

Okul Yöneticilerinin Gelişimsel Değerlendirilmesine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri¹

School Administrators' Opinions on Developmental Evaluation of School Administrators

Betül BALKAR*
Gaziantep Üniversitesi

Sevilay ŞAHİN**
Gaziantep Üniversitesi

Özet

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin değerlendirilmesi ve okul gelişiminin sağlanması amacıyla Amerikan İlköğretim Okulu Yöneticileri Ulusal Derneği (National Association of Elementary School Principals [NAESP]) ve Amerikan Ortaöğretim Okulu Yöneticileri Ulusal Derneği (National Association of Secondary School Principals [NASSP]) (2012) tarafından sunulan çerçevenin tanıtılması ve bu çerçeveye ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmanın katılımcıları Gaziantep ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 10 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmış ve içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin, değerlendirilme süreçlerinde okul özellikleri ve yönetici becerileri arasındaki farklılıkların dikkate alınması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir. Ortak hedef belirleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini yönlendirme, veli katılımını ve işbirliğini sağlama konuları değerlendirme alanlarında yer alması gereken konular arasında öne çıkmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerine yönelik değerlendirmelerin okulların farklı özelliklerini dikkate alarak, çoklu değerlendirme anlayışıyla ve okul gelişim planı ve mesleki gelişim planlarının kullanımıyla yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticilerinin Değerlendirilmesi, Gelişimsel Değerlendirme, Okul Gelişimi, Liderlik, Öğrenci Başarısı

Abstract

The aims of this study are to introduce the framework presented by National Association of Elementary School Principals [NAESP] and National Association of Secondary School Principals [NASSP] (2012) in

¹Bu çalışma 20-22 Haziran 2013 tarihlerinde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde düzenlenen V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

*Yrd.Doç.Dr., Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-mail: bbalkar@gantep.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr., Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-mail: ssahin@gantep.edu.tr

order to evaluate school administrators and enable school development; and to examine school administrators' opinions on this framework. The participants of the study consisted of 10 primary and secondary school administrators working in Gaziantep province in Turkey. Semi-structured interview technique was used to obtain data and content analysis was applied on obtained data. As a result of the study, it is found out that school administrators think that differences among school characteristics and among school administrators' skills should be taken into consideration in school administrators' evaluation processes. Goal setting, stimulating of teachers' professional development, enabling of parent participation and collaboration come to forefront among the subject areas which should be taken part in the evaluation domains. Based on the findings of the study, it is recommended that evaluations of school administrators should be carried out with multiple evaluations taking different characteristics of schools into account, using school development plans and professional development plans.

Keywords: Evaluation of School Administrators, Developmental Evaluation, School Development, Leadership, Student Success

Giriş

Okulların etkililiğinin sağlanmasında ve özellikle öğrenci başarısının artırılmasında, denetim ve değerlendirme yoluyla mesleki performans geliştirmenin öğretmenlere yönelik olan boyutu daha ön plana çıkmaktadır. Oysaki okul yöneticilerinin de etkili okulların oluşumunda ve dolaylı olarak öğrenci başarısının artırılmasında önemli rolleri bulunmaktadır. Rhodes ve Brundrett (2009), liderlik kalitesi ve okul gelişimi arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve başarılı liderliğin, okulda öğrenen topluluk oluşumuna hizmet ettiğini ve bu şekilde okul gelişimini sağladığını ifade etmiştir. Bu nedenle denetim ve değerlendirme aracılığıyla okul yöneticilerinin kapasitelerinin geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Thomas ve Fitzhugh-Walker (1998, s.301), başarılı bir okul müdürünün "liderlik", "organizasyon yönetimi ve geliştirme", "insan kaynakları yönetimi ve geliştirme", "iletişim" ve "okul finansmanı" alanlarında bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. Ancak okul yöneticilerinin bu alanlardaki mesleki kapasitelerinin artırılmasına yönelik bir denetim ve değerlendirme uygulamasının, sistemli bir şekilde tasarlanması ve bu sürece okul yöneticilerinin de katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Denetim anlayışları kapsamında, dış denetimi daha etkili kılan anlayışlar olduğu gibi, okul düzeyinde bir denetimin olması gerektiğini savunan anlayışlar da bulunmaktadır. Okul düzeyindeki denetim anlayışında özellikle okul gelişim planlarının kullanımıyla öz değerlendirme yapılması ön plana çıkmaktadır (de Grauwe, 2007). Bu nedenle okul yöneticilerinin katılımıyla yoğun olarak okul düzeyinde gerçekleştirilecek bir değerlendirme anlayışı, hem okulların hem de okul yöneticilerinin performanslarının artırılmasında daha iyi sonuçlar verebilecektir.

