

Öğretim Sürecinin Yönetimi ve Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesine Yönelik Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*

SİNAN BOZKURT

Akçakoca İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

ENGİN ASLANARGUN

Düzce Üniversitesi

Gönderim Tarihi: 28.4.2015

Kabul Tarihi: 18.7.2015

Öz: Okullarda gerçekleştirilen eğitim öğretim sürecinin yönetilmesi ve öğrenci başarısının değerlendirilmesi öğretim liderliği boyutları arasında yer almaktadır. Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında özellikle okul yöneticisinin öğretim liderliği rolü ve etkili okullar üzerinde durulmaktadır. Öğrenci başarısının sağlanması okulların temel amaçları arasında yer aldığı için bu sürecin yönetilmesi müdürün liderlik davranışları kapsamında yer almaktadır. Etkili okul araştırmaları ile okul yöneticilerinden etkili bir öğretim liderliği beklenmektedir. Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmış, 16 okul müdürü ile yüz yüze görüşme yapılarak araştırma konusuna ilişkin derinlemesine veri toplanması yoluna gidilmiştir. Okul müdürlerine göre öğretim sürecinin yönetimi ve öğrenci başarısının takip edilmesi boyutlarında öğretmenler gerekli performansı sergilemekte ve müdürler de kendilerini yeterli görmektedir.

 **Anahtar Kelimeler:** Öğretim süreci, öğrenci başarısı, okul müdürü, öğretim liderliği.

Instructional Leadership Behaviors of Principals' in Terms of Teaching Process and Students' Achievement

Abstract: Experiencing rapid changes in today's educational system, the role of the school principals is important to show leadership in the school administration. Especially the role of the school principals in instructional leadership and effective schools was focused in the studies of the reconstruction of the educational system. In recent years this issue handled in various ways today has become more of an area of research. By effective schools research, effective instructional leadership are expected by the school administrators. In this research, situational case design that is one of a qualitative case study design patterns was used, 16 school principals were interviewed face to face to get in-depth data collection. According to the findings, the opinions of principals has been identified and grouped under two main themes: The management of the teaching process and monitoring of the students' success

 **Key Words:** Teaching process, student success, principal, instructional leadership

 **Atf için/cite as:**

Bozkurt, S., & Aslanargun, E. (2015). Öğretim sürecinin yönetimi ve öğrenci başarısının değerlendirilmesine yönelik okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama [Journal of Education and Humanities: Theory and Practice]*, 6 (11), 151-174.

*Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamladığı yüksek lisans tezinin alt amaçlarından birini oluşturmaktadır.

Eğitim sistemlerinin amacı ülkenin nitelikli insan gücünü yetiştirmek ve yurttaşlarına vatandaşlık eğitimini vermektir. Bunu gerçekleştirebilmek için her eğitim sistemi, yetiştireceği insan modelini, sahip olduğu eğitim felsefesi ve insan gücü politikası ışığında saptayarak eğitim etkinliklerini bu amaca göre düzenlemektedir.

Yirmi birinci yüzyılın ikinci yarısından itibaren tartışılmaya başlanan postmodern paradigmanın, her alanda olduğu gibi eğitim ve okul yönetimi alanında da bazı dönüşümlere yol açtığı belirtilmektedir. Bu dönüşüm eğitimde yeni anlayışlar ortaya çıkarmakta ve yeni yaklaşımları zorunlu kılmaktadır. Özellikle eğitim sürecinin yönetimi okullar söz konusu olduğunda öncelikli tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Okullar, dünyanın her ülkesinde, birbirine benzer ya da birbirinden farklı biçimlerde örgütlenmiş olup, benzer amaç ve işlevlere sahiptir. Günümüz dünyasında ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve diğer alanlarda yaşanan bir takım değişmeler eğitim ve okulları etkilemektedir. Bu durum okul yöneticilerini farklı sorunlarla karşı karşıya bırakırken okulun amaçlarını da ön plana çıkarmaktadır. Kısaca, eğitimin bireyi geliştirdiği, diğer taraftan da ülkenin bilimsel, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını katkı sağladığı belirtilmektedir (Bowen, 1980).

Okulun gücü ve verimliliği büyük ölçüde personelin niteliğine bağlıdır. Bu personelin en üstünde de okul yöneticisi bulunmaktadır. Okulun en yetkili kişisi olan okul yöneticisinin sahip olması gereken bir takım liderlik özellikleri vardır. Bu liderlik özelliklerini de bulunduğu eğitim kurumuna yansıtması gerekmektedir. Bu sebeple okul yöneticisinin okul içindeki ve dışındaki görevi önem kazanmaktadır. Başarılı okul liderleri, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmelerinin ötesinde çok iyi şeyler başarmaları amacıyla olumlu bir okul kültürü oluşturabilmek için okulun kuralları, hedefleri, politikaları ve anlam dünyaları üzerinde etkili olabilecek düzeyde etkili stratejiler izlemek durumundadır (Starratt, 2004a; Cherian & Daniel, 2008, s.8). Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine sahip, zeki, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olması istenmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinden, problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip olma, kriz durumlarında soğukkanlılıkla karar verebilme gibi özelliklerin de beklendiği ifade edilmektedir (elikten, 2010: 130).

Okul yöneticisinin lider konumda olduğu ve okulun tamamını kapsayacak şekilde misyon belirleyerek öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturduğu belirtilmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002, s.274). Etkili okul konusundan çıkarılabilecek temel sonuç, okul müdürlerinin okul yönetimindeki liderlik algılarının öğretmen ve öğrencilerin yaşamında doğrudan etkili olduğudur (Şişman, 2011, s.47). Okul müdürlerinin öğretimin niteliğini arttırmaya yönelik çabası öğretim liderliği anlayışının özünü oluşturmaktadır. Başarılı bir okul liderinin okul gelişimi ve öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu ifade edilirken okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanma, çalışanların performansını istenilen seviyeye getirme, öğrenme ortamını geliştirme, öngörülen değerleri belirleme, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve amaçlar belirleme, çalışanları motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi oluşturma, ortaya çıkabilecek sorunları ustaca çözüme ve yönetme gibi bazı temel görevlerinin olduğu da belirtilmektedir (Bush, 2010: 651; Arslan Özyurt, 2007: 24; Akdağ, 2009: 41).

Karpicke ve Murphy (1996), okul müdürünün, öğrenci başarısı üzerindeki etkisi açısından okul kültürünü anlamasının ve öğrenci başarısını arttırmak için gerekli olan kararları almasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Bunun yanında okul müdürlerinin en belirgin rolünün, yöneticilerin ve öğretmenlerin okulda karşılaştıkları sorunların çözümü için işbirliği içerisinde çalışabilecekleri bir ortamı oluşturmak ve desteklemek (Nettles and Herrington, 2007) olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca okul liderinin uygulamaya önem veren, teorik alt yapısı sağlam ve okul kültürünün oluşturan bir anlayışta olması önemsenmektedir (Glasman and Glasman, 1997: 4). Hallinger & Murphy'ye (1987, s.55) göre, müdürlerin öğretim liderliği davranışları sergileyebilmeleri için üst yönetimden kaynaklanan engellerin ortadan kalkması gerekmektedir.

