ve öğretmenlerine öğretmenlik sembolü olan kalem hediye ettiği anlaşılmıştır. Bu bulgu öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmada ödüllendirme faktörünün motive edici rol üstlendiğini göstermektedir.

Ödüllendirme yapılırken en önemli kriterlerden biri önceden ödüllendirme koşulları kişilere duyurulmalıdır. İlknur adlı yönetici de okulunda ödüllendirme yaparken bu kritere önem verdiğini belirtmiştir:

Eğitim öğretim yılının başında öğretmenler kurulu toplantısında ödüllendirme koşullarımı açıkça belirtiyorum. Her dönemin sonunda öğrencilerinin akademik başarısı iyi olan öğretmenleri, sınıf yönetimi iyi olan öğretmenleri, proje ve müsabakalara katılan öğretmenleri, okulun sosyal aktivitelerine aktif katılan öğretmenleri, en aktif öğretmen zümresini teşekkür belgesi, başarı belgesiyle ödüllendiririm (İlknur).

Jale adlı yönetici, öğretmenleri motive etmek için yapıcı rekabet ortamı oluşturduğunu ve başarılı olan öğretmenleri ödüllendirdiğini ifade etmiştir. Yöneticinin görüşü:

Öğretmenlerimizin mesleki kapasitesini artırmak için onları motive ediyoruz. Öğretmenleri motive etmek için yapıcı rekabet ortamı oluşturuyor ve başarılı olan öğretmenleri ödüllendiriyoruz. Öğretmenler de motive oluyor (Jale).

Nergis adlı yönetici ise sorumluluk taşımaz diye nitelendirilen öğretmenlere belli görevler vererek, onlara güvendiğini gösterdiğini ve sonuçta o öğretmenlerin verilen görevi yerine getirmek için büyük çaba harcadığını söylemiştir. Yönetici, okulunda çaba harcayan, kendini geliştiren öğretmenlerin ödüllendirildiğini belirtmiştir. Yöneticinin bu konudaki görüşü:

Öğretmenlerimizi motive etmeye çalışıyoruz... Güvenilmez denilen o kişiler o görevin üstesinden gelmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorlar. Eğer bir öğretmen gayret ediyorsa, hizmetiçi eğitimlere katılıyorsa biz buna değer veriyor ve ödüllendiriyoruz (Nergis).

Oya adlı yönetici, okulunda öğretmenleri motive etmek için okul içi ödüllendirmeyle birlikte, başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi amacıyla ilgili kurumları da bilgilendirmektedir. Yöneticinin görüşü:

Başarılı olan öğretmenlerimiz hakkında Bakü İl Eğitim Müdürlüğü'ne ve Kaymakama yazılı bilgi veriyorum, onlar da o öğretmenlerimizi ödüllendiriyorlar. Ben de okul içi emire göre sene sonunda üç öğretmenimize teşekkür belgesi verdim. Bu da öğretmenlerimizi motive ediyor (Oya).

Peri ve Kübra adlı yönetici, aktif ve görevini layıkıyla yerine getiren öğretmenleri motive etmeyle ilgili şunları söylemişlerdir:

Öğretmenleri motive etmek için okul etkinliklerine aktif katılım sağlayan öğretmenlere, sınıf organize saatini yapan, sınıfıyla hep ilgilenen, sınıfın duvar gazetesini her zaman güncelleyen sınıf rehber öğretmenlerine onur belgesi veriyorum (Peri).

Öğretmenleri motive etmek için farklı girişimlerimiz oluyor. Bayramlarda öğretmenleri kutluyorum. Aktif performans sergileyen öğretmenleri ödüllendiriyorum (Kübra).

Gönül adlı yönetici, öğretmenin mesleki kapasitesini artırmada bir diğer etkenin öğrenci yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Öğrencilerin öğretmene sevgi ve saygı çerçevesindeki yaklaşılması öğretmenin mesleğini daha da severek yapmasını etkilemektedir. Yöneticinin görüşü:

Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine öğrencilerin öğretmene yaklaşımları, ilgisi de etkilemektedir. Öğrenciler sınıfta öğretmenle iletişim zamanı aktif olduklarında, onlara sevgilerini ilettiklerinde öğretmen de motive oluyor (Gönül).

4.8. Öğrenci ve Öğretmenlere Yönelik Uygulamalarla İlgili Karar Alma

Yönetici görüşlerinden, *öğrencilere yönelik uygulamalarla ilgili karar alma* sürecinde müdür yardımcısı, öğretmen, zümre başkanı, veli, öğrenci, okul psikoloğu, çocuk birliği başkanı ve iş birliği yapılan okul müdürlerinin görüşlerinin alındığı anlaşılmıştır.

Öğrencilerle ilgili kararların çoğunlukla öğretmenlerle birlikte alındığı saptanmıştır. Peri adlı yönetici, öğrencilerle ilgili karar alırken iş birliği yaptığı okul müdürünün de görüşünü aldığını belirtmiştir. Örneğin:

Öğrencilerle ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alıyoruz. Küçük Akademi'yi ben oluşturmadım. Küçük Akademi'yle ilgili tüm plan ve kararları deneyimli ve aktif öğretmenlerle birlikte yapıyoruz (İlknur).

Öğrencilerle ilgili uygulamaları düzenlerken bazı öğretmenlerle danışarak karar alıyorum. Uygulamalara katılmakla ilgili kararı öğrencilere bırakıyoruz (Havva).

Okul içi uygulamalara dair kararları öğretmenlerle, okullar arası uygulamalara dair kararları ise iş birliği yaptığımız okulların müdürleri ile birlikte alıyoruz (Peri).

Bu soruya ilişkin elde edilmiş görüşler öğrencilerle ilgili karar alma sürecine öğretmen, müdür yardımcısı ve zümre başkanlarının katılımının sağlandığını ortaya koymaktadır. Karar alma süreci yöneticiler tarafından şöyle anlatılmıştır:

Öğrencilerle ilgili uygulamalara müdür yardımcılarımla birlikte karar veriyorum. Onlar da zümre başkanları ve sınıf rehber öğretmenlerle konuşarak bir görüş sahibi oluyorlar (Kübra).

Okulda akademik başarıyı artırmak için yapılan uygulamalarla ilgili kararları müdür yardımcılarımla birlikte alıyorum. Bazı konularda

zümre başkanlarıyla tartışıp onların da görüşlerini alıyoruz. Hatta öğretmenlerle de fikir alış verişinde bulunuyoruz (Bahar).

Son kararı kendim veririm ama kararı almadan önce müdür yardımcılarımla, sınıf rehber öğretmenlerle danışırım. Bazen bir uygulamamızla ilgili karar almada zümre başkanlarını çağırıp onlarla da tartışıyorum (Jale).

Ferhat adlı yöneticinin okulunda da diğer yöneticilerin okulundaki gibi kararlar okul topluluğuyla birlikte alınmaktadır. Karar alma zamanı farklı görüşler de değerlendirilmekte ve mantıklı bulunursa uygulamaya konulmaktadır. Ferhat adlı yöneticinin görüşü:

Karar alırken mutlaka müdür yardımcılarım, çocuk birliği başkanı, okulun psikoloğu, sınıf rehberleri ve deneyimli öğretmenlerle bireysel konuşarak görüşlerini alıp, ondan sonra kararı veririm (Ferhat).

Öğrenci yönelimli uygulamalarla ilgili karar verilirken müdür yardımcısı, öğretmenler, okul psikoloğu ve çocuk birliği başkanıyla birlikte velilerin de görüşleri alınmaktadır. Karar alama sürecinde velilerin iştirak etmesi okul veli iş birliğinin yapıldığına işaret etmektedir. Kimi yönetici karar almada veli katılımını tüm velilerin değil, sınıf veli komite başkanının görüşlerini almakla sağlamaktadır. Karar alamda veli katılımıyla ilgili yönetici görüşleri:

Eğitim öğretim yılının başında müdür yardımcılarım, zümre başkanları ve veli komite başkanının katılımıyla bu yıl neler yapılacağına dair bir planlama yapıyoruz. Sonra planlamanın taslağını öğretmenler kurulu toplantısında tartışmak için öğretmenlere sunuyoruz (Akif).

Müdür yardımcım, öğretmenler ve velilerimle birlikte karar alıyoruz (Cemile).

Uygulamaya katılacak olan kişilerin görüşlerini alıp kararı öyle veriyoruz. Sınıf rehber öğretmenin, velinin, zümre başkanının görüşlerini alıp değerlendirip öyle karar veriyoruz (Eldeniz).

Bu uygulamalarla ilgili kararları genelde kendim, bazen ise müdür yardımcıları, zümre başkanları, bazı öğretmenleri ve velileri katarak alıyorum (Melek).

Kararları müdür yardımcılarım, okul psikoloğu, öğretmenler ve gerekli durumlarda velilerle konuşarak alıyorum (Nergis).

Velilerin karar almaya katılımı sağlanırken karar alınacak konuyla ilgili ilk önce veliler bilgilendirilmekte, sonra ise onların alınacak kararla ilgili görüşleri öğrenilmektedir. Sonuçta veli görüşleri değerlendirilerek ona göre karar alınmaktadır. Katılımcı görüşleri:

Bu uygulamalara dair kararları müdür yardımcılarımın, sınıf rehberlerinin ve velilerin görüşlerine göre alıyoruz. Uygulamayla ilgili karar almadan önce veliyi bilgilendiriyoruz. Velilerin görüşlerini alıp değerlendirip ona uygun karar alıyoruz (Dilber).

Kararlarımızı toplantılarda öğretmenler ve velilerle konuşarak birlikte alıyoruz. Mesela: Temayül sınıfları oluşturmak için toplantıda velileri bilgilendirdim. Veliler de onay verdikten sonra temayül sınıfları oluşturduk (Oya).

Okullarda öğrencilerle ilgili karar verilirken öğrencilerin de görüş ve gereksinimleri öğrenilmektedir. Yöneticiler, aşağıdaki görüşlerinde karar alma zamanı karardan etkilenecek kişilerin karar alma sürecine katılımının kararın daha başarılı bir şekilde uygulanmasına kendi katkısını sağlayacağını söylemişlerdir:

Bu uygulamalarla ilgili öncelikle müdür yardımcılarımın, sonra ise en aktif öğretmenlerimin, genç öğretmenlerimin görüşlerini alarak karar veriyorum. Kollektifin fikrini aldıktan sonra veli ve öğrencilerimizin de görüşlerini öğreniyorum (Gönül).

Bu uygulamaların eğitim ve öğretime katkı sağlamasını da göz önünde bulundurarak, öncelikle öğretim kadromuzun fikir ve görüşlerini alıyorum. Sonuçta bu uygulamaları onlarla birlikte uygulayacağız. Öğrencilerle ilgili uygulama yapacağımız için öğrencilerin de gereksinimlerini öğreniyoruz. Öğrencilerle ilgili uygulamalar olduğu için velilerin de fikir ve önerilerini dikkate alıyoruz (Lale).

Çalışma bulgularına göre *öğretmenlere yönelik uygulamalarla ilgili karar alınırken* müdür yardımcısı, öğretmenler, zümre başkanı, okul psikoloğu ve velilerin görüşleri alınmaktadır. Bazı müdürler son kararın sadece kendilerine ait olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen görüşlere göre öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmayla ilgili kararlar çoğunlukla öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısıyla birlikte alınmaktadır. Örneğin:

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmayla ilgili kararları öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla birlikte veriyoruz (Akif).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için kararı öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcılarımla birlikte alıyorum (Ferhat).

Öğretmenlerin katılacakları eğitime öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla birlikte karar veriyoruz (Lale).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcılarımla birlikte karar alıyorum (Peri).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini geliştirmek için genelde öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla birlikte karar veriyorum (Cemile).

Oya adlı yöneticinin okulunda öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmayla ilgili kararlar öğretmenler kurulu toplantısında alınmaktadır. Diğer yöneticilerin görüşlerinden, farklı olarak yöneticinin okulunda öğretmenlerle ilgili karar alınırken müdür yardımcısının görüşü alınmamaktadır. Yönetici, bunun nedenini şöyle açıklamıştır:

Bu uygulamalara dair karar alırken müdür yardımcımın fikrini almam çünkü o gerekli yeterliklere sahip biri değil. Öğretmenlerimizin mesleki kapasitesini geliştirmekle ilgili kararları öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlerimizle birlikte alıyoruz (Oya).

Bahar, Havva ve Kübra adlı yöneticiler, öğretmenlerle ilgili kararı öğretmenlerin kendileriyle konuşarak almayı doğru bulmuşlardır. Havva adlı yönetici, aynı zamanda hizmet içi eğitime göndermenin zorunlu olmadığını, öğretmen gitmekte gönüllüyse gidebilir, aksi takdirde bununla ilgili herhangi bir yaptırım olmadığını belirtmiştir. Katılımcı görüşleri:

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için kararlarımı öğretmenlerin kendileriyle konuşuyorum çünkü hizmet içi eğitime o gideceği için onun zamanını ayarlaması gerekiyor (Bahar).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için yapılan uygulamalarla ilgili karar alırken öğretmenin bu konudaki görüşü bizim için daha önemlidir... Hizmet içi eğitim zorunlu olmadığı için kimseyi zorla gönderemeyiz (Havva).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için yapılacak uygulamalarla ilgili kararları onlarla birlikte alıyoruz (Kübra).

Peri adlı yönetici, öğretmenlerin mesleki kapasiteni artırmada karar almayla ilgili şunları belirtmiştir:

Dediğim gibi öğretmenler bu konuda faydalı katkıda bulunmadıkları için onların görüşlerini almıyorum (Peri).

Katılımcılar, öğretmenlerin mesleki performansıyla ilgili karar alırken müdür yardımcısı, zümre başkanı, öğretmen ve okul psikoloğunun görüşünü aldıklarını belirtmişlerdir. Örneğin:

Öğretmenlerin mesleki kapasitesiyle ilgili kısmen zümre başkanlarının da fikrini alıyorum (Cemile).

Karar alırken müdür yardımcılarım, zümre başkanları ve deneyimli öğretmenlerin görüşlerini de dinlerim (Eldeniz).

Karar almadan önce müdür yardımcılarımın ve zümrelerdeki en aktif öğretmenlerin görüşlerini alırım (Gönül).

Bazen ise müdür yardımcıları, zümre başkanları, öğretmenleri ve okul psikoloğunun da görüşlerini alıyorum (Melek).

Kararları müdür yardımcılarım, okul psikoloğu ve öğretmenlerle konuşarak alıyorum (Nergis).

Peri adlı yöneticinin görüşünden, farklı olarak Dilber adlı yöneticinin okulunda öğretmenlerin arasında bir uyum olduğu için bir öğretmenin mesleki durumuyla ilgili karar alınırken diğer öğretmenler de objektif görüş belirtmektedirler. Yöneticinin görüşü:

Öğretmenlerin performanslarıyla ilgili karar verirken müdür yardımcılarımın, öğretmenin kendisinin, zümre başkanının ve diğer meslektaşlarının görüşlerini alıyorum. Bizim öğretmenler birbirlerini kabulleniyor ve birbirlerinin performansı hakkında yalan yanlış görüşlerde bulunmuyorlar (Dilber).

Öğretmenlerin mesleki gelişimiyle ilgili son kararı yöneticiler, genellikle kendilerinin verdiklerini belirtmişlerdir. İlknur adlı yönetici, yakın zamana kadar müdür yardımcısı olmadığı için sadece kendinin karar verdiğini bildirmiştir. Görüşler:

Öğretmenlerle ilgili uygulamalara dair son kararı genelde kendim alıyorum (Gönül).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmakla ilgili kararları şimdiye kadar kendim verdim çünkü bu yakın döneme kadar müdür yardımcım yoktu (İlknur).

Öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmak için müdür yardımcılarımla konuşur ve son kararı kendim veririm (Jale).

Bu uygulamalarla ilgili kararları genelde kendim alırım (Melek).

Bu uygulamalara dair son kararı kendim veririm (Eldeniz).

Lale adlı yönetici, öğretmen gelişimiyle ilgili kararları şöyle aldığını belirtmiştir:

Öğretmenlerin gelişimiyle ilgili bazı kararları ise İl Eğitim Müdürlüğü'nün kararlarına dayanarak alıyoruz (Lale).

4.9. Okul – Veli – Toplum İşbirliği Uygulamaları

Okullarda, *okul veli iş birliğini sağlanmak* için veli toplantıları (genel veli toplantısı, değerlendirme sonuç toplantısı ve sınıf veli toplantısı), bireysel görüşmeler, Velinin Okulda Bir Günü (açık kapı), velinin ders dinlemesi, velinin etkinliklerde rol alması, bilgilendirici seminerler düzenleme, veli görüşlerini öğrenme ve velileri takdir etme gibi uygulamalar yapılmaktadır.

Elde edilmiş görüşlerden eğitim öğretim sürecinin üç temel öğesi olan öğretmen, öğrenci ve veli arasında sağlıklı bir ilişkinin olması için yöneticilerin, okul veli iş birliğinin sağlanmasını önemli gördükleri anlaşılmıştır. Örneğin:

Okulu velisiz düşünemiyorum. Bu üçgen arasında iş birliği mutlaka olmalıdır (Nergis).

Bana göre öğrencinin öğrenimini geliştirmek için aile de okula yardımcı olmalıdır (İlknur).

Öğretmen öğrenci veli üçgeninde aynı zamanda üçüne de odaklanmazsak, üçünü geliştiremezsek eğitim alanında başarıya

ulaşamayız. Öğretimde gelişimi sağlamak, belli stereotipleri yıkmak için velilerle iş birliği yapmamız lazım (Lale).

Okul veli iş birliğini sağlamak için okullarda genel konuları görüşmek için genel veli toplantısı, öğrenci değerlendirmesiyle ilgili konuları konuşmak için değerlendirme sonuç toplantısı ve genelde sınıf rehber öğretmenin düzenlediği müdürün katıldığı sınıf veli toplantısı yapılmaktadır. Yöneticiler, genel veli toplantısının yapılmasına dair daha fazla görüş belirtmişlerdir. Yönetici görüşlerinden, genel veli toplantısının her eğitim-öğretim yılının başında ilkokul ve üst sınıfların velileri için ayrı günlerde yapıldığı anlaşılmıştır. Genel toplantılarda eğitim öğretim yılı boyunca okulda yapılmış işler, gelişmeler, genel sorun ve beklentiler konusunda velilerle konuşmalar yapılmakta ve velilerin bu konuda görüşleri alınmaktadır. Okul konularına veli katılımının sağlanmasının velileri olumlu etkilediği anlaşılmıştır. Yönetici görüşleri:

Okul veli iş birliğini sağlamakla ilgili her sene başında genel veli toplantısı yapıp velilerin sorun ve önerilerini dinliyorum. Her sene dokuzuncu sınıfların velileriyle ayrı görüşüyorum (Peri).

Genel veli toplantılarımız oluyor (Melek).

Okulda genel veli toplantılarımız oluyor (Nergis).

Birinci ve ikinci dönemin başında ve sene sonunda genel veli toplantılarımız oluyor. İlkokul ve üst sınıfların velileriyle toplantılarımız ayrı günlerde oluyor. Onlara okulda yapılan işlerle, gelişmelerle ilgi bilgi veriyoruz. Bunu yapmamız onları mutlu ediyor (Cemile).

Velilerle iş birliği yapmak için genel veli toplantılarımız oluyor. Toplantıda genel sorun ve beklentileri tartışır, sorunlarla ilgili velilerin çözüm önerilerini dinler ve çözüme hep birlikte karar veririz (Gönül).

Doküman incelemesi zamanı okul veli iş birliği kapsamında Dilber adlı yöneticinin okulunda nisan ayında çevrim içi veli toplantısının yapıldığı, toplantıda karantina sürecinde yapılan çevrim içi derslerinin verimliliğinin, öğrenci sorunlarının ve veli endişelerinin tartışıldığı saptanmıştır.

Okul veli iş birliğinin sağlanmasında sınıf rehber öğretmen önemli rol üstlenmektedir. Oya adlı yöneticinin okulunda ilan levhası okul veli iş birliğinde iletişim aracı olarak saptanmıştır. Öğrencilerle ilgili karar almaya veli katılımını sağlamak için önceden konu hakkında veli bilgilendirmesinin yapıldığı anlaşılmıştır. Lale ve Oya adlı yöneticinin görüşleri:

Genel veli toplantılarını ben, sınıf veli toplantılarını sınıf rehber öğretmen yapıyor. Genel veli toplantısı düzenlemek isterken önce sınıf

rehber öğretmenleri bilgilendiriyoruz. Öğretmenler de velileri bilgilendiriyor (Lale).

Öğrencilerimizle ilgili karar alırken belli aralıklarla genel veli toplantısı yapıp velilerle görüşüyorum. Toplantının zamanını ve konusunu sınıf rehber öğretmenler velilere iletiyorlar. Toplantıları okulun ilan levhası aracılığıyla da velilere duyuruyoruz. Düşünüyorum ki, eğer bir şey yapıyorsansa veliyi bilgilendirmen gerekiyor. Eğer o da onaylıyorsa o işi yapmalısın... (Oya).

Öğrencilerin akademik açıdan başarılı olmasını sağlamak için okul veli iş birliği kapsamında değerlendirme sonuç toplantısı da yapılmaktadır. Değerlendirme sonuç toplantısında velilere öğrencilerin değerlendirme sonuçları duyurulmakta, öğrencilerin başarısız olduğu yönler belirtilmekte, başarılı olmayla ilgili bilgilendirme yapılmakta ve bu konuda velilerin de okulla iş birliği içerisinde olması istenilmektedir. Bu konuda iş birliğine varılan okulda öğrenci başarısının arttığı ortaya çıkmıştır. İş birliğini sağlamak için toplantıya gelemeyen velilerle bireysel görüşülmektedir. Bu konudaki yönetici görüşleri:

Öğrencilerin değerlendirmesini yaptıktan sonra veliler için değerlendirme sonuç toplantısı yapıp değerlendirmenin sonuçlarını velilere duyuruyoruz. Velilere çocuklarının hangi yönde başarısız olduklarını ve bu yöne odaklanmalarını söylüyoruz (Eldeniz).

Dokuzuncu sınıf öğrencileri düzey belirleyici değerlendirmede düşük sonuç gösterdiğinde değerlendirme sonuç toplantısı düzenledim ve tüm velileri toplayıp sizler evde, biz de okulda elimizden geleni yapalım dedim. İşbirliği sonucunda öğrencilerimiz iyi sonuç elde ettiler (Oya).

Düzey belirleyici değerlendirme yaptıktan sonra veli toplantısı düzenliyoruz. Sonuçları velilere duyuruyoruz. İhmalkâr velilerimiz toplantıya gelmiyorlar. Onlarla bireysel görüşüyoruz. Onlarla konuşmamız bazen iyi sonuç veriyor (Bahar).

Öğrenci değerlendirmesine ilişkin toplantıda velilere değerlendirmeyle ilgili bilgi verilmektedir. Gönül adlı yöneticinin okulunda toplantıda değerlendirme sonucuna göre öğrencinin bilgi düzeyi ve alınacak olan iyileştirme önlemleriyle yıl sonunda öğrencinin olması gereken düzey hakkında bilgi verilmesi, toplantıda okul ve velinin yapması gerekenlerin tartışılması ve karar almaya velilerin katılımının sağlanması veliler tarafından olumlu karşılanmıştır. Görüşler:

Öğrenci bilgisinin değerlendirmesiyle ilgili toplantı düzenledik Eğitime Destek Merkezinden uzmanlar davet ettik. Onlar öğrencinin akademik düzeyinin değerlendirmesinde yapılan yeniliklerle ilgili velileri bilgilendirdiler (Lale).

Tüm sınıflarda düzey belirleyici değerlendirme yaptıktan sonra veliler için değerlendirme sonuçlarını duyurma toplantımız oluyor. Toplantıda velilere çocuklarının bilgi düzeyleri hakkında bilgi veriyor ve öğrencilerin akademik başarılarını daha da artırmak için neler yapabileceğimizi birlikte kararlaştırıyoruz. Onları verilecek karara katmamızı gayet olumlu karşıladıklarını gördük (Gönül).

Gönül adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi, düzey belirleyici değerlendirme sonuçlarını velilere duyurmak ve tartışmak için ekim ayında değerlendirme sonuç toplantısının yapıldığını ortaya koymuştur.

Bu konuda belirtilmiş görüşlerden yöneticilerin sınıf veli toplantısına katıldığı ve velilerle bireysel görüştüğü anlaşılmıştır. Yöneticiler, okul veli iş birliğini sağlamak için öğrenimi iyi olmayan, iyi davranışlarda bulunmayan veya başarılı öğrencilerin velisini ve okula gelemeyen veliyi arayarak okula davet etmektedirler. Örneğin:

Her ay sınıf veli toplantıları oluyor. Öğrenimi iyi olmayan öğrencilerin velilerini kendim bilhassa arıyorum (İlknur).

Sınıf veli toplantılarına katılıp, velilerimizin görüşlerini dinliyoruz. İlkokul sınıflarımızın velileri tüm okullarda olduğu gibi okulla daha sık iş birliği içinde oluyorlar (Akif).

Okul veli iş birliğini sağlamak için yapılan sınıf veli toplantılarına kendim de katılıyorum (Ferhat).

Sınıf veli toplantıları yapıyoruz. Öğrenciler iyi davranış sergilemediği zaman veya okulda bir başarı elde ettikleri zaman velilerini okula davet edip yüz yüze görüşüyoruz (Dilber).

Velilerle iş birliği yapmak için onlarla sık sık bireysel görüşmeler yapıyorum (Lale).

Gözlem ve evrak analizi sonuçlarından yöneticilerin sınıf veli toplantılarına katılmaya önem verdikleri anlaşılmıştır. Gözlem zamanı Ferhat adlı yöneticinin öğretim yılının başlamasına üç gün kala 9. sınıfların sınıf veli toplantısına katıldığı, velileri yeni öğretim yılı dolayısıyla kutladığı, veli sorusu üzerine sınıflarda derse girecek öğretmenlerin isimlerini söylediği, veli ilgisinin öğrenci başarısı üzerinde önemini vurguladığı, disiplin kurallarına uyulması konusuna bir daha değindiği, sorun olduğu takdirde zamanında okulla iletişime geçmeleri gerektiği vb. konuşmaların yapıldığı gözlemlenmiştir. Gözlem ve doküman analizi bulguları, yöneticinin okulunda okul veli iş birliğinin yapıldığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Doküman analizi sonuçları, birinci dönemin sonunda Jale adlı yöneticinin okulunda sınıf veli toplantısının yapıldığı, toplantıda öğrencilerin eğitim ve öğretim durumu, disiplin kurallarına uymaları ve okula devamlılık konularının tartışıldığı bulgusunu ortaya koymaktadır.

İki yönetici, okul veli iş birliğini sağlamak için sınıf veli komite başkanlarıyla görüşmeler yaptıklarını söylemişlerdir. Ferhat adlı yöneticinin veli komite başkanı dışında gerekli durumlarda velilerle de bireysel görüştüğü anlaşılmıştır. Örneğin:

> *Okul veli iş birliğini sağlamak, eğitim öğretim yılında farklı konulara karar vermek ve veli görüşlerini almak için sınıf veli komite başkanlarıyla neredeyse yedi sekiz kez toplantımız oluyor (Akif).*
>
> *Her sınıfın veli komite başkanıyla görüşüyorum. Gerektiği zaman velileri okula davet edip, bireysel görüşme de yapıyorum (Ferhat).*

Melek adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi sonucunda yöneticinin okulunda okul veli iş birliğini sağlamak için ocak ayında veli komite başkanlarıyla toplantı yapıldığı, toplantıda öğrenci değerlendirmesi ve öğrenci kaynaklı sorunların konuşulduğu, veli görüşlerinin dinlenildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Velinin Okulda Bir Günü (açık kapı) adlı uygulama Azerbaycan okul yöneticilerinin okul veli iş birliğini sağlamak için yaptıkları uygulamalardan biridir. Velinin Okulda Bir Günü (açık kapı) uygulaması kapsamında veliler okul binasını gezerek okulun fiziki koşullarını kendi gözleriyle görmekte, öğretmenlerle görüşmekte, çocuğunun değerlendirme dokümanlarına bakabilmekte, istedikleri sınıfın veya öğretmenin dersini dinleyebilmekte ve gün sonunda düzenlenen toplantıda okulla ilgili görüşlerini ifade etmektedirler. Örneğin:

> *Bu yıl okul veli iş birliği konusunda Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulamamız oldu (Nergis).*
>
> *Velilerimizle iş birliği oluşturmak amacıyla açık kapı günleri düzenliyoruz. Açık kapı gününde veliler tüm okulu gezdiler. Sonra velilerle karşılıklı fikir alışverişinde bulunduk (Eldeniz).*
>
> *Açık kapı gününde veliler okula gelip okul binasını geziyor, veliler bize yaklaşıp çocuğunun değerlendirme kağıdına bakabiliyor, dersleri dinliyor ve öğretmenlerle konuşuyorlar (Kübra).*
>
> *Okul veli iş birliğini sağlamak için açık kapı günlerinde velilerin görüş ve önerilerini dinliyoruz (Jale).*

Doküman analizi sonucunda 2019'un Aralık ayında Bahar ve Jale adlı yöneticinin okulunda Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulama kapsamında velilerin öğrencilerin el işlerinden ibaret sergiyi izlediği, velilere okul faaliyetiyle ilgili bilgi vermek amacıyla toplantı yapıldığı, velilerin açık derslere katıldığı, sonrasında ise okul psikoloğu tarafından velilere akran zorbalığı hakkında bilgilendirici seminer verildiği anlaşılmıştır. Aralık ayında Havva adlı yöneticinin okulunda da Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulamanın yapıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulamanın bir gün değil, belli bir süre devam ettiği, uygulamanın ilk günü öğrencilerin gösteri yapmasıyla velilerin karşılandığı ve velilerle fikir alışverişinde bulunulduğu elde edilmiş bulgulardandır. Yönetici görüşü:

> *Senede iki kez Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulama yapılmaktadır (Gönül).*
>
> *Okul aile iş birliğini temin etmek için Velinin Okulda Bir Günü uygulamasının yaptık. Aslında denildiği gibi bir gün değil, neredeyse bir ay sürüyor (Cemile).*
>
> *Okul veli iş birliğini sağlamak için Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulamamız oldu. Önce lobide velileri karşıladık öğrencilerimiz onlara küçük bir gösteri sundular. Gösteriden sonra veliler spor salonu, kütüphane, kantin ve derslikleri gezdiler. İstedikleri sınıfların derslerine katılıp dersleri dinlediler. En sonda velilerimizin görüş ve önerilerini dinledik (Dilber).*

Aşağıdaki yöneticilerin de okullarında veliler açık kapı günlerinde dersleri dinleyebilmektedirler. Günün sonunda her iki tarafın görüşlerini belirtebilmeleri için toplantı düzenlenmektedir. Yöneticiler, görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

> *Velilerle iş birliği yapmak için her ayın son haftasında velilerle görüşebilmemiz için açık kapı günü yapıyoruz. Veliler gelip öğretmenlerle konuşuyor, çocuklarının derslerine katılıp onları izliyorlar (Bahar).*
>
> *Okul veli iş birliğini sağlamak için etkinliklerimize velilerimizi davet ediyor ve açık kapı günleri düzenliyoruz. Açık kapı gününde gelen velilere derslere katılabilecekleri, saat 13:00 da yapılacak toplantıya katılıp kendi görüşlerini belirtebilecekleri söyleniliyor. Toplantıda velilere okulla ilgili bilgiler veriyoruz (İlknur).*

Ferhat adlı yönetici, bu uygulama kapsamında velilerin dersleri dinlemelerine, okul binasını gezmelerine ve okulu kameradan izlemelerine olanak yarattığını ve günün sonundaki toplantında eleştirel görüşleri dinleyerek not aldığını belirtmiştir:

> *Açık kapı günlerinde veliler tüm derslere katılıyor, okul binasını geziyor ve benimle birlikte kameralardan okulu izliyorlar. Gün sonunda toplantı yapıp velilerden sadece eleştirilerini dinlemek istediğimi söyledim. Onların eleştirilerini not aldım (Ferhat).*

Lale adlı yönetici ise dördüncü sınıf velilerinin gelecek sene öğretmen yakınmalarını önlemek için açık kapı gününde onlara üst sınıfların derslerini dinleyerek gelecek sene öğretim verecek öğretmenlerini seçmelerine fırsat sunmuştur. O bu davranışın öğretmenlerde de sorumluluk hissini artırdığı görüşünde bulunmuştur. Lale adlı yöneticinin görüşü:

Geçen sene iki kez açık kapı günü yaptık. O gün velilere istedikleri sınıflarda dersleri dinleme şansı verdim. Hatta kendim dördüncü sınıf velilerine beşinci sınıfların derslerine girmelerini önerdim. Veliler hep bizim sınıfta derslere az yeterli öğretmenler giriyor diye şikâyetleniyorlar. Hangi öğretmenin ders yapma yöntemini beğeniyorsanız liste yapıp bana verin gelecek sene o öğretmenler çocuklarınızın öğretmenleri olacak dedim... (Lale).

Aşağıdaki yöneticiler, her ay açık kapı günü yaptıklarını, açık kapı gününde velilerin dersleri dinlediklerini, o ay süresinde yapılan işlerle ilgili velileri bilgilendirdiklerini ve velilerin önerilerini aldıklarını belirtmişlerdir:

Ayda bir kez farklı günlerde açık kapı günü yapıyoruz. Veliler çocuklarının dersini izliyorlar. Açık kapı günün sonunda bir ay süresinde okulda olan faaliyetlerle ilgili bilgilendirici sunumumuz oluyor. Sunumdan sonra velilerin fikir ve önerilerini alıyoruz (Nergis).

Her ayın bir cuma günü açık kapı günü yapıyoruz (Havva).

Melek adlı yönetici, yukarıdaki görüşlere ek olarak Velinin Okulda Bir günü adlı uygulamada velilere eğitimciler tarafından seminer verildiğini, karşılaşılan zorlukların tartışıldığını ve veli görüşlerinin dinlenildiğini söylemiştir. Yöneticinin görüşü:

Okul veli iş birliğini sağlamak için bu sene iki kez Velinin Okulda Bir Günü adlı uygulama yaptık. Veliler okulu gezdiler ve çocuklarının eğitim aldığı ortamı kendi gözleriyle gördüler. Talime Destek Biriminden velilere bilgilendirici seminer yapıldı. Veliler istedikleri sınıfa girip dersleri dinlediler. Günün sonundaki toplantıda okulun karşılaştığı zorluklar konuşuldu ve velilerin fikirleri dinlenildi (Melek).

Yöneticiler, Velinin Okulda Bir Günü uygulaması dışında da velilerin okula gelip çocuklarının derslerine katılmalarına olanak yarattıklarını belirtmişlerdir. Veliler dilekçe yazarak istenilen dersi dinleyebilmektedirler. Velinin derslere katılımı öğrenci sorumluluğunu artırdığı için velilerin ders dinlemek istemleri okul yöneticileri tarafından olumlu karşılanmaktadır. Belirtilmiş görüşler:

Veliler çocuğunun dersini dinlemek istediklerinde okul yönetimine dilekçe yazmakla derslere katılabiliyorlar (Akif).

Velilere okulumuzun kapısı her zaman açıktır. Her bir velimiz istediği zaman gelip çocuğunun dersine katılıp, ders dinlemesi yapabilir ama derse katılmadan önce küçük bir formumuzu doldurması gerekiyor (Eldeniz).

Öğretmenlerimizin açık derslerini izlemeleri için veli komitesinin başkanını davet ediyoruz (İlknur).

Veliler gelip çocuğunun dersini dinleyebiliyor. Bu öğrencinin sorumluluk hissini artırıyor (Jale).

Veli çocuğunun dersini dinlemek istediğinde dilekçe yazıp dersi dinleyebiliyor. Veliler çocuğunun derslerini dinlemek istediğinde biz çok memnun oluyoruz. Demek ki veli çocuğuyla ilgileniyor (Kübra).

Veliler ders dinlemelere katılıyorlar (Lale).

Veli açık kapı günü dışında çocuğunun dersini izlemek istediğinde izin dilekçesi yazıyor ve gidip çocuğunun dersini izliyor (Nergis).

Veli okul iş birliğinde dikkat çeken bulgulardan biri de velilerin okul etkinliklerine katılımının sağlanmasıdır. İlkokul velilerinin okulda düzenlenen etkinliklere daha aktif katılım sağladığı saptanmıştır. Örneğin:

Etkinlik düzenlerken veliler gelip yardımcı oluyorlar. Genelde ilkokul sınıflarının velileri okulla iş birliği yapmaya çok istekliler (Bahar).

Velilerin okul etkinliklerine katılımını sağlıyoruz. İlkokul sınıflarının (I-IV) velileri bu etkinliklere katılmakta daha çok aktifler (Gönül).

Veliyi okula teşekkür etmek, iş birliği yapabilmek ve bir etkinliği yapmamıza yardımcı olmaları için davet ediyoruz. Birçok etkinliğimizi düzenlemede velilerimizin bize çok yardımı olmuştur (Nergis).

Aşağıdaki yöneticiler de velilerle iş birliği yapmak için velilerin okul faaliyetine katılımını sağlamaktadırlar:

Okul veli iş birliğini sağlamak için velileri okul etkinliklerimize katılmaya davet ediyoruz (Havva).

Velilerin okulun faaliyetlerine katılımını sağlayarak onları faaliyetlerimizden kenarda tutmuyoruz (Jale).

Okul etkinliklerimize onları davet ediyoruz. Yeni yılda sınıf odalarının süslenmesine izin verdiğimde öğrencilerle birlikte veliler de süslemeye çok hevesli katılmıştılar (Lale).

Yöneticilerin görüşlerinden, velilerin desteğiyle okullarda maddi durumu iyi olmayan öğrencilere yardımda bulunma, kermes düzenleme, huzur evlerini ziyaret etme gibi hayır işlerinin yapıldığı anlaşılmıştır. Katılımcı görüşleri:

Okul etkinliklerine velilerimizin katılımını sağlıyoruz. Okulumuzda on beş öğrenci sığınaklarda kalıyor. Velilerimiz hayır işlerinde de bizimle iş birliği yaparak maddi durumu düşük öğrencilerimizin okul forması, ders araç gereçleri ve diğer ihtiyaçlarını karşıladılar. Huzurevi ve çocuk esirgeme kurumlarına ziyaretlerimiz oldu (Cemile).

Öğrencilerimizin ailelerinde üzüntülü olaylar olduğunda velilerimizle birlikte onlara ev ziyaretleri yapıyoruz. Uzun süreli hasta olan öğrencimize öğretmenlerle toplanıp maddi yardım yaptık. Bunu duyan veliler de o öğrencimize maddi destekte bulundular (Dilber).

Ramazan ayında velilerimizin katılımıyla kermes düzenledik. Kermesten kazanılan parayla velilerimiz maddi durumu iyi olmayan on beş aileye bayram paketleri götürdüler (İlknur).

Okul etkinliklerine velilerin katılımını sağlıyoruz. Huzur evine ziyareti velilerle birlikte organize etmiştik (Kübra).

Okulla ilgili konularda veli desteğinin alındığı da okul veli iş birliğiyle ilgili elde edilmiş bulgudur. Dilber adlı yöneticinin okulunda veliler millî manevi değerler köşesine bazı aksesuarlar alarak katkı sağlarken, Cemile adlı yöneticinin okulunda ise veliler okulun fiziki koşullarını iyileştirmek amacıyla ilgili kurumlarla iletişime geçerek okulu desteklemişlerdir. Ayrıca Cemile ve Oya adlı yöneticinin okullarında veliler etkinliklerin düzenlenmesine de katkı sağlamaktadırlar. Görüşler:

Velileri okul etkinliklerimize davet ediyoruz. Velilerimiz gezilere gittikleri yerlerden millî manevi değerlerle ilgili o köşemiz için tarihimizle ilgili aksesuarlar alıp getiriyorlar (Dilber).