Okul müdürlerinin değerlendirilmesi hesap verebilirliği sağlama, okulda liderlik uygulamalarının olmasını teşvik etmesi ve okul müdürlerine mesleki gelişim planlaması yapma olanağı sağlama bakımından gerekli bir uygulamadır (Condon & Clifford, 2012). Okul müdürü değerlendirmesinin etkili bir şekilde

yapılması gerektiği anlayışının altında "hesap verebilirlik, sistem performansını geliştirme ve mesleki öğrenme" amaçları bulunmaktadır. Hesap verebilirlik; okul müdürünün gerçekten okula liderlik yaptığını ve öğrenci öğrenmesi üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Sistem performansını geliştirme; okul müdürünün okul geliştirme bağlamında öğretimi ve öğrenci öğrenmesini geliştirmesini, okul vizyonunu, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını belirlemesini içermektedir. Mesleki öğrenme kapsamında liderlik kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmekte ve değerlendirme sonucunda, özellikle sistem performansını geliştirmede etkili olan mesleki gelişim alanları belirlenmektedir (Illinois Principals Association & Illinois Association of School Administrators, 2012, s.5).

Okul müdürü performansının değerlendirilmesi sürecinde, okul müdürlerinin okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaları ve öğrencilerin akademik gelişmelerinin yanı sıra sosyal ve duygusal gelişmelerini sağlaması gerektiği dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda değerlendirme süreci; sürekli gelişim için geribildirim vererek yüksek performans beklentisine sahip olmalı, mesleki ihtiyaçları dikkate alarak sürekli gelişim için olanak sağlamalı ve okul gelişim planı ile bağlantılı olarak zamana yayılmış bir değerlendirme anlayışına sahip olmalıdır (Minnesota Department of Education, 2011). Okul liderliğinin değerlendirilmesinde ise; hem öğrenciler hem de personel için öğrenme ve öğretimi sürekli geliştirme, okul güvenliğini sağlama, öğrenci başarısını artırmak için öğrenci verilerini kullanarak plan geliştirebilme ve uygulayabilme, mevcut müfredat ve eğitim hedefleri doğrultusunda öğretmenlere yardımcı olma, öğretim süreçlerini takip ederek değerlendirme, öğrenci başarısını artırmak amacıyla personeli ve mali kaynakları yönetebilme, okul topluluğuyla işbirliği yapma ve istenilen başarı düzeyinde olunmadığında mevcut eksikliği tamamlama çabası gösterme kriterleri dikkate alınmaktadır (Washington State Teacher/ Princial Evaluation Project, 2012). Principal Evaluation Program Review Committee (PEPRC-I) ise okul müdürü değerlendirme standartlarını; "vizyon, etik davranış, öğretim lideri, iklim, etkili yönetim, kişisel/mesleki gelişim, personel geliştirme, kişilerarası beceriler, topluluk/okul" olarak belirlemiştir (Amsterdam, Johnson, Monrad & Tonnsen, 2003, s.228).