Eğitim-öğretim sürecini etkileyen değişkenlerinin başında sınıf yönetimi gelmektedir. Etkili bir sınıf yönetimi eğitim-öğretim sürecinin başarıya ulaşmasının temel taşı olarak oluşturmaktadır. Küçükahmet (2003) sınıf ortamında karşılaşılan sorunların çözümünde en büyük sorumluluğun öğretmene ait olduğunu, öğretmenin sınıfı yönetmedeki başarısının öğrencilerin öğretim sürecindeki başarısını arttıracak ve olumlu bir sınıf ortamı oluşturmak için öğretmenlerin sınıf kurallarını belirlemesi ve istenmeyen öğrenci davranışlarının kontrol edilmesinin gerektiğini ifade

etmektedir. Bu noktada okul müdürünün öğretmenlerle iletişim becerisi öğretmen motivasyonu üzerinde etki ederek dolaylı olarak sınıf içi öğretim sürecine de yansımakta ve öğrenci başarısını etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak eğitimin amacı, kişilerin yaşadığı toplumun ve toplumun bağlı olduğu çağdaş dünyanın uyumlu bir üyesi haline getirerek onları çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatmaktır. Bireylerin, toplum ve dünyadaki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilecek ve katkıda bulunabilecek bir biçimde yetiştirilmeleri gerekir. Bu da, iyi bir eğitim sisteminin yanında, nitelikli bir öğretmen kadrosu ile sağlanır. Öğretmenlerin nitelikli olması ne kadar gerekli ve önemli ise de, yeterli değildir. Zira bu öğretmen kadrosunun ülke düzeyinde dengeli, etkin ve verimli olarak istihdam edilebilmeleri ile çalışma ve hayat şartlarının iyileşmesi de o derece önemlidir (Çelikten vd., 2005). Çünkü öğretmenlerin sınıf içi davranışları öğrencilerin akademik başarılarını doğrudan etkilemektedir. Yani öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenci, öğretmen ve öğrenme-öğretim süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Bu sebeple okul müdürlerinin öğretim liderliği rolünü üstlenmeleri gerekmektedir. MEB bu hedefleri gerçekleştirebilmek için çağın gereklerine ayak uydurabilen öğretim lideri olan okul müdürlerine ihtiyaç duymaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul müdürlerinin öğretim sürecinin yönetimi ve öğrenci başarısının takip edilmesi sürecine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Bireyler aynı dünyada ve ortamda yetişmesine rağmen, aynı olayları farklı şekilde anlamakta ve yorumlamaktadır. Bu desenin amacı, insanların bir fenomenin belirli bir yönünü tecrübe etmede, yorumlamada, anlamada veya kavramsallaştırmada ortaya koydukları farklı yolları tanımlamaktır (Çepni, 2007). Başka bir deyişle, olgu bilim deseni, farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı araştırılmasına ihtiyaç duyulan konulara odaklanılmasıdır. İnsanların sosyal dünyalarını

anlayabilmek için günlük yaşamda kullandıkları yapıların ve ilişkilerin çözümlenmesi, sözel ve yazılı metinlerde saklı olan anlamların ortaya çıkarılmasıdır (Kuş, 2009; Büyüköztürk vd., 2012).

Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2012-2013 öğretim yılında Düzce-Akçakoca'da görev yapan 16 okul müdürünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan okul müdürleri 33-59 yaş aralığında olup meslekteki hizmet yılı 10-35 yıl arasında, yöneticilikteki hizmet yılı ise 6-30 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların beşi Sınıf öğretmeni, üçü Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, yedisi Meslek Dersleri öğretmeni ve biri de Matematik öğretmenidir. Yöneticilerden iki kişi Yüksek Lisans mezunu, on üçü Lisans mezunu ve biri de Eğitim Enstitüsü mezunudur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğinde veriler, katılımcıların anlam dünyalarını, kendi deneyimlerini yorumlama biçimleri ile duygu ve düşüncelerini aktarmaktadır. Bu sebeple nitel görüşme sırasında elde edilen veriler, derin ve detaylı bilgiler içermektedir (Willis, 2007; Kuş, 2009). Görüşme sorularının hazırlanmasında alanyazın taraması yapılarak benzer araştırmalar incelenmiştir. Okul yöneticilerinin cevaplayacağı sorular uzman görüşüne sunulmuştur. Önce çalışma grubu içinde bulunan 4 okul müdürü ile ön görüşme yapılmış gerekli düzeltmelerden sonra 16 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ses kaydına alınmış ve sonrasında analiz edilmiştir. Katılımcılar için M1, M2, M3...şeklinde kod isimler kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler analiz edilirken, görüşmeye katılan okul müdürlerinin konuşmaları kaydedildikten sonra dinlenerek tek tek yazılı metne dönüştürülmüştür. Yazıya dökülen görüşme kayıtları uzun bir süreç içerisinde defalarca okunarak elde edilen verilerin basitleştirilmesi, indirgenmesi ve daha anlamlı hale gelebilmesi için çalışılmıştır. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler doküman haline getirilerek içerik analizi için çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Görüşme verileri temalar ve alt temalar şeklinde gruplandırılmıştır.

Araştırmanın İnanırcılığı ve Aktarılabilirliği

Araştırmanın inanırcılığını artırmak amacıyla görüşmeler kaydedilmiş, sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın aktarılabilirlik özelliğini artırmak amacıyla ayrıntılı betimlemelere ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca görüşme formu hazırlanarak alan taraması ve doküman incelemesi yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin ses kayıtlarının deşifre işlemlerinin bizzat araştırmacı tarafından yapılması, raporda katılımcılardan doğrudan alıntılara yer verilmesi ve elde edilen bilgilerin katılımcılara teyit ettirilmesi gibi stratejiler izlenmiştir. Verilerin temalara göre sınıflandırılması aşamasında uzman desteği sağlanmış, araştırma sonuçları benzer araştırmalarla ilişkilendirilmiş, araştırmada izlenen yöntem ayrıntılı olarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda iki kategoride ortaya konulmuş olup farklılık olan alt boyutlar dikkate alınarak yorumlanmıştır.

1. Öğretim Sürecinin Yönetimi

Öğretim sürecinin yönetimi ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde üç alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- Öğretmenlerin ders işleyişi,
- Öğretmenlerin ders işlerken karşılaştığı sorunlar,
- Öğrenci sorunlarına karşı yöneticiler tarafından alınan tedbirler, şeklinde vurgulanmaktadır.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Ders İşleyişi ile İlgili Yönetici Görüşleri ve Dağılımları

En Çok Ortaya Çıkan Yönetici Görüşleri	n	%
Başarılı bir şekilde ders işlemektedir	16	100
Sınıf yönetimi konusunda başarılılar	14	88
Yetenekli ve gönülden çalışmaktalar	13	81
Öğrencilerle iyi ilişki içindeler	13	81
Sınıf mevcudu az olan okullarda sorun yaşanmamakta	5	31

Tablo 1’de öğretmenlerin ders işleyişi ile ilgili görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (%100) öğretmenlerin başarılı bir şekilde ders işlediğine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (%31) sınıf mevcudu az olan okullarda sorun yaşanmadığı belirtilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri öğretmenlerin sınıf yönetimi, öğretmenlerin öğrencilerle ilişkileri ve öğretmen performansı gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Müdürlere göre öğretmenler severek ve isteyerek sınıfa girmekte ve gönülden ders işlemektedir. Özellikle tecrübeli öğretmenlerin sınıf yönetimi, alan bilgisi ve pedagojik açıdan iyi oldukları ve öğrenci seviyesine uygun ders işledikleri ifade edilmektedir. Ayrıca mesleğin sonuna gelen öğretmenlerin teknoloji eğitimi noktasında zaafiyetlerinin bulunduğu açıklanmaktadır. Bazı müdür görüşleri aşağıda verilmiştir:

M3:“...bilgi akatarılmasında ve **anlatılmasında arkadaşların genel anlamda bir sıkıntısı yok...eskiler tecrübe anlamında, yenilerse teknoloji anlamında iyiler, ikisinin birleşmesi gerektiğine inanıyorum...**”

M4:“...öğretmenleri **yeterli** buluyorum. Öğretmenlerin **gönülden çalıştırlarmada inanıyorum**. Öğrencilerle iyi ilişki içindeler. Sınıf içi derslerin işlenmesinde herhangi bir sorun gelmiyor...”