Okulla ilgili konularda ve öğrencilere yönelik çalışmalarda velilerimizin desteğini alıyoruz. Okulumuzun fiziki koşulları iyi durumda değildi ve velilerimiz okulun bu durumuyla ilgili imza kampanyası başlattı, tüm velilerden imza aldılar ve Bakanlık'a ve kaymakamlığa okulun onarılmasıyla ilgili dilekçe yazdılar ve şimdi okulumuzda tamir yapılmaktadır. Müzik derneğini oluşturmak fikri aslında bir velimizden geldi (Cemile).

Velilerle iyi bir iş birliğimiz var. Okula ilgili bir şeyler yapmak istediğimizde herhangi bir karşılık gütmeyen velilerin desteğini kabul ediyorum (Oya).

Ferhat adlı yönetici, okulun maddi imkânları yeterli olmadığı için velilerle öğrencilerin gezilere götürülmesi konusunda iş birliği içerisinde olduklarını belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

Velilerle öğrencilerin gezilere götürülmesi konusunda iş birliği yapıyoruz. Okulun maddi imkânı olmadığı için velilerimizden sadece öğrencilerin müzelere götürülmesini maddi açıdan organize etmelerinin istiyoruz (Ferhat).

Yönetici görüşlerinden, velilerle iş birliği kapsamında veliler için bilgilendirici seminerlerin yapıldığı bulgusu da ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki görüşlerden velilere zararlı alışkanlıklar, hijyen kuralları, öğretimde yenilikler, İnternet Güvenliği ve çocuk ergen psikolojisi konusunda seminerler verildiği anlaşılmıştır:

Öğretimde öğrencilerle ilgili yeni gelişmeler olduğunda veliler için bilgilendirme amaçlı seminerler düzenliyoruz (Akif).

Velilere zararlı alışkanlıklar, hijyen, eğitim ve öğretimde olan yeniliklerle ilgili seminerler düzenliyoruz (Jale).

Velileri bilgilendirme amaçlı İnternet Güvenliği semineri yapıldı. Seminere toplumun aydın kişileri katılmıştı (Nergis).

Velilere sürekli hijyen, çocuk psikolojisi, ergenlik, yeni değerlendirme sistemi vb. konularda bilgilendirici seminerler düzenliyoruz (Peri).

Aşağıdaki yöneticilerin okullarında velilere yetişkin psikolojisi, intihar, şiddet, öğrenci başarısızlığı ve sanal oyunlar hakkında psikolojik seminer verildiği saptanmıştır:

Veliler için yetişkin dönemi sorunları, intihar ve intiharı önleme, cinsel şiddet, öğrencinin derslerinde başarılı olmama nedenleri vb. konularda seminerler düzenledik (Gönül).

Veliler için psikoloğumuzla birlikte bilgisayar oyunlarıyla ilgili seminer düzenledik (Lale).

Gönül adlı yönetici, sağlıklı okul veli iş birliği oluşturmak için öğretmenlere de seminer düzenlediğini belirtmiştir:

Öğretmenler için düzenlediğim seminerde iyi öğretmen nasıl olmalı, veliye öğrenciye nasıl yaklaşılmalı, sorunları ve nedenlerini nasıl belirlemeli ve sorunları hangi yöntemlerle çözmeli gibi konular konuşuldu ve tartışıldı (Gönül).

Katılımcılar, öğrencinin derslerinde başarılı olması için okuldaki öğretimin evde de devam ettirilmesini önemli görmektedirler. Okul yöneticileri, çocuğunun eğitim ve öğretimiyle ilgilenen velileri taktir ettiklerini belirtmişlerdir. Velilerin takdir edilmesi takdir edilen veliyi mutlu ederken, diğer velileri de sorumluluk taşımaya güdülemiştir. Velilerin takdir edilmesiyle ilgili yönetici görüşleri:

Öğrencinin okulda başlamış öğretim sürecini evde iyi bir şekilde devam ettirdiği için başarılı öğrencilerimizin velilerine teşekkür belgesi veriyoruz (Dilber).

Mart ayında eğitim ve öğretimde örnek olan öğrencilerin velilerine teşekkür belgesi verdik (Kübra).

Başarılı olan öğrencilerimizin velilerinin takdir edilmesiyle ilgili bir uygulama başlattık. Ön uygulama yaptık ve etkili olduğunu gördük. Takdir belgesini alan veliyi gören diğer veliler de çocuklarına ilgi, alaka göstermek için çaba göstermektedirler (Gönül).

Yöneticiler, velileri okul faaliyetlerine aktif katılımlarından dolayı da takdir ettikleri görüşünde bulunmuşlardır. Ayrıca öğrencilerin takdir edilmesi velileri de mutlu etmektedir. Görüşler:

İmzalı Görüş adlı uygulamamızı düzenlerken velilerimizin yardımını almıştım. Bu iş birliği çerçevesinde Ana-Bala adlı uygulamamız oldu. Hiç görmediğimiz annelerin katılım sağladığını gördük. Herkese

teşekkür belgesi verildi. Daha güzel el işi yapan anne ve çocuğuna ise takdir belgesi verildi (Nergis).

Veli toplantılarımızda ve okul karşısında tüm sınıfların karşısında iş birliğine aktif katılım sergileyen velilerin ismini söyleyip teşekkür ediyoruz (Oya).

Mektepli Formu törenine velileri de davet ettik. Yıl boyunca başarılı olan öğrencilerin ödüllendirilmesini gören veliler mutlu oldular (Cemile).

İki okulda okul veli iş birliğini sağlamak için veli örgütü (veli kulübü ve veli öğretmen birliği) oluşturulsa da bu örgütlerin aşağıdaki sebeplerden dolayı etkili faaliyet gösteremediği anlaşılmıştır:

İşbirliğini sağlamak için veli kulübü oluşturduk ve kulüp için oda tahsis ettik ama veliler kulübün faaliyetine istekli katılmıyorlar (Havva).

Veli Öğretmen Birliği oluşturduk ama terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcım olmadığı için pek ilerletemedik. Bu sene daha kapsamlı çalışacağız (Cemile).

İki okulda okul veli iş birliği kapsamında anket uygulaması yapılmıştır. Birinci okulda öğrencinin meslek seçimiyle ilgili öğrenci veli görüşlerini öğrenmek amacıyla anket yapılırken, ikinci okulda velilerin okulla ilgili görüşlerini öğrenmek için anket yapılmıştır. Detaylı katılımcı görüşleri:

Üst sınıf öğrencilerinin meslek seçimiyle ilgili öğrencilere ve velilere anket uyguluyoruz. Meslek seçiminde öğrenci ve velilinin isteğinin örtüşüp örtüşmediğini değerlendiriyoruz. Sonra ise buna yönelik çalışmalarda bulunuyoruz (Jale).

İlk geldiğim sene velilerin okulla ilgili görüşlerini öğrenmek için veli memnuniyeti anketi uyguladım (Peri).

Bir diğer okulda ise veli görüşlerini öğrenmek için veli temsilcisi adlı bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulanmanın yapılmasında amaç daha az sayda kişiyle görüşmekle anonim şekilde veli görüşlerini öğrenmektir. Yöneticinin görüşü:

Velilerin şikâyet ve önerilerini öğrenmek için veli temsilcisi adlı bir uygulamamız vardır. Tüm okul velilerinin şikâyet ve önerilerini bize ulaştırmak için veliler kendileri 1-4. sınıf ve 5-11. sınıf öğrencilerinin velileri arasından toplam iki temsilci veli seçtiler. Seçilmiş iki temsilci topladıkları şikâyet ve önerileri bize getiriyorlar... (Cemile).

Kaymakamlığın düzenlediği etkinliklere, ilçe gençlik spor kurumu ve diğer spor kurumlarının spor aktivitelerine, ilçe emniyet müdürlüğünün, Dini Kurumlarla İş Üzere Devlet Komitesi il şubesinin, ilçe istihdam bürosu ve meslek liselerinin bilgilendirme amaçlı

seminerlerine katılma, öğrenci başarısını ve mutluluğunu sağlama ve öğretmenlerin mesleki gelişimini temin etme amacıyla AMİA, üniversite, özel eğitim merkezleri, kütüphaneler, UNICEF, sivil toplum örgütleri, okullar ve ana okullarla iş birliği yapma, kaymakamlık resmilerini, toplumun aydın kesimini, şair ve yazarları, sanat insanlarını, gazileri ve kahraman yakınlarını, millet vekilini, ilçe sendika başkanını, okulun önceki mezun ve emekli öğretmenlerini okul etkinliğine davet etme, öğrencilerin sanatsal becerilerini ve zevklerini geliştirmek amacıyla yaratıcılık merkezleri ve tiyatrolarla iş birliği yapma, sağlık ve gıda güvenliği konusunda Halk Sağlığı ve Reform Merkezi ve Gıda Güvenliği Ajansı'yla iş birliği içerisinde olma *okulların toplumla iş birliğine* ilişkin saptanan bulgulardır. Pandemi sürecinde de bu iş birliğinin çevrim içi şekilde devam ettirildiği tespit edilmiştir.

Elde edilmiş görüşlerden okulların toplumla iş birliği yapmakta bağımsız olmadığı anlaşılmıştır. Okulların toplumla iş birliği yapabilmesi için İl Eğitim Müdürlüğü'nden izin alması gerekmektedir. Toplumla iş birliği İl Eğitim Müdürlüğü'nün izin verdiği kurumlar kapsamında yapılabilmektedir. Bu konuda belirtilmiş görüşler:

> *Toplumla iş birliğimiz sınırlıdır. Sadece verilmiş izinler doğrultusunda iş birliği yapabiliyoruz (Eldeniz).*
>
> *Genelde özel örgütlerle Bakanlık'ın izniyle iletişim kuruyoruz (Lale).*
>
> *Toplumla iş birliği yapmamız için İl Eğitim Müdürlüğü'nün izni olmalıdır (Melek).*
>
> *Eğitim Müdürlüğü'nün izniyle okulun proje ve etkinliklerinde toplumla iş birliği yapılıyor (Nergis).*
>
> *Toplumla iş birliğini Bakü İl Eğitim Müdürlüğü'nün izniyle yapıyoruz (Oya).*
>
> *İl Eğitim Müdürlüğü'nün onay verdiği sivil toplum örgütleriyle iş birliğimiz oluyor (Peri).*

Toplumla iş birliğine değinen yöneticilerden biri sivil toplum örgütleriyle iş birliği yapabilmesi için bazı yasal süreçlerin izlenilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Diğer yönetici ise izin alınmadan iş birliği yapılmasını riskli bulmuştur. Her iki yönetici, ilgili kurumun izni olduğu kurumlarla iş birliği içerisinde olduklarını beyan etmişlerdir. Görüşleri:

> *Eğer ben okulum için sivil toplum örgütleriyle iş birliği yapmak istiyorsam bazı bürokratik süreçten geçmemiz gerekiyor. Bu süreç çok uzun zaman alıyor. Genelde belirli kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmamıza izin veriliyor (Gönül).*
>
> *İl Eğitim Müdürlüğü'nün izni olan kurumlarla iş birliği yapabiliyoruz. İl Eğitim Müdürlüğü'nün izni olmayan kurumlarla iş birliği yapmamız*

okul için riskli olabilir. Yanlış bir adım öğrencileri olumsuz etkiler ve bunun sorumluluğunu biz taşıyoruz (Havva).

Peri adlı yönetici, İl Eğitim Müdürlüğü'nün yeterli kadar sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği sağladığını ve izin verilmiş örgütlerle iş birliği yapmanın güvenli olduğunu belirtmiştir:

İl Eğitim Müdürlüğü gereğinden fazla sivil toplum örgütleriyle iş birliğimiz için olanaklar sağlıyor. İzin verilmiş sivil toplum örgütleriyle güvenli bir şekilde iş birliği yapabiliyoruz (Peri).

Yönetici görüşlerinden, bir sıra devlet kurumlarıyla iş birliği yapıldığı da anlaşılmıştır. Okulların en fazla iş birliği içerisinde olduğu kurum ilçe kaymakamlığıdır. Okullar kaymakamlık tarafından düzenlenen etkinliklere katılmakta ve kendileri düzenledikleri etkinliklere kaymakamlık temsilcilerini davet etmektedirler. Yöneticilerin görüşleri:

Öğrencilerimiz kaymakamlığın düzenlediği tüm etkinliklerde rol alıyor (Havva).

Kaymakamlığın tarihi günlerle ilgili düzenlediği etkinliklere öğrencilerimizle birlikte katılıyoruz. Biz de okul etkinliklerine onları davet ediyoruz (Oya).

İlçede kaymakamlık tarafından düzenlenen etkinliklere katılıyoruz (Dilber).

Kaymakamlığın eğitimle ilgili düzenlediği tüm etkinliklere katılıyoruz (Peri).

Yöneticiler, ilçe kaymakamlığıyla yapılan iş birliğine ilişkin şu görüşte bulunmuşlardır:

Toplumla iş birliği derken kaymakamlığın düzenlediği tüm etkinliklere katılıyoruz. Kendimiz okulda etkinlik düzenlediğimizde kaymakamlıktan misafir davet ediyoruz (Bahar).

Dahi şairimiz Nesimi'nin 650. yıldönümüyle ilgili kaymakamlığın düzenlediği şiir, müzik müsabakalarında ve Cumhuriyetimizin 100. yıldönümüyle ilgili kaymakamlık tarafından düzenlenmiş flashmobda rol aldılar. İlçe etkinliklerine katıldığımıza dair teşekkür belgelerimiz de vardır (Cemile).

Kaymakamlık sık sık etkinlikler düzenliyor ve öğrencilerimiz o etkinliklere katılıyorlar. Kaymakamlık ilçe okulları arasında spor müsabakaları, entelektüel bilgi yarışmaları ve geziler düzenliyor (Gönül).

Belirtilmiş görüşlerden okulların ilçe gençlik ve spor kurumu ve diğer spor kurumlarıyla da iş birliği içerisinde olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Belirtilmiş görüşler:

İlçe gençlik ve spor kurumuyla iş birliğimiz vardır. İlgili kurum ilçe okulları arasında mini futbol oyunları düzenliyor (Bahar).

Ayrıca öğrencilerimiz ilçe gençler ve spor kurumunun düzenlediği müsabakalara da katılmışlardır (Cemile).

İlçe gençlik ve spor kurumu öğrencilerimiz için etkinlikler düzenliyor (Gönül).

Spor kuruluşlarıyla iş birliği yapıyoruz (Jale).

Vatan futbol kulübüyle iş birliğimiz var. Öğrencilerimizi futbol yarışlarına hazırlıyorlar. Bizim öğrenciler de katılıyor (Bahar).

İlçe emniyet müdürlüğü de okulların iş birliği yaptığı kurumlardır. Bu iş birliği kapsamında emniyet müdürlüğü her sene öğrencilere zararlı alışkanlıklarla ilgili seminerler vermektedir. Yöneticilerin görüşleri:

İlçe emniyet müdürlüğünden gelip uyuşturucuya karşı mücadeleyle ilgili öğrencilere seminer veriyorlar (Havva).

Uyuşturucuyla mücadele etmek için polis memurlarını okula davet ediyoruz. Bunu yapmamızda amaç 8-11. sınıf öğrencilerimizi zararlı alışkanlıklar konusunda bilinçlendirmektir (Kübra).

Okulumuzda her sene ilçe emniyet müdürlüğü Uyuşturucu Bağımlılığına Karşı Mücadele konulu etkinlik ve seminerler düzenleniyor (Akif).

Doküman analizi sonucunda, Akif adlı yöneticinin okulunun ilçe kaymakamlığı, ilçe emniyet müdürlüğü ve Azerbaycan Cumhuriyeti Dini Kurumlarla İş Üzere Devlet Komitesi'nin Bakü şubesiyle iş birliği yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. İsmi geçen kurumların öğrenciler için "Uyuşturucu ve Dini Ekstremizme Karşı Mücadele" konulu toplantı yaptığı anlaşılmıştır.

Doküman analizi sonuçları, ekim ayında Havva adlı yöneticinin okulunda ilçe polis memuru, ilçe polis müfettişi ve çocuk şube müdürlüğü memuru tarafından öğrencilere "Uyuşturucu Yüzyılın Belasıdır", "Erken Yaşta Evliliğe Hayır Diyelim!", "AIDS'le Mücadele" konulu etkinlik düzenlendiği bulgusunu ortaya koymuştur. Bu bulgu okulun polis ve çocuk şubeyle iletişimde olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır.

Küçük Akademi'nin faaliyetiyle ilişkili olarak okulların Azerbaycan Millî İlimler Akademisi ile iş birliği içerisinde olduğu bulgusu saptanmıştır. Yönetici görüşleri:

Küçük Akademi'nin faaliyeti kapsamında Azerbaycan Millî İlimler Akademisi ve bazı üniversitelerle iş birliği içerisindeyiz (Akif).

Küçük Akademi'yle ilgili olarak AMİA'yla iş birliğimiz vardır (Cemile).

Okulumuz Bakü Devlet Üniversitesi, AMİA ve birkaç okulla iş birliği yapmaktadır. Oraya öğrenci ve öğretmenlerimizi gönderiyoruz. Oradan da bizim okula akademisyenler geliyor (Ferhat).

Millî İlimler Akademisi'nden, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Enstitüsü'nden, üniversitelerden misafirlerimiz oluyor (Havva).

AMİA'yla iş birliği yaparak Küçük Akademi oluşturduk (İlknur).

Küçük Akademi kapsamındaki bilimsel çalışmalar için akademiyle iş birliğimiz vardır (Lale).

Havva adlı yönetici, Küçük Akademi'nin faaliyeti kapsamında Şamahı Astrofizik Rasathanesi'yle iş birliği yapıldığını ve öğrencilerin rasathanede gözlem yaptıklarını belirtmiştir:

Nasîrüddin Tûsî adına Şamahı Astrofizik Rasathanesi'nden geldiler ve uzayda gezegenlerle ilgili bilgi verdiler. Öğrencileri Rasathane'ye gönderdik. Kendileri gidip gözlem yaptılar (Havva).

Nergis adlı yönetici, eğitim alanında başarı elde etmek için STEM Eğitim Merkezi'yle iş birliği yaptığını belirtmiştir:

STEM eğitimiyle ilgili STEM Eğitim Merkezi'yle iş birliği yapmıştık (Nergis).

Çalışma bulgularında okulların üniversitelerle de iş birliği yaptığı saptanmıştır. Okullar üniversitelerin projelerinde rol almaktadırlar. Bu konudaki yönetici görüşleri:

SOCAR okulumuzda çevreyle ilgili çok güzel etkinlik düzenledi. Kaspi Üniversitesi geldi kendi tanıtımını yaptı (Havva).

Azerbaycan Devlet Petrol ve Sanayi Üniversitesi ve Azerbaycan Diplomatik Akademisi Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrencilerimiz her cumartesi okulumuzun derneğinde öğrencilerimize algoritma dersi veriyorlar (Ferhat).

Özel bir üniversitenin projesine ilkokul öğrencilerimiz katılmıştı (Oya).

Doküman analizi zamanı, Akif ve Havva adlı yöneticinin okulunun da üniversitelerle iş birliği yaptığı anlaşılmıştır. Doküman analizi zamanı, Akif adlı yöneticinin okulunda Batı Kaspi Üniversite'si çalışanları tarafından üniversite ve okul öğrencileri arasındaki iş birliğini geliştirmek, öğrencilere meslek seçiminde rehberlik etmek için toplantı düzenlendiği bulgusu saptanmıştır.

Cemile adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizinden ilçe istihdam bürosunun danışmanı tarafından öğrencilere "Kariyer Fırsatları" konulu eğitim düzenlendiği, 8-9. sınıf öğrencilerine meslek seçiminde tavsiye ve yönlendirmelerde bulunulduğu anlaşılmaktadır. Jale adlı yöneticinin okulunda da ilçe istihdam bürosunun danışmanın öğrencilere meslek seçimiyle ilgili tavsiyelerde bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bulgular okullarla ilçe istihdam bürosu arasında iş birliğinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Kübra adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizinde, 9-11. sınıf öğrencilerinin gelecekte öğrenim görmek istedikleri alanlarla ilgili bilgi almak için Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi'nde bulundukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılar, öğrencilerin meslek seçimiyle bağlantılı olarak Çalışma Bakanlığı ve meslek lisesiyle iş birliği yapmaktadırlar. Bu konudaki görüşler:

> *Öğrencilerimize meslek seçiminde yardımcı olmak için meslek lisesinden okulumuza temsilciler davet ediyoruz (Dilber).*
>
> *Her sene Çalışma ve Ahalinin Sosyal Güvenliği Bakanlığı'ndan memurlar gelip üst sınıf öğrencilerimize meslek seçimiyle ilgili seminer veriyorlar (Akif).*

Yönetici görüşlerinden, okullar arası iş birliğinin var olduğu da anlaşılmıştır. Bir yönetici ise anaokulu ile iş birliği yaptıklarını söylemiştir. Yönetici, görüşleri aşağıda verilmiştir:

> *Söylediğim gibi beş okulla iş birliğimiz var. Bazı etkinlikleri onlarla birlikte yapıyoruz (Bahar).*
>
> *İlçe okullarıyla da iş birliği yapıyoruz (Oya).*
>
> *Öğrenci başarısını ve mutluluğunu artırmaya yönelik altı okulla iş birliğimiz vardır (Peri).*
>
> *Kapsayıcı eğitim uygulamasıyla ilgili olarak UNICEF'le iş birliğimiz vardır. Kapsayıcı eğitimin uygulandığı il okullarıyla iş birliği içerisindeyiz. Bu konudaki tecrübemizi paylaşıyoruz (Jale).*
>
> *İlçemizdeki bir anaokul ile iş birliğimiz var. Anaokulun etkinliklerine bizim öğrenciler de katılıyor (Dilber).*

Yönetici görüşleri okulun toplumla iş birliğini sağlamak amacıyla toplumun farklı kesimlerinden kişilerin okullara davet edildiği bulgusunu ortaya koymuştur. Toplumla iş birliğini sağlamak için devlet kurumlarının temsilcileriyle birlikte aydınlar, şair, yazar, gazi, millî kahraman yakınları, sporcular, okulun önceki mezun ve öğretmenleri okullara davet edilerek öğrencilerle görüşmeleri sağlanmıştır. Örneğin:

> *Okul etkinliklerine İl Eğitim Müdürlüğü'nden, kaymakamlıktan temsilciler katılıyor (Eldeniz).*
>
> *Okul etkinliklerimiz izlemeleri için kaymakamlık temsilcilerini, gazilerimizi ve yazarlarımızı davet ediyoruz (İlknur).*
>
> *Okulda düzenlediğimiz etkinliklere kaymakamlıktan, İl Eğitim Müdürlüğü'nden, Eğitime Destek Merkezinden ve ilçe okullarından misafirler davet ediyoruz (Kübra).*

Kara Ocak, Dünya Azerbaycanlıları'nın Birlik ve Dayanışma Günü, Hocalı soykırımı vb. Azerbaycan tarihindeki önemli günlerle ilgili etkinlikleri düzenlerken aydın kesimden kişiler ve okulumuzun mezun olmuş profesörleri okula davet ediyoruz (Akif).

...Okulumuzun seneler önceki mezunlarını ve seneler önce okulumuzda çalışmış öğretmenleri okula davet etmiştik. Öğrencilerimiz de o güne özel dans ve müzik hazırlamıştılar... Okulumuza ünlü sporcularımızı davet etmiştik (Bahar).

Dünya Çocuk Günü'ne okulun önceki mezunları katılmıştılar (Nergis).

Aşağıdaki yöneticiler, Azerbaycan'ın ünlü kültür, edebiyat, sinema, müzik ve bilim alanına katkısı olan insanlarını, millet vekillerini, ilçe sendika başkanını, okul müdürlerini okullarına davet ettiklerini belirtmişlerdir:

Öğrencilerimizin dünya görüşlerini daha da geliştirmek için İmzalı Görüş adlı uygulamamızda Azerbaycan'ın ünlü kültür, edebiyat, sinema, müzik ve bilim alanına katkısı olan insanlarını, İnternet Güvenliği seminerinde Aile, Kadın ve Çocuk Sorunlarına İlişkin Devlet Komitesi Başkanı'nı, milletvekili ve bir sürü tanınmış kişileri okulumuza davet edip öğrencilerimizle buluşturuyoruz (Nergis).

Azerbaycan Mutfağı adlı etkinliğimize ilçe sendika başkanı, ilçedeki okul müdürleri ve Yeni Azerbaycan Partisi'nden bazı isimler katılmıştılar (Oya).

Toplumla iş birliği kapsamında bilim insanı, şair ve yazarların okula davet edilmesi öğrenciler tarafından ilgiyle karşılanmaktadır. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri:

Okulumuza bilim insanı ve eğitimci Hamlet İsahanlı'yı davet ettik. Öğrencilerimizle onun konuşması oldu. Öğrencilerimiz ona sorular sordular. Öğrencilerimiz için verimli bir görüşmeydi (Dilber).

Şair Vahid Aziz'le söyleşi yaptık (Bahar).

Okulumuzda edebiyat aylığında öğrencilerimizi şair Vahid Aziz'le buluşturduk. Şair şiir yazan öğrencilerimizin şiirlerini dinledi. Bu görüşme edebiyata ilgi duyan öğrencilerin hoşuna gitmişti (Cemile).

Şair ve yazarlarımızın jübilesini kutlarken, Azerbaycan Yazarlar Birliği'nden yazar ve şairleri davet ediyoruz (Havva).

Doküman incelemeleri sonucunda Eldeniz adlı yöneticinin okulunda toplumla iş birliği kapsamında Azerbaycan'ın ünlü şairi Sabir Rüstemhanlı ve Zahit Halil, Azerbaycan'ın ünlü aktörü Behram Bağırzade, işlemeci ressam Mihriban Halilzade, yazar Gülzar İbrahimova, yazar ve gazeteci Reşat Mecit'le öğrencilerin çevrim içi görüşmesinin sağlandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu pandemi sürecinde de okulun toplumla iş birliği içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Yönetici görüşüne göre gaziler ve kahraman yakınlarıyla görüşmek ve tarihi onlardan dinlemek öğrencilerin ilgisini çekmektedir. Bu konudaki yönetici görüşleri:

> *Tarih kitabında okudukları II Dünya Savaşı ve Karabağ savaşları konularını onu yaşamış kişilerden duymak öğrencilerin ilgisini çekiyor (Akif).*

> *Karabağ gazimiz Kamil Musavi'le görüşmemiz oldu. Hocalı soykırımıyla ilgili öğrencilerimiz Hüseynbala Mirelemov'un Utanç eserini sahneleştirdiler. Eseri öğrencilerle birlikte Karabağ gazilerimiz de izlediler (Lale).*

> *Sovyetler Birliği Kahramanı Mehdi Hüseyinzade'yle ilgili anma gecesi yapmıştık ve onun bir akrabasını davet etmiştik (Bahar).*

Öğrencilerin sanatsal yönlerinin geliştirilmesi için yaratıcılık merkezleri ve tiyatrolarla da iş birliği yapılmaktadır. Yöneticilerin görüşleri:

> *YARAT Çağdaş Sanat Merkezi'ne öğrencilerimizi gönderiyoruz. İlçemizin yaratıcılık merkeziyle iş birliği yaptım. İl Eğitim Müdürlüğü'nün izni ve desteğiyle okulumuzda ilçemizin yaratıcılık merkezinin dans hocası dans kulübümüzde ders vermektedir. Toplumla iş birliği dersek, Azerbaycan Devlet Akademik Millî Dram Tiyatrosu, Azerbaycan Devlet Genç Seyirciler Tiyatrosu'yla iş birliğimiz var. Belli tarihi günlerle ilgili eserler sahnelendiğinde öğrencilerimizi izlemeye gönderiyoruz (İlknur).*

> *İlçe çocuk yaratıcılık merkezinden hocalar geliyor ve öğrencilerimize ücretsiz hizmet sunuyorlar (Jale)*

Yönetici görüşlerinden, yaratıcılık merkezleri dışında farklı spor, sanat ve kütüphanelerle de iş birliği yapıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin:

> *İl Eğitim Müdürlüğü'nün izin verdiği spor ve sanat örgütleriyle iş birliği yapıp onların yaptıkları etkinliklere öğrencilerimizin katılabilmeleri için ilanlar köşesi aracılığıyla öğrencilerimize bilgi veriyoruz. Katılmak isteyenler gidip katılıyorlar (Dilber).*

> *Okul faaliyetini daha da iyileştirmek için spor merkezleri, kütüphaneler, tiyatrolarla, özel ve devlet örgütleriyle iş birliğimiz vardır. Bizim öğrenciler onların faaliyetlerine, onlar da bizim faaliyetimize gelip katılıyorlar (Lale).*

> *Azerbaycan Devlet Firudin Bey Köçerli adına Çocuk Kütüphanesi'yle iş birliğimiz vardır (İlknur).*

Aşağıdaki iki yönetici, psikolojik destek için psikolojik hizmet merkezleriyle iş birliği yaptıklarını söylemişlerdir:

> *Okulun psikolojik ortamını iyileştirmek için Bakü Devlet Üniversitesini bitiren, AMİA'da bilimsel çalışma yapan ...adlı psikolojik hizmet*

merkezinin gönüllü psikologlarını okulumuza davet etmiştim. Onlar okulda seminer vermiştiler (Cemile).

Okulumuzda öğretmen ve velilere psikolojik seminer vermek için ...hizmet merkezinin psikologlarını okulumuza davet etmiştim (Gönül).

Üç yönetici, sivil toplum örgütlerinin okullarda seminer verdiğini ve onların düzenlediği projelere öğrencilerinin katıldığını belirtmişlerdir. Görüşler:

Hocalı'ya Adalet kampanyasıyla ilgili sivil toplum örgütleriyle iş birliğimiz olmuştu (Nergis).

Bir sivil toplum örgütü kız öğrencilerimize seminer vermişti. Bir diğer sivil toplum örgütünün düzenlediği ağaç ekme etkinliğine katıldık. Azerbaycan Kızılay Derneğine gönüllü olarak yardımda bulunuyoruz (Oya).

Sivil toplum örgütleri ve meslek liseleri gelip okulumuzda bilgilendirici seminerler düzenliyorlar. Her sene ...sivil toplum örgütünün farklı dallarda düzenlediği müsabakaya katılıyoruz (Peri).

Aşağıdaki yöneticiler ise sağlık ve gıda güvenliği konusunda yaptıkları iş birliğini şöyle anlatmışlardır:

Okulumuzda öğrencilerimize sağlıklı ve hijyenik bir ortam sunmak için Sağlık Bakanlığı'na bağlı Halk Sağlığı ve Reform Merkezi'yle iş birliğimiz vardır (Jale).

Gıda Güvenliği Ajansı sık sık etkinlikler düzenliyor biz de katılıyoruz (Nergis).

4.10. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları

4.10.1. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Çalışma bulgularına göre yöneticiler *okul çalışanlarından, önceki yönetimden, finansal açıdan, okulun fiziki koşullarından, sistemden, yöneticilik eğitiminin yetersiz yönünden, veliden ve öğrenciden kaynaklı sorunlarla* karşılaşmaktadırlar.

Yönetici görüşlerinden, okullarda *okul çalışanlarından* (öğretmenler, zümre başkanları, müdür yardımcıları ve asistanlar) kaynaklı sorunların yaşandığı anlaşılmıştır.

Başarılı öğretim ortamı oluşturamama, teori ağırlıklı ders işleme, öğretmen merkezli ders yapma, çağdaş öğretim yöntemlerini bilmeme, kendini geliştirmeye açık olmama, akıllı tahta kullanamama, otoriter sınıf yönetimi uygulama, öğrencinin derse katılımını sağlayamama, sınıfı yönetememe, değerlendirme soruları düzenleyememe, öğrenci notunu hesaplayamama, okul evrakını yazarken hatalar yapma ve Küçük Akademi hakkında bilgi sahibi olmama

öğretmenlerin *mesleki açıdan yetersizliğini* ortaya koyan bulgulardır. Derse geç kalma, derse gereken özeni göstermeme, okul evrakını özensiz yazma ve zamanında yazmama, şişirme not yazma, derste oyalanma, yönetimi bilgilendirmeden sınıf odasını değiştirme, dersini tamamlamadan eve gitme, nöbeti doğru düzgün tutmama, günlük ders planı yazmama, sağlık raporu alarak işe gelmeme, okula uygun kıyafetle gelmeme, etik normlara uymama, okul faaliyetlerine katkıda bulunmama, sınıf rehber öğretmenin görevini layıkıyla yapmaması, velileri yanlış bilgilendirmesi ve sınıf veli toplantılarıyla ilgili yönetimi bilgilendirmemesi öğretmenlerin *görev bilincine ve görev sorumluluğuna sahip olmadığını* göstermektedir. Yöneticiyi kabullenmeme ve boş derste görev alamaya karşı çıkma *okul yönetimine karşı alınan olumsuz tavır* olarak değerlendirilmiş bulgudur. Daha fazla ders saati ve en iyi sınıfı isteme, meslektaşlarıyla iş birliği yapmama, hatasını kabullenmeme, sağlıklı iletişim kurmama, veli ve öğrenciye kaba davranma, veli memnuniyetsizliğine neden olma, söz taşıma ve kaos ortamı oluşturma *örgütsel barışı bozmaya yönelik davranışlar* olarak saptanmıştır. Ders denetimlerinde zümre başkanlarının objektif görüş belirtmemesi ve okul asistanlarının mesleki yetersizliği de okul çalışanlarından kaynaklı sorunlardır. Okul etkinliklerinin düzenlenmesinde terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısının, ister öğretmen ister öğrenci değerlendirilmesinde öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısının, okulun fiziki koşulları ve temizliyi ile ilgilenen müdür yardımcısının görevini layıkıyla yapmaması çalışmanın müdür yardımcılarından kaynaklı sorunları olarak ele alınan bulgulardır.

Aşağıda görüş belirtmiş yöneticiler derse geç kalma, sınıf defterini yazarken hata yapma veya geç yazma, veli ve öğrenciye kaba davranma, sıkça izin isteme, disiplin kurallarını bozma, etik kurallara uymama gibi sorumsuzluk içeren öğretmen davranışlardan yakınmışlardır:

> *Zil çaldığı halde öğretmenin derse geç kalması, sınıf defterini yazarken hata yapması, öğrenci ve veliye kaba tavrını öğretmenden kaynaklı sorunlara örnek verebilirim (Akif).*
>
> *Öğretmenlere her zaman şunu söylüyorum bir yönetici olarak sizden tek istediğim şey görevinizi tam yapmanızdır ama öğretmen sık sık izin istiyor, derse geç kalıyor, disiplin kurallarını bozuyor bu da okulun işleyişine sorun çıkarıyor... (Bahar).*
>
> *Derse geç kalma, sınıf defterinin geç yazılması, bazen derste etik normlara uyulmaması öğretmenlerden kaynaklanan sorunlardır (Nergis).*
>
> *Teneffüs beş dakika olduğu halde, zil çalmasına rağmen öğretmen derse zamanında gitmemektedir. On yıllık, yirmi yıllık kıdeme sahip öğretmene "derse gitmeniz gerekiyor" söylenmelidir mi (Gönül)?*

Derse geç kalmalar oluyor (Havva).

Zil çaldığı halde bazı öğretmenlerimiz derse geç kalıyorlar (Oya).

Öğretmenler kurulu toplantısının gözlemi zamanı Melek adlı yöneticinin disiplin kurallarına değinmesi, bu kurallara öğretmen, öğrenci ve okul yönetiminin uyması gerektiğini hatırlatması ve bir hafta süresinde öğretmenlerin "Öğretmenlerin Etik Davranış Kuralları" adlı belgeyi okuyarak imzalamasını istemesi yöneticinin okulunda disiplin kurallarının ihlal edildiği ve yöneticinin bu durumu önlemek için adımlar attığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Gönül adlı yöneticinin gözlemi zamanı da okulun disiplin kurallarına uyulması konusunda sorun olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmenin derse geç kalması en fazla söylenilen öğretmen kaynaklı sorunlardan biridir. Belirtilen görüşlerden öğretmenlerin derse geç kalmalarının nedeni evlerinin yakın olmasından dolayı evden geç çıkmaları, sınıfa gitmek için yavaş yürümeleri ve çok rahat davranmalarıdır. Detaylı yönetici görüşü:

> *Öğretmenlerden kaynaklanan sorun derse geç kalıyorlar. Düşünüyorlar ki, evim yakın hemen yetişirim ama neredeyse zil çaldığında derse yetişiyorlar (Dilber).*
>
> *Öğretmenlerden kaynaklanan sorunumuz onların derse zamanında gitmemeleridir. Onlar geç kalmalarının nedenini yavaş yürümeleriyle ilişkilendiriyorlar (Ferhat).*
>
> *Yeni geldiğim zamanlarda gördüm ki, zil çaldığı halde öğretmenler çok rahatlar ve derse geç gidiyorlardı. Sanki kiminse onlara "haydi sınıflara" demesini bekliyorlardı (Peri).*

Öğretmen kaynaklı sorunlardan biri de öğretmenlerin etkili öğretim ortamı oluşturmamaları, derste yetersiz performans sergilemelerdir. Yöneticiler görüşlerinde, Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmış öğretmenlerin akademik düzeyini belirleme sınavının sonucuyla öğretmenin dersteki performansı arasında uyumsuzluğun olduğuna dikkat çekmişlerdir. Kimi yönetici değerlendirmede yüksek başarı gösteren bazı öğretmenlerin, kimi yönetici ise değerlendirme sonucu düşük olan öğretmenin mesleki kapasitesinin yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Görüşlerin çoğunluğu akademik bilgi düzeyi yüksek olan bazı öğretmenlerin iyi öğretim ortamı oluşturamadığı yönündedir. Bahar adlı yöneticinin okulunda düzey belirleyici değerlendirme sonucu iyi olan öğretmenlerin iyi öğretim ortamı oluşturma yeterliliğine sahip olduğu ama bu yeterliliklerini sadece denetim zamanı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ders denetiminin olmadığı günlerde bilgi düzeyi iyi olan bazı öğretmenlerin verimli öğretim ortamı oluşturmadığı bulgusunu ortaya koymuştur:

Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı düzey belirleyici değerlendirmede iyi sonuç göstermiş öğretmenler önceden denetim olacağın bildikleri zaman dersi iyi işliyorlar ama haber vermeden denetim yaptığım zaman iyi öğrenme ortamı oluşturamıyor, ihmalkâr davranıyor, öğrencilerin hepsinin derse katılımını sağlayamıyorlar (Bahar).

Cemile, Kübra, Peri ve Lale adlı yöneticilerin okulunda bazı öğretmenlerin öğretmenlik görevini ikinci planda tutarak şahsi işlerini önemli görmesi onların görev bilincine sahip olmadıkları bulgusunu ortaya koymaktadır. Cemile adlı yöneticinin okulunda da öğretmenlerin akademik bilgi düzeyinin çok iyi olmasına, üniversiteye öğrenci hazırlamada çok başarılı olmasına rağmen okuldaki derslerde pek başarılı olmadıkları saptanmıştır. Öğretmenin derste başarılı öğretim ortamı yaratmaması derse gereken ilgiyi göstermemekten kaynaklanmaktadır. Akademik düzeyi iyi olan bazı öğretmenler okul adına bir şeylere çaba sarf etmezken değerlendirme puanı orta olan öğretmenler okul için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Yöneticinin görüşü:

Düzey belirleyici değerlendirmede yüksek puan kazanmış öğretmenler üniversiteye öğrenci hazırlamakta çok başarılı oldukları halde dersteki performanslarını pek başarılı bulmuyorum. Kırk beş dakikalık derste sadece oyalanıyorlar ama düzey belirleyici değerlendirmede orta puan kazananlar hem kendi üzerlerinde çalışmakta hem de tüm faaliyetlerimizde ön sırada yer almaktadırlar. Okula en fazla onlar katkı sağlamaktadırlar (Cemile).