Amerikan Ulusal Okul Yöneticileri Birlikleri (National Association of Elementary School Principals [NAESP] ve National Association of Secondary School Principals [NASSP]) (2012) öğrenci öğrenmesinin artırılmasına katkıda bulunma amacıyla okul müdürlerinin değerlendirilmesine yönelik bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu çerçevede okulların etkililiğinin sağlanmasında ve okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerinin geliştirilmesinde, müdürlerin değerlendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Çerçeveye göre müdürlerin değerlendirilmesinin amacı, okul gelişimine ve öğrenci başarısının artırılmasına yardımcı olan liderlik gelişimine katkıda bulunmaktır. Söz konusu çerçevede okul yöneticilerinin, okul iklimi ve okulun yönetsel konuları üzerinde doğrudan bir etkiye sahibi oldukları gibi, öğrenci başarısı üzerinde de dolaylı bir etkiye sahip oldukları ifade edilmektedir. Okulların temel amacının, öğrenci başarısını artırmak ve yüksek akademik başarı elde etmek olduğu ve kuşkusuz okul liderliğinin gerçekleştirilmesindeki temel amacın da bu olduğu vurgulanmaktadır.

Sunulan çerçevede, değerlendirme sonucunda sağlanan geri bildirimlerin müdürlerin liderlik kapasitelerinin oluşturulmasında önemli bir araç olduğu belirtilmektedir.

Çerçeveye göre okul müdürlerine yönelik değerlendirmelerin etkili olabilmesi için, bu değerlendirmelerin (NAESP & NASSP, 2012, s.3);

- Müdürler tarafından ve müdürler için oluşturulması
- Mesleki gelişim ve destek sisteminin kapsamlı bir parçası olması
- Müdürlerin değerlendirmelerinde farklılıklara yer verilmesi için yeterince esnek olması
- Müdürlerin dinamik yapıdaki işlerinin geliştirilmesine uygun olması
- Çoklu ölçümlerle toplanmış eksiksiz, geçerli ve güvenilir verilere dayalı olması
- Müdürlerin kontrol edebileceği çıktılara öncelik vermede adil olması
- Müdürlerin öğrenmesini ve ilerlemesini biçimlendirmede yararlı olması gerekmektedir.

Önerilen çerçeve, okul müdürlerinin değerlendirilmesine yönelik gelişim alanları içermektedir. Söz konusu çerçevede okul müdürü liderliğinin; "mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği, paydaş desteği ve sorumluluğu" alanlarında değerlendirilmesi önerilmektedir (NAESP & NASSP, 2012, s.12).

Mesleki gelişim ve öğrenme alanında; okul yöneticilerinin okul içindeki uygulamalarını geliştirme amacıyla sergiledikleri mesleki gelişim ve mesleki gelişim planlarını uygulamadaki performansları değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin öğrenmeye yönelik çabalarının değerlendirilmesi, mesleki gelişimlerini ve sürekli öğrenmelerini teşvik edecektir. *Öğrenci gelişimi ve başarısı* alanında; okul yöneticilerinin öğrenci ve okul başarısının sağlanmasında oynadıkları rol değerlendirilmektedir. Ancak bunu yaparken okul yöneticilerinin bu alandaki etkilerinin daha çok dolaylı olabileceği dikkate alınmakta ve öğrenci başarısının tek ölçütü sınav sonuçları olarak kabul edilmemektedir. Öğrenci başarısı okul disiplininden sosyal faaliyetlere katılıma kadar çok geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Aynı zamanda öğrenci başarısı üzerinde okul yöneticilerinin çabalarının yanı sıra, öğrenci özellikleri gibi çeşitli faktörlerin etkisi olduğu da göz önünde bulundurulmaktadır. *Okul planlaması ve gelişimi* alanında; okul yöneticilerinin okul hedeflerine ulaşmada planlama süreçlerini nasıl kullandıklarının ve öğrenci başarısını artırma doğrultusunda okul aktivite ve programlarını nasıl gerçekleştirdiklerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu alanda özellikle okul gelişim planlarının oluşturulması ve okul yöneticisi uygulamalarının bu plan doğrultusunda yapılandırılması önerilmektedir. *Okul kültürü* alanında; okul gelişiminin ancak pozitif bir kültürün mevcut olduğu okullarda gerçekleşebileceği görüşünden hareket edilmektedir. Okul yöneticilerinin; öğretmen ve öğrenci performansına ilişkin yüksek beklenti oluşturmadaki yeterlikleri, okul çevresiyle kurdukları ilişkilerin niteliği, işbirlikçi