M6: “...özellikle öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha **esnek olması** gerekiyor, kendini öğrenciye sevdirmeye önemlidir...”

M12:“...beş parmağın beşi de bir değil. Ama yine de öğretmenlerimizi **%80 yeterli** buluyorum...**gönülle** çalışıyorlar... sınıf yönetimi sorunu, öğretmenin ders anlatma sorunu ve bilgide **eksikliği yok...**”

M13: “...sınıf içini çok bilemiyorum. Çünkü dönemde 1 veya 2 defa sınıflara girme şansımız oluyor. Ama çokta **sıkıntı yaşadıklarımı düşünmüyorum...**”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin ders işlerken herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmadığı ve başarılı bir şekilde ders işlediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin öğrencilerin seviyelerine inmeleri ve öğrencilerle iletişime önem vermeleri başarılı olma hususunda önemlidir. Çünkü bu davranışlar öğrenci ile öğretmen arasında karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yapılan çalışmalarda sınıf başarısının artırılması için öncelikle öğretmenlerin öğrencilere rol model olması gerekmektedir (Çelikten vd., 2005: 217). Başka bir ifade ile öğrencilerin sınıf içi öğrenmelerinin önemini vurgulayan ve öğretmenlerle daha sıkı işbirliğinin altını çizen pedagojik liderlik yaklaşımı önerilmektedir (MacNeill vd., 2003: 4). Bu anlamda okul müdürlerinin kendilerini bu yönde geliştirmeleri düşünülmektedir.

Sonuç olarak öğretmenlerin genellikle başarılı bir şekilde ders işledikleri belirtilmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin tecrübe kazandıkça, teknolojik imkanları kullandıkça ve iletişime önem verdikçe daha da başarılı olacağı açıklanmaktadır.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Ders İşlerken Karşılaştığı Sorunlarıyla İlgili Yönetici Görüşleri ve Dağılımları

En Çok Ortaya Çıkan Yönetici Görüşleri	n	%
Öğrenci davranışı ile ilgili sorunlar	13	81
Aileden kaynaklanan sorunlar	7	43
Sınıf içinde oluşan sorunlar	7	43
Öğretmen ve öğrenci arasında oluşan sorunlar	6	38

Tablo 2’de görüş bildiren okul müdürlerinin çoğu (% 81) öğrenci davranışı ile ilgili sorunların olduğuna vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (% 38) öğretmen ve öğrenci arasında oluşan kişisel sorunlar olduğu belirtilmektedir. Bunun dışında müdürler öğrencilerin derse karşı ilgisizliği, aile desteği ve öğretmenlerin sınıf yönetimi zafiyetleri gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin karşılaştığı sorunların başında öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunlar gelmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin müfredatı yetiştirememe korkusu, veli ilgisizliği, ekonomik sebepler ve çevresel faktörler gelmektedir. Ayrıca bazı öğretmenlerin öğrenci seviyesine inmekte zorlandığı ve sınıf yönetiminde pek de başarılı olmadığı görülmektedir. Buna göre eğitimcilerin nasıl ders verileceği veya anlatılacağı hususunda, sadece öğretmenlerin değil eğitimle ilgili olan tüm bireylerin bu konuda derinlemesine eğitilmeleri; eğitimcilerin belli periyotlarda çeşitli kongre, sempozyum, çalıştaylara katılımları sağlanarak kültürel hayatlarını zenginleştiren deneyimlerin yaşatılması gerekmektedir (Gelen ve Beyazıt, 2007: 469). Konuyla ilgili bazı müdür görüşleri şöyledir:

M2:“...zaman zaman bize de problemler yansıyor, özellikle **sınıf yönetimi** daha **esnek olması** gerektiğinden, birde **müfredatı yetiştirememe** korkusu hakim olduğunda, işin içine öğrenci katılınca ders anlatımında bir **yavaşlama** olduğunda, bahsedilmekte tabi bir de gürlüğü patırtı ve hakimiyet zaafiyetini beraberinde getiriyor. Özellikle **eski öğretmenlerimizde** bu sıkıntıyı daha çok görüyoruz...”

M4:“...gelen sorunların başında öğrencilerin **derse karşı kayıtsız** kalması, derse karşı ilgisizlik. Genellikle **öğrencilerin davranışları** ile ilgili sorunlar geliyor...”

M6:“...öncelikle bizim öz kültürümüzün yapısında var olan eğitim sistemimizden uzaklaşılacağına öğrenci davranışlarında bozulmalar meydana geliyor...”

M7:“...öğrencilerin meslek edinme beklentisi içinde olması nedeniyle kültür derslerinde ne kitap, ne defter ne de ders araç ve gereci ile ilgili materyalleri derse getiriyorlar. Yani derslere karşı ilgisizler...”

M9:“...müfredatı değiştirerek öğretmen zor durumda kalıyor...”

M11:“...2.kademe dediğimiz sınıflarda problemlerimiz var. Bunun sebeplerine gelince, çocuğun gelişimi, öğrenci davranışlarını değerlendirme sisteminin caydırıcı olmaması, veli bakışının farklı olması ve medyanın öğretmenlerle ilgili durumları abartılı olarak vermesi veli ve öğrenci bakış açısını öğretmenlere karşı değiştirmiştir...”

M12:“...sessizliğin ve düzenin oluşturulmasıyla ilgili sorunlar var...”

M13:“...sorunlarımız daha çok öğrenci ve aile odaklıdır...”

Öğretmenlerin öncelikle öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunlarla karşılaştığı ve bu durumun okullar arasında da farklılığa yol açtığı belirtilmektedir. Özellikle meslek okullarında öğrenci sorunlarının diğer okullara göre daha çok olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin sınıf yönetimi noktasındaki eksikliği, öğrencilerin meslek edinme beklentisi, derse karşı ilgisizlik ve aile içi huzursuzluk gibi noktalar öğretmenlerin karşılaştığı diğer sorunlardır. Ekonomik olarak belli bir seviyenin altından gelen öğrenciler ile parçalanmış aile çocuklarının davranışsal anlamda sorunlarının olduğu gözlenmektedir. Cinsiyet olarak bakıldığında erkek öğretmenlerin daha disiplinli olduğu ve bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok sorunla karşılaştığı belirtilmektedir. Bunun yanında müfredat değişikliğinin öğretmenleri zor durumda bıraktığı ve bu durumun öğrenci başarısına etki ettiği ifade edilmektedir.