Kübra adlı yöneticinin okulunda da Cemile adlı yöneticinin okulundaki gibi değerlendirme puanı yüksek olan öğretmen üniversiteye öğrenci hazırladığı için okuldaki dersine özen göstermemektedir. Bunun nedeni öğretmenlerin önceliğinin özel öğrenci hazırlığı olmasıdır. Bu öğretmenlere kıyasla puanı düşük olan öğretmenlerin derse gereken özeni gösterdiği ama onların da üst sınıflarda ders vermek için gerekli akademik bilgiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Yöneticinin görüşü:

Bakanlık'ın düzenlediği düzey belirleyici değerlendirmede puanı yüksek olup ama düşük performans sergileyen öğretmenlerimiz var. Onlar üniversiteye öğrenci hazırladıkları için okulda derse gereken özeni göstermiyorlar. Dersim bitsin de çekip gideyim düşüncesindeler ama değerlendirme zamanı orta puan alanlar yüksek puan alanlardan beş ve altıncı sınıflarda daha iyi performans sergiliyor. Diğer bir sorun ise orta puan kazanan öğretmenlerin bilgi düzeyi on, on birinci sınıflarda ders vermeye yeterli değil (Kübra).

Peri adlı yönetici de okulunda iki öğretmenin düzey belirleyici değerlendirme sonucuyla dersteki performansı arasında uyum olmadığını belirtmiştir. Bu okulda da verimli öğretim ortamı oluşturmayan öğretmenin önceliğinin evde öğrenci hazırlığı olduğu okuldaki dersine

gereken dikkati ayırmadığı bulgusu saptanmıştır. Ayrıca bu öğretmenlerin öğretim sürecine sadece başarılı öğrencileri katması sınıf başarısını olumsuz etkilemektedir. Yöneticinin görüşü aşağıda verilmiştir:

> *....düzey belirleyici değerlendirme sonucuyla öğretmenlerin dersteki performansı arasında neredeyse bir uyum vardır. İki öğretmenimiz dışında, bir kimya öğretmenimiz düzey belirleyici değerlendirmede maksimum puan almıştır ama derste o performansı görmüyorum. Hocamız üniversiteye öğrenci hazırladığı için tüm enerjisini özel derse harcıyor. Okuldaki dersini pek ciddiye almıyor. Diğer öğretmenimizin de değerlendirme sonucu iyidir ama ders denetimi zamanı gördüm ki, sadece başarılı öğrencilerin derse katılımını sağlıyor... (Peri).*

Ferhat adlı yöneticinin okulunda da düzey belirleyici değerlendirme sonucuyla öğretmenin akademik bilgisi arasında bir uygunluk görülse de akademik bilgi düzeyi ve düzey belirleyici değerlendirme sonucunda gösterdiği başarı onun dersindeki performansında görülmemiştir. Sorun öğretmenin akademik bilgi düzeyi yeterli olmasına rağmen öğrencilere bir şeyler öğretme isteğinin olmamasıdır. Bu açıdan yönetici bu tarz öğretmenlerin doğru karakter sahibi olmadıklarını ve bu tarz öğretmenlere hiçbir iyileştirme önleminin faydalı olmayacağını belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Bakanlık tarafından yapılan düzey belirleyici değerlendirme sonucuyla öğretmenlerin akademik bilgi düzeyi genellikle örtüşmektedir. Bazı öğretmenlerin bilgi düzeyi ile değerlendirme sonucu arasında orantılı bir ilişki olsa da performansları arasında aynı ilişkiyi göremiyorum. Bilgi düzeyi yeterli olsa da sadece öğrenciye bir şeyler öğretmek istemiyor... (Ferhat).*

Gönül adlı yönetici ise öğretmenlere ders saatinin verilmesinde 2014 senesinde yapılmış sınav sonucunun bir kriter olarak hâlâ geçerli olmasını doğru bulmadığını belirtmiştir. Bu geçen süreç zarfında değerlendirmede ortalama sonuç göstermiş öğretmenlerin kendilerini geliştirirken ama iyi sonuç gösteren bazı öğretmenlerin kendilerini geliştiremediklerine ve sınıf yönetiminde yetersiz olduğuna dikkat çekmiştir. Yönetici, kendini geliştirmek istemeyen öğretmenlerin birtakım bahaneler ileri sürmekle kendi yetersizliklerini görmezden geldiklerini ifade etmiştir. Gönül adlı yönetici gibi birçok yöneticinin genel sorunu okulundaki bazı öğretmenlerin kendilerini geliştirmedikleri için mesleki açıdan yetersiz oluşudur. Yöneticinin görüşü detaylı şekilde aşağıda sunulmuştur:

> *Öğretmenlerin ilk değerlendirme sınavından beş sene geçmesi büyük bir süredir öğretmeni ona göre değerlendirmeyi doğru bulmuyorum çünkü bu süre zarfında orta puan elde eden çoğu öğretmen kendini geliştirmiştir ama bazı yüksek sonuç elde etmiş öğretmen hâlâ aynı durumdadır. Yirmi altı senelik kıdeme sahip olmasına, sınavda en iyi*

sonucu göstermesine rağmen sınıfı yönetemiyor. Onunla konuştuğumuz zaman diyor ki, öğrenciler ders okumuyor (Gönül).

Havva adlı yöneticinin görüşünde de değerlendirmede iyi sonuç göstermiş bazı öğretmenlerin performansında o başarıyı göstermediği saptanmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitime katılmalarına rağmen bir değişimin gözlemlenmemesi onların gelişime açık olmadıklarını göstermektedir. Bu okulda da başarılı sonuç göstermiş öğretmenlere kıyasla daha az puanı olan öğretmenlerin gelişime açık olduğu ve daha fazla çaba sarf ettiği bulgusu saptanmıştır. Yönetici, değerlendirme sonucu iyi olmasına rağmen derste iyi performans sergilemeyen öğretmenleri işten çıkarmanın mümkün olmadığından yakınmıştır. Yöneticinin detaylı görüşü:

Bakanlık tarafından yapılan düzey belirleyici değerlendirmede iyi sonuç elde etmiş bazı öğretmenlerimizin performansında o sonucu göremiyorum. Akademik seviyesi çok iyi olsa da bildiklerini öğrencilere öğretemiyor. Hizmet içi eğitime katılsalar da bir şey değişmiyor. Ondan daha az puan kazanan öğretmenler daha iyi performans sergiliyor, bildiklerini öğretmek için büyük çaba sarf ediyorlar (Havva).

Melek adlı yöneticinin okulunda da düzey belirleyici değerlendirme puanı yüksek olan öğretmenin mesleki açıdan yetersiz olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Öğretmen değerlendirme puanının yüksek olmasına rağmen verimsiz öğretim ortamı oluşturmaktadır. Yönetici, böyle öğretmenlere kıyasla puanı düşük olan öğretmenlerin hep bir gayret içinde olduklarını söylemiştir. Yöneticinin görüşü:

Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmış düzey belirleyici değerlendirme puanı yüksek olup, ama öğretmen gibi yetersiz öğretmenlerin var olmasıdır. Düzey belirleyici değerlendirme puanı yüksek olan öğretmenler verimli öğretim koşulları yaratmazken, diğerleriyle kıyasladığında değerlendirme puanı düşük olan öğretmenlerin iyi bir öğretim yapmak için çaba, gayret içinde olduklarını görüyorum (Melek).

Aşağıdaki yöneticiler, düzey belirleyici değerlendirme sonucu iyi olup ama gelişime açık olmayan öğretmenin öğrencilerinin derslerinde başarılı olmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda Gönül adlı yönetici, o öğretmenlerin derslerinde öğretim ortamının bölündüğünün gözlemlediğini bunu da öğretmenin sınıf yönetimi yetersizliğiyle ilişkilendirmiştir. Yöneticinin görüşü:

Biliyor musunuz eğer öğretmen kendini geliştirmiyorsa onun ders verdiği öğrenci de biz bir gelişme göremeyiz... Tamam öğretmenin branşını çok iyi bilmesi gerekiyor ama bir öğretmen sınıfı yönetmeyle ilgili bilgi ve beceri sahibi değilse bunu karşısında olan öğrenci hemen fark ediyor ve onun öğretim ortamını bölüyor (Gönül).

Bakü İl Eğitim Müdürlüğü'nün iki ve dördüncü sınıf öğrencilerinin düzeyini değerlendirmek için yaptığı sınavda lisans bitirmiş ve değerlendirme puanı yüksek olan öğretmenin öğrencileri çok zayıf sonuç elde ederken, ön lisans bitirmiş ve değerlendirme puanı düşük olan öğretmenin öğrencileri ise gayet üstün sonuç gösterdi (Melek).

Oya adlı yönetici de düzey belirleyici değerlendirme sonucu yüksek olan öğretmenlere ders saati verme konusunda Gönül adlı yöneticiyle aynı görüşte bulunmuştur. Yöneticinin görüşü:

Düzey belirleyici değerlendirme sonucu iyi olan öğretmenlere çok ders saati vermeyi doğru bulmuyorum. Değerlendirme sonucu yüksek olan öğretmenlerimiz var ki sınıfı yönetemiyor (Oya).

Nergis adlı yönetici de okulunda mesleki açıdan yetersiz öğretmenlerin çalıştığına değinerek akademik düzeyi yeterli olmasına rağmen mesleğini gerektiği şekilde yerine getiremeyen öğretmenlerden yakınmıştır. Yöneticinin görüşü:

Okulumuzda mesleki açıdan yeterli ve yetersiz öğretmenler vardır. Öğretmen var akademik düzeyi yüksektir ama ortada gözle görülebilen bir performansı yoktur (Nergis).

Jale adlı yönetici görüşünde, akademik bilgisi iyi olup ama öğretim ortamını oluşturmada başarısız olan çok az sayıda öğretmenin olduğunu vurgulamıştır. Gönül adlı yöneticinin okulundaki gibi bu okulda da kendini geliştirmeyen öğretmenler, öğrenci başarısızlığını gerçek nedenlerle ilişkilendirememektedirler. Diğer okullardaki gibi bu okulda da akademik bilgi düzeyi iyi olmamasına rağmen bilgisini öğrencilerle paylaşabilen öğretmenlerin var olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticinin görüşü:

Bizim okulda akademik bilgisi çok iyi olsa da onu öğrenciye aktarmakta zorlanan bir iki öğretmen vardır. Bazen öğretmen kendi üzerinde çalışmıyor ve sınıfın başarısız olmasını öğrencilerin çalışmamasıyla ilişkilendiriyor ama öyle öğretmenimiz de var ki akademik bilgi düzeyi çok iyi değil fakat bilgisini öğrencilerle çok iyi paylaşabiliyor (Jale).

Öğretmenler kurulu toplantısının gözlemi zamanı İlknur adlı yöneticinin okulunun öğrenci başarısına göre okullar arası reyting çizelgesinde sürekli olarak gerilediği dikkat çekmiştir. Yöneticinin görüşü:

Okul geçen sene üç basamak gerilemişti ise maalesef bu sene on üç basamak geriledi. Beni tatmin etmeyen şey her sene olduğumuz yerde durmamız değil aksine gerilememizdir (İlknur).

Lale adlı yöneticinin okulunda değerlendirme sonucu iyi olup da derste düşük performans sergileyen, değerlendirme sonucu düşük olup ama derste iyi performans sergileyen öğretmen sayısı azlık teşkil etmektedir. Bu okulda genellikle öğretmen performansıyla

öğretmenin değerlendirme sonucuna arasında bir uyumun olduğu anlaşılmıştır. Yöneticinin görüşü:

> *Bakanlık tarafından yapılan değerlendirme sonucuyla öğretmen performansı arasında yüzde üç veya yüzde beş uyuşmazlık var. Bir öğretmenimiz var düzey belirleyici değerlendirme sonucu düşüktür ama çok güzel ders işliyor. Öğretmen de var ki değerlendirme sonucu yüksektir ama dersini izlerken o performansı göremiyoruz. Genelde düşük sonucu olan öğretmenin performansı da düşüktür (Lale).*

Aşağıdaki yöneticinin okulunda ise sorun düşük değerlendirme sonucu olan öğretmenin derste de yetersiz performans göstermesi ve kendi yetersizliğini görmemesidir. Belirtilmiş görüş:

> *Düzey belirleyici değerlendirmede düşük sonuç gösteren öğretmenin dersini dinlerken ise öğrencilerin pasif kaldığını görüyoruz. Değerlendirme sonucu düşük olan öğretmen sık sık öğrencilerin başarısız olmasından, dersle ilgilenmediğinden yakındığı halde sonucu iyi olan öğretmende bunu görmüyoruz (Akif).*

Okullarda öğretmen merkezli ders yapma, çağdaş öğretim yöntemlerini bilmeme, otoriter sınıf yönetimi uygulama, öğrencinin derse katılımını sağlayamama, değerlendirme soruları düzenleyememe ve öğrenci notunu hesaplayamama aşağıdaki yöneticilerin görüşlerinde saptanan öğretmen kaynaklı sorunlardır. Bu bulgular öğretmenlerin mesleki açıdan yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin:

> *Öğretmenlerin bazıları mesleki açıdan yetersizler, çağdaş öğretim yöntemlerini iyi benimsememişler, değerlendirme soruları düzenleyemiyorlar, öğrencinin değerlendirme notunu hesaplarken çok hata yapıyorlar ve sınıf yönetiminde otoriter yönetime ağırlık veriyorlar (Cemile).*

> *Sorun, hâlâ mesleki kapasitesi yeterli olmayan öğretmenlerimizin var olmasıdır. Ders denetimleri yaparken görüyorum ki, biz on bir senedir öğrenci merkezli eğitime geçtiğimiz halde, öğretmen hâlâ öğretmen merkezli ders yapıyor. Öğrencilerin derse aktif katılımı sağlanmıyor (İlknur).*

> *Bazen ders denetimi zamanı öğretmenin öğrenci merkezli olmayan öğretim ortamı oluşturduğunu görüyorum. Sen kalk, sen otur, sen konuş, sen sus gibi... (Eldeniz).*

Gönül adlı yönetici, görüşünde öğretmen kadrosunun öğrencileri yetiştirmek için yeterli olmadığını belirtmiştir. En önemlisi de bu öğretmenler kendi durumlarını iyileştirmek için bir çabada bulunmamaktadırlar. Yöneticinin görüşü:

> *Öğretmen kadromuz genç nesli yetiştirmek için gerekli yeterliliğe sahip değil. Öğretmen Bakanlık'ın kararlarını uygulama yeterliliğine sahip*

değilse, öğrencinin öğrenim düzeyinin değerlendirmesini yapabilmiyorsa o öğretmen için cehennem azabıdır ama bazıları var ki bu yönde bir çaba, gayret gösteriyor, yolun sonundaki ışığı görüyor. Bazıları ise bu ışığı görmek bile istemiyor (Gönül).

Aşağıdaki yöneticiler de öğretmenlerin uzun süre öğretmenlik yapmalarına rağmen verimli öğretim ortamı oluşturamamalarından yakınmışlardır. Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemleri hakkında bilgilerinin olmaması, akıllı tahta kullanamaması, Küçük Akademi hakkında yanlış bilgiye sahip olması öğretmen yetersizliği olarak değerlendirilmiştir. Lale adlı yönetici de diğer yöneticiler gibi öğretmenlerin tüm enerjilerini özel ders vermeye harcamasını, okuldaki görevine gereken dikkati verememesini öğretmenden kaynaklı sorun olarak belirtmiştir. Yöneticilerin görüşleri:

Uzun süredir öğretmen olarak çalışsalar da yeterince deneyimli değiller. Çağdaş eğitim programlarından haberleri yok. Akıllı tahta kullanımıyla ilgili eğitime çok az öğretmen katıldığı için öğretmenlerin çoğu akıllı tahta kullanmayı bilmiyor (Oya).

Bazı öğretmenler mesleki açıdan yetersiz, gereken öğretim koşullarını sağlayamıyorlar. Küçük Akademi'nin ne olduğunu bilmeyen öğretmenler var. Akıllı tahtayı kullanabilen bir öğretmen yok ki (Melek).

İlk gediğimde karşılaştığım sorun bir grup öğretmenin üniversiteye öğrenci hazırlamaya odaklandığı, tüm enerjilerini özel derse harcadıkları için okulda dersi yorulmuş bir şekilde işlemesi ve diğer grup öğretmenlerin ise neredeyse faaliyetlerini durdurmasıydı. Bazı öğretmenler ise bilgisayar ve akıllı tahta kullanmayı bilmiyorlar (Lale).

Nergis adlı yönetici, öğretmenin iyi öğretim ortamı oluşturamamasından, teori ağırlıklı ders yapmanın olumsuzluklarından yakınmıştır. Yönetici, aynı zamanda bazı öğretmenlerin öğrenci merkezli eğitimi yanlış anladıklarını belirtmiştir. Yöneticinin görüşü daha detaylı şekilde aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden kaynaklanan bir diğer sorunumuz öğretim ortamının oluşturulmasıyla ilgilidir. Ders denetimi zamanı teori ağırlıklı ders işleyen öğretmenin dersini dinlerken beni uyku basıyor. Bazı öğretmenler öğrenci merkezli öğretim uyguladığını diyor, körü körüne grupları oluşturuyor, gruplara ay, yıldız, güneş ismi veriyor, her taraftan bir balon asıyor vb. bu ders değil. Bu sadece bir gösteridir (Nergis).

Aşağıdaki yönetici, üst sınıflarda yapılan genel kültür düzeyi değerlendirmesinde öğrencilerin düşük sonuç göstermesini de öğretim ortamının öğrencinin genel kültür düzeyini geliştirecek şekilde oluşturulmamasıyla ilişkilendirmiştir:

Üst sınıfların öğrencilerinin genel kültür düzeyinin düşük olmasının nedeni öğretmenlerin sorumluluklarının sadece günlük konuyu işlemek olduğunu düşünmeleridir. Onlar öğrencinin bir birey olarak genel kültür düzeyinin hangi durumda olmasıyla ilgilenmiyor, öğretim ortamını öğrencinin genel kültür düzeyini geliştirecek şekilde oluşturmuyor ve sonuçta öğrenci de bu konuda yetersiz yetişiyor (Peri).

Peri adlı yöneticinin okulunda görevinin sorumluluğunu taşımayan öğretmenlerin ders denetimi yapılmasından memnun olmadıkları saptanmıştır. Yöneticinin okulunda bazı öğretmenlerin ders denetimine olan olumsuz görüşlerini öğrencilere de yansıttığı da elde edilmiş bulgudur. Ayrıca bazı öğretmenlerin sadece ders denetimleri zamanı iyi bir öğretim ortamı oluşturması da görülen öğretmen kaynaklı sorunlardan biridir. Örneğin:

Üniversiteye öğrenci hazırlayan, ders bitse de eve gitsem, denetim olmasa da günlük ders planı yazmasam düşüncesinde olan, çağdaş öğretim tekniklerini kullanmayan öğretmenler ders denetimi yapmamdan memnun değildiler. Denetim yapacağımız günü önceden öğretmenlere söylediğimizde öğretmen sadece o gün sorumluluk hissedip iyi bir öğretim ortamı oluşturuyordu ….Çocuğunun biri eve geldiğinde mutsuz bir şekilde yarının çok ağır ve kötü bir gün olacağını söylemiş çünkü derslerini müdür denetleyecekmiş (Peri).

Bahar adlı yönetici, öğretmenlerin günlük ders planı yazmamasıyla ilgili aşağıdaki görüşte bulunmuştur:

Günlük ders planı yazmıyorlar. Dersi gözlemlerken plansız olmanın olumsuz sonuçlarını görüyoruz (Bahar).

Aşağıdaki yönetici, yeni işe alınan genç öğretmenlerin kıdemli öğretmenler kadar yeterli olmamasından yakınmıştır:

Sorunlarımızdan biri yaşlı öğretmenlerin okulda çalışma süresi bittiği için yerine genç öğretmenler alıyoruz. Gelen genç öğretmenler yaşlı öğretmenler kadar yeterli değiller (Eldeniz).

Havva adlı yönetici kendini geliştirmeyen öğretmenlerin görevini layıkıyla yerine getirmeyip, verimsiz öğretim ortamı oluşturmalarını, Oya adlı yönetici ise öğretmenlerinin ders işlemediklerini sorun olarak belirtmişlerdir. Yönetici görüşleri:

Gelişime açık olmayan öğretmenler var ki onlar sona kadar öyle giderler, günlük ders planı yazmaz, derste telefonla oynar, bilgisayarda oyalanır, öğrencilere yararsız çalışamalar yaptırarak dersin süresinin bitmesini beklerler (Havva).

Okulumuzda en yüksek maaşı alan spor hocalarımız ders işlemiyorlardı (Oya).

Aşağıdaki yönetici, mesleki açıdan yetersiz öğretmenin kalitesiz öğretim ortamı oluşturmasından ve gelişime açık olmamasından yakınmıştır:

> *Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlardan biri de bazı öğretmenlerin çok yetersiz performans sergilemesi, kendilerini geliştirmeye açık olmaması ve çağdaş öğretim yöntemlerini bilmemesidir. Bir İngilizce öğretmenimiz mesleki açıdan yetersizdir. Birkaç kez ders denetimi yaptığımız zaman senelik ve günlük ders planını getirmediğini unuttuğunu söylemişti, sınıfı iyi yönetemediği için iki öğrenci dersinde kavga etmişti, bir defasında da ders yapmadığını, öğrencilerin de kulaklıkta müzik dinlediğini vb. hatalara yol verdiğini gördük. Onu geliştirmek için hizmet içi eğitime gönderdim. Eğitime katılmamak için gitmiş sağlık raporu almış. O öğretmenimiz okula müfettiş geleceğini haber aldığında sağlık raporu alıyor ve okula gelmiyor (Peri).*

Cemile adlı yönetici, kendini geliştirmeye açık olmayan, hizmet içi eğitime katılmaya istekli olmayan öğretmenlerle ilgili aşağıdaki görüşü paylaşmıştır:

> *Öğretmenlerin bazıları kendilerini geliştirmeye açık değiller. Onlar hizmet içi eğitimlere gönüllü bir şekilde gitmiyorlar. O eğitime katıldıklarına dair listede karşılarına artı koyulsun diye katılıyorlar. Katılanların bazıları eğitime katılmaktansa evimde üniversiteye öğrenci hazırlarım, eğitime katılmadan da çalışma hakkına sahibim gibi düşüncelere sahipler (Cemile).*

Yöneticiler, Bakanlığ'ın yaptığı düzey belirleyici değerlendirmede düşük sonuç gösteren kıdemli öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmaya direnç gösterdiğinden, onları motive etmenin zorluğundan yakınmışlardır. Katılımcı görüşleri:

> *Düzey belirleyici değerlendirmede düşük puan kazanan öğretmenleri mesleki açıdan yetersiz oldukları halde hizmet içi eğitime gönderemiyoruz. Diyor ki ben kaç yıldır öğretmenlik yapıyorum... (Cemile).*

> *Yaşlı öğretmenlerimiz yeniliklere, gelişime açık değiller, hizmet içi eğitimlere katılmak istemiyorlar. Onları motive etmek zordur (Oya).*

> *Sorumluluk sahibi öğretmenler kendilerini geliştirmek için çabalıyorlar ama ne yazık ki, sorumluluk sahibi olmayan öğretmenlerimiz de vardır (Bahar).*

Kübra adlı yönetici de kıdemli öğretmenlerin yeniliğe açık olmadığını, ama zamanla onların da yenilikçi uygulamalara katıldıklarını belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Yaşlı öğretmenlerimiz yeniliye pek açık değiller. Önceleri okul faaliyetlerinde rol almıyorlardı ama şimdi az çok katılım sağlıyorlar (Kübra).*

Aşağıdaki yönetici, öğretmenlerin ders denetimi sonucuyla ilgili görüşlere açık olmadıklarını, kendilerini geliştirmek istemediklerini söylemiştir:

Ders denetiminden sonraki görüşme zamanı bazı öğretmenler diğer meslektaşlarının görüşlerini kabullenmiyorlar. Denetim zamanı yetersiz yönlerini kabullenmeyen öğretmenler gelişime açık olmayan öğretmenlerdir. Onların performansında gelişime görmüyorum (Peri).

Gönül adlı yönetici de diğer yöneticiler gibi kıdemli öğretmenlerin gelişime açık olmadığını belirtmiştir. Yönetici görüşünde, gelişime açık olmamayla ilgili şunları paylaşılmıştır:

Şimdi öğretmenlerin en büyük sorunu kendilerini geliştirmemeleridir. Yüksek puanı olup benden yaşça büyük olan öğretmene geliştirmesi gereken yönlerini belirttiğimde bunu hoş karşılamıyor. Öğrenci onun dersinde bulunmaktan mutlu değil... Önceleri Kaizen felsefesini destekleyen biriydim. İnsanların becerilerini zamanla iyileştirerek değiştire bileceğimi, geliştirebileceğimi düşünürdüm ama senelerle aynı durumda kalıp, kendini geliştirmek için hiçbir çaba sarf etmeyen insanları gördükçe batı yönetim tarzına "Kes at" hak veriyorum (Gönül).

Lale adlı yönetici de kendini geliştirmek istemeyen öğretmenlerin eğitime katılmamak için bahaneler getirdiğinden söz etmiştir. Yöneticinin görüşü:

Bazı öğretmenlerimiz kendilerini geliştirmek istemiyor, hizmet içi eğitim programlarına gönüllü katılmıyorlar. İngilizce öğretmenlerinin ...eğitime katılmaları için başvuru yaptım. İki üç öğretmenin dışında çoğunluk eğitime katılmamak için bahane getirdi (Lale).

Dilber adlı yöneticinin okulunda da öğretmenlerin hizmet içi eğitime isteksiz katıldığı bulgusu ortaya çıkmıştır:

Bazı öğretmenler hizmet içi eğitime katılmakta pek istekli olmuyorlar. Eğitim programına katılması için onu baya ikna etmek gerekiyor (Dilber).

Aşağıdaki yöneticiler, öğretmenlerin iletişim kurma eksikliğinden ve iş birliğine açık olmamalarından yakınmaktadırlar:

Yeni geldiğim zamanlarda öğretmenler arasında iletişim ve iş birliği sorunu vardı. Bir öğretmenimize bir saatlik bir öğretmenin yerine ders yapmasını istedik. O öğretmenimiz kaba bir şekilde o öğretmenin yerine derse gitmeyeceğini belirtti (Cemile).

İlk başlarda öğretmenlerde gördüğüm bir diğer olumsuz şey sağlıklı iletişim eksikliğiydi. Sadece okul yönetimiyle değil, kendi aralarında da birbirleriyle doğru iletişim kuramıyorlardı. İşbirliği yaparak birbirlerinden bir şeyler öğrenmeye istekli değillerdi (Peri).

Jale adlı yönetici, öğrencilerle iletişim sağlamada yeterlilik açısından farklı öğretmenlerin var olduğunu şöyle ifade etmiştir:

Öyle öğretmenimiz var alt sınıflarla çok iyi iletişim kurabildiği halde üst sınıflarda bunu yapamıyor veya tam tersi büyüklerle çok iyi iletişim kurabildiği halde küçüklerle bunu yapamıyor. Diyor ki, benim küçük sınıflarla çalışmaya sabrım yok bana büyük sınıflar verin (Jale).

Öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramama sorunu sadece meslektaşları arasında değil öğrenci veli ilişkilerinde de görülen öğretmen kaynaklı sorundur. Bu durum veli okul iş birliğini de olumsuz etkilemektedir. Örneğin:

Veliler gelip öğretmenin kabalığından, sağlıklı iletişim kuramamasından, çocuğunun küçük düşürülmesinden şikâyet ediyorlardı (Oya).

Sorunlardan biri öğretmenin öğrenciyle, veliyle sağlıklı iletişim kuramamasıdır. İlk geldiğimde öğretmenlerden aşırı derecede veli şikâyeti ve memnuniyetsizliği vardı (Gönül).

Yönetici görüşlerinden, öğretmenlerin öğretim ortamını otoriter bir şekilde yönettiği bulgusu da ortaya çıkmıştır. Öğretmen davranışına yönelik gelen veli şikâyetlerini öğretmenlerin kabullenmemesi de görülen öğretmen kaynaklı bir diğer sorundur. Katılımcı görüşleri:

Bazı öğretmenlerimizin öğrencilere otoriter yaklaşım sergilemesi sorun oluyor (Lale).

Öğretmenler aile içi sorunlarını okula taşıyorlar. Öğrencilere kaba davranışlarda bulunuyorlar (Havva).

Ders denetimi zamanı öğretmen, öğrenci bir sorusuna yanlış cevap verdiğinde hemen yüksek ses tonuyla diyor ki, neden bunu yanlış söylüyorsun bunu ben dün anlatmıştım. Konuyu dün anlattığını bana iletmek istiyor. Beni senin konuyu öğrenciye ne zaman anlattığın değil, beni senin o öğrenciye verdiğin tepki daha çok ilgilendiriyor (Gönül).

Genelde veli şikâyeti olduğu zaman onu araştırdıktan sonra öğretmenle konuşuyoruz. Bazen öğretmen kendi hatası olduğu halde onu kabullenmiyor (Eldeniz).

Öğretmenlerden kaynaklanan bir diğer sorun ise öğretmenlerin okul evraklarını yazarken hata yapmalarıdır. Öğretmenler okul evraklarını yazarken hata yaptıklarında kaba bir şekilde onu silerek evrakı yararsız hale getirmekte veya evrakları zamanında yazmamaktadırlar. Yöneticilerin görüşleri:

Sınıf defterini yazarken çok hata yapan öğretmenlerimiz vardır (Bahar).

Ben sınıf defterini incelediğimde o kadar yanlış buldum ki, profesyonel bir kişi sınıf defterlerini incelese daha fazla yanlış bulabilir (Cemile).

Bazı öğretmenler sınıf defterinin yazılmasında ve öğrencinin değerlendirme puanının hesaplanmasında sık sık hata yapıyorlar (Dilber).

Eğitim öğretim yılının başındaki toplantıda sınıf defterini yazım talimatını okuduğum halde sınıf defterini yanlış yazan öğretmenlerimiz var (Oya).

Sınıf defterinin yazılmasında öğretmenler çok ciddi hatalar yapıyorlar. Sınıf defterine yanlış bir şey yazdıklarında izi kalmasına rağmen çok rahat bir şekilde siliyorlardı. Okul, öğrenci belgelerini yazma konusunda birçok hataları vardı (Gönül).

Öğretmenler öğrenci evraklarını, sınıf defterini zamanında yazmıyorlar veya yazarken çok hata yapıyorlar (Ferhat).

Mektepli kitapçısı okulla veli arasında önemli iletişim aracı olduğu için bazı öğretmenlerin mektepli kitapçısında değerlendirme sonuçlarını yazmaması ve buna bahane ileri sürmesi görülen öğretmen kaynaklı sorunlardan biridir. Cemile adlı yöneticinin görüşü:

Öğrencinin mektepli kitapçasına bakıp öğretmenin sonuç özetleyici ve biçimlendirici değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak yazmadığını gördüğümde ve nedenini sorduğumda öğrencinin mektepli kitapçasını yazmak için vermediğini söylüyor... (Cemile).

Öğretmen sorumsuzluğu da öğretmen kaynaklı sorunlardan biridir. Öğretmenlerin yönetimi bilgilendirmeden sınıflarını değiştirmesi, öğretmenin kendi sınıfını bırakıp diğer öğretmenin dersini bölmesi, ders yapmayıp eve gitmesi öğretmen sorumsuzluğu olarak değerlendirilmiştir. Örneğin:

Öğretmen sorumsuzluğu, en önemli sorunumuzdur. Zor eğitilen çocuk yoktur, zor eğitilen büyük vardır (Nergis).

...Bakıyorum öğretmenler farklı sınıftalar. Öğretmenler kimseye söylemeden kendi aralarında sınıfları değiştirmişler. Bir defasında da öğretmen sınıfı yalnız bırakıp diğer sınıfta sorun yaşadığı öğrenciyle sorunu çözmeye gitmiş, öğretmen hem kendi dersini hem de diğer öğretmenin dersini bölmüştür (Bahar).

Dersin yarısında sınıfı bırakıp eve giden öğretmenlerimiz olmuştur (Oya).

Nöbeti doğru düzgün tutmama da bir diğer öğretmen kaynaklı sorunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler, öğretmenlerin nöbet tutmasıyla ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

Öğretmenlerden kaynaklanan bir diğer sorunumuz öğretmenlerin doğru düzgün nöbet tutmamalarıdır. Ben okulu dolaşmaya çıktığım zamanlarda gelip nöbet tutuyorlar. Ben odama geldiğim zaman onlar da nöbeti bırakıyorlar (Bahar).

Bazı öğretmenlerimiz var ki nöbeti doğru tutmuyorlar. İşine karşı sorumluluk taşıyanlar zaten ellerinden geleni yapıyorlar (Gönül).

Kameradan koridorları izlerken görüyorum ki, öğrenciler kavga ediyor ama nöbetçi öğretmenler konuşuyor, öğrencilere dikkat etmiyorlar (Oya).

İki yöneticinin görüşüne göre karşılaştıkları bir diğer sorun ise öğretmenler tarafından okulda kaos ortamının oluşturulmasıdır. Bu konuda belirtilmiş görüşler:

Okula ilk defa geldiğimde bir sene okulda kaos yaşanmaktaydı. Kendi hırsları için becerilerini doğru yönde kullanamayan öğretmenler vardır (İlknur).

Aslında bu okulun bir diğer sorunu da bazı öğretmenlerin gruplaşarak okulda karmaşa ortamı yaratmasıydı. Karmaşa olduğu zaman onlar istediklerini yapabiliyorlardı, ders yapmıyor ve çıkıp eve gidiyorlardı. Bazı öğretmenler gruplaşarak okulda oluşan iş birliğini bozmak için öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcımla ilgi komplo kurmuştular (Peri).

Öğretmenin yaptığı değerlendirme sonuçlarıyla okul yönetiminin yaptığı değerlendirme sonuçları arasında bir uygunsuzluğun olması öğretmenlerin öğrenciye şişirme not yazdığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular öğretmenlerin öğrenci değerlendirmesinde objektifliği korumadığına işaret etmektedir. Yöneticinin görüşü:

Diğer sorun, bazı öğretmenlerin objektif olmayıp, öğrencilere şişirme not yazmasıdır. Bizim yaptığımız sonuç özetleyici değerlendirme sonucuyla öğretmenlerin yaptığı sonuç özetleyici değerlendirme sonuçları genelde örtüşmüyor... Hatta öğrencinin dokuzuncu sınıfta aldığı notlarla Devlet İmtihan Merkezi'nin yaptığı mezuniyet sınavı sonuçları arasında da fark vardır (Gönül).

Kimya öğretmenimiz şişirme not yazmaktadır. Bizim yaptığımız sonuç özetleyici değerlendirme sonucuyla, öğretmenin yaptığı sonuç özetleyici değerlendirme sonucunu karşılaştırdığımız zaman arada baya bir fark oluyor (Peri).

Öğretmenler kurulu toplantısının gözlemi zamanı İlknur adlı yöneticinin okulunda Bakanlık'ın öğrenci değerlendirme sonucuyla okulun öğrenci değerlendirme sonucu arasında farkın eksi 27'i olmasıyla ilgili tartışmanın yapılması öğretmenlerin öğrencilere şişirme not yazdıklarını ortaya koyan bulgudur.

Bahar adlı yöneticinin görüşü, ilkokulda şişirme not yazılmasının ortaokulda da velileri yüksek not beklentisine soktuğuna ve bu beklentiler karşılanmadığında sorunlara neden olduğuna dikkat çekmektedir:

İlkokulda öğretmenler şişirme not verdikleri için çocuk beşinci sınıfa geldiğinde öğretmenler farklı oluyor dolayısıyla şişirme not yazan olmuyor veli bunu gördüğünde okula gelip yakınıyor. Neden benim çocuğumun notları düşük diyor (Bahar).

Görüşlerde öğretmenlerden kaynaklı sorunlardan biri de öğretmenin aniden sağlık raporu alarak okula gelmemesidir. Bu durum okul yönetimine o derse öğretmen ayarlamada sıkıntı çıkarmakta, verilen eğitimin de kalitesi hakkında akıllarda soru işareti bırakmaktadır. Yöneticinin görüşü:

Öğretmenlerden kaynaklanan sorun öğretmenin aniden arayıp ben hastalandım sağlık raporu aldığım için bir hafta okula gelemeyeceğim demesidir. O zaman okulda durum karışıyor ve okul felç oluyor. O öğretmenin dersine girecek öğretmenleri ayarlamak gerekiyor. Onun dersini işleyen öğretmenin ne kadar kaliteli eğitim verdiği tartışılır... (Eldeniz).

Öğretmen kaynaklı bir diğer sorun ise öğretmenlerin başarı düzeyi en iyi olan sınıfları istemesi ve daha fazla ders saati talebinde bulunmasıdır. Cemile adlı yönetici, kıdemli öğretmenlerin en başarılı sınıflarda öğretim vermek istemesini, Lale adlı yönetici ise potansiyeli zayıf olan öğretmenlerin daha fazla ders saati istemesini mantıklı bulmamışlardır. Cemile adlı yöneticinin okulunda önceleri ders saatinin bölümü esnasında tartışmaların yaşandığı bulgusu da ortaya çıkmıştır. Örneğin:

Her bir öğretmen en iyi olan sınıfta öğretim vermek istiyor çünkü en iyi sınıfla başarıyı yakalamak kolaydır. Kıdemli olan öğretmenler, ben otuz senelik deneyime sahip öğretmenim en başarılı sınıf, en çok ders saati benim olmalıdır diyor. Önceleri ders saati paylaşımından sonra büyük tartışmalar yaşanıyordu... (Cemile).

Öğretim potansiyeli zayıf olan öğretmenlerin daha fazla ders almak istemeleri bize sorun yaratmaktadır. O öğretmene daha fazla ders vermek daha fazla öğrenciyi mağdur etmek demektir (Lale).

Öğretmenlerin söz taşıması ve yöneticiyi kabullenmemeleri de katılımcıların karşılaştıkları sorunlardan biridir. Yöneticinin görüşü:

Sorunlardan biri de söz taşıyan öğretmenlerin olmasıydı. Aslında öğretmenlerin beni kabullenmesinde de sorun vardı. Genç biri, o hangi yeterliklere sahip biri ki onu yönetici atamışlar... (Peri).

Öğretmenlerin okul kuralına uygun olmayan kıyafetle okula gelmesi de yöneticinin belirttiği öğretmen kaynaklı sorunlardandır. Yöneticinin görüşü:

İlk başlarda bazı kadın öğretmenler okula uygun tarzda giyinmiyorlardı. Bu öğrenciler için iyi bir örnek teşkil etmiyordu (Cemile).

Peri adlı yönetici, sınıf rehber öğretmenlerin onun duyurularını velilere doğru şekilde aktarmaması ve bunun olumsuz sonuçlarıyla ilgili aşağıdaki görüşü belirtmiştir:

> *Bir diğer sorun bazı sınıf rehber öğretmenlerin benim söylediklerimi velilere doğru şekilde iletmemesidir. Veli de kızıp okulu basıyor (Peri).*

Gönül ve Melek adlı yöneticilerin okullarındaki gözlem zamanı sınıf rehber öğretmenlerin öğretim yılının sonunda öğrencilerden kitapları toplayarak kütüphaneye iade etmesi gerekirken bu sorumluluğu yerine getirmediği öğretmen kaynaklı sorun olarak saptanmıştır. Gönül adlı yöneticinin toplantısında öğretmen kaynaklı sorun olarak dikkat çeken bir diğer bulgu ise sınıf rehber öğretmenin teneffüsler zamanı öğrencilerinin yanında bulunmaması, sınıfına gereken özeni, dikkati ayırmaması veya branş öğretmenlerinin koridorlarda koşan öğrencileri uyarmaması, sorumsuz tutum sergilemesidir. Yöneticinin yakındığı bir diğer konu bazı sınıf rehber öğretmenlerin sınıf veli toplantısı düzenledikleri zaman yönetimi bilgilendirmemesidir.

Öğretmenler kurulu toplantısının gözlemi zamanı, Melek adlı yönetici de sınıf rehber öğretmenlerinin sınıf veli toplantısı yaptıkları zaman önceden okul yönetimini bilgilendirmesini istemiştir.