ortamlar oluşturmadaki yeterlikleri, öğrenmeyi destekleyici ve güven verici bir okul ortamı oluşturma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalar, okul hedeflerinin anlaşılabilirliğini sağlamada ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemede gösterdikleri performans bu alanda değerlendirilen konulardan bazılarıdır. *Mesleki nitelikler ve öğretim liderliği* alanı; okul yöneticilerinin liderlik bilgi, beceri ve davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Okul yöneticileri mesleki nitelikleri kapsamında özellikle; okuldaki öğretim süreçlerine liderlik yapmaları ve okulda paylaşılan bir amaç ve vizyon algısı oluşturmaları bağlamında değerlendirilmektedirler. Diğer beş alan, okul yöneticilerinin performansları sonucunda gözlenen çıktılara odaklanırken, bu alan okul yöneticilerinin uygulamalarında gözlenen gelişmelere odaklanmaktadır. Bu şekilde okul yöneticilerinin mesleki gelişime ihtiyaç duydukları alanları anlamalarına yardımcı olmaktadır. *Paydaş desteği ve sorumluluğu* alanında, öğrenci başarısının okul içindeki ve dışındaki faktörlerden etkilendiğine vurgu yapılmakta ve öğrencilerin akademik ihtiyaçlarının yanı sıra, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu nedenle bu alanda, okul yöneticilerinin gerek okul içindeki gerekse okul dışındaki paydaşlarla kurdukları iletişimin ve etkileşimin niteliği değerlendirilmektedir. Bu şekilde paydaş desteğinin güçlü bir okul oluşturmada sahip olduğu önemli rol de gözler önüne serilmektedir (NAESP & NASSP, 2012).

Okul yöneticilerine yönelik yapılan değerlendirmelerin, okul gelişimine ve öğrenci başarısının artırılmasına hizmet etmesi ve aynı zamanda yöneticilerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında bir araç olabilmesi için, okul yöneticilerinin çeşitli alanlardaki performanslarının bir bütün olarak incelenmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde yukarıda anlatılan boyutlardan herhangi birini ihmal etmek, gelişim odaklı bütüncül bir denetim anlayışına ters düşecektir. Aynı zamanda yoğun olarak okul düzeyinde gerçekleştirilecek gelişimsel bir denetim anlayışının uygulanabilmesi için, okul yöneticilerinin değerlendirme süreçlerine aktif katılımı gerekmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin istek ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin değerlendirilmesi ve okul gelişiminin sağlanması amacıyla NAESP ve NASSP (2012) tarafından sunulan çerçevenin tanıtılması ve bu çerçeveye ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki probleme yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin; mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ve paydaş desteği ve sorumluluğu alanlarında değerlendirilmelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Olgubilim desende tasarlanan araştırmada nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır.

Katılımcılar ve Özellikleri

Araştırmanın katılımcıları Gaziantep ilindeki ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 10 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilmiş ve katılımcıların seçiminde aynı zamanda gönüllülük esas alınmıştır. Okul yöneticilerine yönelik yapılacak olan değerlendirmenin, ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürü ve müdür yardımcılarının bakış açılarından değerlendirilmesinin, daha kapsamlı bir çerçeveye ulaşılmasını sağlayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle araştırmada görev yapılan kademe ve yöneticilik pozisyonu bakımından çeşitlilik sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcıların yaşları 31 ile 48 arasında değişmektedir. 2'si Sınıf Öğretmeni, 1'i Fen ve Teknoloji, 1'i Türkçe, 4'ü Matematik ve 2'si Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenidir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Yapılan görüşmeler 25 ile 50 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler yapılmadan önce, okul yöneticilerine görüşlerinin alınacağı altı değerlendirme alanı (mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ve paydaş desteği ve sorumluluğu) hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmelerde kullanılan sorular da, bu altı değerlendirme alanına bağlı olarak hazırlanmıştır. Aynı zamanda bu altı değerlendirme alanının kullanılmasıyla gerçekleştirilecek bir değerlendirme sürecinin uygulanmasında dikkate alınması gereken hususların neler olduğu da yapılan görüşmelerde katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri kendilerine verilen kodlarla (OY1, OY2 gibi) analiz edilmek üzere not edilmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme soruları şunlardır:

Mesleki gelişim ve öğrenme

1. Mesleki gelişiminizin sağlanması için mesleki gelişim planlarının oluşturulmasını ister misiniz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklar mısınız?
 - 1.1. Bu gelişim planlarında hangi konular yer almalı?
 - 1.2. Nasıl ve kimler tarafından hazırlanmasını istersiniz?
2. Mesleki gelişiminiz nasıl değerlendirilmelidir? Hangi göstergeler kullanılmalıdır?
 - 2.1. Öz yansıtma uygulamalarınızın kullanılmasını ister misiniz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklar mısınız?
 - 2.2. Yaptığınız uygulamalar hakkında denetmeninizle fikir alışverişinde bulunmak ve bu görüşmelerin değerlendirilmesini ister misiniz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklar mısınız?
- 2.3. Mesleki gelişim eğitimlerine katılmak ve katılımlarınızın değerlendirilmesini ister misiniz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklar mısınız?
- 2.4. Mesleki gelişim seminerlerine katılmak ve katılımlarınızın değerlendirilmesini ister misiniz? Bu konudaki görüşlerinizi açıklar mısınız?

Öğrenci gelişimi ve başarısı

1. Öğrenci başarısını ölçmede neler dikkate alınmalı?
2. Öğrenci başarısına sizin katkılarınız nelere bakılarak belirlenebilir?

Okul planlaması ve gelişimi

1. Okul gelişim planı aracılığıyla öğrenci başarısını nasıl artırırınız? Bunun için okul gelişim planında ne tür faaliyetlerin yer almasını sağlarsınız?
2. Okul planlamasına ve gelişimine sağladığınız katkılar nasıl ölçülebilir?
3. Okul gelişim planında sizin işbirlikçi süreçlerdeki gelişiminizi değerlendirmek için nelere bakılabilir?

Okul kültürü

1. Pozitif okul kültüründen ne anlıyorsunuz?
2. Pozitif bir okul kültürü oluşturmak için ne tür faaliyetler yaparsınız?
3. Pozitif bir okul kültürü oluşturup oluşturamadığınız nasıl ölçülebilir? Ne tür veriler kullanılabilir?

Mesleki nitelikler ve öğretim liderliği

1. Okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri ve mesleki uygulamaları neler olmalıdır?
2. Bu mesleki niteliklerin değerlendirme sisteminde yer almasının ne gibi faydaları olabilir?
3. Mesleki nitelikleriniz ve liderlik bilgi, beceri ve davranışlarınız nasıl ölçülebilir? Ne tür veriler kullanılabilir?

Paydaş desteği ve sorumluluğu

1. Okuldaki işler için hangi paydaşların desteğine ihtiyaç duyuyorsunuz?
2. Paydaş desteğini sağlayıp sağlayamadığınız nasıl ölçülebilir? Ne tür veriler kullanılabilir?