Tablo 3.

Öğrenci Sorunlarına Karşı Alınan Tedbirlerle İlgili Yönetici Görüşleri ve Dağılımları

En Çok Ortaya Çıkan Yönetici Görüşleri	n	%
Rehberlik servisinin çalışmasını sağlamak	16	100
Okul yönetimi ve öğretmenlerle toplantı yapmak	14	88
Bazı durumlarda öğrencileri görmezden gelmek ve affetmek	14	88
Sorunlu öğrencilerle bire bir ilgilenmek	13	81
Velilerle görüşmek	13	81
Her öğrencinin çocuk olduğunu kabul etmek	9	56
Öğrencilerin pişman olacağını düşünmek	5	31
Velî, öğretmen ve öğrenci ilişkilerine dikkat etmek	4	25
Öğrencileri disiplin kuruluna sevk etmek	4	25

Tablo 3’te görüş bildiren okul müdürlerinin tamamı (% 100) öncelikle rehberlik servisinin çalışmalarına vurgu yapmaktadırlar. En düşük oran ise (% 25) öğrencilerin disiplin kuruluna sevk edilmesidir. Bunun dışında okul müdürleri personel ve öğretmen iletişimi, veli görüşmeleri, öğrenci masumiyeti, informal iletişim ve empati gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri öğrenciden kaynaklanan sorunlar karşısında öncelikle rehberlik hizmetlerini devreye soktuklarını, okul yönetimi ve öğretmenlerle toplantılar düzenlediklerini ve sorunu paylaştıklarını belirtmektedirler. Ayrıca müdürler öğrencilerle bire bir görüşmek, duygudaşlık yapmak ve aile ile iletişim halinde olmanın önemine vurgu yapmaktadırlar. Herhangi bir çözüm önerisi bulunmadığı zaman öğrenciyi son çare olarak disiplin kuruluna sevk etmektedirler. Öğrenci davranışlarının olumlu hale gelebilmesi için öğrencilerin ödüllendirilmesi, öğrencilere sorumluluk verilmesi, aile desteğinin kazanılması ve mevzuatı kullanmak yerine informal iletişim yollarının kullanılmasının etkili olduğu anlaşılmaktadır. Genelde müdürler öğrencilerin çocuk olduğunu ve pişman olacaklarını düşünerek öğrencileri affettiklerini açıklamaktadırlar. Görüşlerden bazıları şöyledir:

M1:“...öncelikle yönetici arkadaşlarla durumu **paylaşıyorum**. Sonra öğretmenlerle paylaşıyorum...”

M2:“...eğer öğrenci tarafında bir sıkıntı varsa **rehberlik servisimizle** çözüm üretmeye çalışıyoruz...”

M3: “...**affetmek prensip** olmalıdır. Yine öğretmen arkadaşlarla **istişare** ederek durum değerlendirmesi yapıyoruz...”

M4:“...sorun olduğunda **öğrencilerle görüşüyorum**. Onları dinliyorum. Bunun yanında **veliye okula davet** ediyoruz...”

M7:“...biz de sorun olan **öğrencilerle görüşüyoruz**. Öncelikle **rehberlik hizmetine** sevk ediyoruz daha sonra **disiplin kuruluna** sevk ediyoruz. Mutlaka **ailesi ile iletişime** geçiyoruz...”

M10:“...bazen ses çıkan sınıfları **görmezlikten gelebiliyorum**...”

M11: “...eğer genel bir problem varsa **öğretmenler kurulunu** toplayarak görüşüyoruz. Bunun dışında öğrenci **velilerini** okula davet ediyorum, velilerle görüşerek sorunun çözümüne ilişkin birlikte tedbir almaya çalışıyoruz. Yani **iletişim mekanizmasını** işletmeye gayret ediyoruz...”

M13:“...sorunu çözmek adına öncelikle **velilerimizle toplantılar** yaparak bu okulun kendilerinin olduğunu var olan **başarı ya da başarısızlık** durumlarının en az bizim kadar kendilerinin de sorumlu olduğunu söylüyoruz...”

M15:“...sık sık **öğrencilerimizi topluyoruz** ve onlara öğretmenleriyle, okul yöneticileriyle, aileleriyle ve toplumla olan ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini anlatıyoruz ve öğrencilerimize bu konuyla ilgili **videolar izletip** düzgün bir öğrencinin nasıl olması gerektiğini ve ilişkilerine nasıl dikkat etmesi gerektiğini anlatıyoruz...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri öğrenci sorunlarıyla ilgili olarak okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve veli ile iletişim halinde oldukları görülmektedir. Ayrıca rehberlik hizmetleri çalışmaları ile sınıf öğretmenlerinin rehberlik faaliyetlerine vurgu yapmaktadırlar. Bunun yanında öğrencilerin bireysel farklılıklarının da önemli olduğunu belirtmektedirler. Bazı araştırmalarda öğrencilerin okulda beklenmedik olumsuz davranışlarla krizin kaynağını oluşturduğu, yerinde ve zamanında müdahale edilmediğinde krizin boyutunun derinleştiği ve çözümün zorlaştığı belirtilmektedir. Bu sebeple okul müdürlerinin kriz ekiplerini oluşturarak öğrencileri yazılı ve sözlü olarak uymaları, velilere ve üst makamlara haber vermeleri ve gerekirse öğrencilere psikolojik destek sağlamak suretiyle olaylara müdahale etmelerinin önemine vurgu yapılmaktadır (İnandı, 2008: 38). Ayrıca değer eğitimi yöntemlerine göre işlenen derslerin, öğrencilerin çevreye ilişkin olumlu tutum geliştirmelerinde geleneksel yöntemle işlenen derse göre daha etkili olduğu belirtilmektedir (Tahiroğlu vd., 2010: 243). Sonuç olarak sorun çözmenin en önemli yollarından biri sorunu tesbit etmek, tanımlamak ve sorunun kaynağına inmektir. Diğer bir yol ise karşılıklı iletişimdir. Öğrenci merkezli sorunlarda öğrencilere karşı yargılayıcı bir tutumla yaklaşmak pedagojik açıdan olumlu değildir. Bu nedenle öğrenciye öncelikle doğrunun, güzelin ve iyinin gösterilmesi gereklidir. Ayrıca yaptığı yanlışın farkına varmasının sağlanması; kendisine, ailesine ve çevresine karşı sorumlulukları hatırlatılmalıdır. Çünkü yenilenen öğretim programlarında öğrenci merkezli bir eğitim anlayışından bahsedilirken okul müdürlerinin bu noktada okuldaki disiplin kurullarından ziyade okul rehberlik hizmetlerini devreye sokması, veli ve öğrenci iletişimine önem vermesi gerekmektedir.

2. Öğrencilerin Değerlendirilmesi

Öğrencilerin değerlendirilmesi ile ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde üç alt boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- a. Öğrencilerin sınav takibi,
- b. Başarının artırılması ile ilgili yapılan çalışmalar,

c. Başarısızlık durumunda alınan tedbirler, şeklinde vurgulanmaktadır.

Tablo 4.