Aşağıdaki yöneticiler, velinin çocuğunu okuldan almak istediği zaman öğretmenlerin ve müdür yardımcısının sınıf kapanmasın diye velini ikna etmek için yaptığı davranışları doğru bulmamışlardı:

> *Okulun bir diğer sorunu öğretmenlerin velinin çocuğunu okuldan almalarından çok endişe duymasıdır... Öğrenci sayı azaldığı için sınıfın kapatılması gerekiyor ve bu da ders saatinin azalması demektir. Bir veli gelip çocuğunu okuldan almak istediğinde öğretmenler onu ikna etmek için büyük çaba sarf ediyorlar. Öğretmen veliye çocuğunu okuldan almaması için ricada bulunuyorsa yarın veli bunun karşılığında okuldan neler ister... (Peri).*

> *Velinin çocuğunu bu okuldan almak isterken veliye çocuğunu okuldan almaması için okulun ısrar etmesi hiç hoş durum değildi (Gönül).*

Gönül adlı yönetici ise üst sınıfların öğretmenlerinin okul faaliyetlerine aktif katılmamasından söz etmiş ve bunu terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısının iyi faaliyet göstermemesiyle ilişkilendirmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *İlkokul sınıflarının öğretmenleri etkinlikler düzenlediği halde herkes tarafından bilinen, tanınan, kendisiyle övünen üst sınıf öğretmenlerimizin bu zamana kadar hiçbir işini, faaliyetini, okula katkısını daha görmedim. Bunu terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcımın iyi faaliyet göstermemesiyle ilişkilendiriyorum (Gönül).*

Havva adlı yönetici, kaliteli öğretim kadrosuna sahip olmak için karşılaştığı zorluğu şöyle anlatmıştır:

> *Yararlı öğretim kadrosuna sahip olmak için yaptığımız çalışmalarda bir hayli güçlüklerle karşılaştık. İşten çıkarılan çalışanlar yetki ve görevlerini doğru düzgün yerine getirmemelerine rağmen mahkemeye gittiler, farklı devlet kurumlarına şikâyette bulundular, gösteri yaptılar... (Havva).*

Aşağıda görüşleri sunulmuş yöneticiler, düzenli ders denetimi yapmamaları ve ders denetimi toplantısında objektif görüş belirtmemeleri nedeniyle zümre başkanlarının faaliyetlerini faydalı bulmamaktadırlar:

> *Zümre başkanları ders denetimi sonunda dersi tartışırken objektif olmuyor, öğretmenlerin yanında konuşmuyor, her şeyin normal olduğunu söylüyor ama benim odama geldiklerinde öğretmenin yetersiz yönlerini söylüyorlar (Cemile).*

> *Zümre başkanlarımın bu zamana kadar herhangi bir öğretmenimizin dersini düzenli olarak denetlediğini görmedim. Yapsalar da kendi kişisel düşüncelerinin ötesine geçemiyor, objektif olamıyorlar. Öğretmenle kendi kişisel ilişkilerine öncelik veriyorlar (İlknur).*

> *Ders denetimleri zamanı zümre başkanlarının pek katkısını görmüyorum. Derslerle ilgili görüş belirtmekten çekiniyorlar veya gelişime katkı sağlamak için değil de hata aramak için kusur buluyorlar (Peri).*

Aşağıdaki yöneticiler de terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısının görevini layıkıyla yapmamasından yakınmışlardır:

> *Terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı görevini layıkıyla yapmıyor. Okul etkinliklerinin düzenlenmesinden o sorumludur ama onun görevini çocuk birliği başkanı ve sınıf rehber öğretmenlerle birlikte yapıyoruz. Öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunları onun çözmesi gerekiyor ama ben çözüyorum. Aslında müdür yardımcısıyla müdür sorunları bir ekip olarak çözmeliler ama ben onda bu ekip ruhunu göremiyorum (Bahar).*

> *İlk geldiğimde terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcım okul faaliyetlerine bana yardımcı olmuyor, görevini layıkıyla yerine getirmiyordu. Okulun web sayfasına iki fotoğraf koyup etkinlik düzenlediğini diyordu ama gerçekte biz bunu görmüyorduk (Cemile).*

Peri adlı yönetici, müdür yardımcılarının ders zili çaldığı halde okulla ilgilenmemesinden yakınmıştır. Yöneticinin görüşü:

> *Zil çaldığı halde koridorlar çok gürültülüydü. Müdür yardımcılarım da okulda her şey yolundaymış gibi her biri kendi odasında oturmuş dışarıya çıkıp okulda ne olup bittiğiyle ilgilenmiyorlardı (Peri).*

Oya adlı yönetici, öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısının öğretmen gelişimi ve öğrenci değerlendirmesine katkı sağlamadığı ve yapılan öğretmen hatalarını sakladığı için müdür yardımcısını görevini layıkıyla yerine getirmede yetersiz bulmuştur. Yöneticinin görüşü:

> *Öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcım görevini layıkıyla yapmıyordu. Öğretmen gelişimiyle ilgili bir katkısını görmedim. Öğrenci değerlendirmesini yaparken o hiçbir şeye katılmadı. Öğretmenlerden gerekli evrakları toplayıp ve yanlışları görmeden, düzeltmeden bana getiriyordu. Sınıf defterindeki hatalarına göre öğretmeni ikaz etmek yerine yanlışları örtbas ediyordu (Oya).*

Melek adlı yöneticinin görüşünden, müdür yardımcılarının görevlerinin üstesinde gelmede yeterli olmadığı, okulda çalışanların düşük içsel motivasyona sahip oldukları ve sadece yöneticinin komutları doğrultusunda çalıştıkları anlaşılmıştır. Yöneticinin çalışmasından memnun olmadığı kişiler arasında okulun fiziki koşulları ve temizliğiyle ilgilenen müdür yardımcısı ve hizmetliler de vardır. Yöneticinin görüşü:

> *Bir sorunum da bana okulu yönetiminde yardımcı olacak müdür yardımcılarımın gerekli yeterliliklere sahip olmamasıdır. Okulda kendi sorumluluğunu bilip, kendi kendiliğinden çalışan kişi sayısı azdır. Okulun bahçesini çalılar basmış ama okulun temizliğinden sorumlu müdür yardımcısı ve hizmetliler gereken dikkati yetirmiyorlar... (Melek).*

Havva adlı yönetici, asistanların mesleki yetersizliğinden ve hizmet içi eğitime katılmalarına rağmen gelişme kaydedememelerinden yakınmıştır. Yöneticinin görüşü:

> *...Hâlâ yetersiz olan çalışanlarımız bulunmaktadır. Asistanlarımızın bazıları bilgisayar kullanamıyor. Bilgisayar öğrenmek için üç ay hizmet içi almasına rağmen bir sonuç elde edemiyorsak... (Havva).*

Elde edilmiş görüşlerden, yöneticilerin eski yönetimden kalmış sorunlarla da karşılaştıkları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin kadrolu olarak iki yerde çalışması, sahte diplomayla çalışması, emekli öğretmenlerin çalışması, okula gereğinden fazla öğretmenin alınması, okulun başarı düzeyinin düşük olması, üst sınıf öğrencilerinin ilkokul bilgi düzeyine sahip olmaması, öğretmen ve öğrencilerin müsabakalara katılmaması ve düzgün planlama yapılmadan fazla sayda sınıfların açılması *önceki yönetimden kaynaklanan sorunlar* olarak ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, okulda göreve başlarken zamanında okula gereğinden fazla öğretmen alınması sonucunda öğretmenlere ders saati vermekte zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Havva adlı yönetici, ayrıca zamanında usulsüzlükle işe öğretmen alınmasından da söz etmiştir. Örneğin:

> *Yeni geldiğim zaman iki okulda çalışan öğretmenlerimiz vardı. Sahte diplomayla çalışan öğretmenlerimiz vardı. Sahte emirle işe alınan*

öğretmenler vardı. Emeklilik yaşına gelmiş ama hâlâ çalışmakta olan öğretmenler vardı. Okula gereğinden fazla öğretmen alınmıştı (Havva).

Önceleri okula gereğinden fazla öğretmen alındığı için onlara ders saati vermekte zorluk çekiyorum. Eğer mesleki açıdan yetersiz öğretmenler olmasaydı diğer öğretmenlere normal ders saati verebilirim (Oya).

Yöneticiler, öğrenci başarısının düşük olmasını ve herhangi bir müsabakada başarının olmamasını okulun başarısını olumsuz etkileyen sorunlar olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin görevlerine başlarken okulun başarı düzeyinin düşük olması, aşağıdaki katılımcıların eski yönetimden kalan sorunları olarak görülmektedir:

Ben okula yeni tayin olunduğum zaman en önemli sorun okulun başarı düzeyinin çok düşük olmasıydı. Okul öğretmenlerimiz düzey belirleyici değerlendirme sonucuna göre ilçede birinci sırada olmasına rağmen öğrenci başarısına göre okul sonuncu sıradaydı (Peri).

Sorun okulun lise adını taşımasına rağmen öğrencilerin akademik başarı düzeyinin düşük olmasıdır. Bazı onuncu sınıf öğrencilerimiz toplama, çıkarma işlemlerini, kilogramı grama çevirmeyi bilmiyor. Bu durum bir zamanlar yapılan derslerin gereken öğretim koşullarına cevap vermediği, öğrencinin öğrenim durumunun takip edilmediği, iyileştirici derslerin yapılmadığı sorununu ortaya koymaktadır (Melek).

Hatta üst sınıflarda çarpım tablosunu bilmeyen öğrencilerimiz var. Öğretmenlerle tartışma konularımızdan biri de başarılı olmayan öğrencilerin neden üst sınıfa geçmelerine olanak yaratmışlar (Bahar).

Ben okula geldiğimde okulun bir sorunu da ne öğretmen kadrosunun ne de öğrencilerin herhangi bir yarışma veya müsabakaya katılmamasıydı (İlknur).

Melek adlı katılımcı, eski yönetimin ders denetimi yapmadığı için öğretmenlerin ders denetimi hakkında bilgiye sahip olmamasından yakınmıştır. Ders denetimlerinin yapılmaması ve öğretim koşullarının değerlendirilmemesi durumu öğrencilerin başarı düzeyini olumsuz etkilemiştir. Bu bulguyla öğrenci başarısının neden lise adına yakışır başarı düzeyinde olmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticinin görüşü:

Bu kadar sene çalışan öğretmen ders denetiminin ne olduğunu bilmiyor çünkü bu zamana kadar denetim yapılmamış ki denetimin ne olduğunu da bilsinler... (Melek).

Havva adlı yönetici, eski yönetimin uzun süre öğretmen gelişimi ve günlük ders planının yazılmasıyla ilgilenmediğine dair görüş belirterek bu durumun olumsuz sonuçlarına değinmiştir. Katılımcının görüşü:

Ortada on beş senelik bir boşluk vardı. On beş yıl hiçbir hizmet içi eğitime katılmamışlar. Eğitim konusunda hiçbir şeyle ilgilenilmemiş. Bu süre zarfında günlük ders planı bile yazılmamıştır (Havva).

Okulda az sayda öğrenciden oluşan sınıfların açılması ve sonuçta öğrenci okuldan ayrıldığı zaman o sınıfların kapanma tehlikesinin yaşanması eski yönetimden kalmış sorundur. Yönetici, bu durumu şöyle açıklamıştır:

Zamanında doğru tahminde bulunmama, planlama yapılmaması sonucunda az öğrenciyle sınıf açılması ve bir öğrencinin gittiği zaman sınıfın kapanma tehlikesinin yaranması bir sorundu. Tabii ki bu sınıflar açılırken okulun çıkarı değil, öğretmenlerin çıkarı düşünülmüştür (Gönül).

Elde edilmiş görüşlerden, yöneticilerin *finansal açıdan da sorun* yaşadıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticileri, okulun kendi bütçesinin olmamasını okulla ilgili birtakım fikirleri gerçekleştirmede engelleyici unsur olarak değerlendirmişlerdir. Yönetici görüşleri:

Karşılaştığım en önemli sorun maliye sıkıntısıdır. Biz öğrencilerimizi gezilere, pikniğe götürmek, ev ziyareti yapmak istiyoruz ama bunu maddi açıdan yapamıyoruz (Ferhat).

Okulun onarım işlerini devlet karşılasa da bazı konularda maliye gerekiyor. Maliye sorunlarımızı çözmemiz için bir bank hesabımız olsa iyi olurdu (İlknur).

Okul gazetemizi yayımlamak için maliye gerekiyor. Bunun için oklumuzun A3 yazıcıya ihtiyacı var. Bazı fikirlerim var uygulamak istiyorum ama onları yapmam için maliye gerekiyor... (Oya).

Belirtilmiş görüşlerde toplantı salonunun olmaması, kamera sisteminin iyi çalışmaması, okul binasının eski olmasının öğretimi olumsuz etkilemesi, okul güvenliğini riske atan nedenlerin var olması, internet bağlantısı sorunu ve öğretim araç gereçlerinin eksikliği *okulun fiziki koşullarına ilişkin saptanmış sorunlardır*.

Yöneticiler, okulun fiziki koşullarının iyi olmamasından, kamera sisteminin çalışmamasından, internet bağlantısında yaşanan sorundan, akıllı tahta ve bilgisayarların eksikliğinden, okul duvarlarının yıkılmasından ve müzik dersi için piyanonun olmamasından sorun olarak söz etmişlerdir. Örneğin:

Okulun tamiri iyi durumda değil, kameralar çalışmıyor (Melek).

Okul binasının bazı bölümünde kablolar eski olduğu için internet bağlantısında sorun vardı (Akif).

Okulda akıllı tahta ve bilgisayar eksikliği vardı (Kübra).

Ben geldiğimde okul bahçesinin duvarları yıkılmış durumdaydı. Okul bahçesine herkes girebiliyordu. Bu öğrencilerin güvenliği için risk

teşkil ediyordu. Okulun kamera sistemi iyi durumda değildi. Okulda müzik dersinde kullanabileceğimiz piyano yoktu (Oya).

Yöneticiler, etkinlik ve toplantılar düzenlemek için toplantı salonunun olmamasını bir sorun olarak belirtmişlerdir. Örneğin:

Okulumuzun toplantı salonunun olmaması etkinlik düzenlemede bizim için sorun oluşturuyor (Dilber).

Okulda çok güzel etkinlikler düzenlemek isterim ama toplantı salonumuzun olmaması nedeniyle bunları yapamıyorum. Velilerle toplu şekilde görüşebileceğimiz bir salona sahip değiliz (Gönül).

Gönül ve Ferhat adlı yöneticiler, okul binasının iyi durumda olmamasından yakınmışlardır. Bu durumun öğretim ortamını da olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Lale adlı yönetici ise Karabağ savaşında Ermenistan devletinin işgalci politikası sonucunda kendi yurtlarını terk etmek zorunda bırakılan Azerbaycan vatandaşlarının okula ait binanın bir kısmında yaşamasını okulun güvenliği için sorun teşkil ettiğini belirtmiştir. Yöneticilerin görüşleri detaylı şekilde aşağıda verilmiştir:

Okulda yeni çalışmaya başladığım zaman bazı dersler esas binanın birinci katında işlenilmekteydi. Ben belgeleri incelerken Olağanüstü Haller Bakanlığı'nın binanın tehlikeli olmasıyla ilgili kararını buldum... (Gönül).

Okulun binası 20. yüzyılın başlarında yapılmıştır. Okul binası eski olduğu için aşınmaya maruz kalmaktadır. Bu durum öğretim ortamını da olumsuz etkiliyor (Ferhat).

Karşılaştığımız sorunlardan biri, okula ait binada Karabağ savaşında yurtlarını terk etmek zorunda bırakılan aileler oturmasıdır. Okulun arka kapısını kapattığımız zaman diyorlar ki, bizim yolumuzu neden kapatıyorsunuz? Diyoruz ki, burası okul öğrencilerin güvenliği için o kapının kapatılması gerekiyor... (Lale).

Başarılı öğrencilerin eğitimini devam ettirmek için belli bir alanda uzmanlaşmış liseleri tercih etmesinin okulun başarı düzeyini olumsuz etkilemesi, müfredattaki konu içeriğinin önerilen ders saatine göre fazla olması, hizmet içi eğitimin kalitesizliği ve hizmet içi eğitim kurumunun okuldan uzakta yerleşmesi *sistemden kaynaklı sorunlar* olarak saptanmıştır.

Azerbaycan'da her sene eğitim öğretim yılı başlamadan önce, 6-9. sınıf düzeyindeki başarılı öğrenciler için belli alanlarda ağırlıklı olarak eğitim öğretim hizmeti sunan liselere kabul sınavları düzenlenmektedir. Sınava katılıp başarılı sonuç gösteren öğrenciler, öğrenimlerini liselerde devam ettirme hakkına sahiptirler. Cemile adlı yönetici de okulunun başarılı öğrencilerinin öğrenimlerini liselerde devam ettirmesini, okulunun başarılı

öğrencilerini yitirmesi olarak değerlendirmiştir. Yöneticinin görüşünden, bu sorunun diğer okullarda da yaşandığı kanısına varılmıştır. Örneğin:

> *Okulumuzda diğer bir sorun beşinci sınıfı bitiren öğrencilerin lise sınavına katılması, sınavda en başarılı olan öğrencilerin lisede öğrenim görmeyi tercih etmesi ve liseyi kazanamayan öğrencilerin ise okulumuzun başarılı öğrenci kısmını oluşturmasıdır. Aslında bu sadece bizim okulun değil, birçok okulun sorunudur (Cemile).*

Nergis adlı yöneticinin görüşünden, öğretmenlerin verimli öğrenme ortamı oluşturamamasında müfredattan kaynaklı sıkıntıların da rolü olduğu anlaşılmıştır. Kişinin görüşü:

> *...Bazen öğretmenlerin haklı şikâyetleriyle karşılaşıyorum. Ders konularının zorluğundan yakınıyorlar ve kırk beş dakikanın konunu öğrenmek için yeterli olmadığını söylüyorlar. Müfredatta sıkıntılar, zorluklar var (Nergis).*

İlknur adlı yönetici ise öğretmenlerin hizmet içi eğitime isteksiz katılmalarını eğitimlerin teoriye dayalı olması ilişkilendirmiş ve hizmet içi eğitimi faydalı bulmamıştır:

> *Eğitim ve seminerler teori anlatımına dayandıkça bir gelişmenin olması imkânsız. Bu nedenle öğretmenlerimiz eğitimden memnun kalmadıklarını söylüyor ve eğitime isteksiz katılıyorlar. Yapılan hizmet içi eğitimler tamamen faydalı değil (İlknur).*

Melek adlı yönetici ise hizmet içi eğitim merkezinin uzak olmasından dolayı öğretmenleri hizmet içi eğitime gönderememe sorununu şöyle dile getirmiştir:

> *Hizmet içi eğitim kurumu okula yakın olmadığından eğitime giden öğretmen geri dönüp derse yetişemiyor ve öğretmeni ücretli eğitime yönlendirmeyeceğim için öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmiyoruz (Melek).*

Yöneticilerin okul dokümantasyon işlemlerini yerine getirmede zorluk yaşamaları *yöneticilik eğitiminin yetersiz yönlerinden kaynaklı sorun* olarak saptanmıştır.

Yöneticiler, eğitimde dokümantasyon işlemlerinin öğretilmemesi yüzünden çalışmaya başladıklarında sorunla karşılaştıklarını şöyle belirtmişlerdir:

> *Eğitimde dokümantasyon işlemlerinin nasıl yürütüleceği öğretilmediği için sorunla karşılaştım. Dokümantasyon işlemlerini müdür yardımcımın yürüteceğini düşünmüştüm. Çalışmaya başladığımda herkes bunları nasıl yapacaklarını bana sordu (Cemile).*

> *Sadece okul dokümantasyon işlemlerinde ilk başlarda zorluk yaşadım. Bunun da nedeni onların nasıl yazılması gerektiğinin bize öğretilmemesiydi (Melek).*

Çalışmaya yeni başlarken okul dokümantasyon işlemlerini yapmakla ilgili bazı sıkıntılarım oldu (Nergis).

Okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili bazı zorluklarımız oldu (Havva).

Yeni atandığım zaman okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunlarım oldu. Düşünün, okula müdür atanmışsınız ama hangi dokümanları yazmanız gerektiğini bilmiyorsunuz (Ferhat).

Aşağıdaki yöneticiler, eğitimde okul dokümantasyon işlemlerinin yürütülmesiyle ilgili bilgi edinemedikleri için ilk başlarda emir defterini yazamadıklarından yakınmışlardır. İlknur adlı yönetici, yöneticiliğe yeni başlayan herkesin de bu sorunlarla karşılaştığı görüşünde bulunmuştur. Yöneticilerin görüşleri detaylı bir şekilde aşağıda sunulmaktadır:

Karşılaştığım sorunlardan biri, okulun dokümantasyon işlemleriyle ilgiliydi. Aslında bu tek benim değil yöneticiliğe yeni başlayan herkesin karşılaştığı bir sorundur. Ben bazı bilgilerim olmasına rağmen ilk çalıştığımda bir süre emir kitabını yazamadım (İlknur).

Eğitim zamanı okul dokümantasyon işlemlerinin öğretilmemesi bana ilk başlarda çok zorluk yaşattı. Çağdaş fikirli müdür olsam da emir defterini yazamıyordum çünkü beni bu durumdan çıkaracak ne bilgiye ne de kaynağa sahiptim (Gönül).

Bahar adlı yönetici, hukuk dersinde hukuki süreçlerde resmi işlemlerin nasıl yapılması gerektiğinin öğretilmemesi yüzünden yaşadığı sorunları şöyle anlatmıştır:

Öğrenci okula gelmediği zaman polisi bilgilendirmek gerekiyor ama polis de kuru sözle işlem yapmıyor, resmi evraklarla başvuru istiyor... Bu durumlarda ne yapmam gerektiğini bilmiyordum (Bahar).

Veli sorumsuzluğu, düzenlenen toplantılara, açık kapı gününe, okul faaliyetlerine, etkinliklere ve imeceye katılmama, bireysel görüşmeye gelmeme, okulu anlamama ve okulla iş birliği yapmama, çocuğunu okula götürmeme, çocuğunun eğitimi, öğretimi, beslenmesi ve temizliğiyle ilgilenmeme, çocuğunu manevi açıdan desteklememe, sağlıklı iletişim kurmama, saldırgan davranışlarda bulunma, çocuğunun hatasını kabullenmeme, çocuğunun psikolojisinden haberdar olmama, çocuğuna şiddet uygulama, çocuğunun özel öğretmenle üniversite sınavına hazırlana bilmesi için okulda isminin kayıtlı olmasına rağmen okula gelmemesini isteme, üniversiteye hazırlık konusunda okula güvenmeme, aile içi sorunları okula yansıtma, eğitim düzeyinin düşük olması, öğretmenle ilgili şikâyette bulunurken çekingen davranıp dilekçe yazmama, öğretmeni yetersiz bulma, kız öğrenciyi okuldan alma, öğrenimi zayıf olan öğrenciyi meslek lisesine kaydettirmeme, neden öğretmen sesini yükseltti, neden çocuğum arka sırada oturuyor, neden notu düşük, çocuğumun neden dışarıya çıkmasına izin

verilmiyor gibi durumlardan ötürü okula şikâyete gelme, çocuğun ağır çantasını taşıma ve çocuğu besleme sebebiyle öğretim ortamını bölme, yasalara dayanan uygulamalar beklentilerine uygun olmadığı zaman olumsuz tepki verme, sorunlarını hep müdürle çözmek isteminde bulunma, sıkça çocuğunun sınıfını değiştirme, örgütlenerek okula gelme, çocuğunu Rusça'dan yeterli olmadığı halde Rus bölümüne kaydettirme isteminde bulunma, çocuğunun olimpiyatlara katılımına izin vermeme, değerlendirme sınavı yapılmasından şikâyet etme ve sınıf veli komite başkanının velileri yanlış bilgilendirmesi *veliden kaynaklı sorunlar* olarak görülmektedir. Ayrıca belirtilen görüşlerden, medyanın velileri yanlış yönlendirmesinin ve velilere gereğinden fazla fırsat verilmesinin okul veli iş birliğini olumsuz etkilediği anlaşılmıştır.

Yönetici görüşlerinden, veli sorumsuzluğu veli kaynaklı sorun olarak görülmektedir. Sorumluluk taşımayan veliler okula az gelmekte ve okul toplantılarına katılmamaktadırlar. Örneğin:

> *Veliyi arayıp çok önemli toplantıya davet ediyoruz o ise çok önemli işim var gelemeyeceğim diyor. Demek ki veli için çocuğundan da önemli şeyler var. O çocuğuna karşı sorumluluk hissetmiyor (Gönül).*
>
> *Bazı velilerimiz veli toplantılarına katılmıyorlar. Görünümüne baktığın zaman karşında kültürlü, eğitimli veli görüyorsun ama çocuğuna karşı sorumluluk taşıdığını göremiyorsun (Dilber).*
>
> *Sorumsuz velilerimiz çoktur. Çocuklar büyüdükçe velilerin okula gelme sıklığı da seyrekleşiyor (Bahar).*
>
> *Açık kapı gününe tüm veliler katılmazlar. Günün sonundaki yuvarlak masa toplantımıza da açık kapıya katılan velilerin hepsi katılmaz (İlknur).*

Yöneticiler, velilerin toplantılara katılmamasını sorun olarak belirtirken, velinin toplantıya katılmama nedenlerine de değinmektedirler. Bazı velilerin çalıştığı için toplantılara katılamadığı, bazılarının ise sorumsuzluktan gelemediği anlaşılmıştır. Yöneticilerin görüşleri:

> *Toplantılara gelemeyen velilerimiz oluyor. Her birinin kendince okula gelmemek için bir sebebi vardır. Sabahtan akşama kadar çalışan velilerimiz oluyor. Bazıları gelmek, iletişim kurmak istiyor ama çalıştığı için yapamıyor. Bazıları da sorumsuzdur (Jale).*
>
> *Veliler iş birliğine yanaşmıyor. Okula yüz yüze görüşmeye davet ediyorsun gelmiyorlar. Genel veli toplantıları yaptığımız zaman tüm velilerin katılımını göremiyoruz. Katılmayan kişiler çalıştıkları, zamanları olmadıkları için katılamadıklarını söylüyorlar. Bazı veliler de sadece sorumsuzlar (Melek).*

Aşağıda belirtilmiş görüşlerde velinin toplantıya katılmaması, çocuğu okula götürmemesi, çocuğu ders çıkışı okuldan almaması, öğrencinin çantasında kitap ve gerekli araç gereçlerin olmaması, mektepli kitapçısını imzalamaması, çocuğunun sınıf rehber öğretmenin kim olduğundan habersiz olması ve öğrencinin kahvaltı yapmadan okula gelmesi veli sorumsuzluğunu ortaya koyacak bulgulardır:

> *Veli sorumsuzluğunun acı sonuçlarını yaşıyoruz. Yaptığımız veli toplantısına hep sorumluluk taşıyan velilerimiz gelirken, onlar çocuğunun okula devamlı olarak gelmesini temin ederken, çocuğunun derslerine karşı duyarlılık gösterirken bazı velilerimizde biz bunları göremiyoruz. Çocuğu bir gün okula getirip diğer gün getirmiyor. Az yaşlı öğrencilerin velileri ders bittiği halde gelip çocuğu okuldan almıyor. Öğrenci okula gelirken okul çantasında defter, kitap olmuyor. Veli düzenli olarak mektepli kitapçasını imzalamıyor. Çocuğunun sınıf rehber öğretmenin kim olduğunu bilmeyen velimiz var (Nergis).*

> *Sorumsuz anneler var ki uyuyor, çocuk da sabah kahvaltısını yapmamış, saçlarını taramamış okula geliyor. Küçük sınıflarda anne uyuyor saat dokuzda uyanıp hatırlıyor ki çocuğu okula götürmelidir. Bugün yağmur yağıyor uykum var bugün seni okula götürmeyeceğim diyor (Jale).*

> *Veliden kaynaklanan sorun velinin sorumsuz davranmasıdır. Veli çocuğu kendisiyle köye götürüyor ve öğrenciyi bir hafta okula getirmiyor. Veli uyuyup kaldığı için öğrenci okula gelmiyor. Çocuğunun okul çantasını kontrol etmiyor. Bakıyorsun çantada bugünün kitap ve defteri yoktur (Havva).*

> *Öğrenciden neden geç kaldığını sorduğumuzda velisi geç uyandığı için geç kaldığını söylüyor (Bahar).*

Veli çocuğunun öğrenimiyle ilgilenmemekte, öğretimin sürekliliğini sağlamamakta, öğrencinin öğrenimiyle ilgili durumun ciddiyetini anlamamaktadır. Yönetici görüşleri:

> *Karşılaştığımız sorunlardan biri, bazı velilerin çocuklarının öğrenimiyle az ilgilenmesidir. Veli çocuğunun öğrenme sürecini evde devam ettirmiyor (Dilber).*

> *Bazı velilerimiz çocuğunun öğrenimiyle ilgilenmiyor. Veliyi okula çağırıp öğrencinin öğrenimiyle ilgili bilgi verdiğimizde veli diyor ki geçerli bir not yazın gitsin. Veli bizi anlamak istemiyor (Bahar).*

Yönetici görüşüne göre çocuğuyla ilgilenmeyen veliler kendi sorumluluklarını okuldan beklemekte, çocuğu manevi açıdan desteklememektedir. Örneğin:

> *Velilerden kaynaklanan sorun ise onların çocuklarına gereken ilgiyi göstermemesidir. Aileler, her şeyi, terbiyeni, öğretimi okuldan bekliyorlar. Çocuğu okla gönderiyorum sizin sorumluluğunuzda diyorlar (Gönül).*

Çoğu öğrencimiz velisi tarafından manevi açıdan destek görmüyor. Resim yapma yeteneği olan öğrencilerimiz var ama veli çocuğunun bu yeteneğini geliştirmek için hiçbir şey yapmıyor (Peri).

Aşağıdaki yöneticiler de velilerden kaynaklanan nedenlerden dolayı velilerle iş birliği yapamamalarından yakınmaktadırlar. Kübra adlı yönetici, görüşünde öğrenciden kaynaklı sorunun çözümünde veli desteğine gereksinim duyduklarını ama bu desteği alamadıklarına dikkat çekmiştir. Ayrıca yönetici, öğrenciler büyüdükleri zaman velilerinin okulla iletişiminin azaldığı konusunda Bahar adlı katılımcıyla aynı görüşte bulunmuştur. Yönetici görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Okul faaliyetine katılan her sınıftan beş altı gönüllü veli ancak bulabilirsiniz. Diğer velilerimiz okul faaliyetine katılmaya istekli değildirler. Gelip çocuğunun herhangi bir sosyal etkinliğine, fidan dikmeye, imeceye katılamıyorlar. Veli ilgisizliğinden dolayı okul veli iş birliğini tam sağlayamıyoruz. Küçük Akademi'nin etkinliği oldu davet ettik gelmediler. Onlar çocuğumuzu size verdik akşam gelir alırız yaklaşımını sergilemekteler. Açık kapı gününe çok az veli geliyor. (Havva).

Öğretmenler velilerin onlarla iş birliği yapmaması konusunda yakınıyorlar. Veliyi toplantıya, bireysel görüşmeye çağırıyorlar ama veli gelmiyor. Öğrencinin yaptıklarını veliyle paylaşmak için onu okula çağırdığımızda zamanının olmadığını, işi olduğunu söylüyor. Biz okulda gerekli önlemleri alsak da velinin de bize destek olmasını istiyoruz. Veliler çocukları büyüdükçe okula daha az geliyorlar (Kübra).

Toplantı ve etkinliklere veli katılımını sağlamakta çok zorluk çektim. Hâlâ velilerin okula ilgisini yeterli bulmuyorum (İlknur).

Aşağıdaki yöneticiler, velinin çocuğunun temizliği ve beslenmesiyle ilgilenmemesini veli kaynaklı sorun olarak söylemişlerdir:

Veli ocuğunun temizliğiyle ilgilenmiyor, el tırnakları uzamış, elbiseleri kirli şekilde okula gönderiyor (Havva).

Çocuğunun beslenmesiyle ilgilenmeyen veliler de vardır. Çoğu öğrenci kantinden çıkmıyor. Soruyorum evde ne yedin bir şeyler yemediğini söylüyorlar (Bahar).

Katılımcı görüşlerinden, sağlıklı iletişim kurmanın zorluğu, velinin agresif tavrı, saldırgan davranışları veliden kaynaklı sorunlar olarak belirlenmiştir. Yönetici görüşü:

Velilerle sağlıklı iletişim kurmak çok zordur. Veliyi çağırıp çocuğunun olumsuz davranışlarını söylediğimizde veli bize agresif yaklaşıyor. Bir öğretmenimiz öğrenciye derse hep neden kitap getirmiyorsun sorduğu için erkek kardeşi öğretmene karşı saldırgan davranışlarda bulundu (Bahar).

Bazı velilerimiz okula geldiklerinde saldırgan tavır sergiliyorlar. Bir keresinde veli okula gelmiş kapıcı sekreteri aramış ders denetiminde olduğum için beklemesini söylemiştir. Ben odama geldiğimde kapıcı adama izin vermiş. Adam bağır bağıra benim odama geldi, tehditler savurdu (Peri).

Cemile adlı yöneticinin göreve yeni geldiği zamana ilişkin anlattıklarından öğretmen, veli ve öğrenci iletişiminde yaşanan sorunların varlığı sağlıklı okul iklimine sahip olunmadığını ortaya koymaktadır. Velinin sorunu bağırmakla çözmesi de veliden kaynaklı sorun olarak saptanmaktadır. Örneğin:

...Okulu gözlemlerken sadece birçok velimizin, öğretmenimizin, öğrencimizin agresif tavırlar sergilediğini gördüm. Velilerin iletişim sorunu vardı, sorunlarını bağırarak anlatıyorlardı. Bir veli görüyordu ki eğer o veli bağırarak sorununu anlattı ve ondan korkup sorunu çözdüler o da diğerinin yaptığını yapıyordu (Cemile).

Aşağıdaki görüşler, velinin çocuğu hakkında ve çocuk psikolojisiyle ilgili bilgi sahibi olmaması, çocuğuyla sağlıklı iletişim kuramaması, çocuğundan kaynaklı bir sorunu çözmek için şiddete başvurması sağlıklı veli çocuk ilişkisinin olmadığını yansıtmaktadır:

Velilerin en büyük sorunu çocuk psikolojisinden haberdar olmamasıdır ve bu konuda onların bilinçlendirilmemesidir. Veli kendi çocuğunu tanımıyor. Diyoruz ki senin çocuğunun şu sorunu var, o bundan hiç haberdar değil. Veliye çocuğunun olumsuz davranışından söz ettiğimizde bize vurun, dövün, öldürün diyor (Gönül).

Veliler çocuklarıyla sağlıklı iletişim kuramıyor. Onlara öğrenciden kaynaklanan herhangi bir sorunu ilettiğimizde hemen onu öldüreceğim, döveceğim gibi görüşlerde bulunuyorlar (Dilber).

Yöneticilerin karşılaştığı veli kaynaklı sorunlardan biri de çocuğuna özel ders aldıran velilerin okul yönetiminden yasa dışı istemlerde bulunmalarıdır. Yönetici görüşlerinden anlaşıldığı üzere 10. ve 11. sınıf öğrencilerinin velileri çocuğunun üniversiteyi kazanması için özel öğretmen tutmakta ve bu süreçte çocuğunun aşırı yüklenmemesi amacıyla çocuğunun okula gelmemesini veya okuldan erken çıkmasını istemektedirler. Okul yönetimi bu isteme olumlu karşılık vermediğinde çocuğunu okuldan almaktadırlar. Ferhat adlı yönetici, velinin bu adımının öğrencinin asosyalleşmesine neden olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri:

Okulun bitmesine bir sene kalmış veli çocuğunun okula gelmesini istemiyor. İstiyor ki çocuğu özel öğretmen yanına gitsin. Veli çocuğunu okuldan ayırıp sadece özel öğretmen yanına göndermekle çocuğunu asosyalleştiriyor (Ferhat).

Velilerimizin memnun olmadığı konu 10. ve 11. sınıf öğrencilerine okuldan erken çıkmalarına izin vermememizdir. Öğrencilere dersten erken çıkıp özel öğretmen yanına gitmelerine izin vermediğimiz için veliler çocuklarını 9. sınıfı bitirdikten sonra okuldan alıp başka okula götürüyorlar (Peri).

Velilerden kaynaklanan bir diğer sorun aile içi sorunlarını okula taşımalardır. Ayrılmış veliler kendi sorunlarını okula yansıtarak okul yönetimini kendi sorunlarıyla meşgul etmektedirler. Ayrılmış veliler sorunu çocuğa yansıttıkları için o ailelerin çocuklarıyla da sorun yaşanmaktadır. Örneğin:

Tek ebeveynli ailelerin çocuklarında sorun oluyor. Boşanmış veliler sorunu çocuğa ve okula yansıtıyorlar. Biri çocuğu ders çıkışı okuldan almak istiyor. Diğeri diyor izin vermeyin. Okulla ilgisi olmayan aile içi sorunun okula taşınması gibi sorunlarımız oluyor (Jale).

Veliler özel hayatlarıyla ilgili sorunlarını okula taşıyorlar. Ayrılmış veliler mahkemelere evrak toplamak için okulu kullanıyorlar. ...bana evladımla görüşmeye izin vermiyorlar. Beni arayıp bununla ilgili bilgi vermemi istiyorlar. Okulun işleri bir kenarda kalıyor. Ben diğer kurumlara yazılı bilgi veriyorum (Oya).

Yöneticiler, başarı düzeyi düşük öğrencinin velisinin 11. sınıfı okulda bitirmesini, çocuğunu meslek lisesine yazdırmamakta diretmesini bunun aksine olarak başarılı öğrencinin velisinin çocuğu okuldan almasını veliden kaynaklı sorun olarak belirtmiştir. İki yönetici de görüşlerinde kız öğrencilerin okuldan alınmasına dikkat çekmiştir. Yöneticilerin görüşleri:

Akademik açıdan başarılı olamayan öğrencilerin velisine meslek liselerinde çocuğuna uygun bir meslek seçmesini öneriyoruz. Bunu söylediğim zaman bazı veliler ne demek istediğimi anlarken, maalesef bazıları anlamıyor ama bazı veliler de var ki çocuk çok başarılı olduğu halde çocuğunun 11. sınıfa kadar okumasını istemiyor. Genelde bu kız çocuklarının velisidir (Jale).

Geçen sene bir velimiz 7. sınıfta öğrenim gören kızının okula gelmesine izin vermiyordu. Bu sene de çocuğu okula getirmedi (Gönül).

Aşağıdaki görüşte, velilerin eğitim düzeyinin düşük olması ve şikâyette bulunduğuna dair dilekçe yazmada çekingen davranıp dilekçe yazmaması veliden kaynaklı sorun olarak görülmüştür. Velilerin sıkça çocuğunun sınıfını değiştirmeleri ve öğretmeni yetersiz bulmaları da yöneticiler tarafından bir sorun olarak görülmektedir. Belirtilmiş görüşler:

Bir diğer sorun bazı velilerin eğitimsiz olmasıdır. Eğitimsiz velilerin gelip öğretmenle ilgili şikâyette bulunmaları sorundur. Veli gelip o öğretmen kötüdür, bu öğretmen iyidir deyip sık sık çocuğunun sınıfını değiştiriyorlar. Veli diyor ki öğretmenin öğretim yöntemini, öğretim tekniğini beğenmiyorum. Öğretmenin dersinden memnun değilseniz

dilekçe yazın biz de kurul oluşturalım, ders dinlemeleri yapalım, öğretmenin öğretim yöntemi, öğretim tekniğiyle ilgili karar verelim. Şikâyetçi olduğu halde dilekçe yazmak istemiyor. Diyor ki yok öğretmene kötülük yapmak istemiyorum (Oya).

Velilerden kaynaklanan sorunlarımızdan biri de onların sorunları belirtirken çekingen davranmalarıdır. Veli şikâyete geldiği zaman diyorum ki dilekçe yazın resmi işlem başlatalım. O zaman diyor ki yok yok ben dilekçe yazmak istemiyorum (Peri).