Uygulama süreci

1. Bu boyutların değerlendirmedeki ağırlığı tespit edilirken nelere dikkat edilmeli? Neden?

Verilerin Analizi

Görüşmelerden elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi kapsamında yapılan kodlamalar sonucunda temalar, alt temalar ve kavramlar belirlenmiştir. Kodlama sürecinde okul yöneticilerinin değerlendirileceği alanlar olan; mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ve paydaş desteği ve sorumluluğu ile uygulama süreci olmak üzere yedi ana tema altında kodlama yapılmıştır. Temalar ve alt temalar, görüşmelerde sorulan soruların içeriği dikkate alınarak belirlenmiştir. Kavramlar ise, veri seti üzerinde yapılan kodlamalar sonucunda verilere dayalı olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcı ifadelerinden doğrudan aktarmalara da analiz edilen verilerin sunumunda yer verilmiştir.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için, hazırlanan görüşme sorularına, ham verilerle yapılan kodlamalar arasındaki tutarlığa ve ulaşılan sonuçlara ilişkin uzman incelemesine başvurulmuştur. Ayrıca araştırmanın katılımcıları arasında bulunan 3 okul yöneticisine yapılan analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar bildirilmiş ve sonuçların kendi düşüncelerini yansıtır yansıtmadığı hakkında teyitleri alınmıştır. Dış geçerliği sağlamak için, katılımcıların ifadelerinden doğrudan aktarmalara yer verilmiş ve katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak görev yapılan kademe ve yöneticilik pozisyonu açısından çeşitlilik sağlanmıştır. İç ve dış güvenirliliği sağlamak için ise; ham veriler, veriler üzerinde yapılan kodlamalar ve ulaşılan sonuçlar bir uzmanın incelemesine sunulmuştur. Uzmanlar ham veriler ve kodlamalar arasındaki tutarlığa ilişkin tutarlık incelemesini; ulaşılan sonuçlar ve yargıları ham verilerle karşılaştırarak yargıların ve yorumların teyit incelemesini yapmıştır.

Bulgular

Araştırmanın bulguları; mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ve paydaş desteği ve sorumluluğu temalarında sunulmaktadır.

Mesleki Gelişim ve Öğrenme Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenme alanındaki değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Mesleki gelişim ve öğrenmeye ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Mesleki Gelişim Planında Yer Alması Gereken Konular	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için yönlendirebilme • Etkili iletişim kurma • Mesleki gelişim için uygun kaynaklara ulaşabilme ve bu kaynakları etkili kullanabilme • Velilerin desteğini ve katılımını sağlama
Mesleki Gelişim Planının Hazırlanma Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Akademisyen ve gelişim planının sahibi okul yöneticisi birlikte hazırlamalı • Akademisyen, kıdemli bir okul yöneticisi ve gelişim planının sahibi okul yöneticisi birlikte hazırlamalı • Okul yöneticisinin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmalı • Belirli aralıklarla güncellenmeli
Alt Temalar	Kavramlar
Mesleki Gelişimin Değerlendirilmesinde Kullanılacak Göstergeler	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleki eğitimlere katılım • Yönetici uygulamalarının incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler • Yönetici raporları • Denetmenlerle yapılan görüşmeler • Öğrenci başarısı • Öğretmen performansı • Sosyal faaliyetler • Veli katılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, özellikle öğretmenleri mesleki gelişimleri konusunda yönlendirme ve etkili iletişim kurabilme konularının

mesleki gelişim planlarında yer alması gerektiğini düşünmektedirler. OY2 bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

"Gelişimimizin planlanmış bir şekilde sağlanması çok iyi olur. Böylece eksik olduğumuz konularda bilinçli bir şekilde kendimizi geliştirmeye çalışırız. Öğretmenleri yönlendirme bu planlarda yer almalı. Yani öğretmenleri kendilerini geliştirmeye nasıl ikna edebiliriz, onları nerelere yönlendirmeliyiz gibi konularda çalışmak faydalı olur. Sanırım bunun için etkili iletişim becerilerine sahip olmak da gerekir. Bunlar birbirlerini tamamlayan konular aslında."