Öğrencilerin Sınav Takibi ile İlgili Yönetici Görüşleri ve Dağılımları

En Çok Ortaya Çıkan Yönetici Görüşleri	n	%
Öğrencilerin yazılı ve sözlü sınavlarının takibi	16	100
Deneme ve seviye belirleme sınavlarının takibi	15	94
Mezun olan öğrencilerin üniversite ve iş durumlarının takibi	6	38
Sınav takip komisyonunun kurulması	5	31
Proje ve performans ödevlerinin takibi	5	31
ÖSYM'nin yaptığı sınavların takibi	3	19

Tabloda öğrencilerin sınav takibi ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (% 100) yazılı, sözlü ve deneme sınavlarına vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (% 19) ÖSYM tarafından yapılan sınavlar yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri mezun öğrenciler, ölçme değerlendirme, sınav komisyonu ve performans ödevleri gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Müdürler öğrencilerin akademik başarıları ile tek tek ilgilenmektedirler. Müdürlere göre yazılı ve sözlü sınavlar öğrencilerin akademik başarısı olarak algılanmaktadır. Bunun yanında İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin yaptığı interaktif sınavlar, deneme sınavları ve seviye belirleme sınavları öğrencilerin sınav deneyimlerinin geliştirilmesi açısından son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bazı müdür görüşleri şöyledir:

M1:“...bizim kendi bünyemizde oluşturduğumuz **ölçme değerlendirme komisyonumuz** var. Öğrenci başarısını bu komisyon ile takip ediyoruz...öğretmenlerin yapmış olduğu **yazılı ve sözlü sınavları**, İl ve İlçe MEM'in yaptığı **interaktif deneme sınavlarını** takip ediyoruz...”

M2:“...**yazılı ve sözlü** notları, **performans** ödevi ile **proje** ödevi notları ile okul veya il genelinde yapılan **deneme** sınavlarıyla öğrencilerimizin bilgi birikimini tespit etmeye çalışıyoruz...”

M3:“...İl ve İlçe MEM'in yaptığı **interaktif değerlendirme** sınavları yapıyoruz. Sınavlardan sonra **değerlendirme toplantısı** yapıyoruz...”

M6:“...**LYS ve YGS** sınav sonuçlarını takip ediyoruz. Ayrıca dersaneye giden **öğrencilerin düzeylerini** birebir değerlendiriyoruz...”

M10:“...öğrencilerimize çeşitli eğitim kuruluşlarıyla antlaşmalar yaparak onlarla özellikle deneme sınavları alıyoruz...”

M11:“...İl MEM’in direktifleri doğrultusunda yapılan interaktif değerlendirme sınavları yapıyoruz...”

M12:“...yazılı sonlarında öğretmenlerimiz yazılıları değerlendirme çizelgeleri tutarak öğrenci takip komisyonu oluşturduk...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde genellikle yazılı ve sözlü sınavlar, interaktif ve deneme sınavları, proje ve performans ödevleri, ölçme ve değerlendirme gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle öğrencileri yakından izleyebilmek için sınav değerlendirme komisyonları kurdukları anlaşılmaktadır. Sonuç olarak okul müdürleri öğrencilerin sınavları ile yakından ilgilenmeli ve öğrencileri her defasında sınavlara girmeleri noktasında teşvik etmelidirler.

Tablo 5.

Başarının Artırılması ile İlgili Yönetici Görüşleri ve Dağılımları

En Çok Ortaya Çıkan Yönetici Görüşleri	n	%
Başarısı yükselen öğrencilerin ödüllendirilmesi	14	88
Performansı yükselen öğrencilerin tespit edilmesi	13	81
Başarı sebeplerinin araştırılması	13	81
Akademik başarının artırılması için öğrencilerin dersane ve kurslara yönlendirilmesi	12	75
Velilerle ve öğretmenlerle iletişim	11	69
Her sınavın gerçek gibi analiz edilmesi	10	62
Öğrenciler için ücretsiz danışmanlık sisteminin kurulması	6	38
Yapılan tüm sınavlarla ilgili arşiv oluşturulması	4	25
Başarılı öğrencilerin reklamının yapılması	3	19
Rehberlik servisinin çalışmaları	3	19

Tablo 5’de akademik başarının artırılması ile ilgili olarak katılımcıların çoğu (%88) başarısı yükselen öğrencilerin ödüllendirilmesine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (% 19) rehberlik servisi çalışmaları yer almaktadır. Bunun dışında okul müdürleri performansı yükselen öğrencilerin tespit edilmesi, başarı sebeplerinin araştırılması, öğrencilerin dersane ve kurslara yönlendirilmesi, veli ve öğretmen iletişimi, öğretmenlerin taltif edilmesi, ücretsiz danışmanlık sisteminin kurulması, sınavlarla ilgili arşiv oluşturulması ve başarılı öğrencilerin reklamının yapılması gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Akademik başarının artırılması her şeyden önce öğrencilerin sistemli

bir şekilde çalışması ve doğru yönlendirilmeleriyle alakalıdır. Başarının artırılması için öncelikle öğrencilerin iyi analiz edilmesi gerekir. Bu sebeple veli ile iletişim son derece önemlidir. Müdürlerin öğrencilerin akademik başarısı için yönlendirme, ödüllendirme ve reklam çalışmaları yaptıkları belirtilmektedir. Ayrıca öğrencilere ileriye dönük hedeflerin sunulması, sınav kaygısı ile ilgili seminerlerin düzenlenmesi, düzenli olarak okuma saatlerinin yapılması, geçerlik ve güvenilirliği artırmak için gerçek sınav ortamlarının oluşturulması öğrencilerin akademik başarılarını artıran etkenler olarak görülmektedir. Akademik başarının artırılmasında bir başka etken öğretmen performansıdır. Bu anlamda müdürler öğretmenlerle iletişim halinde olduğu ve her fırsatta başarıya olumlu yönde etki eden öğretmenleri taltif ettiklerini belirtmektedirler. Bu anlamda öğretmenlerin fedakarca çalıştığı da ifade edilmektedir. Konuyla ilgili bazı müdür görüşleri aşağıda verilmiştir:

M1:“...her sınavdan sonra başarısı artan öğrencilerimize madalya veriyoruz. Burada hep ilk üçe giren değil **performansını geliştiren** her öğrencimize madalya veriyoruz...”

M3:“...öğrencilerime sınav kaygısı, sınav psikolojisi ve sınavlarla ilgili diğer konularda bilgilendirmeler yapıyoruz ve **seminerler** veriyoruz..başarılı olan öğrencilerimizi okulun önünde çağırarak onu **alkışlatıyorum**. Sonra kitap, kalem gibi **hediyeler** veriyorum...”

M4:“...özellikle **öğrencilerin görüşlerine** önem veriyorum. Onları dinliyorum. Böyle yaptığımızda ürünü de alıyoruz...”

M6:“...başarıyı iki şekilde değerlendiriyoruz. Birisi **kişilik** anlamında, diğeri **akademik başarı** anlamında. Gönül istiyorki kişilik başarısını ön planda tutalım. Çünkü MEB il MEM'den, İl MEM'de İlçe MEM'den, İlçe MEM'de bizden akademik başarı istiyor ve **hesaba çekiyorlar**. Dolayısıyla akademik başarı ön planda oluyor...”