Diğer okulun müdürü de aşağıdaki görüşünde velilerin eğitim düzeyinin düşüklüğünden yakınmıştır:

Diğer sorunumuz velilerimizin eğitim düzeyinin düşük olmasıdır. Toplantı zamanı veli kalkıp anlamsız sorular soruyor. Sorunun anlamsız olduğunu gördüğün halde bile o soruyu cevaplamak zorundasın (Peri).

Bahar adlı yönetici velilerle karşılaştığı sorunlarla ilgili şunları anlatmıştır:

Çalıştığım bu sürede her türlü anlayışlı, anlayışsız, yeri geldiğinde küfürle konuşan, eğitim düzeyi düşük olan, dilekçe bile yazamazken, dilekçeyi bırakın okuma yazması olmayan ama büyük bir iddiayla okula gelip, şunu şöyle yapın diye bize yol gösteren veliyle karşılaştım (Bahar).

İki yönetici ise velilerin küçük konularla ilgili şikâyete gelmelerini veliden kaynaklı sorun olarak belirtmişlerdir:

Veli gelip diyor ki, öğretmen benim çocuğuma neden sesini yükseltti, benim çocuğum neden ön sırada oturmuyor, benim çocuğum derslerini iyi çalıştığı halde sonuç özetleyici değerlendirme notları neden düşüktür, öğretmen çocuğuma yanlış not vermiştir diyorlar (Akif).

Bazı veliler gelip diyor ki çocuğum neden arka sırada oturuyor, çocuğuma neden beş dakikalığına dışarıya çıkmasına izin vermediniz gibi durumlardan yakınıyorlar (Eldeniz).

Veli geliyor ki şu çocuk benim çocuğuma bunu demiş. Böyle küçük sorunlarımız oluyor (Jale).

Akif adlı yönetici, sınıf veli komite başkanının velileri yanlış bilgilendirmesini onlara geri dönen sorun olarak söylemiştir:

Biz bazı bilgileri sınıf veli komite başkanlarıyla paylaşıyoruz ki onlar da kendi sınıflarının velileriyle paylaşsınlar ama onların bu bilgileri velilere nasıl aktarması aslında bir soru işareti. Bir de bakıyoruz bir veli bununla ilgili okula şikâyete gelmiş (Akif).

Zil çaldıktan sonra çocuğunun çantası ağır olduğu için velinin çantayı sınıfa taşıması, bazı velilerin sınıflarda oturması öğretim ortamını olumsuz etkilemektedir:

İlkokul öğrencilerimizin velileri çocuklarının okul çantası ağır olduğu için çocuklarını sınıfa kadar götürmek istiyorlar ama veliler bunu zil çaldıktan sonra yaptıklarında ders sürecini bölmüş oluyorlar. Bazı veliler de sınıf odasında oturup teneffüslerde çocuklarına yemek yedirtiyorlar (Cemile).

Gönül adlı yöneticinin okulundaki gözlem zamanı dikkat çeken veli kaynaklı sorun velinin çocuğunu sıraya koymaması, sırada gelip çocuğunun yanında durarak sıraların oluşmasına engel olması ve birinci sınıf velilerinin sınıflarda oturarak öğretim ortamını bölmesidir. Toplantı zamanı birinci sınıf öğretmenlerinin öğrenci ağlıyor diye velinin sınıfta oturmasına izin vermesindense kendini öğrenciye sevdirmesi ve bu konuda okul psikoloğunun öğretmene yardımcı olması tartışılmıştır. Okul psikoloğunun sınıflarda bulunduğu, öğrencilerle iletişim kurduğu ama velinin sınıfa girip bu süreci engellediği, öğretmen ve psikolog uyarılarını aldırmadıkları gözlemlenen bulgu olmuştur.

Ferhat adlı yönetici görüşünde, kanunun uygulanmasının veli beklentilerine uygun olmadığı takdirde velinin olumsuz tepkisiyle karşılaşılmasını veliden kaynaklı sorun olarak belirtmiştir:

Velilerle en büyük sorunumuz eğer kanunu uygulamamız onların beklentilerine uygunsa onlardan olumlu tepki alıyoruz. Eğer kanunu uygulamamız onların beklentisine uygun değilse o zaman olumsuz tepki alıyoruz. Onuncu sınıfa geçmek için minimum puan altmıştır. Öğrencinin puanı kırk sekizdir. Veli diyor ki çocuğumu bu okuldan alamam. Kanunun sert yüzüyle karşılaşan kişi o kanunun kötü olduğunu söylüyor (Ferhat).

Ayrıca yöneticinin sınıf veli toplantısındaki konuşmasında bu duruma dikkat çektiği gözlemlenmiştir:

Öğrencilerin sonuç özetleyici değerlendirmelere iyi hazırlanmalarına dikkat edin çünkü 70'in altında puan kazanan öğrencilerin okulda okuması mümkün değil (Ferhat).

Velinin sorununu çözmek için bir astla çözme imkânı varken müdürle çözmek istemesi yöneticinin zaman kaybına neden olduğu için yönetici bu durumu sorun olarak belirtmiştir:

Velilerle görüşmede sorunumuz vardır. Okula gelen her bir veli okul müdürüyle görüşmek istiyor. Aslında onun sorununu müdür yardımcısı, sınıf rehber öğretmen veya psikolog çözebilir ama hepsi düşünüyor ki sorununu mutlaka müdüre iletmelidir. Onların her birine zaman ayırma okulun işlerinin aksamasına neden oluyor (Eldeniz).

Cemile adlı yönetici, veliden kaynaklı sorunların oluşmasında medyanın da olumsuz etkisinden söz etmiştir. Katılımcı, medyanın yanlış bilgilendirmesi sonucunda velilerin okula

olumsuz yönde müdahalelerde bulunduğu görüşündedir. Oya adlı yönetici ise velilere gereğinden fazla hak verilmesinden yakınmaktadır. Ayrıca veli şikâyetinin araştırılmadan okul yönetiminden rapor yazılmasının istenmesini de zaman kaybına neden olduğu için birer sorun olarak ifade etmiştir. Yönetici görüşü:

> *Aslında son zamanlarda medya velileri okulla ilgili yanlış yönlendirilmektedir. Sosyal medyada kendini uzman olarak tanıtan kişiler velileri yanlış bilgilendirdi. Veliler okullara akın etmeye ve derslere müdahele etmeye başladı (Cemile).*

> *Velilere gereğinden fazla fırsat verildiğini düşünüyorum. Veli acil hattı arayıp bir şikâyette bulunduğu zaman gerekli çalışma yapılmadan bizden hemen rapor yazmamız isteniyor. Bu da zaman kaybına neden oluyor (Oya).*

Kübra adlı yöneticinin görüşünde velilerin örgütlenerek okula gelmeleri de veliden kaynaklı bir sorun olarak değerlendirilmiştir:

> *Veliden kaynaklı bir sorun da veli bir öğretmeni istemediğinde tüm sınıfın velilerini örgütleyip okula geliyor (Kübra).*

Veli kaynaklı sorunlardan biri de velinin çocuğunun Rus dilini bilmemesine rağmen çocuğunu Rus bölümüne kaydettirmesidir. Velinin bu tercihi öğrencinin öğrenim hayatını olumsuz etkilemektedir. Yönetici görüşünü şöyle ifade etmiştir:

> *Veli çocuğunu rus dilini bilmediği halde rus bölümüne kaydettiriyor. Öğrenci rus dilini bilmediği, derslerinde başarısız olduğu için mezuniyet sınavında da başarısız oluyor (Lale).*

Yöneticinin görüşüne göre velinin öğrencinin bilgi olimpiyatına katılmasına izin vermemesi de veli kaynaklı sorunlardan biridir. Velinin bilgi olimpiyatına katılmanın çocuğuna sağlayacağı katkıdan haberinin olmaması bu yönde veli bilgilendirmesinin yeterince yapılmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Yönetici, görüşünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

> *Üniversiteyi en yüksek puanla kazanan öğrencileri okul döneminde bilgi olimpiyatlarına gönderemiyoruz çünkü veli çocuğunun ilaveten yüklenmesini istemiyor ama veli bilmiyor ki çocuğu bir fenden katıldığı olimpiyatta iyi bir yer kazanırsa o üniversiteyi üniversite sınavına katılmadan kazanmış olacak (Lale).*

Olumsuz davranışlarda bulunma, öğrenme ortamını bölme, akran zorbalığına neden olma, okula formasız gelme, okula akıllı telefon götürme, sorumluluk sahibi olmama, derse geç kalma, dersten kaçma, sürekli devamsızlık yapma, öğretmenlere saygıyla yaklaşmama, okul demirbaşına zarar verme, birbirleriyle kavga etme, veliye yalan söyleme, sigara içme ve derslerinde başarısız olma çalışmanın *öğrenci kaynaklı sorunlarına* ilişkin bulgularıdır.

Öğrenci başarısızlığı öğrenci, öğretmen ve veli kaynaklı sorun olarak saptanmıştır. Yönetici görüşlerinden, öğrencinin olumsuz davranışlarda bulunmasının veli etkeniyle de ilgili olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenci kaynaklı sorunlardan biri, öğrencinin okulda olumsuz davranışlarda bulunması ve öğretim ortamını bölmesidir. Yöneticiler, genelde çocukların bu davranışlarını tek ebeveynli aileden gelmesi ve veli ilgisizliğiyle ilişkilendirmişlerdir. Gönül adlı yöneticinin okulunda öğrencinin öğretim ortamını bölmesinden velilerin de yakındığı anlaşılmıştır. Yöneticilerin bu konudaki detaylı görüşleri:

> *Tek ebeveynli aileden gelen öğrencilerden kaynaklanan sorunlar vardır. Veli ilgisizliği çocuğu olumsuz etkiliyor. Eğitim ve öğretimiyle ilgilenilmeyen öğrenciler okulda olumsuz davranışlarda bulunuyorlar (Peri).*
>
> *Geçen sene sorunlarımızdan biri olumsuz öğrenci davranışlarıydı. Genelde bu öğrenciler ayrılmış ailelerin çocuklarıdır. Bir altıncı sınıfmız vardı. Öğrencilerin çoğu şımarıktı, öğretim ortamını bölüyorlardı, veliler de hep şikâyete geliyorlardı (Lale).*
>
> *Bu sene değil ama geçen sene olumsuz davranışlarda bulunan öğrencilerimiz oluyordu (Kübra).*
>
> *Bir ikinci sınıfımız var. Orada bir öğrencimiz hep öğrenme ortamını bölüyor. Veliler hep ondan yakınıyorlar (Gönül).*

Gönül adlı yöneticinin okulundaki görev dağılımı toplantısında bazı öğrencilerin öğretim ortamını bölmesi, bu sorunun sadece öğrenci kaynaklı sorun olarak görülmemesi, öğretmenin sınıf yönetimi konusunda yetersiz olması ve sınıftaki öğrenci sayının da buna neden olabileceği tartışılan öğrenci kaynaklı sorunlar olarak gözlemlenmiştir.

Aşağıdaki yöneticilerin okulunda akran zorbalığının yaşandığı bulgusu tespit edilmiştir. Yönetici görüşlerine göre her üç okulda bazı öğrenciler diğer öğrencilere baskı uygulayarak kendi isteklerini gerçekleştirmektedirler. Lale adlı yöneticinin okulunda sorunu çözmek için veli okula çağrıldığı zaman veli okulu suçlu çıkarmakta ve çocuğunun hatasını kabullenmemektedir. Lale ve Kübra adlı yöneticinin okulunda da veli ilgisizliğinin öğrenci davranışını olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Örneğin:

> *Bir öğrencimiz okulda ağalık yapıyordu. Öğrencinin karşısını kesiyor ki bana para vereceksin. Vermeyen bir öğrenciyi üçüncü kattan atmak isterken yakaladık. Velisini çağırdık yine ne oldu dedi... Öğretmeni suçlamaya kalkıştı. Bir defa görmedim ki veli gelsin ve çocuğunun hatasını kabullensin. Hep hatayı bizde arıyorlar. Tek ebeveynli ailenin çocuğudur. Anne giyim kuşamın, yeni model telefon değiştirmenin*

peşinde olduğu için çocuğun eğitimiyle, öğrenimiyle ilgilenen yok (Lale).

Öğretim ortamını bölen öğrencilerimiz oluyor. Bir öğrencimiz benim odama geldiğinde çok sakin duruyor ama derse gittiği zaman hayvan sesi çıkarması için öğrencileri tehdit ediyor. Öğrenme ortamı bölündüğü için öğretmenler şikâyete geliyorlar (Oya).

Tek ebeveynli ailenin çocuğu olan bir öğrencimiz zayıf iradeli öğrencileri yönetiyordu. Zayıf iradeli öğrenciler onun isteklerini gerçekleştiriyorlardı (Kübra).

Öğrencinin okulun disiplin kurallarını bozarak, okula formasız gelmesi öğrenci kaynaklı sorun iken, velinin de çocuğunun kılık kıyafetiyle ilgilenmemesi ve sorumsuz tavrı veli kaynaklı sorun olarak ele alınmıştır. Görüşler:

Öğrencilerden kaynaklanan sorunlardan biri, disiplin kurallarının ihlal edilmesidir. Öğrenci okula okul formasıyla gelmiyor. Öğretmen konuşuyor neden okula formada gelmedin diye, öğrenci diyor hocam evde velime söyledim, o da dedi ki öğretmenin işine baksın. Bu bizim en büyük sorunumuzdur veli bu konuda bize yardımcı olmuyor (Lale).

Öğrenci okula okul formasında gelmiyor. On birinci sınıf kız öğrenci yırtık kotla okula geliyor. Veli de çocuğunun bu kıyafetle nereye gittiğiyle ilgilenmiyor (İlknur).

Öğrenciden kaynaklanan sorunlarımız bazı öğrencilerin okula formasız gelmeleri ve öğretim ortamını bölmeleridir (Peri).

Gözlem zamanı, Gönül adlı yöneticinin okulunda da okula formasız gelen, akıllı telefon götüren öğrencilerin olduğu saptanmıştır. Bu durumdan yakınan terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı bu durumu önleyebilecek disiplin cezasının olmamasını da sorun olarak belirtmiştir.

Yöneticiler, öğrencinin okula akıllı telefon getirmesini ve onu olumsuz amaçlar doğrultusunda kullanmasını öğrenci kaynaklı sorun olarak belirtmişlerdir. Yöneticiler, yine sorunun nedeni olarak veli etkenini ileri sürmüşlerdir. Velinin düşünmeden yaptığı davranışın öğrenciyi olumsuz etkilediği sonucunda varılmıştır. Örneğin:

Öğrencilerden kaynaklanan sorun, akıllı cep telefonlarının okula getirilmesi ve bilinçsizce kullanılmasıdır. Biz söylüyoruz ki okula akıllı telefon getirmeyin ama bazı veliler çocuklarına 1000 veya 2000 manatlık telefon alıyor. O telefonlar çok fonksiyonlu oldukları için öğrenci onunla öğretim sürecinde diğer öğrencilerin ilgisini çekebiliyor (Eldeniz).

Okula akıllı telefon getiren öğrencilerimiz oluyor. Bir öğrencimiz öğretmeni görmek istediği açıdan çekmişti. Telefonu elinden almıştım. Bir gün velisi geldi, konuştum disiplin kurallarını söyleyip telefonu

verdim. Birkaç gün sonra veli o telefonun yerine pahalı büyük bir tablet alıp çocuğa verdi. Demek ki veli okulu anlamak istemiyor. Genelde öğrenciyi daha fazla olumsuz etkileyen velisi oluyor (Lale).

Aşağıdaki yöneticiler, öğretim ortamını bölme, disiplin kurallarına uymama, okula akıllı telefon getirme, öğretmenle doğru iletişim kurmama, okul demirbaşına zarar verme vb. öğrenci kaynaklı sorunlardan söz etmişlerdir:

Ders sürecini bölen, disiplin kurallarını ihlal eden, okula formasız gelen, okula akıllı telefon getiren öğrencilerimiz var (Cemile).

Öğrencilerden derse geç kalma, okulun disiplin kurallarına uymama, okula formasız gelme, öğretmenlerle doğru iletişim kurmama, okul demirbaşına zarar verme vb. kaynaklanan sorunlarımız vardır (Gönül).

Aşağıdaki yöneticilerin okullarında öğrencilerin okul demirbaşına sorumsuz yaklaşarak zarar vermesi, öğrencilerin birbirleriyle anlaşamadıkları zaman kavga etmesi gibi öğrenci kaynaklı sorunların var olduğu anlaşılmıştır:

Öğrenciler okul demirbaşına çok sorumsuz yaklaşarak zarar veriyorlar. Kasten camı, masaları kırıyorlar. Duvarları berbat hale getiriyorlar (Bahar).

Okul demirbaşını kırıyorlar, bozuyorlar, kendi aralarında kavga da ediyorlar. Sonuçta o öğrencidir onların bir suçu yoktur diye düşünüyorum (Ferhat).

Sınıf veli toplantısı gözlemi zamanı, Ferhat adlı yönetici, olumsuz öğrenci davranışlarıyla ilgili şunları belirtmiştir:

Bakıyorsun öğrenci koridorda diğer öğrencileri tekmeliyor, bölücülük yapıyor, diğer öğrencileri olumsuz etkiliyor. Öğrencilerin olumsuz davranışlarda bulunmaları onların öğrenimini de olumsuz etkiliyor (Ferhat).

Aşağıdaki yöneticiler de görüşlerinde öğrencinin sigara içmesinden, saldırgan davranışlar sergilemesinden, kavga etmesinden, öğretmenlere saygısız davranmasından yakınmaktadırlar. Yöneticiler, bu tarz olumsuz öğrenci davranışlarının aileden kaynaklandığını düşünmektedirler. Belirtilmiş görüşler:

Altıncı sınıfta öğrencimiz var anne baba ayrı, onunla ilgilenen yok, sigara içiyor, okula geldiğinde öğrencilerle kavga ediyor, hep agresif oluyor ve herkes onu şikâyet ediyordu (Melek).

Üst sınıf öğrencileri saldırgan davranışlar sergiliyorlar. Onlarla konuştuğumuz zaman aslında bunun aileden kaynaklandığını görüyoruz. Geçen sene dönem sonunda başarılı ve saygılı bir erkek öğrencimizin ders başarısı düştü ve öğretmenlere karşı saygısız davranışlarda bulundu (Dilber).

Öğrencilerden kaynaklanan sorun, genelde birbirleriyle anlaşmada zorluk çektiklerinde kavga ediyorlar (Akif).

Öğrencilerden kaynaklanan sorun kavga eden öğrenci de oluyor ama burası okuldur (Jale).

Aşağıdaki yöneticiler ise öğrencinin sürekli devamsızlık yapmasını, derse geç kalmasını, bazı derslere girmek istememesini, dersten kaçmasını öğrenci kaynaklı sorunlar olarak belirtmişlerdir:

Öğrenciden kaynaklı sorunumuz öğrencinin okula gelmemesi, sürekli devamsızlık yapmasıdır (Kübra).

Bazı öğrenciler derse geç geliyorlar. Bazı öğrenciler de ben şu derse veya o öğretmenin dersine girmek istemiyorum diyorlar (Cemile)

Derse, öğrenmeye ilgisi olmayıp dersten kaçan öğrencilerimiz oluyor. Bir öğrencimiz var ikinci kattan pencereyi açıp tutunarak aşağıya inerek, dersten kaçmayı deniyor (Oya).

İlknur adlı yöneticinin toplantı zamanı öğrenci başarısına göre okulun, okullar arası reyting çizelgesinde sürekli olarak gerilediğine dikkat çektiği gözlemlenmiştir. Bu bulgu bu sorunun öğrenci, öğretmen ve veli kaynaklı olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticinin görüşü:

Okul geçen sene üç basamak gerilemiş ise maalesef bu sene on üç basamak geriledi. Beni tatmin etmeyen şey her sene olduğumuz yerde durmamız değil aksine gerilememizdir (İlknur).

Öğretmenler kurulu toplantısının gözlemi zamanı, Melek adlı yöneticinin okulunda altı öğrencinin derslerinde başarısız olduğu, altı öğrencinin ise sürekli devamsızlık yaptığı için sınıfta kalması öğrenci kaynaklı sorun olarak görülmüştür.

Aşağıda belirtilmiş görüşlerde öğrencinin velisine yalan söylediği saptanmıştır:

Velilerle konuştuğumuz zaman derslerinde başarısız olan bazı öğrenciler eve gittiklerinde öğretmen ev ödevi vermedi, ben dersi biliyordum, parmak kaldırdım beni konuşturmadı, ben ödevi doğru yazmıştım ama şu oldu gibi yalanlar söylediklerini öğrenmiş oluyoruz (Gönül).

Okula gidiyorum deyip ama okula gelmeyen öğrencilerimiz de oluyor (Eldeniz).

Yönetici görüşünde, öğrencilerin dünya görüşlerinin yetersizliğinden yakınarak Azerbaycan şahsiyetleri hakkında bilgiye sahip olmadıklarını belirtmiştir. Öğrencilerin bu konudaki yetersizliğinde öğretmenlerin de rolü olduğu söylenilmiştir. Yöneticinin görüşü:

Öğrencilerin dünya görüşle bağlı bilgileri yetersizdir. Sınıfa girdiğimiz zaman ünlü şahsiyetlerimizin ismini söylediğimizde onun kim olduğunu

bilmiyorlar. Tabii ki öğretmenlerimizi de bu konuda sorumlu tutuyoruz (Eldeniz).

Havva adlı yöneticinin okulunda genelde sorunu üst sınıfların değil, 7. ve 8. sınıf öğrencilerinin çıkardığı anlaşılmıştır:

Öğrenciden kaynaklı sorunları genelde 7. ve 8. sınıfın öğrencileri çıkarıyorlar. Dokuz, on ve on birinci sınıfın öğrencileri üniversiteye hazırlandıkları için herhangi bir sorun çıkarmıyorlar (Havva).

4.10.2. Sorunların Çözüm Yolları

Okul yönetimi zamanı karşılaşılan sorunların çözüm yollarına ilişkin elde edilmiş bulgular şu kategoriler altında sınıflandırılmıştır: *Okul çalışanlarından kaynaklı sorunların çözüm yolları, önceki yönetimden kalan sorunların çözüm yolları, fiziki koşularla ilgili sorunların çözümü, yöneticilik eğitiminin yetersizliğinden kaynaklı sorunların çözümü, öğrenci kaynaklı sorunların çözüm yolları* ve *veli kaynaklı sorunların çözüm yolları.*

Bireysel konuşma, uyarıda bulunma, açıklama yazmasını isteme, kınama cezası verme, ödüllendirme, öğretmeni takdir etme, objektif tavır sergileme, örnek getirme, sorunu öğretmenler kurulu toplantısında tartışma ve karar alma, seminer verme, hizmet içi eğitime yönlendirme, deneyimli öğretmenlerin rehberlik yapmasını sağlama, ilgili kurumu bilgilendirme, yasal gücü kullanma, öğretmen sınıfa gidene kadar teneffüs zilini çaldırma, mikrofonla öğretmenlere duyuruda bulunma ve müdür yardımcılarını işten çıkarma yöneticilerin *okul çalışanlarından kaynaklı sorunları çözmede kullandıkları yollardır*.

Oya adlı yönetici, sorun çözmede sakinliğini koruduğunu, ilk başlarda velilerin öğretmenle ilgili şikâyetlerini Bakanlık'ın değerlendirme sonuçlarına bakarak, zümre görüşünü dikkate alarak çözerken halihazırda ise toplantılarda tartışmalar yaparak çözmektedir. Katılımcının görüşü:

Karşılaştığım tüm sorunları sakin bir şekilde çözmeyi deniyorum. İlk geldiğimde veliler şikâyet ettiklerinde öğretmenleri tanımadığım için onların Bakanlık tarafından yapılmış düzey belirleyici değerlendirme sonuçlarına bakıp, zümre üyelerinin ve zümre başkanlarının fikirlerini alarak sorunları çözmeye çalışıyordum. Sık sık toplantılar yapıp sorunlarımızı tartışıyor, çözüm yolu buluyoruz (Oya).

Yöneticiler, öğretmenlerden kaynaklı sorunları öğretmenle bireysel konuşmakla, sözlü uyarı yapmakla, açıklama yazmasını istemekle ve olumlu sonuç alınamadığında kınama cezası vermekle çözmektedirler. Yöneticilerin sorunları uyarı yapmakla, yazılı açıklama istemekle ve

kınama cezası vermekle çözmesi onların yasal güç kaynağını kullandıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşleri:

> *Derse geç kalan öğretmenle bireysel konuşup, sözlü şekilde uyarıyoruz. Geç kalma nedeniyle ilgili açıklama yazmasını istiyoruz. Bunu tekrar ettiği zaman kınama cezası veriliyor (Akif).*
>
> *İşini layıkıyla yapmayan öğretmeni çağırıp konuşuyorum. Eğer siz böyle devam ederseniz sizinle çalışmamıza son vermeli olacağımla ilgili uyarıda bulunuyorum. O zaman durumda değişiklik oluyor (Cemile).*
>
> *Derse gerekli özen göstermeyen öğretmenlere sözlü uyarıda bulunuyorum. Durumu iyileştirmedikleri halde ders saatlerinin azalacağını söylüyorum (Kübra).*
>
> *Akademik düzeyi yeterli olup ama öğrenciye bir şeyler öğretmek istemeyen öğretmenlerle bireysel görüşme yapıp onlardan kaynaklanan memnuniyetsizliğimizi dile getiriyoruz ve kendilerine çekidüzen vermelerini söylüyoruz (Ferhat).*

Nergis adlı yönetici, öğretmenden kaynaklı sorunu çözmek için yüz yüze konuşmanın olumlu etkisini gördüğünde öğretmeni ödüllendirdiğini, olumsuz sonuç verdiğinde öğretmene kınama cezası vermek zorunda kaldığını belirtmiştir. Her iki yöneticinin görüşü kınama cezasının öğretmenin tekrar sorun çıkarmasını önlemede etkili çözüm yolu olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin:

> *Öğretmenlerden kaynaklanan sorunları çözmek için onlarla konuşuyoruz. Sonuç verdiğinde ödül, vermediğinde ise ceza yöntemini uyguluyoruz. Ceza derken disiplin cezasını kastediyorum. Öğretmene sözlü uyarı ve kınama cezası veriyoruz. Genelde bu disiplin cezasından sonra sorumsuzluk yapmıyorlar (Nergis).*
>
> *Derse geç kalan ve öğrencilere kaba şekilde yaklaşan öğretmenlere kınama cezası veriliyor. Bu etkili olmadığında son halde işten çıkarılmaktadır. Genelde kınama cezasından sonra bir de bu durum tekrarlanmıyor. Diğerleri de bunu gördükleri için yapmaya cesaret etmiyorlar (Havva).*

Peri adlı yönetici, disiplin kurallarını ihlal eden öğretmenlerle bireysel konuşulduğunu, sözlü uyarının etkili olmadığı durumlarda kınama cezası verildiği görüşünü paylaşmıştır. Örneğin:

> *Disiplin kurallarını ihlal eden öğretmenlerle bile onu diğer öğretmenlerin karşısında rencide etmeden, odamda bireysel konuşarak, yaptıklarına göre kınama cezası verildiğini söylerim. İngiliz dili hocamızın yaptığı disiplin hatasına göre önceleri uyarıda bulunduk ama bir ilerleme görmediğimiz için kınama cezası vermeli olduk (Peri).*

Ferhat adlı yöneticinin okulunda tüm öğretmenlerin sınıflarına varana kadar teneffüs zilinin çalınması ve öğretmenlerle yaptıkları davranışın olumsuz sonuçları hakkında konuşma yapılması öğretmen kaynaklı sorunları çözmede kullanılan bir yol olarak görülmektedir. Yöneticinin görüşü:

> *Öğretmenlerin derse geç kalmalarıyla ilgili sorunu çözmek için en son öğretmenin sınıfa girmesine kadar zilin çalınacağına dair talimat verdim. O öğretmenlerle konuşuyorum... (Ferhat).*

Oya adlı yönetici ise derse geç giden veya nöbeti doğru düzgün tutmayan öğretmenlere okul mikrofonu aracılığıyla duyuruda bulunarak sorunu çözmeye çalışmaktadır:

> *Mikrofonu açıp zil çaldığı halde geç kalan öğretmenlere değerli öğretmenlerimiz ders zili çalınmıştır, derslere geç kalmayalım. Nöbetçi öğretmenlere teneffüslerde mikrofonu açıp sayın nöbetçi öğretmenler örencilere karşı dikkatli olalım duyurusunda bulunuyorum (Oya).*

Melek adlı yöneticinin öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlerin nöbet tutmasında sorun yaşanmaması için şunları söylediği gözlemlenmiştir:

> *Yeni öğretim yılının öğretim çizelgesi ve öğretmenlerin nöbet çizelgesi hazırdır. Tüm öğretmenler eğitim ve öğretim yılı boyunca nöbetlerini yapsınlar. Terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı sürekli olarak öğretmenlerin nöbet yapıp yapmadığını kontrol etsin.*

Cemile adlı yöneticinin okul etiğine uygun kıyafette gelmeyen öğretmenlerle bireysel konuşması, kendi giyim kuşamını örnek göstermesi yöneticinin bu tür soruna yönelik çözüm yolu olarak saptanmıştır:

> *Okula uygun olmayan giyimde okula gelen öğretmenleri çağırıp tek tek konuştum. Kendim beyaz gömlek, siyah etek giyiniyorumsa sizin de böyle giyinmenizi isterim dedim... (Cemile).*

Melek adlı yöneticinin gözlem zamanı, öğretmenler kurulu toplantısında kadın öğretmenlerin beyaz gömlek, siyah veya koyu renkli etekle okula gelmesi gerektiğine değinmesi öğretmenlerin giyim kuşamı konusunda sorunla karşılaşmamak için atılmış adım olarak değerlendirilmiştir.

Peri adlı yöneticinin öğretmenlerle etik çerçevede iletişim kurması ve örnek davranışlarda bulunması öğretmenlerde olumlu etki bırakmakta ve okul kültürünün olumlu yönde değişmesine neden olmaktadır:

> *Ayrıca öğretmenlerin iletişim eksikliği sorununu çözmek için kendim örnek olacak davranışlarda bulundum. Derslerini dinlemeye giderken sınıfa girdiğim zaman izninizle derdim. Tüm öğretmenlerle saygı çerçevesini aşmadan konuştum... (Peri).*

Aşağıdaki yönetici de başka bir olay veya kişi üzerinde örnek getirerek, başarılı iş sergilemiş öğretmenleri överek, okul faaliyetine katkıda bulunmayan öğretmenleri motive etmeye çalıştığını söylemiştir. Yöneticinin sorunun çözümü zamanı objektifliğe önem vermesi de dikkat çekmiştir. Örneğin:

> *Okul faaliyetlerine hiçbir katkısı olmayan öğretmenlerle konuşmam zamanı ben bir okulda şu tarz bir çalışması olan öğretmen görmüştüm diyorum belki o da bir kendinde sorumluluk hisseder diye. Ya da onun yaptığı olumsuz davranışı başka bir okuldaki bir öğretmenin yaptığını ve yaptığının kötü sonuçlara neden olduğunu örnek getiriyorum. Bunun da bir etkisi olmadığını görüyorum. Onun rakip gördüğü ve iyi çalışan bir öğretmenin işini herkesin içinde övüyorum ama onu da söylemeliyim ki, bir öğretmeni etkileyeceğim diye yalandan diğer kişiyi övmüyorum. Hatta övdüğüm kişi bir gün yanlış yaparsa hemen yaptığı yanlışı kendisine söylerim... (Gönül).*

Eldeniz adlı yönetici, hatasını kabullenmeyen öğretmene hatasıyla ilgili kanıtları göstermekle, objektif tutum sergileyerek, etik çerçeve de sorunu çözmeye çalıştığını belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Öğretmenden kaynaklanan sorunu öğretmene söylediğimizde o durumu kabullenmedikte veli dilekçesini, öğrenci görüşünü veya kamera görüntüsünü sunduğumuzda o anlıyor ki bizim ona yaklaşımımız subjektif değil objektiftir... (Eldeniz).*

Oya adlı yöneticinin okulunda öğretmen sorumsuzluğundan kaynaklı sorunlar çözülürken öğretmenle etik çerçevede konuşularak açıklama yazması istenilmekte, hatanın işlenmesinde geçerli neden yoksa öğretmene kınama cezası verilmekte ve cezayla ilgili bilgi öğretmenler odasında ilanlar köşesinde asılmaktadır. Katılımcının görüşü:

> *İşinde sorumsuz olan öğretmenlerimizi çağırıp iş saati süresinde neden okulda olmadığını sorduk ve açıklama yazmasını istedik... Sorumsuz davranış sergileyen öğretmene kınama cezasının verilmiş ve cezayla ilgili bilgi öğretmenler odasında ilanlar levhasında asılmıştır. Tabii ki bu cezayı geçersiz sebepten dolayı işte olmayan öğretmenlere uyguluyoruz (Oya).*

Bahar adlı yönetici, öğretmenden kaynaklanan sorunu sözlü bir şekilde uyarıda bulunmakla, bu etkili olmadığında öğretmenler kurulunda tartışarak kınama cezası vermekle, öğretmenden yazılı açıklama alarak çözdüklerini belirtmiştir. Yöneticinin görüşü aşağıda verilmiştir:

> *Bir kez geç kalıyor, görmezden geliyoruz, ikinci kez artık sözlü bir şekilde uyarıyoruz ama bu da fayda etmeyince öğretmenler kurulu toplantısında toplantısında konuyu tartışıp kınama cezası veriyoruz.*

Öğretmenler kendi aralarında sınıfları değiştirdiklerinde onlardan bununla ilgili yazılı açıklama aldık ve sözlü uyarıda bulunduk (Bahar).

Cemile adlı yöneticinin görüşü, açıklama yazması istenildiğinde öğretmenin gidip dersi işlemesi, öğretmenin herhangi bir yasal sürecin başlatılmasından çekindiği bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu yöneticinin zorlayıcı gücünü kullanarak astının olumsuz davranışını kontrol etmeye çalıştığını göstermektedir. Yöneticinin görüşü:

Gelmeyen öğretmenin yerine derse gönderdiğimiz öğretmen derse gitmeyeceğini söylediğinde hocanın yerine girip ders yapmayacağına dair açıklama yazmasını isteyince yüzümüze baktı kızgın bir şekilde peki dedi ama o dersi yapmasaydı daha iyiydi (Cemile).

Gönül adlı yöneticinin görüşünden, okul evrakının yazımında sıkça hata yapan, sıkça sorunlara neden olan öğretmenlere kınama cezasının verilmesine ilişkin kararın öğretmenler kurulu toplantısında alındığı anlaşılmaktadır. Yöneticinin görüşünden, bu hatanı yapanın kıdemli öğretmenler olduğu anlaşılmıştır. Sorunun çözümüne ilişkin evrak yazımıyla ilgili gerekli açıklamalar yapılması sonucunda belli bir düzeyde ilerleme kaydedildiği saptanmıştır. Yöneticinin görüşü:

Sınıf defterinin, okul belgelerinin yazımında sıkça hata yapan öğretmenlere öğretmenler kurulu toplantısında toplantısında kınama cezası verdik... Hepsine ayrı ayrı bu belgelerin nasıl yazılması gerektiği açıklanmış sonra ise onların nasıl yazdıkları kontrol edilmiştir. Bu konuda yüzde altmış oranında ilerleme kaydetmişiz (Gönül).

Aşağıdaki yöneticiler, sınıf defterinin kontrol edildiği, okul evrakını yazarken ciddi hata yapan öğretmenlerin uyarıldığı, uyarılmasına rağmen aynı hatayı tekrarlayan ve hatta kınama cezası alan öğretmenlerin olduğu görüşünü paylaşmışlardır:

Sınıf defterlerini her hafta sonu kontrol edip, çok ciddi hata yapanları önce uyarıyoruz ama bu hatayı tekrarlayan ve kınama cezası alan öğretmenlerimiz bile vardır (Bahar).

Okul evrakını, sınıf defterini yazarken sıkça hata yapan öğretmenlere her defasında uyarıda bulunsak da sonuç değişmiyor. Yine aynı hatalar devam etmektedir (Ferhat).

Melek adlı yöneticinin öğretmen kaynaklı sorunları önlemek amacıyla öğretmenler kurulunda uyarıda bulunarak şunları söylediği gözlemlenmiştir:

Geçen öğretim yılında çoğunuzu tanımıyordum ama şimdi hepinizi tanıyorum. Hiç kimsenin kabahatleri görmezden gelinmeyecek. Bu nedenle sınıflara girilerek öğretmenlerin öğretim programı, günlük ders planı ve diğer evrakları teftiş edilecek... (Melek).

Akif adlı yöneticinin sınıf defterini yazarken hata yapan öğretmenlerle ilgili sorunu aşağıdaki gibi çözdüğü anlaşılmıştır:

> *Her hafta öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcım sınıf defterini kontrol edip, hata yapan öğretmenlerin sayfasına yanlışıyla ilgili küçük kağıtta not bırakır. Çok ciddi bir hata yapmışsa sınıf defterinin arka sayfasına öğretmenin ismi ve yaptığı hata yazılır, bireysel görüşülür, sözlü uyarıda bulunuruz veya kınama cezası veririz. Bu zamana kadar öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlerin isimleri söylenmeden öğretmenlerin oluşturduğu sorunlar konuşulup, tartışılmıştır (Akif).*

Gönül adlı yönetici görüşünde, şişirme not yazan öğretmenleri öğretmenler kurulunda kınadıklarını belirtmiştir:

> *Öğretmenlerin şişirme not yazmasını önlemek için iç denetim sürecinde bu tür durumları araştırıp öğretmenler kurulu toplantısında tartışıp bunu yapanları kınıyoruz (Gönül).*

Aşağıdaki bulgu yöneticilerin öğretimsel liderlik yaparak öğretmen yetersizliğiyle ilgili sorunu çözdüklerini ortaya koymaktadır:

> *Öğrencinin bilgi düzeyini değerlendirirken sorun yaşayan öğretmenlere öğrenci öğreniminin değerlendirilmesiyle ilgili seminer yaptım (Cemile).*

> *Öğretmenlerin mesleki açıdan yeterli olmadıklarını fark ettiğim için öğretmenler toplantısında ders denetimi yapacağımı söyledim ve yaptım. Öğretmenleri belirttiğim sebeplerden dolayı hizmet içi eğitime gönderemediğim için bazı konularda kendim seminer veriyorum. Tabii ki de bu sorunumuzu ilgili kurumlara ilettim (Melek).*

Peri adlı yönetici, öğretmenlerine öğrenme ve gelişme fırsatları sunmakla öğretim ortamı oluşturma sorununu çözdüğünü belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

> *Öğretim koşullarının sağlandığı açık ders yaptım. Sonra öğretmenleri topladım ve onlara iyi öğretim ortamı oluşturmakla ilgili eğitim vereceğimi söyledim. İlk defa katılanlar eğitimle ilgili görüşlerini diğer öğretmenlerle paylaştıkça eğitime katılanların sayı artmaya başladı. Böylece bir nebze de olsa aramızdaki iletişim eksikliği ve öğretim ortamı oluşturma sorununu ortadan kaldırdık (Peri).*

Lale adlı yönetici de öğretmenlerinin bir kısmının BİT yetersizliğini kendisi eğitim vererek, bir kısmını ise hizmet içi eğitime yönlendirerek çözdüğünü belirtmiştir. Örneğin:

> *Bilgisayar ve akıllı tahta kullanımına bir az hâkim olan öğretmenlere kendim eğitim vereceğimi söyledim ama bununla ilgili hiç bilgisi olmayan öğretmenleri eğitim programına yönlendirdim (Lale).*

Yöneticiler, öğretmen yetersizliğiyle ilgili sorunu çözmek için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Nergis adlı yönetici, gelişime direnç gösteren

öğretmenlerle ilgili sorunu yasal yöntemlerle çözdüklerini açıklamıştır. Lale adlı yönetici ise eğitime katılmak istemeyen öğretmenleri kendisi eğitime götürmüştür. Örneğin:

> *Mesleki açıdan yetersiz olan öğretmenleri hizmet içi eğitime gönderdik (Havva).*
>
> *Mesleki açıdan yetersiz öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendiriyoruz. Eğer öğretmen hizmet içi eğitime katılmıyor, kendini geliştirmiyorsa o zaman yasalardan ireli gelen yöntemlerle sorunu çözmeyi deniyoruz (Nergis).*
>
> *Eğitime katılmak istemeyen İngilizce öğretmenlerini gitmemezlik etmesinler diye ilk gün eğitime kendim götürdüm (Lale).*

Aşağıdaki yöneticiler, öğretmen yetersizliğini ortadan kaldırmak için deneyimli öğretmenlerin onlara rehberlik yapmasını sağladıklarını söylemiştir:

> *Mesleki kapasitesi yetersiz olan öğretmenlerimize deneyimli öğretmenlerin yardım etmelerini sağlıyoruz (Oya).*
>
> *Sınıf defterini yazarken hata yapan öğretmenlere deneyimli öğretmenlerin yardımcı olmasını sağlıyoruz (Dilber).*

Cemile adlı yönetici, öğretmen değerlendirmesine katkı sağlamayan zümre başkanlarıyla ilgili sorunu şu şekilde çözmüştür:

> *Ders denetimlerinde zümre başkanlarının yanlı görüş belirmelerini doğru bulmadım ve öğretmenler kurulu toplantısında yeni zümre başkanlarının seçilmesini sağladım... (Cemile).*

Melek adlı yöneticinin okulunda da okul faaliyetlinde yaşanan durağanlığı ortadan kaldırmak ve eğitim öğretim aktifliğini sağlamak için öğretmenler kurulu toplantısında yeni zümre başkanlarının seçildiği gözlemlenmiştir.