M7:“...özellikle **akademik başarıya** katkı anlamında öğrencilerimizi Halk Eğitim Merkezinin ücretsiz **kurslarına** yönlendirmek, **dersaneye** gitmeyen öğrencileri dersaneye yönlendirmek ve **öğretmenlerin fedakarlıklarını** da sayarsak katkı yaptığımızı söyleyebiliriz...”

M8:“...başarı durumunda öğrencilerimizi **ödüllendiriyorum**...”

M10:“...öğretmenlerimiz **fedakarlıkla** çalışarak gereğinden fazla yıpranarak öğrenciler için elinden geleni yaptığına inanıyorum...”

M11:“...öğrencilerimizle **tek tek görüşerek** sınavlarda başarılı oldukları için onları tebrik ediyoruz ve başarılarının devamını diliyoruz, başarısız olanlara ise **nedeni** öğrenmeye çalışıyoruz...”

M13:“..öğrencinin ne kadar başarılı olduğunu yaptığımız **toplantılarla** tartışıyoruz..öğrencilerimizi **ödüllendiriyoruz**..başarılı öğrencilerimin **reklamını** yapmaya gayret gösteriyorum. **İnternet** sitemizden duyuru yapıyorum, **ailelere** ve öğretmenlerime **teşekkür ediyorum**...”

M15:“..ayrıca öğrencilerimizin başarısının artması için her sabah yarım saat **okuma saati** düzenliyoruz...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde başarının artırılmasında ödüllendirme, yönlendirme ve öğretmen fedakarlığı gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında öğretmenler önemli rol oynamaktadır (Altun, 2009: 573). Öğretmenlerle aileler arasındaki iletişimi güçlendirmeye yönelik çalışmalar, öğrencilerin okul başarısını yükseltmektedir (Aslanargun, 2007). Çünkü okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti başarının artırılmasında önemlidir (Krug, 1992: 440). Sonuç olarak öğrenci başarısının artırılması için öncelikle başarının tanınması gerekmektedir. Çünkü başarının sürekliliği başkalarının başarısı için önemlidir. Bu sebeple öğrenciler her şeyden önce başarılarının sınıf ve okul ortamında tanınmasını, bilinmesini ve ödüllendirilmesini beklemektedirler. Okul müdürleri ise başarılı olan öğrencilerin diğer öğrenciler için rol model olması ve çevre tarafından tanınması için gerekli çalışmaları yaptıklarını ifade etmektedirler.

Tablo 6.

Başarısızlık Durumunda Alınan Tedbirler ile İlgili Yönetici Görüşleri

En Çok Ortaya Çıkan Yönetici Görüşleri	n	%
Performansı düşen öğrencilerin tespit edilmesi	14	88
Velilerle ve öğretmenlerle iletişim	14	88
Başarısı düşen öğrencilerle birebir ilgilenilmesi	13	81
Başarısızlığın sebebinin araştırılması	12	75
Motivasyonu artırmak için etkinliklerin düzenlenmesi	8	50
Rehberlik hizmetlerinin faaliyetleri	4	25

Tablo 6’da başarısızlık durumunda alınan tedbirlerle ilgili olarak katılımcıların çoğu (% 88) başarısı düşen öğrencilerin tespit edilmesi ile veli ve öğretmen iletişimine vurgu yapmaktadırlar. En düşük oranda ise (% 25) rehberlik hizmeti faaliyetlerinin öğrenci başarısızlığını engellediği belirtilmektedir. Bunun dışında okul müdürleri başarısı düşen öğrencilerin tespit edilmesi, başarısızlığının sebepleri ve motivasyon

çalışmaları gibi noktalarda da görüşlerini ifade etmişlerdir. Akademik başarısızlık tek başına bir olgu değildir. Başarısızlık sadece öğrenciden kaynaklanan bir durum olmadığı gibi çevresel faktörler, ekonomik sebepler hatta okul seçimi dahi başarısızlığın nedenlerinden biri olabilir. Müdürler başarısızlık durumunda öğrenci ile iletişim halinde olup durumu öğretmen ve veli ile paylaşmaktadırlar. Gerektiğinde velileri ziyaret ederek öğrencileri yakından tanıma fırsatı bulduklarını ifade etmektedirler. Öğrenci başarısının artırılmasında yöneticilere olduğu kadar öğretmenlere de büyük görev düşmektedir. Öğrencilere gelecekte onları nelerin beklediğinin anlatılması ve karşılıklı güven ilişkisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca öğrenciler için koçluk sistemi, öğrencilerle iletişim, öğrencilerin cesaretlendirilmesi, danışmanlık sistemi, dersane ve kurslara yönlendirmeler, öğrencilere ileriye dönük hedeflerin verilmesi başarısızlığın önüne geçecek etkenler olarak görülmektedir. Bazı müdürlere göre başarısızlık durumlarını etkileyen diğer bir faktörse okul tiplerinin farklılığıdır. Konuyla ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri şöyledir:

M1: “...başarı durumu düşük olan derslerden ayrıca öğretmen arkadaşlarla görüşürüm...”

M2: “...başarısızlık söz konusu olduğunda **rehberlik** servisimizin iyi çalışması gerekir...”

M3: “...başarı durumu düşük olan derslerde **öğretmen** arkadaşlarla görüşürüm. Eğer istediğim seviyeye çıkmıyorsa öğretmen arkadaşların **canını sıkırım**. Yine öğretmenlerimiz **velilerimizi ziyaret** ederek **öğrencilerimizi yakından tanıma** fırsatı buldukça, öğrencilerimizin başarı durumlarının da arttığını söyleyebilirim. Çünkü bu davranış **karşılıklı güven** ilişkisini de ortaya çıkarıyor...”

M6: “...öğrencilerimizin başarı ve başarısızlık durumları ile ilgili **koçluk sistemi** kurduk okulumzdaki her öğretmenin ilgilendiği 4-5 öğrencisi vardır...**veli**yi de işin içine sokmaya çalışıyoruz...”

M8: “...başarısızlık durumunda **öğrencilerle görüşüp** onları cesaretlendirmeye çalışıyorum...her öğretmenimizin rehber olduğunu ve 24 saat arayabileceklerini söylüyorum...”

M9: “...düşüş içinde olanları da çağırıp neden böyle olduğunu soruyorum, onlara **gaz vermeye** çalışıyorum. Hatta onları ödüllendireceğimi **vaad** ediyorum... ücretsiz **danışmanlık** kurduk, öğrencilerimizin sınav sitesini gidermeye çalışıyor...”

M10:“..başarısız oldukları **soru tipleri** nelerdir bunları bulmaya çalışıyoruz. Böyle yaptığımız zaman okulumuz bir önceki yıla göre daha başarılı olarak karşımıza çıkıyor...”

M11:“..ders durumu iyi olup da maddi durumu zayıf olanlardan dersaneyle görüşüp ciddi fiyat indirimleri yaparak **dersaneye yönlendiriyoruz**..öğrencilerime **güvendiğimi** söylüyorum hatta tüm öğretmenlerin kendilerine güvendiğini söylüyorum...”

M13:“..başarısız olan öğrencilerimle teker teker konuşarak **başarısızlık nedenlerini** öğrenmeye çalışıyorum...”

M14:“..başarısızlık durumunda **ileriye dönük hedef** seçmesinin önemli olduğunu söylüyorum. Özellikle **yöresel zenginliklerin** öğrencimizi olumsuz yönde etkilediğini gördüm...”

M15:“..başarısızlık durumunda **öğretmen ve velilerimizle** birkaç kez toplanarak başarısızlığın **sebebini bulmaya çalışıyoruz**...”

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde başarısızlık durumunda alınan tedbirlerle ilgili öğretmen, öğrenci ve veli iletişimi, rehberlik hizmetleri, dersanelere yönlendirme, karşılıklı güven ilişkisinin geliştirilmesi ve başarısızlığının nedenlerinin araştırılması gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Müdürler öğrenci, öğretmen ve velilerle düzenledikleri toplantılarda başarısızlığın sebeplerini tespit ederek önlem almaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin öğrencilere karşı açık görüşlü olması, öğrencilerin beklenkti ve gereksinmelerini önem vermesi, bireysel farklılıklara dikkat etmesi, araştırmacı ve yüksek başarı beklentisi içinde olması (Çelikten vd., 2005: 215) öğrencilerin yakından tanınmasına ve başarısızlığın nedenlerinin öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. Öğrencilerin başarısızlık nedenleri genellikle ailelerin eğitime olan ilgisizlikleri, öğrencilerin motivasyon eksikliği ve ilgisizliği, okulla ilgili sorunlar, öğretmenin niteliği ile ilgili sorunlar, programla ilgili sorunlar ve sistemle ilgili sorunlar olarak belirtilmektedir (Altun, 2009: 570).

Sonuç ve Tartışma

Öğretim sürecinin yönetimi boyutunda, öğretmenlerin ders işleyişi, öğretmenlerin ders işlerken karşılaştığı sorunlar ve öğrenci kaynaklı sorunlarına karşı yöneticiler tarafından alınan tedbirler gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

Öğretmenlerin ders işleyişi, karşılaştığı sorunlar ve okul yönetiminin aldığı tedbirler alt boyutunda, öğretmenlerin başarılı bir şekilde ders işlediği, öğrencilerin seviyelerine inebildikleri ve öğrencileri derse karşı motive edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Pek az öğretmenin ders işlerken sorunla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu sorunların başında da öğrencilerin derse karşı ilgisizliği bulunmaktadır. Okul yönetimi öğrenci ve veli ile görüşerek bu sorunları hallettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin tecrübe kazandıkça daha da başarılı oldukları ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda öğrenci ve veli ilgisizliğine değinilirken, sınıfların aşırı kalabalık olması ve sınıflarda öğrencilere aşırı özgürlüğün tanınması, öğretme ve öğrenme sürecinde çeşitli disiplin sorunlarına yol açtığı da belirtilmektedir (Adıgüzel, 2009).

Bunun yanında başka bir çalışmada ise öğretmenlerin, öğrencilerin duyuşsal gelişim ihtiyaçları ile okul kültürü beklentileri doğrultusunda okul, aile, öğretmenler ve öğrencilerle işbirliği yaptığı ve görüş alışverişinde bulunduğu, daha mikro ölçekte bakıldığında ise aynı okul içerisindeki her sınıfın kendine has kültürü, iletişim biçimi, değerleri, alışkanlıklarının olduğu ve öğretmenler kendi sınıfları için en iyi öğretimin ne olduğuna buna bakarak karar verebildikleri ifade edilmektedir. Böylece sınıf içi öğretim etkinlikleri ve öğretmenin eğitim anlayışı okul içerisinde değişkenlik gösterebileceği açıklanmaktadır (Cuban, 1995). Eğitim sistemimizin merkeziyetçi bir yönetime sahip olması okullarımızda farklı yönetim anlayışlarından bahsetmemizi mümkün kılmamaktadır. Sonuç olarak okul müdürlerinin okul amaçlarının belirlenmesi, beklentilerin ve ihtiyaçların karşılanması, kaynakların sağlanması, öğretmenlerin desteklenmesi ve güvenli bir öğrenme ikliminin oluşturulması süreçlerinde bazı önemli kararlar alarak öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde etkili olabileceği açıklanmaktadır (Gaziel, 2007: 18).

Öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda öğrencilerin sınav takibi, başarının artırılması ile ilgili yapılan çalışmalar ve başarısızlık durumunda alınan tedbirler gibi alt başlıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

Sınav takibi alt boyutunda, çoğu müdür, okullarında sınav takip komisyonu kurduklarını belirtmektedirler. Bu yolla öğrencilerin yazılı ve sözlü sınavlarını, deneme sınavlarını, resmi ve özel sınavlarını değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Müdürlere göre sınav takibinin öğrenci başarısına etkisi olduğu gözlenmiştir. Yapılan bir çalışmada bu durumdan farklı olarak okul müdürlerinin bu çalışmalarına karşın ailelerinin sosyo-ekonomik durumu daha iyi olan, özel kurs alan, özel ders alan ve eğitim araç gereçleri bakımından daha donanımlı okullara devam eden öğrencilerin başarılarının bunlara sahip olmayan akranlarının başarılarına göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (İdin ve Tozlu, 2012: 89). Yani öğrencilerin sadece sınav takibini yapmanın öğrenci başarısı için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Başarının artırılması alt boyutunda, müdürler, öğrencilerin başarı düzeylerini belirlemek için öğretmen, öğrenci ve veli ile iletişim halinde oldukları; başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirdikleri; velileri durumdan haberdar ettikleri ve öğrencileri dersane, kurs ve etüt merkezlerine yönlendirdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca müdürlerin sınıfları sık sık ziyaret ederek öğrencileri motive ettikleri ve derslerin boş geçmesini engelledikleri tespit edilmiştir. Literatürde etkili okul yöneticilerinin öğrenci başarısının artırılması için uygun öğrenme ortamlarını oluşturduğu, gerekli kaynakları sağladığı, öğrencileri güdelediği ve başarısızlığın nedenlerini araştırdığı belirtilmektedir (Şişman, 2011; Ada, 2010; Akdağ, 2009). Bu araştırma bu yönüyle literatürle benzerlik göstermektedir. Fakat başka bir araştırmada ise okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci başarısı ve okul aidiyeti sağlama noktasında oldukça sınırlı bir etkiye sahip olduğu ve bunun bir paradoks oluşturduğu açıklanırken (Leithwood and Jantzi, 2000; Robinson vd., 2008: 648) özellikle alt sosyo ekonomik düzeydeki öğrencilerin bulunduğu okullardaki okul müdürü davranışlarının öğrenci başarısını arttırmada önemli olduğu ifade edilmektedir. Okul müdürlerinin kaynak sağlayıcı, öğretim liderliği, iletişim becerisi ve okulda görünür olması öğrenci başarısı üzerinde olumlu etki yaptığı ifade edilmektedir (Andrews and Soder, 1987: 9). Sonuç olarak okulun sadece öğrenciler için değil, veliler ve toplumun diğer bireyleri için de eğitim merkezi olduğu ve öğrencilerin okul başarısını yükseltebilmek ve onları hayata daha iyi hazırlayabilmek için etkin bir okul-aile iş birliğinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Aslanargun, 2007: 132).