Aşağıdaki yöneticiler, görüşlerinde görevini layıkıyla yapmayan müdür yardımcılarını işten çıkardıklarını belirtmişlerdir:

> *Görevlerini yerine getirmediği için terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcım işine son verildi (Cemile).*
>
> *Müdür yardımcım öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmakla ilgili faydalı önerilerde, girişimde bulunmadığı, görevini yerine getirmediği için işten çıkarıldı (Oya).*

Yöneticilerin okulu kaos durumundan kurtarma ve okul etkinliklerini düzenleme gibi sorunları yasal güçlerini kullanarak çözdükleri bulgusu ortaya çıkmıştır. Örneğin:

> *Bu kaosu durdurmak için yasal gücü kullandım. İlk başlarda otoriter yönetim tarzını seçtim. Zamanla demokratik yönetime geçtim. Şimdi yönetim şeklimiz yüzün otuza otoriter, yüzün yetmişe demokratiktir (İlknur).*

Üst sınıfların sınıf rehber öğretmenlerine sosyal etkinlikleri protokolden ireli gelen zorunlulukla yaptıra biliyorum. Bu yapılmalıdır dediğim için yapılmaktadır (Gönül).

Cemile adlı yöneticinin okulunda öğretmenlerin okulda daha fazla zaman geçirmeleri ve okul faaliyetine katkıda bulunmaları için aşağıdaki çözüm yolu denenmiştir:

Bir de öğretmenlerin üniversiteye öğrenci hazırlamaktan çok okula zaman ayırmaları için derslerini haftanın tüm iş günlerine ve farklı saatlerine yazdık. Böylece okuldan erken çıkmak, okulda harcamalı olduğu enerjiyi evde harcamak gibi şansı kalmıyor (Cemile).

Az öğrenciye sahip sınıfları kapatma, performans değerlendirme sonucuna göre öğretmenlere ders saati vererek adaleti sağlama, dersleri denetleme, kameralarla okulu gözlemleme, okulun başarı düzeyinin artırma, iyileştirici uygulamalarla velilerin çocuğunu okuldan almasını önleme ve yasal olmayan yolla işe alınan öğretmenleri işten çıkarma *önceki yönetimden kalan sorunların çözümünde kullanılan yollar* olmuştur.

Gönül adlı katılımcı, eski yönetimin zamanında doğru planlama yapılmadan az sayda öğrenciyle açılan sınıflarla ilgili sorunu aşağıdaki şekilde çözmüştür:

Az sayda öğrenciyle açılan sınıfları kapatarak, o öğrencileri diğer sınıflara yerleştirilmekle diğer sınıfların kapanma tehlikesi sorununu çözmüş olduk (Gönül).

Gönül adlı yöneticiyle aynı sorunu yaşayan Peri adlı yönetici, öğrencilerin okuldan ayrılmalarının nedenini öğretim koşullarının iyi olmamasından kaynaklandığını gördüğü için öğretim koşullarını iyileştirmekle velilerin çocuklarını okuldan almasını önlemeye çalışmıştır. Katılımcının görüşü:

Veli gelip çocuğunu okuldan alırken öğretmenlerin hoş olmayan davranışlarını ortadan kaldırmak için toplantı yaptım ve tüm öğretmenlere velilerle iletişim zamanı bu tür konularda herhangi bir istemde bulunmamalarını söyledim ama tabii ki asıl nedenleri ortadan kaldırmak gerekiyordu. Zamanla öğretim ortamını iyileştirmekle ve okul başarısını artırmakla bunun önünü alabildik (Peri).

Göreve başlarken okulun başarı düzeyinin düşüklüğünden yakınan Peri adlı yönetici, öğretmen ve öğrenci evraklarını inceleyerek, kameralarla okuldaki eğitim öğretim ortamını gözlemleyerek ve dersleri denetleyerek okul başarısını artırmaya çalışmıştır. Yöneticinin görüşü:

Okul başarısının düşük olmasıyla ilgili sorunu çözmek için öncelikle öğretmen ve öğrenci bilgilerinin yer aldığı evrakları inceledim. Koridorlarda ve tüm sınıf odalarında bulunan kameralar aracılığıyla okulda akademik başarıyı artırmak için neler yapıldığını izledim.

Öğretim koşullarını iyileştirmek için dersleri denetlemeye başladım. (Peri).

Cemile adlı yönetici, önceki yönetimin zamanında ders saatinin paylaşımıyla ilgili yaşanan sorunu çözmek için öğretmenlere yıllık performans değerlendirme sonucuna göre ders saati vererek adaleti sağladığını belirtmiştir:

Ders saati bölümü zamanı öğretmenler arasında sorun çıkmaması için eğitim öğretim yılının sonunda öğretmenler kurulu toplantısında her bir öğretmenin yıllık faaliyet değerlendirmesinin sonucunu ilan ediyorum ve ders saatini bu sonuçlara göre veriyorum. Ders saati paylaşımını böyle yaptığım için hiçbir negatif olay yaşanmadan öğretmenler teşekkür edip gidiyorlar (Cemile).

Havva adlı yönetici, önceki yönetici tarafından yasal olmayarak işe alınan öğretmenleri işten çıkararak sorunu çözmeye çalışmıştır:

Altmış beş yaş üzeri öğretmenleri görevden aldık. Sahte diplomayla işe alınan öğretmenlerle ilgili Bakanlık'a bilgi verildi, soruşturma başlatıldı ve iş akdinin feshi gerçekleştirildi. Sahte emirle işe alınan öğretmenlerle de ilgili soruşturma başlatıldı ve görevden alındılar. Böylece çalışanların yüzde yirmisi işten çıkarıldı (Havva).

İlgili kurumları bilgilendirme, okul kütüphanesini toplantı salonu olarak kullanma, okulun tehlikeli kısmını hizmete kapatma ve okulun kamera sistemi yenileme yöneticilerin *fiziki koşullardan kaynaklı sorunları çözme yollarıdır*.

Yöneticilerin okulun fiziki koşulları ve demirbaş ihtiyaçlarıyla ilgili sorunları İl Eğitim Müdürlüğü'nü bilgilendirmekle çözdüğü anlaşılmıştır. Örneğin:

Genelde fiziki koşullarla ilgili sorun olduğu zaman İl Eğitim Müdürlüğü'nü bilgilendiriyoruz, görevliler gelip onarım yapıyorlar (Akif).

Okulun fiziki koşullarını iyileştirmek için ilgili kurumları bilgilendiriyoruz ve onlar gelip okulu tamir ediyorlar (Bahar).

Okulda demirbaş ihtiyacımız olduğu zaman onları elde etmek için İl Eğitim Müdürlüğü'ne başvuru yaptık. Onlar ihtiyaçlarımızı karşıladılar (Kübra).

İlgili kurumları öğretmenlerimizin desteğiyle okul duvarlarının yıkık durumda olduğu konusunda bilgilendirdik. A3 yazıcıyla ilgili artık başvuru yaptım ve verileceği günü bekliyorum (Oya).

Aşağıdaki yöneticiler ise ilgili kurumu bilgilendirdiklerini ve cevap beklediklerini belirtmişlerdir:

Okulun fiziki koşullarına ilişkin sorunu çözmek için ilgili kurumları bilgilendirdik ama bir sonuç yoktur, bekliyoruz (Ferhat).

Okulun fiziki koşulları ve kameralara ilişkin sorunu çözmek için ilgili kurumları bilgilendirdim ve sonucu bekliyorum (Melek).

Gönül adlı yönetici, öğrencilerin güvenliği için sorun oluşturan okul binasını kapattığını, valiliğe, sonra ise Eğitim Bakanlığı'na müracaat ettiğini ve olumlu cevap aldığını, yakın zamanda çalışmaların başlayacağı görüşünü paylaşmıştır:

Okulun fiziki koşullarıyla ilgili sorunu çözmek için esas binada öğretim yapılmasını durdurup, kapıları kilitlettim. İlk önce valiliğe haber verdim. Onlar gelip bir sene sonra tamir edebileceklerini söylediler. Ondan sonra Eğitim Bakanlığı'nı bilgilendirdim. Bakanlık'tan olumlu cevap geldi (Gönül).

Dilber adlı yöneticinin toplantı salonu sorununun çözüm yolu:

Okul toplantı salonunun olmaması sorunumuzu okul kütüphanemizi perdeyle ayırıp toplantı salonu yaparak çözmüş oluyoruz. Sadece üç sınıfı grup yaparak etkinlik düzenleye biliyoruz çünkü oraya fazla kişi sığmıyor (Dilber).

Okulun kamera sistemiyle ilgili sorun öğretmenlerin desteğiyle çözülmüştür. Yöneticinin görüşüne göre kamera sisteminin çalışması öğrenci güvenliğini temin etme ve öğretmenlerin asılsız suçlanmasını önlemek açısından faydalı bulunmuştur:

Öğretmenlerimizin desteğiyle okulun kamera sitemi yenilendi. Kamera sisteminin olmasıyla hem öğrencilerin güvenliğini temin edebiliyoruz, hem de veliler öğretmenle ilgili şikâyete geldiklerinde görüntüyü veliye göstermekle öğretmenle ilgili asılsız suçlamaların önünü alabiliyoruz (Oya).

Yöneticiler, *yöneticilik eğitiminin yetersizliğinden kaynaklı sorunları* deneyimli okul yöneticilerinden bilgi edinerek, İl Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilen ve önceki yöneticilerden kalan evrakları inceleyerek çözdüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunları çözmek için şu görüşte bulunmuşlardır:

Diploma defterini yazarken benden önceki yöneticilerin nasıl yazdığına baktım. Onların yazılarını inceledim ve mantıklı bulduğum yöneticinin yazdığı gibi yazdım. Öğretmen olarak çalıştığım okulumun müdürüne gittim ve ona sorarak öğrendim (Cemile).

Benden önceki müdürün dokümanlarını inceleyerek, deneyimli okul müdürlerine danışarak okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili sıkıntımı çözdüm (Nergis).

Aşağıdaki yöneticiler, dokümantasyon işlemi sorunlarını deneyimli okul yöneticilerinden edindikleri bilgiler doğrultusunda çözdüklerini söylemişlerdir:

Okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunlarımı okul yönetimi konusunda yılların deneyimine sahip olan babamı arayarak sorup çözüyorum (Dilber).

Okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunları tanıdık, deneyimli okul yöneticilerini arayarak, bilgi alarak çözüyorum (Eldeniz).

Okul dokümantasyon işlemlerinin nasıl yapıldığını bilmediğim için o dokümanları yazmadan önce deneyimli yönetici arkadaşlarımı aradım. Onların yardımıyla bu sorunu çözdüm (Ferhat).

Gönül adlı yönetici de dokümantasyon işlemini yürütmeyle ilgili sorununu bu konuda belli bir deneyimi olan yöneticilerden yardım alarak çözdüğünü belirtmiştir:

Çağdaş yönetim tarzını benimsemiş müdür olsam da emir defteri yazamadığım için geleneksel yönetim tarzını benimsemiş müdürlerden yarım istemek zorunda kaldım (Gönül).

Aşağıdaki yöneticiler, deneyimli okul müdürleriyle iletişime geçerek ve okullarına giderek onun evraklarını, İl Eğitim Müdürlüğü'nün gönderdiği belgeleri inceleyerek dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunlarını çözebildiklerini söylemişlerdir:

Okul dokümantasyon işlemleri ile ilgili bilmediklerimizi deneyimli okul müdürlerini arayarak öğreniyoruz. Onların okullarına gidip onların emir kitaplarına bakıp kendi kitabımızla karşılaştırıp yanlışlarımızı öğreniyoruz (Havva).

Okul dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunları çözmek için deneyimli okul müdürleriyle iletişime geçtim, Bakü İl Eğitim Müdürlüğü'nün gönderdiği belgeleri inceledim ve işlemleri ona uygun yürüttüm (İlknur).

Melek adlı yönetici, yeni atanan bir yönetici olduğu için karşılaştığı sorunları deneyimli okul yöneticileriyle paylaştığını ve mantıklı bulduğu çözüm yollarını uyguladığını belirtmiştir:

Karşılaştığım sorunları bir yere not ediyorum. Senelerini bu işe vermiş müdürleri toplantılarda gördüğümde sorularımı soruyorum. Bazen oluyor her biri farklı cevap veriyor. O zaman bana mantıklı olan cevapta karar kılıyorum (Melek).

Öğrenciyle bireysel görüşme, okulu kamerayla gözlemleyerek sorun çıkmasını önleme, açıklama yazmasını isteme, sorunun çözüm yollarına ilişkin öğrenciye öneride bulunma, hatasının sonucu konusunda bilgilendirme, üst kurumların bilgilendirileceği konusunda görüşte bulunma, uyarıda bulunma, öğrencinin özel yeteneği üzerinden onu okula kazandırma, psikolojik seminer düzenleme, psikolojik durum değerlendirmesi yapma, sorunun çözümünde sınıf rehber öğretmenlere psikolog desteği sağlama, velisini arayarak bilgilendirme, velisine resmi belge gönderme, velisini okula çağırarak konuşma, velisine sorunun çözümüyle ilgili

resmi evrakı gösterme, sorunla ilgili tutanak tutma, veliden yazılı açıklama isteme, ortak çözüm yolu bulmayı deneme, velinin derse katılımını sağlama, ilgili kurumları bilgilendirme ve telefonları dolaba koydurtma *öğrenci kaynaklı sorunları çözmede* kullanılan etkili yöntemlerdir.

Yöneticiler, öğrencilerden kaynaklı sorunları genellikle öğrencilerin kendisiyle konuşmakla çözdükleri anlaşılmıştır. Cemile adlı yönetici, öğrenci kaynaklı sorunu çözmede konuşmanın tek başına faydalı olmadığını disiplin cezasının belirlenmesinin de gerekli olduğunu söylemiştir. Yöneticilerin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

> *Öğrenciden kaynaklanan küçük sorunları onlarla bireysel görüşerek çözüyorum (Jale).*
>
> *Öğrencilerin sadece derslerde değil, teneffüs zamanı bile doğru düzgün davranmaları için onlarla konuşmalar yapıyoruz (Bahar).*
>
> *Disiplin kurallarını ihlal eden öğrencileri odama çağırıp konuşmaktan başka önlem alma şekli yoktur. Böyle öğrenciler için disiplin cezaları belirlenmeli, veliler ve öğrenciler bu konuda bilgilendirilmelidirler diye düşünüyorum. (Cemile).*

Yönetici, öğrencilerden kaynaklı sorunları çözme sürecini şöyle anlatmıştır:

> *Öğrencilerin olumsuz davranışlarını önlemek için sürekli kameradan okulu izliyoruz. Küçük bir tartışmanın büyümemesi için önceden önlemeye çalışıyoruz. Öğrenciyi çağırıp konuşup ne yaptığını gösteriyoruz. Eğer bu durumu devam ettirerse karşılaşabileceği sonucu ona söylüyoruz. Ona eğer bir sorun varsa çözüm yolları öneriyoruz. Soruna neden olan öğrenciden durumla ilgili yazılı açıklama alıyoruz. Eğer sorun çıkarmaya devam ederse çocuk şubeye bilgi vereceğimizi söylüyoruz. Bunu yapmamızdan çekindikleri için bir daha sorun çıkarmıyorlar (Kübra).*

Ferhat adlı yöneticinin görüşünde sorunun çözümüne dair etik bir sürecin izlenildiği ve öğrenciyle bireysel konuşulduğu saptanmıştır. Yöneticinin detaylı görüşü:

> *Öğrencilerle ilgili sorunların etik bir şekilde karşısını almak istiyoruz. Bu konuda bireysel konuşma yapıyoruz. Öğrenciyi bir şeyde suçlayamayız. Çocukların sorunları bizlerden, büyüklerden kaynaklanmaktadır. Biz kendimize çekidüzen versek çocuklarda hiçbir sorun kalmaz (Ferhat).*

Gözlem zamanı, Ferhat adlı yöneticinin sınıf veli toplantısında velilere öğrencilerin davranışlarıyla yakından ilgilenmeleri, internet güvenliğini temin etmek amacıyla sosyal medya hesaplarını kontrol etmeleri, okulun her iki dokuzuncu sınıfı iyi bir şekilde kontrol etmek için birbirine yakın odalarda yerleştirildiğini söylemesi öğrenci kaynaklı sorunları önlemek için atılmış adımlar olarak değerlendirilmektedir.

Akif adlı yönetici, öğrenci kaynaklı sorunun çözümünde öğrenciyle konuşmanın olumlu sonuç verdiğini belirtmiştir. Sorunun çözümünde Mekteplinin Dostları'nın yardımlarının da etkili olduğu saptanmıştır. Örneğin:

> *Üst sınıflar disiplin kurallarına uymadıkları zaman onlarla konferans salonunda konuşma yaptığımız zaman olumlu sonuç elde ediyoruz. En küçük tartışmada mekteplinin dostları hemen müdahale ettikleri için sorun büyümeden çözülmüş oluyor (Akif).*

Gönül adlı yönetici, aşağıdaki görüşünde öğretim ortamını bölen öğrencilerin oldukları sınıfları sıkça ziyaret ettiğini bu ziyaretin o öğrencileri etkileyerek kendi davranışlarına çekidüzen verdiğini, diğer öğrencilerin sakin öğretim ortamının oluşmasından memnun olduğunu, en önemlisi de bu ziyaretin öğretmeni destekleme amacı taşıdığını belirtmiştir:

> *Öğrenci öğrenme ortamını böldüğü sınıflarda her gün derslere katılıyorum. Benim o derse girmemin amacı öğretmeni denetlemek değil, ona destek olmaktır. Sınıfa girdiğim zaman öğrenme ortamını bölen öğrencinin yanında oturup onun elinden tutuyorum. O gün öğrenciler eve gittiklerinde diyorlar ki bugün sınıfımıza ...hocam geldiği için ...öğrenci dersi bölmedi, derste sakin durdu. Ben öyle yaptığım zaman öğretmen de dersine adapte olabiliyor (Gönül).*

Doküman analizi sonucunda birçok yönetici gibi Havva ve Kübra adlı yöneticinin okulunda da öğrenci kaynaklı sorunları, akran zorbalığını önlemek amacıyla BM Çocuk Fonu (UNICEF) Sosyal Hizmetler Uzmanı tarafından öğrencilere akran zorbalığıyla ilgili seminer verildiği anlaşılmıştır. Jale adlı yöneticinin okulunda terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı, çocuk birliği başkanı ve okul psikoloğu tarafından öğrencilere akran zorbalığıyla ilgili bilgilendirici seminer verildiği bulgusu saptanmıştır. Okullarda yapılan bu tür seminerler proaktif önlemler olarak değerlendirilmektedir.

Kübra adlı yöneticinin doküman analizi sonuçları, öğrenci kaynaklı sorunu önlemek için okul psikoloğunun sınıf rehber öğretmenlerle toplantı yaptığı, toplantıda risk grubuna ait öğrencilerin belirlendiği ve onlarla ilgili yapılacak çalışmaların tartışıldığı bulgularını ortaya koymuştur.

Peri adlı yöneticinin okuluyla ilgili doküman analizi sonuçları, yöneticinin okulunda öğrenci kaynaklı sorunları çözmek, öğrencilere psikolojik durumlarını ölçmek için anket uygulandığını ve anket sonuçlarına göre sınıf rehber öğretmenleri, branş öğretmenleri ve velilerle toplantı ve bireysel görüşmelerin yapıldığı bulgusunu ortaya koymuştur.

Öğrencilerin derste akıllı telefon kullanmalarıyla ilgili sorunu çözmek için okullarda telefon dolapları oluşturularak, öğrenci telefonları oraya koyulmaktadır. Örneğin:

Öğrencilerin derse akıllı telefon götürmelerini önlemek için telefonlarını alıp telefon dolaplarına koyuyoruz (Cemile).

Öğrencilerin okula akıllı telefon getirmelerini önlemek için giriş katında telefonlar için dolaplarımız var. Öğrenci okula gelirken telefonunu dolaba bırakıyor, gittiği zaman alıyor (Eldeniz).

Dilber adlı yönetici, öğrenciden kaynaklı sorunun çözümünü anlatırken sorunun nedenine değinmiştir. Dilber adlı yönetici de öğrenci sorunlarının büyüklerden kaynaklandığı konusunda Ferhat adlı yöneticiyle aynı görüşte bulunmuştur. Bundan dolayı yöneticiler, öğrenci kaynaklı sorunları öğrenciyle birlikte velisiyle de konuşarak çözmektedirler. Örneğin:

Saldırgan tavır sergileyen bir öğrenciyi odama çağırıp, konuştum. Neden böyle yaptığını sorunca anne ve babası arasındaki şiddetli geçimsizliğin onu olumsuz etkilediğini söyledi. Ben de anne, babasını çağırıp konuştum... (Dilber).

Öğrenciden kaynaklı sorunları çözerken veliyi de okula davet edip onunla yüz yüze konuşuyoruz (Bahar).

Havva adlı yönetici, öğrenci kaynaklı sorunun çözümüyle ilgili şu görüşte bulunmuştur:

Sorun çıkaran öğrencini ilk defa çağırıp uyarıda bulunuyoruz. Eğer bu etkili olmuyorsa velisini okula çağırıp, konuşuyoruz. Eğer veliyle birlikte sorun çözülmüyorsa yetkili kurumlara bilgi veriliyor (Havva).

Gönül adlı yönetici, öğrenci okul demirbaşına zarar verdiği zaman sorunu şöyle çözdüğünü belirtmiştir:

Öğrenciler okul demirbaşına zara verdiklerinde ilk önce kendileriyle konuşuyoruz. Bazılarıyla konuşma etkili olmadığında velisini okula çağırıp konuşuyoruz. Veli konuşma etkili olmadığında, veli çocuğunun yaptıklarına hak kazandırmaya çalıştığında resmi belgeni açıp önüne koyuyorum bakın eğer okul demirbaşına zarar verilse zarar veren zararı karşılamalıdır. Bu belgeyi gören veli çocuğuyla ilgilenip, çocuğunu demirbaşa zarar vermekten çekindiriyor (Gönül).

Lale adlı yönetici, öğrenci ve veliyle konuşmanın faydalı sonucunu görmediği için ilgili kurumları bilgilendirerek sorunu çözemeye çalıştığını belirtmiştir:

Öğrencimiz çocuklar üzerinde baskı uygularken öğrenciyle kendim, okul psikoloğu konuştu, velisini okula çağırdım ve konuştum ama velisinden gerekli tepkiyi alamadığım için Eğitim Bakanlığı'nı, İl Eğitim Müdürlüğü'nü, kaymakamlığı ve polisi bununla ilgili bilgilendirdim (Lale).

Veliye yazılı belge gönderme ve veliyi okula çağırarak konuşma öğrencinin okula formasız gelmesini önlemek için kullanılan yöntemdir. Katılımcı görüşleri:

Formasız okula gelen öğrencinin velisine üç kez yazılı belge gönderdim... (İlknur).

Öğrenci okula formasız geldiğinde diğer öğrencilere kötü örnek olduğu için velisini çağırıp konuşuyorum... (Gönül).

Ferhat adlı yöneticinin öğrenci kaynaklı bazı sorunları önlemek için sınıf veli toplantısında okula formada gelinmesi, takı takılmaması ve akıllı telefon götürülmemesi konusunda velileri bilgilendirdiği gözlemlenmiştir.

Yöneticiler, öğrencilerden kaynaklanan sorunu çözerken önce öğrenciyle, sonra ise velisiyle konuşarak ortak çözüm yolu bulmayı denediklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak öğrencinin öğretim ortamını bölmesini önlemek için velilerin derse katılmaları sağlanmıştır. Örneğin:

Velilerden ve öğrenciden kaynaklanan sorunları çözmek için genelde öğrenciyle bireysel olarak görüşüyorum. Öğrenciyle konuşmadan etkili sonuç alamadığımızda velisiyle görüşüp, konuşup bir çözüm yolu bulmayı deniyoruz (Peri).

Olumsuz öğrenci davranışında çözüm yolu veliyle yüz yüze konuşmaktır. Ayrıca öğrenciyle de konuşmalarımız oluyor. Veliler öğrencinin öğrenim ortamını bölmesiyle ilgili şikâyet ettiğinde derslere katılabileceklerini söyledim. Böylece sorun çözüldü (Lale).

Gönül adlı yöneticinin yaptığı toplantıda öğretim ortamının bölünmesi durumunda olaya bir bütün olarak yaklaşılması, hem öğrenci hem öğretmenle çalışma yapılması gerektiği tartışılmıştır. Sorunu önlemek için dersi bölen öğrencilerle terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı ve okul psikoloğunun, bu sorunun oluşmasına neden olan öğretim ortamındaki yetersizliklerin ortadan kaldırılması için ise öğretmenle öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısının çalışması gerektiği konuşulmuştur.

Melek adlı yöneticinin, öğretim ortamını bölen öğrenciyi okula kazandırmak için öğrencinin özel yeteneklerini değerlendirerek öğrenci kaynaklı sorunu çözdüğü anlaşılmıştır. Yöneticinin çözümle ilgili görüşü:

Altıncı sınıfta öğrencimizden kaynaklanan sorunu çözmek için odama çağırdım neden böyle yaptığını sordum. Dedim seni en iyi ne yapmayı seviyorsun? Resim yapmayı sevdiğini söyledi. Eğer iyi resim yaparsan sana okulda sergi düzenlerim dedim. Bir hafta sonra hakikaten iyi resimler yapıp getirdi. Onun için sergi düzenledik ve sertifika verdik mutlu oldu, davranışları değişti (Melek).

Dersten kaçan öğrenciyle ilgili tutanak tutma, velisinin okula çağırarak bilgilendirme ve velisinin yazılı açıklamasını alma bu tür sorunların çözümünde kullanılan yollardır. Görüş:

Derse ilgisiz olup, dersten kaçan öğrencileri öğretmenler gelip bildiriyor, tutanak tutup velisini çağırıp bilgilendiriyoruz. Veliden onu

bu konuda onu bilgilendirdiğimize, bu konu hakkında bilgisi olduğuna dair yazılı açıklama alıyoruz (Oya).

Eldeniz adlı yöneticinin okulunda öğrenci okula gelmediğinde veli aranarak bilgilendirilmektedir. Yönetici görüşü:

Öğrenci okula gelmediği zaman sınıf rehber öğretmen hemen veliyle iletişime geçip çocuğunun okula gelmediğini söylüyor. Bunu duyan veli tabii ki önlem almak için olumlu tepki veriyor ve okulla iş birliği yapıyor (Eldeniz).

Bahar adlı yönetici, okula sürekli gelmeme, öğrenim sürecini bölme, sıkça dersten izin alma gibi öğrenci öğrenimini olumsuz etkileyen etkenleri ortadan kaldırmak için velilerle iş birliği yaparak sorunu çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir:

Her gün sınıflara girilerek gelen ve gelmeyen, okula geç gelen öğrencilerin listesi tutuluyor. Velileri arayıp konuşuyoruz. Öğrencilerin okula düzenli gelmesini sağlıyoruz (Bahar).

Öğrenim düzeyi düşük olan, öğretim ortamını bölen 9. sınıftan mezun olan öğrencinin velisiyle konuşulmakta ve çocuğunu meslek liseline götürmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca öğretim ortamını ve öğrencileri olumsuz etkileyen öğrenciyle okul yönetimi, okul psikoloğu ve sınıf rehber öğretmenin konuştuğu anlaşılmıştır. Yöneticinin görüşü:

Dokuzuncu sınıfı bitiren böyle öğrencilerin velilerine çocuklarının öğrenime ilgi duymadıklarını, öğretim sürecine engel olduklarını söylüyoruz ve bir meslek edinmesi için onu bir meslek lisesine yazdırmasını öneriyoruz. Öğretim ortamını bölen, öğrencileri tehdit eden diğer öğrenciyle kendim, okul psikoloğu ve sınıf rehber öğretmen konuşmamıza rağmen bir faydası olmadı. Veli de çocuğunu başka okula götürmek zorunda kaldı (Oya).

Bireysel görüşme, açıklama veya dilekçe yazdırma, tutanak tutma, telefonla konuşma, bilgilendirici konuşma yapma, okul faaliyetine katılımını sağlama, ev ziyareti yapma, veli memnuniyetsizliğiyle ilgili öğretmeni bilgilendirme, seminer düzenleme ve ilgili kurumu bilgilendirme yöneticilerin *veli kaynaklı sorunları çözmede kullandığı yollardır*.

Aşağıdaki yöneticiler, veliden kaynaklı sorunları telefonla ve yüz yüze konuşarak, veliyi okul faaliyetlerine katarak, sorunla ilgili bilgisi olan kişilerden yazılı açıklama alarak çözmektedirler. Örneğin:

Toplantılara katılmayan velilerle telefonla iletişim kuruyoruz. Bazı sorunları ise onlarla yüz yüze görüşerek çözmeye çalışıyorum (Melek).

Okula toplantı ve bireysel görüşmelere gelmeyen velileri telefonla arayıp müsait olduklarında bizimle iletişime geçmesini söylüyoruz. Öğretmenin çağırdığı veli okula gelmediği zaman ben arayıp okula

çağırıyorum. O zaman veli geliyor öğretmen onunla durumu paylaşıyor (Kübra).

Velilerle ilgili sorunları velilerle sabırla bireysel iletişim kurarak çözmeyi deniyorum. Ayrıca velileri okulun faaliyetine katarak onlarda okulun bir üyesi olmasıyla ilgili farkındalık sağlıyorum (İlknur).

Veli komite başkanının yanlış bilgilendirmesi sebebinden şikâyete gelen veliyle sınıf rehber öğretmen konuşarak, durumu çözüme kavuşturuyor (Akif).

Velilerle olan sorunları konuşarak çözüyoruz. Genellikle bir sorun oluştuğunda sorunla ilişkisi olan, bilgisi olan kişilerden yazılı açıklamalar alıyoruz ki yarın resmi süreç yaşanırsa elimizde onunla ilgili yazılı belgeler olsun (Oya).

Veli öğrenciyi okuldan alıkoyduğu zamanlarda ev ziyareti yapılmakta, tutanak tutulmakta, veli okula davet edilerek bilgilendirilmekte, dilekçe yazdırılmakta ve ilgili kurumlar bilgilendirilmektedir. Katılımcının görüşü aşağıda belirtilmiştir:

Kız çocuğunu okula göndermeyen velinin evine gidildi, tutanak tutuldu, kendisi okula davet edilerek konuşuldu ve yaptığı şeyin sorumluluğu anlatıldı. Bu sene de öğrenci okula gelmediğinde veliyi okula çağırıp çocuğu neden okula getirmediği için dilekçe aldım. Dilekçenin bir nüshasını kaymakamlıkta çocuk haklarının korunması komisyonuna, bir nüshasını da İl Eğitim Müdürlüğü'ne gönderdim... (Gönül).

Aşağıdaki yöneticiler, çocuğuyla ilgilenmeyen ve öğrenciyi okula göndermeyen velilere ilişkin sorunları ilgili kurumları bilgilendirerek çözmektedirler:

Çocuğuyla hiç ilgilenmeyen velilerle ilgili sorunu çözmek için kaymakamlıkta çocuk haklarının korunması komisyonunu ve polisi bu konuda bilgilendiriyoruz (Dilber).

Öğrencilerin okula gelmesini sağlamak için kaymakamlıktaki çocuk kaklarının korunması komisyonunu ve polisi bilgilendiriyoruz (Kübra).

Bir yönetici ise ilgisiz velini okula davet edip konuştuğunu ama etkili sonuç alamadığı için sorunu ilgili kurumun yardımıyla çözdüğünü belirtmiştir. Yöneticinin görüşü:

Çocuğuyla ilgilenmeyen veliyi okula çağırıp ciddi şekilde uyarıyorum. Alkol bağımlısı bir velimiz çocuklarla ilgilenmediği için ilçe çocuk haklarının korunması komisyonuna bilgi verdik çocukları gelip alıp, çocuk esirgeme kurumuna verdiler. Veli alkolü bıraktıktan sonra kaymakam ona iş verdi. Müdür yardımcılarımız ev ziyaret yaptılar. Durumunu düzelttikten sonra gidip çocuklarını aldı (Havva).

Bahar adlı yönetici, aşağıdaki sorunu çözerken polis desteği aldığını söylemiştir:

Öğrencinin kardeşi okula gelip öğretmene saldırdığı zaman polis çağırmak zorunda kaldık (Bahar).

Aşağıdaki yöneticiler, veliden kaynaklı sorunları veliyle bireysel görüşerek ve bilgilendirici konuşma yaparak çözmeye çalıştıklarını bazen bu konuda başarılı, bazen de başarısız olduklarını dile getirmişlerdir:

> *Veliden kaynaklı sorunları çözerken velini okula davet edip onunla yüz yüze konuşuyoruz ama zorlukla sonuç alıyoruz (Nergis).*
>
> *Sınıf rehber öğretmenlerimiz ve okul psikoloğumuzla birlikte çocuğuna şiddet uygulamaya meyilli olan veliyi çağırıp bilgilendirici konuşma yapsak da istenilen sonucu elde edemiyoruz (Dilber).*
>
> *Zaman yetersizliğinden dolayı veli toplantılarına gelemeyen velilerle müsait oldukları zamanlarda bireysel olarak görüşüyoruz. Başarılı öğrenciyi velisi okuldan alırken sorunu konuşarak çözmeye çalışıyoruz. Bazen bu konuda başarılı olamıyoruz (Jale).*

Katılımcılar, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili veli şikâyetlerini önlemek için velilerle bireysel konuştuklarını, değerlendirmeyi kamera gözetiminde yaptıklarını, yeniden değerlendirme sınavı yaptıklarını söyleyerek sorunu çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Lale adlı yöneticinin okulunda bu tür sorunları çözmek için temyiz kurulunun oluşturulduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetici görüşleri aşağıda sunulmuştur:

> *Çocuğunun dönem notu düşük olduğu için okula gelen her bir veliyle tek tek konuşuyoruz (Gönül).*
>
> *Değerlendirme sınavlarını kamera gözetiminde yaptığımız için hiçbir veli şikâyete gelmiyor. İlk geldiğimde veli şikâyetleri fazlaydı (Oya).*
>
> *Öğretmenin yanlış not verdiğinden şikâyet eden velinin çocuğuna yeniden değerlendirme sınavı yapıyoruz. Velini de sınavın yapıldığı odada oturtuyoruz. Öğrencinin öğretmeni olmayan kişi gelip cevap kağıdını kontrol ediyor ve sonuç değişmiyor (Akif).*
>
> *Değerlendirme sonucuyla ilgili veli şikâyeti olduğu zaman bununla temyiz kurulu ilgileniyor (Lale).*

Kübra adlı yönetici, aşağıdaki görüşünde öğretmenle ilgili veli şikâyeti olduğu zaman her iki tarafla konuştuğunu, öğretmeni sorunla ilgili bilgilendirdiğini ve sorunu çözmesini istediğini, olumlu sonuç elde edilmediğinde ise öğretmeni sınıftan aldığını söylemiştir:

> *Veliler öğretmenle ilgili şikâyete geldikleri zaman öğretmenle ve velilerle bireysel görüşüyorum. İki veya üç veli geldiğinde öğretmeni neden istemediğini sorup öğretmeni velini rahatsız eden durumla ilgili bilgilendiriyorum ve bu durumu çözmesini söylüyorum. Veliler okula toplu şekilde geldiklerinde ve öğretmen veli arasında uzlaşmaya varılmadıkta o öğretmeni o sınıftan almak zorunda kalıyorum (Kübra).*

Okul yöneticileri, velilerle iş birliğindeki sorunları çözmek için paydaşlara seminer verdiklerini ve olumlu sonuç aldıkları görüşünü paylaşmışlardır:

Velilere sık sık seminerler yapıp samimi bir şekilde etrafımızda olan bitenleri anlatıyoruz ki biraz sorumluluk sahibi olsunlar (Nergis).

Velilerle iş birliğindeki sorunları çözmek için ilk önce öğretmenleri, velileri ve öğrencileri gereksinimleri doğrultusunda seminerler düzenleyerek yapabildiğim kadar bilinçlendiriyorum. Velileri geçen sene düzenlediğimiz seminerlerle bilinçlendirdiğimiz için bu yıl büyük sorunla, veli şikâyetiyle karşılaşmıyoruz (Gönül).

Yapılmış gözlemler, okul yöneticilerinin özellikle son sınıf öğrencilerinin derslere katılmasına önem verdiğini ortaya koymuştur. Dokuzuncu sınıfların veli toplantısının gözlemi zamanı Ferhat adlı yönetici, velilere öğrencilerin sürekli olarak derslere katılımının sağlanacağını, dersten erken çıkmalarına izin verilmeyeceğini söylemiştir. Melek adlı yönetici de öğretmenler kurulu toplantısında 10.ve 11. sınıf öğrencilerinin tüm derslere katılmaları gerektiğine dikkat çekerek sınıf rehber öğretmenlerinin son derslerde de öğrencilerini kontrol etmekten sorumlu olduklarını ve sorumluluğu layıkıyla yerine getirmeyenlere disiplin cezası verileceğini söylemesi gözlemlenmiş bulgudur. Bu gözlem bulguları çocuğunu özel öğretmen yanına göndermek için velilerin okul yönetiminden usulsüz istemde bulunmasını ve öğrencilerin derslere katılmamasını önlemek olarak değerlendirilmektedir.

4.10.3. Sorunların Çözümüne Destek Sağlayanlar

Çalışma bulgularına göre sorunların çözümünde okul yöneticilerine en fazla öğretmenler ve müdür yardımcıları sonra sırasıyla veli, okul psikoloğu, çocuk birliği başkanı, İl Eğitim Müdürlüğü, kaymakamlık, sekreter, öğrenci, deneyimli okul müdürleri, sendika başkanı, zümre başkanları, Mekteplinin Dostları ve hizmetliler destek olmaktadırlar.

Çoğu yöneticinin görüşlerinden, karşılaşılan sorunların çözümünde müdür yardımcısı ve öğretmenlerin desteğinin alındığı saptanmıştır. Örneğin:

Sorunları çözmemde müdür yardımcılarımın ve öğretmenlerimin desteğini alıyorum (Dilber).

Sorunları müdür yardımcılarım ve öğretmenlerimizle birlikte çözüyoruz (Eldeniz).

Bu sorunları çözerken müdür yardımcımdan ve bazı öğretmenlerden destek alıyorum (Gönül).

Okulla ilgili konularda ise öğretmenlerimin desteğini alıyorum (İlknur).