Başarısızlık durumunda alınan tedbirler alt boyutunda, müdürlere göre başarısızlığın nedenlerinin araştırıldığı, performansı düşen öğrencilerin tespit edildiği ve veliler ile görüşüldüğü açıklanmaktadır. Bununla birlikte başarı durumu düşük olan öğrencilerin dersane ve kurslara yönlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrencinin, velilerin ve diğer sosyal etkenlerin ilgisizliği başarısızlığın nedenleri olarak belirtilmektedir. Adıgüzel (2009) program hakkında yeterince bilgi sahibi olamayan ailelerin, çocuklarına destek olma noktasında zor durumda kaldıklarını ve bu durumun çocukların başarısını etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca öğrenci başarısızlığında, ailenin çocuğa karşı ilgisizliği ve eğitimin önemini kavrayamamış olmalarının etkisinden bahsedilmektedir (Dam, 2008: 97). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisinin olduğu hatta eğitim liderlerinin öğrenme-öğretme sürecinin özüne ve anlamına yaklaştıkları ölçüde etkili olabilecekleri ileri sürülmektedir. Bu noktada farklı liderlik yaklaşımlarının ortak noktaları olarak amaçların ve beklentilerin belirlenmesi, kaynakların stratejik olarak kullanılması, öğretim sürecinin ve programının planlanma, koordinasyon ve değerlendirme süreçlerine önem verilmesi, öğretmenlerin öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının katılımcı bir anlayışla desteklenmesi ve destekleyici bir ortamın oluşturulması ön plana çıkmaktadır (Robinson vd., 2008: 667). Sonuç olarak başarısızlığın her zaman eğitim sisteminin en önemli sorunlarından birisi olduğu, bu durumun nitelikli insan gücü ihtiyacının karşılanmasını olumsuz yönde etkilediği ve ülke kaynaklarının boşa harcanmasına hem de eğitimcilerin, öğrencilerin ve velilerin üzülmeye, motivasyon kaybına ve bunlara bağlı çeşitli sorunların yaşanmasına neden olduğu belirtilmektedir. Müdürler, öğrencilerin başarı ve başarısızlık durumlarını değerlendirdiklerini, akademik başarısının artırılması ile ilgili her türlü tedbiri aldıklarını ve bununla ilgili olarak öğretmen ve velilerle sürekli iletişim halinde olduklarını açıklamaktadırlar.

Bu araştırmada görüşleri incelenen müdürlerin okuldaki öğretim süreci ve öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik olması gereken davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarının öğrencilerle ilgili boyutunu neredeyse tam olarak sergilediklerini ifade etmektedirler. Türkiye koşullarında okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanma durumları dikkate

alındığında okul müdürlerinin ifadelerinin abartılı olduğu söylenebilir. Çünkü müdürlerin atanma ve yetiştirilme süreçlerinde öğretim liderliği davranışlarının ölçülmesine yönelik herhangi bir ölçütten bahsetmek mümkün değildir. Müdürler olması gereken davranışları sergilediklerini zannediyor olabilirler veya olan ile olması gerekeni karıştırmaktadırlar. Diğer araştırmalarda bu boyuta ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri de alınarak müdürlerin hangi düzeyde öğretim liderliği davranışlarını sergilediği test edilebilir.

Kaynaklar / References

- Ada, Ş. (2010). Okul Yönetiminde Personel Eğitim ve İşletmecilikle İlgili İşler, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, 141-178, (Editör: V. Çelik), 3. Baskı, Ankara: Pegem A.
- Adıgüzel, A. (2009). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar, *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (17), 77-94.
- Akdağ, G.A. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasındaki Etkililik Düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Altun, S.A. (2009). An Investigation of Teachers, Parents and Students Opinions on Elementary Students Academic Failure, *Elementary Education Online*, 8 (2), 567-586.
- Arslan Özyurt, G. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı.
- Aslanargun, E. (2007). Okul Aile İş Birliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 119-135.
- Bowen, H. R. (1980). *Investment in learning*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bush, T. (2010). Editorial: Leadership, Collaboration and Learning Outcomes, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (6), 650-653.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (11.Baskı.) Ankara: Pegem A Akademi.
- Cherian, F. & Daniel, Y. (2008). Principal leadership in new teacher induction: Becoming agents of change. *International Journal of Education Policy and Leadership* 3(2).
- Cuban, L. (1995). *The Hidden Variable: How Organizations Influence Teacher Responses to Secondary Science Curriculum Reform*, *Theory into Practice*, 34 (1), 4-11.
- Çelikten, M. Şanal, M ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri, *SBE Dergisi*, 19 (2), 207-237.
- Çelikten, M. (2010). Okul Örgütü ve Yönetimi, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, 121-140, (Editör: V. Çelik), 3.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*, Trabzon: Celepler Matbaacılık

- Dam, H. (2008). Öğrencinin Okul Başarısında Aile Faktörü, *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 75-99.
- Gaziel, H. H. (2007). *Re-examining the Relationship Between Principals Instructional / Educational Leadership and Student Achievement*, Journal of Social Science, 15 (1), 17-24.
- Gelen, İ. ve Beyazıt, N. (2007). Eski ve Yeni İlköğretim Programları İle İlgili Çeşitli Görüşlerin Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 457-476.
- Glasman, N. S. ve Glasman, L. D. (1997): *Connecting the preparation of school leaders to the practice of school leadership*, Peabody Journal of Education, 72 (2), 3-20.
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership, *Educational Leadership*, September, 54-61.
- İdin, Ş. ve Tozlu, İ. (2012). Milli Eğitim Müdürlüğü Tarafından Ücretsiz Olarak Düzenlenen Seviye Belirleme Sınavı Kurslarının 7.Sınıf Öğrencilerinin Fen ve Teknoloji Ders Başarısına Etkisi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 82-91.
- İnandı, Y. (2008). Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumuna İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55.
- Karpicke, H. & Murphy, M. E. (1996). Productive school culture: Principals working from the inside, *NASSP Bulletin*, 80: 26-34.
- Kuş, E. (2009). *Nicel-Nitel araştırma teknikleri*. (3.Baskı) Ankara: Anı Yayınları.
- Küçükahmet, L. (2003). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Krug, S. E. (1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective, *Educational Administration Quarterly*, 28 (3), 430-443.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000). *Principal and Teacher Leadership Effects: A replication*, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 20 (4) 415-434.
- MacNeill, N., Cavanagh, R. ve Silcox, S. (2003). *Beyond Instructional Leadership: Towards Pedagogic Leadership*, Paper submitted for presentation at the 2003 Annual conference for the Australian Association for Research in Education: Auckland.

- Nettles, S. M. and Herrington, C. (2007). Revisiting the Importance of the Direct Effects of School Leadership on Student Achievement: The Implications for School Improvement Policy, *Peabody Journal of Education*, 82 (4), 724-736.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. and Rowe, K.J. (2008). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types*, Educational Administration Quarterly, 44 (5), 635-674.
- Starratt, R.J. (2004a). *Ethical Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. (3.Baskı.) Ankara: Pegem Akademi.
- Tahiroğlu, M., Yıldırım, T. ve Çetin, T. (2010). Değer Eğitimi Yöntemlerine Uygun Geliştirilen Çevre Eğitimi Etkinliğinin, İlköğretim 7.Sınıf Öğrencilerinin Çevreye İlişkin Tutumlarına Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 231-248.
- Willis, J. W. (2007). *Foundation of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approach*, USA: Sage.

İletişim:

Sinan Bozkurt

E-posta: sinanbozkurt81@hotmail.com