Aşağıdaki yöneticiler, sorunları müdür yardımcısı, öğretmenler, çocuk birliği başkanı, okul psikoloğu, veliler, öğrenciler, zümre başkanları, sekreter ve hizmetlilerin desteğini alarak çözdüklerini söylemişlerdir:

> *Soruna göre destek olan kişiler de değişmektedir. Müdür yardımcılarım, öğretmenlerim, yeri geldiğinde velilerim hatta öğrencilerim de destek oluyor (Jale).*
>
> *Sağolsunlar bu zamana kadar her konuda aktif öğretmenlerim, sekreterim, zümre başkanlarım ve velilerim bana çok destek oldular (Oya).*
>
> *Sorunları çözerken müdür yardımcılarımın, sınıf rehber öğretmenlerin, branş öğretmenlerinin ve çocuk birliği başkanının yardımlarını alıyorum (Bahar).*
>
> *Okulda gelişen sorunları çözmede müdür yardımcılarım, okul psikoloğu, çocuk birliği başkanı ve bazı öğretmenler bana yardımcı oluyorlar (Peri).*
>
> *Sorunları çözerken müdür yardımcıları, çocuk birliği başkanı, sekreter, öğretmen ve hizmetlilerden destek alıyorum (Ferhat).*

Aşağıdaki yöneticilerin görüşlerinden de öğrenciden kaynaklı sorunların çözümünde terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı, okul psikoloğu, sınıf rehber öğretmen, veli, kaymakamlık ve öğrencilerin okul yönetimini desteklediği görülmüştür:

> *Öğrenciden kaynaklanan sorunları terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcım, okul psikoloğu, sınıf rehber öğretmen ve velilerle birlikte çözüyoruz (Akif).*
>
> *Öğrencilerle ilgili sorunları çözmede sınıf rehber öğretmeler yardımcı oluyorlar (Havva).*
>
> *Okulda öğretmenlerimizin desteğini gördüm. Okul psikoloğu bize yardımcı oluyor. Öğrenciye doğru etkide bulunmak için öğrenci arkadaşlarının da sorunu çözmemizde yardımı oluyor. Öğrenciden kaynaklı sorunları veliyi okula davet ederek, okul psikoloğu ve sınıf rehber öğretmeniyle birlikte konuşuyoruz. Bu tarz sorunlarımızı velilerin yardımıyla çözebiliyoruz (Lale).*

Aşağıdaki yöneticinin okulunda öğretmenlerden kaynaklı sorunların çözümüne müdür yardımcısı, nöbetçi öğretmen ve Mekteplinin Dostları katkı sağlamaktadırlar:

> *Öğretmen derse geç kaldığı zaman terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcım, nöbetçi öğretmen ve Mekteplinin Dostları öğrencileri sınıf odalarında sakin bir şekilde oturtup öğretmenin gelmesini bekliyorlar (Akif).*

Velilerden kaynaklı sorunlar, velinin kendisinden ve diğer velilerden, veli komite başkanından, sınıf rehber öğretmenlerden, çocuk birliği başkanından ve okul psikoloğundan yardım alınarak çözülmektedir. Katılımcıların görüşleri:

> *Velilerden kaynaklanan sorunları çözmede öncelikle velinin kendisiyle çözmeyi deniyoruz ama etkili sonuç elde edemediğimizde diğer velileri davet edip, onların desteğini alıp, sorunu birlikte çözüyoruz (Havva).*

> *Velilerle iş birliğindeki sorunları çözmede sınıf rehber öğretmenlerin, okuldaki çocuk birliği başkanının, okul psikoloğunun ve veli komitesi başkanının desteğini alıyoruz (Nergis).*

Cemile adlı yönetici, terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısından kaynaklanan sorunu öğretim işlerinden sorumlu müdür yardımcısı ve okulun fiziki koşullarından sorumlu müdür yardımcısının desteğini alarak çözmektedir. Katılımcı görüşü:

> *Terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcımın işlerini öğretim işlerinden müdür yardımcım ve okulun fiziki koşullarından sorumlu müdür yardımcımla birlikte yapıyorduk (Cemile).*

Aşağıdaki yöneticiler, karşılaştıkları sorunları okul topluluğu ve ilgili kurumların desteğini alarak çözmektedirler:

> *Öğretmenlerle ilgili sorun yaşadığım zaman İl Eğitim Müdürlüğü'nün avukatları ve sendika başkanı yardımcı oluyor (Havva).*

> *Öğretmenlerden kaynaklanan sorunları çözerken İl Eğitim Müdürlüğü'nün desteğini alıyorum (Cemile).*

> *Sorunları çözerken İl Eğitim Müdürlüğü'nden, kaymakamlık, çocuk haklarının korunması komisyonundan ve müdür yardımcılarımdan destek alıyorum (Kübra).*

> *Uzun süre okula gelemeyen öğrencileri okula getirtmek için kaymakamlığın yardımını alıyorum (Cemile).*

> *Bu sorunlarla baş ederken İl Eğitim Müdürlüğü'nün desteğini alıyorum. Okul sorunlarının çözümünde kaymakamlığın da desteğini alıyoruz (Lale).*

> *Veli kaynaklı sorunların çözümünde bazen kaymakamlığın da yardımını alıyoruz (Havva).*

Aşağıdaki yöneticiler, okul yönetimi ve dokümantasyon işlemleriyle ilgili sorunu deneyimli okul müdürlerinin desteğiyle çözmektedirler:

> *Karşılaştığım sorunları çözmekte bu işte deneyimli müdürlerden destek alıyorum (Melek).*

> *Okul dokümantasyon işlemleriyle ile ilgili deneyimli okul müdürlerinden yardım aldım (İlknur).*

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma bulguları doğrultusunda varılan sonuç ortaya konulmuş, çalışmanın bulguları ile diğer araştırmaların bulguları tartışılmış ve çalışmanın sonucuna yönelik önerilere bulunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Nitel yöntemle yürütülmüş bu çalışmada, okul yöneticilerinin yeterliliklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na ve yönetici yeterliliklerine ilişkin elde edilmiş veri analizi sonucunda, yöneticilerin eğitim programına katılma nedenleri, eğitimin süresi, eğitimin güçlü ve zayıf yönü, eğitimin içeriğiyle ilgili beklentiler, eğitimde faydalı bulunan dersler ve eğitimin katılımcılara genel katkısı, başarılı yönetici özelliği, okula yönelik hedefler, hedef belirleme, hedefe ulaşmak için yapılanlar, hedefe ulaşmaya katkı sağlayanlar, yöneticinin değerlendirme yapma alanları, değerlendirme zamanı dikkat edilen hususlar, öğrenci başarısı ve mutluluğunu destekleme uygulamaları, öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırma uygulamaları, okullarda karar alma, okul veli toplum iş birliği uygulamaları, okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar, sorunların çözüm yolları ve çözüme destek sağlayanlar olmak üzere toplamda 20 ana tema elde edilmiştir.

Çalışmada, katılımcıların yönetici olmak, eğitim alanında kendini geliştirmek ve alana katkı sağlamak amacıyla "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"na katıldığı saptanmıştır. Su, Gamage ve Mininberg (2003) Avustralya ve ABD'deki Okul Liderlerinin Profesyonel Hazırlanması ve Geliştirilmesi konulu çalışmasında da katılımcıların kişisel olarak tatmin edici bir işe sahip olmak, etkili liderlik sağlamak, çocuklara ve genç yetişkinlere yardım etmek, eğitim alanına ve topluma katkıda bulunmak amacıyla okul müdürü olmak istedikleri bulgusuna ulaşmıştır. Her iki çalışmanın bulguları katılımcıların, kişisel ve özgecil amaçlarla eğitime katıldığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Azerbaycan'da yürütülen çalışmada, eğitim programı dört, üç ve iki ay sürerken ve bu süre kimi katılımcılar tarafından yeterli, kimi katılımcılar tarafından ise yetersiz bulunurken, Su, Gamage ve Mininberg'in (2003) çalışmasında ise Amerikalı okul müdürlerinin çoğunun iki veya daha fazla yıllık örgün eğitim, belli bir kısmının bir yıllık eğitim, çok az bir kısmının ise

birkaç aylık eğitim alması, Avustralyalı okul müdürlerinin yönetici olmadan önce hizmet öncesi eğitim almaması ve çok az bir kısmının ise üç aylık, altı aylık, bir yıllık, iki yıllık ve dört yıllık hizmet içi eğitim görmesi üç ülkede eğitim programlarının süresinde farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Ülkelerde bu konuda düzenlenen eğitim programlarının süresinin, o ülkelerin eğitim liderlerinin yetiştirilmesiyle ilgili gereksinimlerine veya gereksinimlerinin farkında olmalarına göre şekillendiği düşünülmektedir. Okul yönetimi zamanı oluşacak gereksinimleri karşılayabilecek yeterliliklere sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve alanı kapsamlı bir şekilde ele alan konuların uygulamaya dayalı olarak işlenilmesi açısından, daha uzun süreyi kapsayan eğitimlerin düzenlenmesi, katkı sağlayıcı olarak değerlendirilmektedir.

Yönetici hazırlamak için düzenlenmiş eğitim programı, teorik bilgilerin aktarımı, derslerin işlenme zamanı, yapılan iş birliği, eşit yaklaşım, disiplin, iyi öğretim kadrosu ve demokratik bakışlı yönetici hazırlama açısından yeterli görülürken, daha çok teori ağırlıklı olup uygulamaya az yer verilmesi, dersin işlenilmesi konusunda birtakım eksikliklerin olması, derslerde okul sorunları, sorunların çözüm yollarına ilişkin konulara değinilmemesi ve zaman yetersizliği eğitimin zayıf yönleri olarak saptanmıştır. Ayrıca okul yönetimiyle ilgisi olmayan derslere ve konulara yer verilirken, gerçek okul yönetimi zamanı ortaya çıkabilecek gereksinimlerin karşılanmasının ön görülememesi ve katılımcıların gelecekte herhangi bir zorlukla karşılaşmamaları için staj yapmalarının sağlanmaması alan değerlendirmesi yapılmadan eğitim müfredatının oluşturulduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Alana ilişkin kapsamlı bilgi sağlama, derslerde teorik bilgileri uygulamayla destekleyerek öğretme, eğitime dair ücretli staj fırsatı sunuma, sadece sertifika vermeye değil gerçek liderler yetiştirmeye odaklanma ve adaylara deneyimli müdürlerin mentor desteğini sağlama (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, & Orr, 2007); ileri düzeyde bilgiye sahip yöneticiler yetiştirme, eğitimde teoriyi uygulamaya pekiştirme, mükemmel eğitim müfredatı oluşturma ve önemli konularla ilgili seminerler düzenleme (Robertson, 2007) ve katılımcılara staj yapma şansı verme (Zavala, 2015) ismi geçen araştırmacıların çalışmasında eğitimin artı yönleri olarak saptanırken bu bulgular Azerbaycan'da düzenlenen eğitimin eksik yönü olarak saptanmıştır. Avusturyalı okul müdürlerinin okul yönetimini bilmemesi ve bunu iş başında öğrenmesi (Su, Gamage, & Mininberg, 2003) ve zaman yetersizliği yüzünden eğitimdeki ödevleri tatmin edici şekilde tamamlayamama (Hutton, 2013) Azerbaycan'da yapılmış çalışmanın bulgularıyla benzerlik teşkil etmektedir. Avusturyalı okul müdürlerinden farklı olarak Azerbaycanlı yöneticilerin hizmet öncesi eğitim almalarına rağmen Avusturyalı okul müdürleri gibi okul yönetimine tam

hâkim olmaması ve kendilerini iş başında yetiştirmeleri eğitimin eksik yönünü bir daha ortaya koymaktadır.

Çalışmada, eğitim programının içeriğiyle ilgili saptanan staj yapılmasının sağlanması, dokümantasyon işlemleri, okul yönetimi, psikoloji ve okul yönetiminin hukuki boyutuyla ilgili derslerin işlenmesi, derslerin uygulamaya dayalı olması, denetim, e-sistem, özel eğitim ve proje yazımıyla ilgili konulara yer verilmesi gibi beklentiler, mesleki yeterliliklere sahip yönetici yetiştirmede karşılanması gereken gereksinimleri ortaya koymaktadır. Su, Gamage ve Mininberg'in (2003) çalışmasında, katılımcıların okul yönetimine ilişkin düzenlenen eğitim programının geliştirilmesi için teorinin pratikle desteklenmesi, staj ve saha çalışmalarına yer verilmesi, bir müdürün karşılaşabileceği konulara ve sorunlara yer verilmesi, yaşanan sorunları çözebilmek için derslerin yöneticilik deneyimi olan akademisyenler tarafından işlenmesi, müdürün göreviyle ilgili vaka çalışması yapması, deneyimli okul müdürlerinin gözlemlenmesinin sağlanması ve programa bilgisayar eğitiminin eklenmesi gibi benzeri önerilerde bulunması da her iki çalışmanın odağı olan eğitim programının geliştirilmesi gereken noktalarına işaret etmektedir. Thody, Papanaoum, Johansson ve Pashiardis'in (2007) çalışmasındaki Kıbrıslı okul yöneticilerinin eğitim programında görevleri, okulda disiplin kuralları, personel kuralları, öğrenci kuralları, personel ve velilerle sağlıklı iletişim kurabilme yolları, psikoloji ve pedagoji hakkında bilgilere yer verilmesiyle ilgili önerilerde bulunmaları, onların da Azerbaycanlı okul yöneticileriyle aynı mesleki gereksinimlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Demirtaş ve Özer'in (2014) çalışmasındaki bulgular, okul yöneticileri için düzenlenecek eğitimde liderlik ve organizasyon, iletişim, güdüleme, stresle baş etme, çatışma yönetimi, toplantı yönetimi, nezaket ve protokol kuralları konularına yer verme gibi beklentilerin karşılanması gerektiğini öne sürmektedir. Daresh ve Male'nin (2000) çalışmasındaki tüm katılımcılar okul yöneticilerini hazırlama eğitim programında finans yönetimine ilişkin becerilerin kazandırılması konusuna önem verirken, Azerbaycanlı yöneticiler okulların maliye işlemlerinin ilgili kurumlar tarafından yürütülmesinden dolayı böyle bir beklentide bulunmamış ve maliye dersinin yapılmasını dahi gereksiz görmüşlerdir.

Okul müdürlerinin okul ve öğrenci başarısını değerlendirme, hukuki süreci yürütme, olumlu okul iklimi oluşturma ve katkı sağlayıcı ders denetimleri yapma açısından istatistik, hukuk, yönetim, psikoloji, maliye ve çağdaş öğretim yöntemleri derslerini faydalı buldukları anlaşılmıştır. Su, Gamage ve Mininberg'in (2003) çalışmasındaki katılımcılar da aldıkları eğitimde, eğitim yönetiminin yasal boyutuna ve okul yönetimine ilişkin konuları mesleki

sorumluluklarını yerine getirmede faydalı bulmuşlardır. Araştırmacının çalışmasında bilgi yönetimi ve değişim için liderlik, eğitim liderleri için etik, ahlak ve değerler konuları da katılımcılar tarafından hizmet içi eğitimin en önemli konuları olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmadan edinilen bulgulardan, katılımcıların düzenlenmiş eğitimin genel katkısını (okul yönetimiyle ilgili bilgi sahibi olma, yönetici olma hedeflerine ulaştırma, özgüveni artırma ve kendi gizil gücünü keşfetme) daha çok bireysel düzeyde değerlendirdikleri anlaşılmıştır. Buna karşılık, "Değişen Dünyaya Okul Liderleri Hazırlama" adlı çalışmada ise farklı çerçevede katkıların sağlandığı saptanmıştır. Bunlar – hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının eğitsel gelişime öncülük etme, değişim çabalarını yönetme, işbirlikçi öğrenme ortamı oluşturma, gelişim planlaması yapma, eğitim ve öğretimi geliştirmek için okulları yeniden tasarlama, okul ilerlemesini izleme, personeli karar verme sürecine dâhil etme ve ders denetimi yapma gibi yeterliliklerin kazandırılması ve geleneksel okul müdürlerinden farklı olarak birçok becerilere sahip okul liderleri yetiştirilmesi vb. etkenlerdir (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, & Orr, 2007). Bu yönüyle eğitim programlarının, yöneticilerin günlük/bireysel gelişiminden ziyade eğitim sisteminin bütününe katkı sağlamaya odaklandığı anlaşılmıştır. Hutton'un (2013) çalışmasında da eğitim programının, okul kuralları, eğitim yönetmeliği, politikası ve okul yönetimiyle ilgili bilgiye sahip olma, okul vizyonunu belirleme, tüm paydaşlarla iş birliği içinde olma, hem okul hem de okul dışı topluluklarla sosyal ilişkiler kurma, personel performansını değerlendirme, işiyle ilgili büyük resmi görme, öğrenci disiplinini sağlama, okul bütçesini yönetme, duyarlılık, empati, düşünme ve incelik gösterme, öğretim ortamını denetleme ve koordine etme, sorunlara yönelik yaratıcı çözümler bulma vb. okul yöneticisinin yönetsel becerilere sahip olmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen görüşlerden, katılımcı yöneticilerin saygı, samimiyet, sağduyu, dürüstlük, adalet, objektiflik, hoşgörü, hümanist, sabır, temkin vb. etik değerleri öncü tutarak okul yönetimini gerçekleştirmeleri onların etik liderlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin ister bireysel destek sağlayarak ister zihinsel özendirme davranışları sergileyerek öğretmenleri motive etmesi, rehberlik yapması ve okulun gelişme kaydetmesini sağlaması, yöneticilerin hem öğretim liderliği hem de dönüşümcü liderlik özelliklerinde işaret etmektedir. Temaya ilişkin saptanan bulgular, okul müdürlerinin çağdaş yönetim bilincine sahip olduğu, liderlik özelliklerini taşıdığı ve demokratik yönetim uyguladığı sonucunu ortaya koymaktadır. Fook ve Sidhu'nun (2009) çalışmasından, yönetici profilinin dürüst, demokratik, adil, saygılı, sorumluluk sahibi, işbirlikçi, iyi bir dinleyici, güven verme,

öğretmeye öğrenmeye ve yeniliğe açık, kendisinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verme, öğrencinin potansiyelini keşfetme, okul başarısını artırma, öğretmenlerin mesleki gereksinimlerini geliştirme, rehberlik ve liderlik yapma, karar almaya paydaş katılımını sağlama, öğretmen ve öğrencilerde sorgulama alışkanlığını güdüleyerek okulda profesyonel diyalog ortamı oluşturma, öğretmenlerin birbirlerinden öğrenmesini sağlama, ve iş yükü paylaşımı yapma gibi özelliklere sahip olduğu anlaşılmıştır. Sezer ve Akan'ın (2018) çalışmasında katılımcılar, kendi yöneticilerini yüksek düzeyde anlayışlı, yardımsever, demokratik, orta düzeyde otoriter, lider, hoşgörülü, tedbirli, samimi, duyarlı, sonuç odaklı, karizmatik, düzenli ve yenilikçi bulmuşlardır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) yürüttükleri çalışmada, iletişime ve gelişime açık, sabırlı, adil, koruyucu, destekleyici, lider, iyi bir dinleyici, hoşgörülü, çalışkan vb. yönetici özelliklerini saptadıklarını belirtmişlerdir. Demokratik, saygılı ve adil olma, çalışanlarını iş başında yetiştirme, ana dilini doğru ve güzel kullanma, dinleme becerisine sahip olma, bedensel ve ruhsal sağlık, güven verme, yeni fikirlere ve değişime açık olma ve okul toplum arasında etkili bir iletişim kurma okul müdürlerine ilişkin özellikler olarak görülmektedir (Şahin, 2000). Sorumluluk sahibi, demokratik, eleştiriye açık, örnek bir kişilik, işinde deneyimli, alanında bilgili olma, mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etme, sosyal etkinlikleri en iyi şekilde organize etme, kaliteli eğitim ve öğretim ortamı oluşturma, okulun gereksinimlerini temin etme, eşitlik ve adalete önem verme, paydaşlarla iş birliği içinde olma, çalışanlarının motivasyonunu artırma, tutarlı ve istikrarlı olma, anlayışlı ve empati kurma, rehberlik yapma, kuvvetli önsezi sahibi olma, yeniliklere açık olup öneri ve çözümler üretme, sorunlara karşı duyarlı olma, personelinin haklarını savunma, dış görünümü düzgün ve bakımlı olma, öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilme ve okul veli iş birliğini sağalama etkili okul müdürlerinin özellikleridir (Helvacı & Aydoğan, 2011). Katılımcılar, görüşlerinde liderlik yapma, iyi iletişim kurma, takım ruhu oluşturma, demokratik yönetim uygulama, örnek kişilik olma, yenliğe ve gelişme açık, yönetimi becerilerine sahip, mevzuata hâkim, teknolojiyi kullanabilme, vizyon ve misyon sahibi olma, okul ve çevre arasında koordinasyonu sağlama gibi yönetici özelliklerinden söz etmişlerdir (Demirtaş & Özer, 2014). Okul müdürlerinin yumuşak başlı, hayal gücü ve ilgileri geniş, yeni fikirlere ve deneyime açık, değişimi var olan düzene tercih edebilen, yenilikçi, güvenli, huzurlu, tutarlı, sorumluluk sahibi, kendine güvenen ve duygusal açıdan dengeli özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin öğretmelerin iş doyumunu artırdığı anlaşılmıştır (Yıldırım & Ada, 2017). Özgan ve Aslan'ın (2008) çalışmasında, okul yöneticilerinin öğretmenler ile samimi, nazik ve bireysel

iletişim kurması, anlayışlı olması, öğretmenlerini önemsemesi ve değer vermesi öğretmen motivasyonu üzerinde olumlu etki bırakan önemli unsurlar olarak saptanmıştır. Azerbaycanlı yöneticilerin okul hedeflerini belirleme, okulla ilgili karar alınmada öğretmenlerin ve velilerin görüşlerini alınma gibi Polat ve Küçük'ün (2012) çalışmasında da okul yöneticilerinin planlama, iletişim, eş güdümleme, değerlendirme, örgütleme ve karar verme gibi yönetim süreçlerinde demokratik davranışlar sergilediği tespit edilmiştir. Azerbaycanlı yöneticilerin, görüşlerine göre ilerleyen süreçte okul topluluğu, ister karar alma ister kararların uygulanma sürecinde olsun aktif katlım sergilemiştir. Aynı Terzi ve Kurt'un (2005) çalışmasındaki gibi yöneticinin demokratik özelliklere sahip olması öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Yukarıda belirtilen çalışmalarda yöneticilerin çağdaş ve demokratik yönetim uyguladığı saptanırken, Ada'nın (2000) çalışmasında bunun tam aksine yöneticilerin planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmaması, karara verme sürecine katılımı sağlamaması, zamana göre planlama yapmaması, öğretmen ve öğrenci sorunlarının çözümüne katkı sağlamaması, çalışanların mesleki gelişmelerine katkıda bulunmaması, diğer okulların yöneticileriyle iş birliği kurmaması, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasına yardım etmemesi, okul ile çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirmemesi ve danışman olarak hizmet vermemesi onların klasik yönetim anlayışına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Azerbaycan'da öğrenci başarısının artırma uygulamalarında, yönetici özellikleriyle (öğrenci başarısını teşvik etme, eğitim sürecine liderlik etme ve öğrenme çıktılarını planlama, değerlendirme, kaydetme ve raporlamayla ilgili bilgi, beceri ve davranışlara sahip olma) ilgili saptanan bulgular, Murray ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında da saptanmıştır. Azerbaycanlı okul müdürlerinin öğrenci başarısını artırma, öğretmen veli iş birliğini sağlama, öğretim koşullarını değerlendirme, sağlıklı öğrenim ortamı oluşturma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ve destekleme, okulda sürekli gelişimi temin etme gibi özellikleri, Bottoms ve O'Neill'in (2001) çalışmasında başarılı okul müdürlerinin özellikleri olarak değerlendirilmiştir.

Azerbaycanlı okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki kapasitesine, öğrenci başarısına, öğretim koşullarına, genel anlamda okul başarısına, okul iklimine ve okulun fiziki koşullarına yönelik hedeflerinin olması yöneticilerin okulu bir bütün olarak ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Balkar'ın (2009) çalışmasında da okul başarısını artırma, öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olma, kaliteli eğitim öğretim hizmeti sunma, ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikte öğrenciler yetiştirme, okul içinde ve dışında ilişkilerin düzenli olmasını temin etme, okulun ihtiyaçlarını karşılama, okulda düzeni ve disiplini sağlama gibi kapsamlı

amaçların belirlenmesi, Azerbaycan'da yürütülen çalışmanın bulgularıyla uygunluk teşkil etmektedir. Safeek ve Nawastheen'in (2016) çalışmasında ise okul müdürlerinin öğrenci başarısına ve öğretmen performansına odaklanması dikkat çekmektedir. Nasreen'in (2019) çalışmasında da Pakistanlı okul yöneticilerinin sadece verimli öğretim ortamı oluşturmayı en önemli hedefleri olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

Okulla ilgili belirlenmiş hedefler, tüm okul paydaşlarını etkilemektedir. Bu nedenle Azerbaycanlı müdürlerin okulla ilgili hedefleri okul paydaşlarıyla birlikte belirlediği sonucuna varılmıştır. NPBEA'nin (2015), eğitim liderleri için belirlediği profesyonel standartlarda da etkili eğitim liderlerinin, akademik başarıyı artırmayla ilgili okulun vizyonunu okul paydaşları ve toplumla iş birliği yaparak, ilgili verileri kullanarak geliştirmesi uygun görülmüştür. Safeek ve Nawastheen'in (2016) çalışmasında yöneticilerin, okul hedeflerini belirleme sürecine öğretmen katılımını sağlaması, Azerbaycan'la ilgili çalışmada da saptanmış bulgudur.

Öğrenci ve öğretmen değerlendirmesi, hizmet içi eğitim, seminer, ek ders ve açık kapı günü düzenleme, müsabakalara katılma, ödüllendirme, paydaşlarla bireysel görüşme ve okulda onarım işleri yapma vb. okul hedeflerine ulaşmak için yapılan uygulamalar olarak değerlendirilmiştir. Nusche, Radinger, Santiago ve Shewbridge'nin (2013) çalışmasında da öğretmen değerlendirmesi öğretim koşullarının iyileştirilmesinde, öğrenci yönelimli değerlendirmeler ise öğrenci başarısını sağlayacak adımları atamada önemli bir etken olarak tespit edilmiştir. Azerbaycanlı okul yöneticileri gibi Safeek ve Nawastheen'in (2016) çalışmasındaki yöneticiler de öğretmen ve öğrencilerle bireysel konuşma, öğrencinin öğrenim düzeyini izleme, değerlendirmeler yapma, sınıfları ziyaret etme, öğretmenleri en iyi okul performansı için motive etme ve sergiledikleri performanstan dolayı ödüllendirme, müfredat ve müfredat dışı faaliyetlere katılma yolu ile okul hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Değerlendirmenin amacı, sistemin, örgütün ve çalışanların gereksinimlerini bulmak ve gidermek olduğu için Azerbaycanlı okul müdürleri de okulu, toplumun gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde yönetmek amacıyla öğretmen performansı, öğrenci başarısı, okulun genel faaliyeti, okul veli iş birliği ve okulun fiziki koşullarıyla ilgili kapsamlı değerlendirme yapmaktadırlar. Nusche, Radinger, Santiago ve Shewbridge (2013) tarafından yürütülen incelemelerde de farklı ülkelerde okul sonuçlarının iyileştirilmesi için öğrenci, okul yönetimi, öğretmen, okul ve eğitim sistemiyle ilgili değerlendirmelerin yapıldığı tespit edilmiştir. Bazı ülkelerde öğretmen değerlendirmesi daha yaygın şekilde iki amaçla yapılmaktadır: Birincisi, öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak onun mesleki gelişimini sağlamak, ikincisi

ise öğrencinin öğrenme performansına göre öğretmeni sorumlu tutmaktır. Araştırmacıların incelemelerine göre birçok ülkenin öğretmen değerlendirmesinde, nadiren saf bir öğretmen değerlendirme modeli kullanmakta, genellikle çoklu amaç ve metodolojileri içeren değerlendirmeler yapmaktadırlar. Araştırmacılar, ayrıca farklı ülkelerin tecrübelerinde test etme, uzun süre takip etme gibi farklı teknikler kullanılarak öğrenci değerlendirmesinin yapıldığının da tanığı olmuşlardır. Akgün (2001), Yeşil ve Kış (2015), Koşar ve Buran'ın (2019) çalışmasında ise okul yöneticilerinin, ders denetimi yaparak öğretmen performansını değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Öğrencilerin bilgi düzeyinin değerlendirilmesi hem öğretmen performansını hem de okulun başarı düzeyini belirlemede önemli etken olsa da Akgün'ün (2001) çalışmasında okul yönetimi tarafından öğrencilerin akademik düzeyini ölçmek için değerlendirme sınavının yapılmaması çalışmanın bulgularıyla zıtlık teşkil etmektedir.

Ders denetim sonuçları, öğrenci değerlendirme sonuçları, Bakanlık'ın öğretmen değerlendirme sonuçları, okul faaliyetine katılma düzeyi ve paydaş görüşleri vb. öğretmen değerlendirmesinde; öğretim programı ve belirlenmiş standartlara uygun sorular hazırlama vb. öğrenci değerlendirmesinde; öğretmen ve öğrenci başarısı, okulla ilgili paydaş görüşleri vb. okul faaliyetinin değerlendirilmesinde dikkat edilen hususlar olarak saptanmıştır. Nusche, Radinger, Santiago ve Shewbridge (2013), öğrenci yönelimli değerlendirmelerin müfredat ve standartlarla eşleşmesi gerektiğine dikkat çekmiş, aksi takdirde yapılan değerlendirmelerin öğrencinin akademik düzeyini ve öğrenci gereksinimini teşhis etmede az faydalı olacağını belirtmişlerdir. Araştırmacıların incelemelerinde saptanan bu bulgular, Azerbaycanlı okul yöneticilerinin öğrenci değerlendirmesinde en fazla dikkat ettikleri hususla örtüşmektedir. Azerbaycanlı okul yöneticileri de ders denetimlerinde Akgün (2001), Yeşil ve Kış (2015) ve Koşar ve Buran'ın (2019) saptadıkları hususlara, öğretmenin dersi anlatma tarzına, plan programının hazır olmasına, kullandığı öğretme yöntemine, kullandığı materyallerin öğrencinin seviyesine uygun olmasına, kullandığı araç ve gereçlere, zamanı ve sınıfı yönetme becerisine ve öğrencilerin derse katılımına dikkat etmektedirler. Azerbaycan'da yürütülmüş çalışmadaki gibi Nusche, Radinger, Santiago ve Shewbridge'nin incelemelerinde de (2013) öğrencinin öğrenme çıktısı da öğretmen değerlendirmesinde dikkat edilen husus olabilmektedir. Ayrıca araştırmacıların incelemelerinde saptanan, okul faaliyetinin değerlendirilmesi zamanı öğretmen ve öğrenci değerlendirme sonuçlarına ve memnuniyet anketleri sonuçlarına dikkat etme, Azerbaycan'da yürütülen çalışmada da gözlemlenen bulgudur. Çalışmada bu temaya ilişkin

saptanan bulguların diğer çalışmalarda da görülmesi katılımcı okul müdürlerinin değerlendirme konusundaki deneyim ve bilgilerine işaret etmektedir.

Düzey belirleme sınavı yapma, ek dersler düzenleme, öğrencilerin Küçük Akademi'nin faaliyetine, bilgi müsabakalarına, entelektüel bilgi yarışmalarına, spor müsabakalarına katılımını sağlama, ödüllendirme, bilgilendirici gezilere ve pikniklere götürme vb. öğrenci başarısını ve mutluluğunu sağlamaya hizmet edecek uygulamalar olarak değerlendirilmiştir. Aşağıdaki araştırmacıların çalışmalarında da öğrenci başarısını ve mutluluğunu sağlamayla ilgili çalışmanın bulgularına benzer bulgular görülmüştür. Safeek ve Nawastheen'in (2016) çalışmasında da öğrenme ortamını geliştirme, öğrencileri başarısından dolayı ödüllendirme, öğrenci başarısını toplantılarda takdir etme ve öğrenci başarısıyla ilgili velileri bilgilendirme okul yöneticilerinin öğrenci başarısını ve mutluluğunu desteklemek için yaptığı uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Öğrencilerle bireysel ilgilenme, ders dışı etkinlikler düzenleme, değerlendirme sınavı yapma, öğrenci başarısını takip etme, ek materyal desteği sağlama, ek okuma saatleri ve ek dersler ayarlama, rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmeti sunma, ödüllendirme, veli desteği alma ve ev ziyareti yapma okullarda öğrenci başarısını artırmaya yönelik gerçekleştirilen uygulamalardır (Kılınç, 2013). Araştırmacının çalışmasında saptanan öğrenci koçluğu uygulaması, Azerbaycan okullarında saptanmamış bulgudur. Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson ve Orr'un (2007) çalışmasındaki gibi Azerbaycan okullarında da öğrenci başarısını sağlamak için öğrenci değerlendirmesi yapılmış ve düşük performans sergileyen öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanarak buna uygun adımlar atılmıştır. Akgün'ün (2001) çalışmasında da okullarda öğrenci başarısını ve mutluluğunu sağlamak için başarı düzeyi düşük olan öğrenciler için bazı etkinlikler yapılmakta, başarılarından dolayı şeref tablosunda fotoğrafları sergilenmekte, öğretmen, öğrenci ve toplum içerisinde başarılarından dolayı kutlanmakta ve ödüllendirilmektedirler. Misyon ve vizyon belirleme, eğitim fırsatı eşitliği sağlama, kültürel açıdan duyarlı uygulamalar gerçekleştirme, öğrencinin güçlü yanlarını ortaya çıkaran ve teknolojinin etkin kullanımına dayalı öğretim uygulamasını teşvik etme, değerlendirme sistemleri geliştirme, her öğrencinin akademik, sosyal, duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapsayıcı, güvenli, özenli, sağlıklı ve destekleyici bir okul topluluğu oluşturma, akademik ve sosyal destek hizmetleri sunma öğrenci başarısı ve mutluluğunu sağlayan etkenlerdir (National Policy Board , 2015). Elde edilmiş bulgulardan Azerbaycanlı yöneticilerin okullarında bu etkenleri belli oranda sağladığı düşünülmektedir.

Ders denetimleri yaparak öğretmenlerin mesleki gereksinimlerini belirleme ve gereksinimleri doğrultusunda rehberlik yapma, hizmet içi eğitimlere yönlendirme, deneyimli öğretmenlerin derslerinin izlenmesini sağlama, bilgilendirici seminer ve konferanslar düzenleme öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla yapılan uygulamalardan biridir. Yöneticilerin, öğretmenlerin gelişimini sağlamak için kendilerinin öğretmenlerine eğitim vermesi, seminer düzenlemesi onların öğretimsel liderlik yaptığını göstermektedir. Safeek ve Nawastheen'in (2016), çalışmasında öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için saptanan bulgular öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmalarını sağlama, hizmet içi eğitimde kazanılan becerilerin öğretim ortamında uygulanması için koşullar oluşturma, öğretmenler toplantısında hizmet içi gelişmelerle ilgili bilgilendirme, toplantılarda çabalarından ve başarılarından dolayı ödüllendirme ve takdir etme Azerbaycanlı okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmayla ilgili yaptıkları uygulamalarla uygunluk teşkil etmektedir. Kılınç (2013) çalışmasında da çalışmanın bulgularına benzer bulguların olduğu görülmüştür. Sezgin, Tınmaz ve Tetik'in (2017) çalışmasında da okul müdürleri öğretmenlerin mesleki yeterliliğini ölçmek, mesleki açıdan geliştirmek, mesleki gereksinimleri konusunda farkındalık sağlamak ve çalışmaya güdülemek için öğretmenlerin performanslarını değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson ve Orr'un (2007) bulguları da ders denetimleri yapma, denetim sonuçlarına göre öğretmenlere geri bildirimde bulunma, öğretmenle mesleki gereksinimlerini tartışma ve gerekli durumlarda öğretmenleri başarılı performansa sahip başka okula gözlem için gönderme yapılmış çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin çaba ve başarılarını dile getirerek övmesi, ödüllendirmesi ve onurlandırması, hizmet içi eğitimle ilgili öğretmenleri bilgilendirmesi, öğretmenler odasına mesleki konularla ilgili yayınları bırakması çalışmanın öğretmenlerin mesleki kapasitesini artırmaya yönelik bulgularıyla örtüşse de okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimiyle ilgili fazla sorumluluk hissetmemesi çalışmanın bulgularıyla uyumsuzluk göstermektedir (Akgün, 2001). Çalık ve Şehitoğlu'nun (2006) çalışmasında okul müdürlerinin personel için yapıcı rekabet ortamı yaratmada yetersiz olduğu saptanırken Azerbaycanlı okul müdürleri öğretmenlerin aktifliğini artırmak amacıyla okullarında yapıcı rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Ayrıca Azerbaycanlı okul müdürleri ödüllendirme ve ceza verme zamanı objektif yaklaşıma önem verirken araştırmacının çalışmasındaki okul müdürlerinin bu konuda objektif davranmadığı tespit edilmiştir.

Öğrenci ve öğretmenlere yönelik uygulamalarla ilgili karar alma sürecine katılan kişiler müdür yardımcısı, öğretmenler, zümre başkanları, veliler, öğrenciler, okul psikoloğu, çocuk birliği başkanı ve iş birliği yapılan okul müdürleridir. Bazı okullarda son kararın sadece okul müdürüne ait olduğu anlaşılmıştır. Kılınç'ın (2013) çalışmasında da Azerbaycan çalışmasındaki gibi karar almaya herkesin katılımının sağlandığı ve son kararı müdürün kendisinin verdiği bulgusu elde edilmiştir. Aydın, Günbey ve Karan'ın (2020) çalışmasında da okul yöneticileri okulla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte almaktadırlar. Çalık ve Şehitoğlu'nun (2006) çalışmasında yöneticilerin öğretmenleri alınan kararlara yeterince katmaması çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

Okul veli iş birliğinin sağlanması amacıyla veli toplantısı, bireysel görüşme ve Velinin Okulda Bir Günü (açık kapı) yapılmakta, velilerin ders dinlemesi ve etkinliklere katılması sağlanmakta, seminerler verilmekte, veli görüşleri öğrenilmekte, veliler çocuğuna ve okula ilgi gösterdiği için takdir edilmektedir. Baker (1997) ve Bæck'in (2010) çalışmasında toplantıya ve açık kapı gününe katılma, öğretmenle bireysel ve telefonla görüşme ve çocuklarının rol aldığı gösterileri izlemek için okula gitme Azerbaycan okul veli iş birliği uygulamalarıyla benzerlik teşkil eden bulgulardır. Aşağıdaki araştırmacıların çalışmalarında da benzer bulgular gözlemlenmiştir. Yıldırım ve Dönmez'in (2008) çalışmasında bireysel ve telefon görüşmesi, veli toplantısı, seminer ve ev ziyareti yapma, velinin okula çağırma ve okul etkinliklerine davet etme okul veli iş birliğini sağlamak için yapılan uygulamalar olarak saptanmıştır. Alizada ve Bilgin Aksu'nun (2019 Aralık) Azerbaycan'da okul aile iş birliği kapsamında yürüttükleri çalışmanın bulguları da bu çalışmanın bulgularıyla tam şekilde örtüşmektedir. Her iki çalışmada da toplantı yapma, bireysel görüşme ve velilerin etkinliklere katılımını sağlama dikkat çeken okul veli iş birliği uygulamalardır. Llamas ve Tuazon (2016), okul müdürü, öğretmen ve veli görüşlerinden okul veli iş birliği kapsamında yılda en az iki kez konferans ve veli toplantısı yapma, zorbalık, öğrenci becerisini geliştirme ve değerlendirmede iyi performans sergileme konusunda velilere bilgilendirme amaçlı seminerler düzenleme, ev ziyaretinde bulunma, öğrenci başarısı, etkinlikler, politikalar, disiplin prosedürü, değerlendirmeler ve okul hedefleri hakkında veliyi bilgilendirme, okul etkinlik ve programlarında velilerin rol almasına ortam hazırlama ve öğrencilerle ilgili karar almaya veli katılımını sağlama gibi uygulamaların gerçekleştirildiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Çalışma sonucunda okul toplum iş birliği kapsamında okulların kaymakamlık, gençlik spor kurumu, emniyet müdürlüğü, üniversiteler, kütüphaneler, sanat merkezleri, sivil toplum

örgütleri ve toplumun aydın kesimi vb. iş birliği yaptığı anlaşılmıştır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) çalışmasında da okul müdürlerinin öğrenci ve öğretmen gelişimini temin etmek için sivil toplum örgütleri, üniversiteler, belediyeler, dernek, vakıf ve ilgili kurum, kuruluş ve kişilerle iş birliği yapması bu konuda ortak bulguların olduğunu ortaya koymaktadır. Azerbaycanlı okul yöneticilerinin görüşlerinden, farklı olarak Karataş'ın (2013) çalışmasındaki okul yöneticilerinin sivil toplum örgütleriyle yeterli düzeyde iş birliği yapmadığı ve mezunlarla ilgili bir oluşum gerçekleştirmediği ama bazı yöneticilerin itfaiye, sosyal hizmetler müdürlüğü, TEMA Vakfı, Atatürkçü Düşünce Derneği gibi sivil toplum örgütleriyle iş birliği yaptığı bulgusu saptanmıştır. Azerbaycan okullarında öğrenci başarısını sağlamak için üniversitelerle iş birliği yapılırken Ogan-Bekiroglu, Kahveci, Irez, Şeker ve Çakır'ın (2010) ve Bakioğlu ve Kirişçi-Sarıkaya'nın (2018) çalışmalarında ise öğretmenlerin mesleki gelişimiyle ilgili üniversite ve okullar arasında iş birliği yapıldığı bulgusu ortaya çıkmıştır.

Elde edilmiş bulgulardan okul yöneticilerinin okul çalışanlarından, önceki yönetimden, finansal açıdan, fiziki koşullardan, sistemden, okul yöneticileri eğitiminin yetersiz yönünden, veliden ve öğrenciden kaynaklı sorunlar yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Mesleki açıdan yetersiz olma, görev bilinci eksikliği, okul yönetimine karşı olumsuz tavır sergileme, örgütsel barışı bozma hem çalışmada hem de alan yazında okul çalışanlarından kaynaklı sorunlar olarak saptanmıştır. Değişime direnme ve kendini geliştirmeme, öğrencilerle sağlıklı iletişim kuramama ve sınıfı yönetememe hem çalışmada hem de alan yazında öğretmenlerin mesleki açıdan yetersiz olduğunu ortaya koyan bulgulardır (Slater, ve diğerleri, 2005; Meşe, 2009; Aslanargun & Bozkurt, 2012; Turan, Yıldırım, & Aydoğdu, 2012; Yener, 2015; Keman, 2019; Toprakcı, 2020). Azerbaycan'da yürütülmüş çalışmadaki gibi Slater ve arkadaşları (2005), Meşe (2009), Aslanargun ve Bozkurt (2012), Dağlı ve Han (2017), Keman (2019), Çobanoğlu, Yıldırım ve Aydın (2020) ve Toprakcı'nın (2020) çalışmasında da görevini ve sorumluluklarını lakıyla yerine getirmeme, ders planını ve diğer evrakları zamanında hazır etmeme, evrakı özen göstermeden eksik bırakarak yazma, disiplin ve kılık kıyafet konusuna dikkat etmeme, nöbeti gereken şekilde tutmama, derse giriş saatlerine riayet etmeme, derslerde isteksiz olma, sınıfta telefonla konuşma ve okulu geliştirme çabalarına katkıda bulunmama okul çalışanlarının görev bilinci eksikliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Azerbaycan'daki çalışmayla birlikte Slater ve araştırma arkadaşları (2005), Aslanargun ve Bozkurt (2012) ve Keman'ın (2019) çalışmasında da öğretmenlerde samimiyet eksikliği, yöneticinin otoritesini kabullenmeme, boş ve ek derslerde görev almaya karşı çıkma okul yönetimine karşı olumsuz tavır sergileme olarak

saptanan sorunlardır. Bu çalışmada ve diğer çalışmalarda örgütsel barışı bozmaya ilişkin saptanmış okul çalışanlarından kaynaklı sorunlar şunlardır: İşbirliği içerisinde çalışmama, aidiyet duygusunun azlığı, özveriden kaçınma, iletişim eksikliği, öğretmenler arasında rekabet ve çatışmaya neden olma (Slater, ve diğerleri, 2005; Aslanargun & Bozkurt, 2012; Keman, 2019). Memduhoğlu ve Meriç'in (2014) çalışmasında saptanan kıdemli öğretmenlerin öğretmen merkezli ders işlemesi bulgusu Azerbaycan'la ilgili yapılan çalışmada da tespit edilen öğretmen kaynaklı sorundur. Çalışmada, önceki yönetimden kalan sorunlardan biri sahte diplomayla çalışan öğretmenlerin olması Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) çalışmasında saptanan öğretmenlik eğitimi alamamış kişilerin öğretmenlik yapması bulgusuyla benzerlik teşkil etmektedir. Çalışmada, okulun ihtiyaçlarını gidermek için okul bütçesinin olmaması sorunu Slater ve arkadaşları (2005), Meşe (2009), Aslanargun ve Bozkurt (2012), Memduhoğlu ve Meriç (2014), Dağlı ve Han'ın (2017) çalışmasında da gözlemlenen bulgudur. Çalışmada, okulun fiziki sorunlarına ilişkin saptanan bulgular okul inşaatının tamamlanmaması (Slater, ve diğerleri, 2005), araç gereç eksikliği (Aslanargun & Bozkurt, 2012; Dağlı & Han, 2017), güvenlik (Dağlı & Han, 2017), kültürel, sosyal etkinliklerin ve toplantıların yapılabileceği salonun ve spor salonun olmaması (Memduhoğlu & Meriç, 2014; Dağlı & Han, 2017; Keman, 2019), okulun bakım ve onarım ihtiyaçlarının Bakanlık tarafında geç karşılanması (Memduhoğlu & Meriç, 2014; Keman, 2019) ismi geçen araştırmacıların çalışmalarında da tespit edilmiştir. Çalışmada, başarılı öğrencilerin öğrenimin yetiştiği okulda değil lisede devamı tercih etmesi o okulun başarısını olumsuz etkilemektedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) çalışmasında da başarılı öğrencilerin eğitimlerine özel okullarda devam etmesi buna eş değer görülen sorundur. Bu durum okul için prestij kaybından öte, verilen emeklerin sonucunun görülmemesi nedeniyle motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Meşe'nin (2009) çalışmasında da müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlardan biridir (Meşe, 2009). Azerbaycanlı okul müdürü gibi Memduhoğlu ve Meriç'in (2014) çalışmasındaki okul müdürleri de hizmet içi eğitimin alanında uzman kişiler tarafından verilmemesi nedeniyle eğitimin amaca hizmet etmediği görüşünde bulunmuşlardır. Çalışmaya katılmış okul yöneticilerinin, hizmet öncesi eğitim almalarına rağmen aşağıdaki araştırmacıların çalışmalarında saptadıkları sorunları yaşadıkları anlaşılmıştır. Okul yönetimine ilişkin mevzuata ve sürece ilişkin gerekli bilgilere sahip olmama ve okul yönetimini işbaşında öğrenmek zorunda kalma yöneticilerin okul yönetimine ilişkin karşılaştığı sorun olarak görülmektedir (Slater, ve diğerleri, 2005). Toprakcı'nın (2020)

çalışmasından da göreve yeni başlamış okul müdürlerinin, göreve dair yeterli bilgiye sahip olmadıkları için göreve adapte olmada sıkıntı yaşadıkları anlaşılmıştır. Azerbaycanlı yöneticiler gibi Daresh ve Male'nin (2000) çalışmasındaki müdürler de aldıkları eğitimi yetersiz buldukları için görevlerini yerine getirirken kendilerini hazırlıksız hissettiklerini belirtmişlerdir. Çalışmada ve literatürde saptanan bulgular (çocuğunun eğitim öğretimine ilgisiz ve duyarsız olma, çocuğunun temizliğiyle ilgilenmeme, çocuğu hakkında bilgi sahibi olmama ve iletişim eksikliği, çocuğuna şiddet uygulama, çocuğu okula götürmeme, anne baba ayrılıklarının oluşturduğu psikolojik problemler, düşük eğitim düzeyine sahip olma, yeterince bilinçli olmama, okulla iş birliği yapmama, her şeyi okuldan bekleme, eğitim ve öğretimdeki her şeye gereksiz bir şekilde karışma, öğretmenleri yetersiz bulma, sınıf ve öğretmen değişikliği talebinde bulunma, saygısız davranış sergileme, öğretmenlere baskı yapma, çocuğunun hatasını görmezden gelme, çocuğunun notunu yükseltmek için ısrar etme, üst makamlara şikâyette bulunma vb.) velilerin hem çocuklarına hem de okula karşı ilgisiz olduklarını ortaya koymaktadır (Slater, ve diğerleri, 2005; Meşe, 2009; Aslanargun & Bozkurt, 2012; Turan, Yıldırım, & Aydoğdu, 2012; Memduhoğlu & Meriç, 2014; Çakır & Özelmacı, 2017; Dağlı & Han, 2017; Keman, 2019; Toprakcı, 2020). Alizada ve Bilgin Aksu'nun (2019 Aralık) çalışmasında da velinin çocuğuyla ilgilenmemesi, toplantılara katılmaması, yüksek puan beklentisinde olması okul yönetimi ve öğretmenler tarafından velilerden kaynaklı sorun olarak belirtilmiştir. Çalışmada tespit edilen öğrenci kaynaklı sorunlar, aşağıda sunulmuş çalışmalarda da gözlemlenmiş bulgulardır. Bazı öğrencilerin çarpım tablosunu bilmemesi ve ders başarısının düşük olması öğrencilerden kaynaklı sorunlar olarak ortaya çıkmıştır (Slater, ve diğerleri, 2005). Dağlı ve Han (2017), akademik yetersizliği ve belirli bir hedefin olmamasını öğrenci kaynaklı sorun olarak saptamıştır. Meşe'nin (2009) çalışmasında okulda istenmeyen davranışlar sergileme, öğrenme isteksizliği, okul araç ve gereçlerini sorumsuz kullanma öğrencilerden kaynaklı sorunlar olarak görülmüştür. Öğrencinin öğreniminde başarısız olması ve öğretim ortamını bölmesi okul yönetimi, öğretmenler ve veliler tarafından görülen öğrenci kaynaklı sorunlardır (Alizada & Bilgin Aksu, 2019 Aralık). Çetin'in (2013) çalışmasında sınıf kurallarına uymama, devamsızlık yapma, arkadaşlarına zarar verme, öğretmene saygısız davranma ve küçük yaştakilerin okula geldiğinde anne babadan ayrılamaması öğrencilerden kaynaklı sorunlar olarak tespit etmiştir. Kavga etme, derslere ilgisiz olma, öğretmene saygısız yaklaşma, kopya çekme, sınıf içerisinde gruplaşma, öğrenim ortamını bölme ve sorumluluk üstlenmekten kaçınma saptanmış öğrenci kaynaklı sorunlardır (Çankaya & Çanakçı, 2011).

Derste gürültü yapma, hırsızlık, iftira atma, iletişim eksikliği, şiddete eğilimli olma, saygısızlık, derslere ilgisizlik, devamsızlık, okuldan kaçma ve sigara içme alışkanlığı katılımcıların belirttikleri öğrenci kaynaklı sorunlardır (Çakır & Özelmacı, 2017). Küfürlü konuşma, yalan söyleme, öğretmene saygısız ve kaba davranma, kendi aralarında kavga etme, okul demirbaşlarına zarar verme, kıyafet ve disiplin kurallarına uymama, derse geç kalma, dersten kaçma, devamsızlık yapma ve dersle ilgili sorumluluğunu yerine getirmeme Keman'ın (2019) çalışmasında saptadığı öğrenci kaynaklı sorunlardır. Öğrenci devamsızlığı okul müdürlerinin belirttikleri en önemli sorunu olarak tespit edilmiştir (Toprakcı, 2020).

Bireysel konuşma, uyarıda bulunma, açıklama yazmasını isteme, objektif tavır sergileme, kınama cezası verme, ödüllendirme ve takdir etme, seminerler düzenleme, öğrenci sayısı az olan sınıfları kapatma, deneyimli okul yöneticilerinden bilgi edinme, ilgili kurumları bilgilendirme vb. çözme yolları yöneticilerin duygu, irade, cesaret, bilgi ve yeteneklerini yani mesleki yeterliliklerini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin sorunları çözüm yolları, onların farklı güç kaynaklarını (yasal gücü, ödül gücü, zorlayıcı gücü ve uzmanlık gücü) dengeli şekilde kullandıklarını göstermektedir. Çalışma bulgularına yönelik çalışmalar incelendiğinde, onlarda da benzer çözüm yollarının kullanıldığı dikkat çekmiştir. Yönetici, öğretmenlerden kaynaklı sorunu onlara örnekler getirerek, açıklamalar yaparak, iş birliğine yönlendirerek, etik kurallara uyarak, toplantılarda makaleler okuyarak ve tartışarak çözmeye çalışmaktadırlar (Slater, ve diğerleri, 2005). Okul müdürleri, okul çalışanlarından kaynaklı sorunları sorunun nedenlerini araştırarak, öğretmenlerden kaynaklı sorunları informal rehberlik yaparak, mevzuatı hatırlatarak, durumun önemine vurgu yaparak, diyaloğa girerek, ikna ederek, önleyici tedbirler alarak, bireysel görüşmeler yaparak, iş birliği oluşturarak ve tecrübelerden faydalanarak çözmektedirler (Aslanargun & Bozkurt, 2012). Bireysel görüşme, kişinin çözüm yolunu dinleme, kendi deneyimini paylaşma, seminer, kurs ve bilgilendirici etkinlikler düzenleme, toplantılarda sorunları tartışma, sözlü uyarıda bulunma, mevzuatı uygulama ve görev hatırlatmaları yapma okul yöneticilerinin öğretmenlerden kaynaklı sorunları çözme yolları olarak tespit edilmiştir (Keman, 2019). Ayrıca araştırmacının çalışmasında, yöneticilerin fiziki koşullardan kaynaklı sorunları yardımsever ve gönüllü desteği aramakla ve ilgili makamları bilgilendirmekle çözdükleri anlaşılmıştır. Aşağıda sunulmuş çalışmalarda da öğrenci kaynaklı sorunların çözüm yollarında, Azerbaycanlı okul müdürlerinin çözüm yollarına ilişkin benzer bulgular görülmektedir. Azerbaycanlı okul müdürleri öğrenci kaynaklı sorunları okul psikoloğu ile çözerken, Türkiyeli okul müdürleri ve öğretmenleri ise rehberlik servisiyle birlikte

çözmektedir. Okul müdürleri öğrenci davranışıyla ilgili değişik etkinlikler yapma, ceza verme, arkadaşlığın önemini anlatma, saygı konusunda bilinçlendirme, velilerle iletişime geçme, veli ve öğrenciyi rehber öğretmene gönderme ve küçük yaştaki öğrencilerin okula alışmaları için ilk hafta velilerin okula gelmesine izin verme yollarıyla öğrenci kaynaklı sorunları çözmektedirler (Çetin, 2013). Öğrenciler arası sorunu kendi aralarında çözmelerini sağlama, bireysel görüşme, uyarıda bulunma, hatasını itiraf ettirme, rehberlik servisine yönlendirme, ön sıraya oturtma veya yerini değiştirme, özel yeteneklerini geliştirme fırsatı sunma, ailesi ile görüşme, sınavını geçersiz sayma, kızma, disiplin kuruluna sevk etme, özel görevler verme ve ceza vererek korkutmaya çalışma öğrenci kaynaklı sorunları çözmek için kullanılan yollarıdır (Çankaya & Çanakçı, 2011). Okul yöneticileri öğrenci kaynaklı sorunları veliyi okula çağırma, veliyi telefonla veya mesajla bilgilendirme, yüz yüze konuşma, grup halinde görüşme, rehber öğretmene yönlendirme, konferans ve seminer düzenleme ve disiplin kuruluna sevk etme yoluyla çözmektedirler (Keman, 2019). Katılımcıların öğrenci kaynaklı sorunları bireysel görüşme, uyarma, kuralları hatırlatma, ceza verme, sorumluluk verme, şefkat gösterme, ödüllendirme, rehberlik servisine yönlendirme, velisiyle iletişime geçme ve ev ziyareti yapmakla çözdükleri anlaşılmıştır (Medikoğlu & Dalaman, 2018). Azerbaycanlı okul müdürleri gibi Slater ve çalışma arkadaşlarının (2005) ve Keman'ın (2019) çalışmasında da okul yöneticileri veliyi okula davet ederek birebir görüşmekle, ev ziyaretleri yapmakla, veli toplantısı düzenlemekle, toplantılarda veli görüşlerini almakla, seminer düzenlemekle ve yasal yönetmelik ile ilgili bilgilendirme yapmakla veli kaynaklı sorunları çözmektedirler.

Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin ister okul hedeflerini gerçekleştirmede ister de sorunların çözümünde olsun en fazla öğretmenler ve müdür yardımcıları sonra sırasıyla veli, okul psikoloğu, çocuk birliği başkanı, İl Eğitim Müdürlüğü, kaymakamlık, sekreter, öğrenci, deneyimli okul müdürleri, sendika başkanı, zümre başkanları, Mekteplinin Dostları ve hizmetlilerin desteğini aldıkları anlaşılmıştır. Bu bulgular, okulların paydaş katılımıyla yönetildiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu yönde yapılan alan çalışmalarında da aynı sonucu görmek mümkündür. Yöneticinin, okulun fiziki koşullarından kaynaklı sorunları, velilerin desteğiyle çözdüğü anlaşılmıştır (Slater, ve diğerleri, 2005). Daresh ve Male'nin (2000) çalışmasındaki okul müdürleri de Azerbaycan'daki okul müdürleri gibi okulu yönetirken deneyimli meslektaşlarından, yardımcılarından ve asistanlarından destek almışlardır. Yıldırım'ın (2011) çalışmasındaki okul müdürleri görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları

öğretmen, veli, toplumun sözü geçen insanı, karakol komutanı ve öğrenciden destek alarak çözmektedirler.

«Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programın»ın birtakım zayıf yönlerinin saptanmasıyla birlikte eğitimin, adaylara teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, yönetsel bilgi ve beceriler kazandırdığı ve öğretimsel, dönüşümcü, dağıtımcı, vizyoner ve etik liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri hazırladığı sonucuna varılmıştır. Okulda eğitim öğretim koşullarını farklı yollarla değerlendirme, belirlenmiş akademik standartlara uygun öğretim koşulları oluşturma, öğrenci, öğretmen ve veliler için bir öğrenme ortamı yaratma, öğrenci ve öğretmenlerin sürekli öğrenmesini teşvik etme, öğretmenlerin mesleki açıdan zayıf yönlerini saptama ve güçlendirmeye çalışma, okul başarısını temin etmek için sorumluluk üstlenme katılımcı okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Yönetici davranışlarının, paydaşların okula bakış açısında olumlu değişimler oluşturması, okul ikliminde, okul başarısında ve okul veli toplum iş birliğinde olumlu değişimlerin yaşanması ve okulun geleneksel okuldan devingen okula dönüştürülmesi yolunda çaba gösterilmesi "Potansiyel Okul Direktörleri Eğitim Programı"nı tamamlamış okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine işaret etmektedir. Okul yöneticilerinin, ister karar alma ister karar almadan doğan görevlerin uygulanması konusunda paydaşların rol almasını sağlaması onların dağıtımcı liderlik özelliklerin taşıdığını göstermektedir. Eğitim programını tamamlamış yöneticilerin okula atandıkları zaman eğitim öğretim hizmeti sunması açısından okulun durumunu değerlendirerek okulun gereksinimlerini ortaya çıkarması, saptanmış gereksinimleri karşılamak için hedeflerin belirlenmesi, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hangi yolun faydalı olacağının ayrıştırılması, hedeflere ulaşma yollarının gerçekleştirilmesi için kullanılacak kaynakların öngörülebilmesi ve yapılan işbirlikleriyle okulun ulaşılması beklenen sonuca doğru yol alması okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine işaret etmektedir. Okullarda yaşanan kaos ortamı ve okul iklimini olumsuz etkileyen sorunlarla baş etme zamanı sergilenen yönetici meziyetleri katılımcı okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerini ortaya koymaktadır.

5.2. Öneriler

Çalışmanın sınırlılıkları göz ardı edilmeden, şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul yöneticilerinin hazırlanması eğitim programının çıktıları değerlendirilerek programın içeriğinde gerekli değişimler ve yenilikler yapılabilir.

2. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili yapılan bilimsel çalışmalar ve bu konudaki deneyimli ülkelerin tecrübeleri incelenerek eğitim programının içeriği geliştirilebilir.
3. Teoriye dayalı bilgiler uygulamalarla desteklenerek ve yabancı alan çalışmaları incelenerek eğitimdeki derslerin katılımcılara daha faydalı olması sağlanabilir.
4. Eğitim programındaki okul yönetimiyle ilgili derslerin deneyimli okul müdürleri tarafından yürütülmesi sağlanabilir.
5. Adayların toplumun sosyoekonomik açıdan farklı kesimlerinin bulunduğu okullarda, deneyimli okul yöneticilerinin yanında staj yapmaları sağlanabilir.
6. Yeni yönetici adaylarına görev başında karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için deneyimli okul müdürlerinin mentor desteği sağlanabilir.
7. Okul yöneticilerinin deneyimlerini birbirleriyle paylaşa bilmeleri için konferanslar, çalıştaylar düzenlenebilir.
8. Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleri ve okullar iş birliği yaparak yönetimde yaşanan problemler ve gereksinimlerle ilgili bilimsel çalışmalar yapılabilir ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 289371).

Abdullayeva, F. N. (2018). Fəal təlimlə qurulan dərslər şagird təfəkkürünü inkişaf etdirir. *Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu, 85*(6), 114-117. https://www.arti.edu.az/noduploads/book/elmi-eserler-2018-6.pdf adresinden alındı

Ada, Ş. (2000). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(7), 132-137. https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11136/133213 adresinden alındı

Akbaşlı, S., & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(2), 86-102. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/47860/586375 adresinden alındı

Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği.* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 103668).

Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(2), 1-30. https://dergipark.org.tr/tr/pub/basbed/issue/43913/543074 adresinden alındı

Aksoy, Ş. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile eğitim-öğretim süreci arasindaki ilişki.* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 317123).

Akyürek, M. İ. (2020). Okul yöneticilerinin öz-yeterlik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(38), 72-83. doi:10.14582/DUZGEF.2021.155

Alizada, G., & Bilgin Aksu, M. (2019 Aralık). Azerbaycan'da okul-aile işbirliği: Bir durum çalışması. *11. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sunulan bildiri*, Antalya.

Alquizar, J. (2013). *Characteristics of school administrator as predictors of instructional management leadership.* (Masters Theses). University of Mindanao. Bu https://eric.ed.gov/?q=Leadership+characteristics+of+school+administrators&id=ED589777 mənbədən tapılıb

Aşkar, A. (2018). *Okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin eğitim paydaşlarının görüşleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 601497).

Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(2), 349 -368. https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TVRNeU9UTXdNQT09 adresinden alındı

Aydın, B., Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20*(2), 1194-1205. doi:10.17240/aibuefd.2020..-655760

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. (1995, Noyabr 27). Azərbaycan Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi Normativ Hüquqi Aktların Vahid İnternet Elektron Bazası: http://www.e-qanun.az/framework/897 adresinden alındı

Azərbaycan Respublikasının Təhsil haqqında Qanunu. (2009, iyun 19). Azərbaycan Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi Normativ Hüquqi Aktların Vahid İnternet Elektron Bazası: http://www.e-qanun.az/alpidata/framework/data/18/c_f_18343.htm adresinden alındı

Azərbaycanda təhsil, elm və mədəniyyət. (2019). Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi: https://www.stat.gov.az/menu/6/statistical_yearbooks/ adresinden alındı

Azərbaycanın demoqrafik göstəriciləri. (2020). Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi: https://www.stat.gov.az/menu/6/statistical_yearbooks/ adresinden alındı

Bæck, U.-D. K. (2010). Parental involvement practices in formalized home-school cooperation. *Scandinavian Journal of Educational Research, 54*(6), 549–563. doi:10.1080/00313831.2010.522845

Baker, A. (1997). Improving parent involvement programs and practice: A qualitative study of parent perceptions. *School Community Journal, 7*(1), 127-153. https://www.researchgate.net/publication/232511617_Improving_parent_involvement_programs_and_practice_A_qualitative_study_of_teacher_perceptions adresinden alındı

Bakioğlu, A., & Kirişçi-Sarıkaya, A. (2018). Bir öğretmen mesleki gelişim modeli: Üniversite-okul. *YILDIZ Journal of Educational Research, 3*(2), 76-98. https://eds.yildiz.edu.tr/Home/Articles adresinden alındı

Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 9*(2), 153-171. https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1497/18115 adresinden alındı

Bitterová, M., Hašková, A., & PisoËová, M. (2014). School leader`s competencies in management area. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149*(5), 114 – 118. doi:10.1016/j.sbspro.2014.08.170

Bottoms, G., & O'Neill, K. (2001). *Preparing a new breed of school principals: It's time for action.* Atlanta: Southern Regiona Education Board. https://eric.ed.gov/?id=ED464388 adresinden alındı

Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USAA comparative analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 29*(2), 229-245. doi:10.1177/0263211X010292007

Çakır, R., & Aktay , S. (2018). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlikleri. *Karadeniz, 37*(37), 37-48. doi:10.17498/kdeniz.361601

Çakır, U., & Özelmacı, Ş. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan sosyal sorunlar. *Anadolu Journal of Educational Sciences International, 7*(2), 260-287. doi:10.18039/ajesi.333732

Çalık, C., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetmi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Millî Eğitim Dergisi, 170*. https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/36942/422508 adresinden alındı

Çankaya, İ., & Çanakçı, H. (2011). Sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlarla başa çıkma yolları. *Turkish Studies, 6*(2), 307-316. https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423934139.pdf adresinden alındı

Çetin, B. (2013). Sınıfta istenmeyen öğrenci davranışlarıyla ilgili sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(1), 255-269. https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefad/issue/59473/854646 adresinden alındı

Çobanoğlu, R., Yıldırım, A., & Aydın, Y. Ç. (2020). Okul öncesi eğitimin niteliğine bir bakış: Aileler, öğretmenler ve çalışma koşulları ile ilgili sorunlar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 8*(2), 407-430. doi:10.14689/issn.2148-624.1.8c.2s.1m

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Cilt 4). Thousand Oaks, California: Sage.

Dağlı, A., & Han, B. (2017). Okul müdürlerinin görüşlerine göre Diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakultesi Dergisi, 32*, 892-904. doi:10.14582/DUZGEF.1868

Daresh, J., & Male, T. (2000). Crossing the border into leadership: Experiences of newly appointed British headteachers and American principals. *Educational Management Administration & Leadership, 28*(1), 89-101. doi:10.1177/0263211X000281013

Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., & Orr, M. T. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs.* California: Stanford Educational Leadership Institute. https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/preparing-school-leaders.aspx adresinden alındı

Daşsalahlı, R. (2018, oktyabr 26). *Direktor vəzifəsinə işə qəbul üzrə müsabiqə qaydaları dəyişdi*. Azərbaycan Müəllimi: https://www.muallim.edu.az/news.php?id=2807 adresinden alındı

Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 22*(1), 1-24. https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22603/241527 adresinden alındı

Dövlət ümumi təhsil müəssisələrinə direktor vəzifəsinə işə qəbul və çalışmanın yaş həddinə çatmış direktorlarla əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi Qaydaları. (2018, oktyabr 18). Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi: https://edu.gov.az/upload/file/emre-elave/2018/10/18-10-18-F-716-sayli-emre-elave.pdf adresinden alındı

Əliyeva, S. Q. (2018). Məktəbin idarə edilməsində planlaşdırmanın əhəmiyyəti və onun təhsilin keyfiyyətinə təsiri. *Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu, 85*(8), 339-342. https://www.arti.edu.az/noduploads/book/elmi-eserler-2018-8.pdf adresinden alındı

Ezeugbor, C., & Victor, A. (2018). Administrators' managerial competencies for sustainable human resource management in secondary education in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies, 4*(3), 21-31. doi:10.5281/zenodo.1188537

Fook, C. Y., & Sidhu, G. K. (2009). Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia. *International Education Studies, 2*(4), 106-116. doi:10.5539/ies.v2n4p106

Helvacı, M., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(2), 41-60. https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21648/232728 adresinden alındı

Heydərova, S. Ş. (2019). Pedaqoji qiymətləndirmənin tarixinə dair. *Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu, 86*(3), 79-83. https://www.arti.edu.az/noduploads/book/elmi-eserler-2019-3.pdf adresinden alındı

Hutton, D. M. (2013). Training programme for secondary school principals: Evaluating its effectiveness and impact. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, 8*(1), 31-48. https://eric.ed.gov/?q=Training+programme+for+secondary+school+principals%3a+Evaluating+its+effectiveness+and+impact&id=EJ1012995 adresinden alındı

İbrahimoğlu, Z., & Şan, S. (2018). Azerbaycan öğretim programlarının vatandaşlık eğitimi açısından incelenmesi. *Marmara Coğrafya Dergisi, 37*, 70-78. https://dergipark.org.tr/tr/pub/marucog/issue/34834/386120 adresinden alındı

Karataş, İ. (2013). Türk eğitim sisteminde sivil toplum kuruluşlarının STK'ların konumları ve işlevlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi, 43*(198), 196 - 218. https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/36170/406665 adresinden alındı

Keman, F. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri.* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 541383).

Kərimova, F. Y. (2008). Təhsil menecmentinin metodoloji problemləri. *Təhsilin İdarə Edilməsinin Bəzi Problemləri*, 74-111. http://anl.az/el/t/tie.pdf adresinden alındı

Kesen, İ., Toklucu Sundaram, D., & Abaslı, K. (2019). *Öğretim lideri vs. Okul müdürü.* İstanbul: SETA. https://www.researchgate.net/publication/334415003_OGRETIM_LIDERI_VS_OKUL_MUDURU adresinden alındı

Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi.* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 330251).

Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 7*(3), 1232-1265. doi:10.14689/issn.2148-2624.1.7c.3s.14.m

Llamas, A. V., & Tuazon, A. P. (2016). School practices in parental involvement, its expected results & barriers in public secondary schools. *International Journal of Educational Science and Research, 6*(1), 59-78. https://www.academia.edu/23703434/SCHOOL_PRACTICES_IN_PARENTAL_INVOLVEMENT_ITS_EXPECTED_RESULTS_and_BARRIERS_IN_PUBLIC_SECONDARY_SCHOOLS adresinden alındı

Medikoğlu, O., & Dalaman, O. (2018). Öğretmenlerinin derste karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlara yönelik çözüm stratejileriyle ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 20-32. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ekuad/issue/41379/500194 adresinden alındı

Memduhoğlu, H., & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılatıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7*(33), 653-666. https://www.researchgate.net/publication/326450067_Okul_Mudurlerinin_Egitim_Yonetiminin_Islevleri_Baglaminda_Yonetim_Surecinde_Karsilastiklari_Temel_Sorunlar adresinden alındı

Məmmədzadə, R. H. (2008). Təhsil sistemində rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılmasının idarə olunması. *Təhsilin İdarə Edilməsinin Bəzi Problemləri*, 53-74. http://anl.az/el/t/tie.pdf adresinden alındı

Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 271249).

Murray, B., Ahmadi, M. J., Kissam, E., Intili, J. A., Hernandez, T., Rapley, B., & Naumann, C. (2006, 11 30). *School management and instructional leadership competencies: A framework and strategy for strengthening local school administration.* JBS International, Inc. and Creative Associates International, Inc. http://www.wkfamilyfund.org/docs/je/School-Management-Instructional-Leadership-Competencies.pdf adresinden alındı

Nasreen, A. (2019). The world of a school principal: A qualitative study of secondary school principals' selection, capability, and current practices in the province of Punjab. *Bulletin of Education and Research, 41*(2), 161-179. https://eric.ed.gov/?id=EJ1229448 adresinden alındı

National Policy Board . (2015). *Professional standards for educational leaders 2015.* Reston: National Policy Board for Educational Administration. https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Professional-Standards-for-Educational-Leaders-2015.pdf adresinden alındı

Niftiyeva, Ə. Ə. (2018). Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasında monitorinq və qiymətləndirmə mexanizmlərinin əhəmiyyəti. *Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu, 85*(6), 285-287. https://www.arti.edu.az/noduploads/book/elmi-eserler-2018-6.pdf adresinden alındı

Nomnian, S., & Arphattananon, T. (2018). School administrators' competencies for effective english language teaching and learning in Thai government primary schools. *IAFOR Journal of Education, 6*(2), 51-69. https://eric.ed.gov/?q=School+Administrators%e2%80%99+Competencies+for+Effective+English+Language+Teaching+and+Learning+in+Thai+Government+Primary+Schools+&id=EJ1181061 adresinden alındı

Nusche, D., Radinger, T., Santiago, P., & Shewbridge, C. (2013). *Evaluation and assessment frameworks for improving school outcomes.* Oslo: OECD. http://www.oecd.org/education/school/46927511.pdf adresinden alındı

Ogan-Bekiroglu, F., Kahveci, A., Irez, S., Şeker, H., & Çakır, M. (2010). Fakülte-okul işbirliği modelinin değerlendirilmesi: Öğretmen adaylarının görüşleri. *Journal of Turkish Science Education, 7*(4), 148-168. https://www.pegem.net/Akademi/3-124796-Fakulte-Okul-Isbirligi-Modelinin-Degerlendirilmesi-Ortaogretim-Fen-Alanlari-Ogretmen-Adaylarinin-Gorusleri.aspx adresinden alındı

Özan, M., Nanto, Z., & Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(41), 335-356. doi:10.33418/ataunikkefd.791386

Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 190-206. https://dergipark.org.tr/tr/pub/jss/issue/24257/257148 adresinden alındı

Polat, S., & Küçük, Z. (2012). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin

değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2), 437-450. https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/48697/619537 adresinden alındı

Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies, 9*(2), 1817-1845. doi:10.7827/TurkishStudies.6136

Robertson, D. E. (2007). *A case study of: A principal preparation program in one school district.* Virginia: Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/26532 adresinden alındı

Safeek , N. M., & Nawastheen, F. M. (2016). The instructional leadership role of principals in developing good practices in teaching & learning process in the Tamil medium schools of Puttalam district in Sri Lanka. *6th International Symposium 2016* (s. 1-12). Ouluvil, Sri Lanka: South Eastern University of Sri Lanka. on at: https://www.researchgate.net/publication/311765145 adresinden alındı

Şahin, A. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22*, 243-260. https://pegem.net/dosyalar/dokuman/1169-20110715152252-sahin.pdf adresinden alındı

Sandó, P. V., Prada, J. J., Sarduy, Y. P., & Ramírez, J. G. (2017). The training of school principals: A study in the Cuban context. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(3), 258–278. doi:10.1177/1741143217725321

Seferov, R., & Akkuş, A. (2005). Azerbaycan nüfusunun eğitim açısından analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 357-376. http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/687 adresinden alındı

Semin, F. (2019). Competencies of principals in ensuring sustainable education: Teachers' views. *International Journal of Evaluation and Research in Education, 8*(2), 201-212. doi:10.11591/ijere.v8i2.18273

Sezer, Ş., & Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 8*(3), 729-737. https://dergipark.org.tr/tr/pub/odusobiad/issue/40617/465284 adresinden alındı

Sezgin, F., Tınmaz , A., & Tetik, S. (2017). Performans kriterlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri. *Journal of Human Sciences, 14*(2), 1647-1668. doi:10.14687/jhs.v14i2.4557

Slater, C. L., Esparza , E., Peña, R. M., Topete, C., Alvarez, I., Cerecedo, T., & Garcia, J. M. (2005). School administrator preparation in Baja California. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3*(1), 63-82. https://www.researchgate.net/publication/28081372_School_administrator_preparation_in_Baja_California adresinden alındı

Su, Z., Gamage, D., & Mininberg, E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in Australia and the USA. *International Education Journal, 4*(1), 42-59. https://www.researchgate.net/publication/238732480_Professional_Preparation_and_Development_of_School_Leaders_in_Australia_and_the_USA adresinden alındı

Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin vahid tarif-ixtisas sorğu kitabçası. (2017, dekabr 20). Azərbaycan Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi Normativ Hüquqi Aktların Vahid İnternet Elektron Bazası: http://www.e-qanun.az/framework/37434 adresinden alındı

Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Millî Egitim, 33*(166), 98-111. https://www.researchgate.net/publication/279547219_ilkogretim_okulu_mudurlerinin_yoneticilik_davranislarinin_ogretmenlerin_orgutsel_bagliligina_etkisi adresinden alındı

Thody, A., Papanaoum, Z., Johansson, O., & Pashiardis, P. (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Educational Management, 21*(1), 37-53. doi:10.1108/09513540710716812

Toprakcı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 13-32. doi:10.17679/inuefd.538914

Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2*(3), 63-76. https://www.pegem.net/Akademi/3-136510-Okul-Mudurlerinin-Kendi-Gorevlerine-Iliskin-Bakis-Acilari.aspx adresinden alındı

Ümumi təhsil müəssisəsinin Pedaqoji Şurası haqqında Əsasnamə. (2010, noyabr 19). Təhsil İşçilərinin Peşəkar İnkişafı İnstitutu: http://www.tipii.edu.az/noduploads/document/mumi-tahsil-muassisasinin-pedaqoji-surasi-haqqinda.pdf adresinden alındı

Ümumtəhsil Məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsi. (2011, yanvar 13). Azərbaycanın Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi - Normativ Hüquqi Aktların Vahid İnternet Elektron Bazası: http://e-qanun.az/framework/21148 adresinden alındı

Verdiyeva, M. Ə. (2019). Gələcək müəllimin peşə səriştəliliyinə yiyələnməsinin forma və metodları. *Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu, 86*(3), 178-181. https://www.arti.edu.az/noduploads/book/elmi-eserler-2019-3.pdf adresinden alındı

Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili).* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 569256).

Yener, Ş. (2015). Sosyal bilgiler öğretiminde karşılaşılan öğretmen ve öğrenci kaynaklı sorunlar: Muş il örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(2), 105-120. https://dergipark.org.tr/tr/pub/anemon/issue/1837/22409 adresinden alındı

Yeşil, D., & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2*(3), 27-45. https://www.researchgate.net/publication/284859088_Okul_Mudurlerinin_Ders_Denetimine_Iliskin_Ogretmen_Goruslerinin_Incelenmesi adresinden alındı

Yıldırım, İ., & Ada, Ş. (2017). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları öğretmenlerin iş doyumunu etkiler mi? *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10*(2), 1473-1488. doi:10.17218/hititsosbil.288760

Yıldırım, M., & Dönmez, B. (2008). Okul-aile işbirliğine ilişkin bir araştırma (İstiklal ilköğretim okulu örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(23), 98-115. https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6137/82337 adresinden alındı

Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözme öyküleri ışığında denge rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(4), 55-79. https://kefad2.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt12Sayi4/JKEF_12_4_2011_55-79.pdf adresinden alındı

Zavala, F. A. (2015). *Principals' perceptions of the most important components in an effective principal preparation program.* Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection at ScholarWorks, Walden University, Minnesota. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/26/ adresinden alındı

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin …… yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

04.01.2021

Gulshan ALIZADA

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gulshan ALIZADA

Eğitim Durumu

Lisans Eğitimi : Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetim ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller : Rusça, İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : 11. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi "Azerbaycan'da Okul-Aile İşbirliği" konulu bildiri sunumu.

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 320 Nolu Okul, Tarih Öğretmeni
Tahir Hasanov ismini taşıyan 23 Nolu Okul, Müdür Yardımcısı ve Tarih Öğretmeni

Tarih : 04.01.2021

İNTİHAL RAPORU