Okul yöneticileri, mesleki gelişim alanında kendilerine yönelik yapılacak bir değerlendirmede mesleki eğitimlere katılımlarının değerlendirilmesinin faydalı olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Mesleki eğitimlere katılımın, değerlendirmede bir gösterge olarak kullanılmasının hem değerlendirmeye hem de gelişime hizmet edeceğini düşünmektedirler. Bu yönde görüş bildiren yöneticilerden OY5'in görüşleri şu şekildedir:

"Katıldığımız mesleki gelişim eğitimlerinden öğrendiklerimiz değerlendirilebilir. Seminerleri çok yararlı bulmuyorum. Daha uygulamaya dönük şeyler öğrenmek isterim. Öğrendiklerimi uygulamaya koyup koyamadığıma bakılabilir. Ama bunun için de profesyonel bir kişiyle, örneğin bir akademisyen ile birebir çalışma ve iletişim içerisinde olmam gerekir. Bu şekilde hem geliştirme hem de değerlendirme bir arada yapılabilir."

Öğretmen ve öğrenci performansındaki gelişimin incelenmesi, okul yöneticileri tarafından mesleki gelişimin değerlendirilmesinde kullanılacak göstergeler arasında sayılmıştır. OY8 bu konudaki görüşünü; "*Mesleki gelişimimiz okulun her boyutuna yansır. Yani geliştirdiğimiz göstergesi okulun sosyal faaliyetlerinin artması, öğretmen performansının artması ve öğrenci başarısının artması gibi farklı alanlarda olabilir*" şeklinde ifade etmiştir.

Öğrenci Gelişimi ve Başarısı Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin öğrenci gelişimi ve başarısı alanındaki değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Öğrenci Başarısının Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin not ortalamaları • Öğrenci disiplini • Sosyal faaliyetlere katılım • Sanatsal ve/veya edebi ürünler ortaya koyma • Üniversite sınavında yerleşilen bölümlerin dağılımı
Okul Yöneticilerinin Öğrenci Başarısına Katkılarının Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Okul disiplini • Okul çevresi ile işbirliği • Okulun fiziksel donanım açısından yeterliliği • Okul etkinliklerinin tanıtımı • Öğretmen çalışmalarını yönlendirme

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı, öğrenci başarısının tek göstergesinin akademik başarı olmadığını dile getirmişlerdir. Öğrencilerin sosyal ve kültürel alanlardaki başarılarının ve arzu edilen davranışları göstermelerinin, önemli başarı göstergeleri olduğu konusunda yöneticiler arasında bir görüş birliği bulunmaktadır. Bu konuda OY1; "*Öğrenci başarısının tek ölçüsü*

derslerdeki başarı olarak görülür. Ama ben öyle olduğunu düşünmüyorum. Öğrencilerin istediğimiz davranışları gösterebilmelerine, sosyal ve kültürel açıdan kendilerini geliştirmelerine bakmak gerekir. Başarı sadece akademik alanda ölçülemez" şeklinde görüşlerini açıklamıştır.

Okul yöneticileri, öğrenci başarısına olan katkılarının özellikle okulda sağladıkları disiplin ve öğretmenleri mesleki açıdan kendilerini geliştirmeye yönlendirmede gösterdikleri performans ile değerlendirilebileceğini düşünmektedirler. Bu yönde görüş bildiren okul yöneticilerinden OY10 ve OY6'nın görüşleri şu şekildedir:

"Okulda disiplinin olması da öğrencilerin başarısında bir göstergedir. Okuldaki disiplin büyük ölçüde okul yöneticileri tarafından sağlanır. Çünkü bizler okulun organizasyonundan sorumluyuz" (OY10). "Öğretmenleri daha verimli çalışmalarını yönünde yönlendirmemiz ve disiplinli çalışmalarını sağlamamız, öğrenci başarısına büyük katkı sağlıyor. Bu uygulamalarımıza bakarak öğrenci başarısına yaptığımız katkılar belirlenebilir" (OY6).

Okul Planlaması ve Gelişimi Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin okul planlaması ve gelişimi alanındaki değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Okul planlaması ve gelişimine ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Öğrenci Başarısını Artırmada Okul Gelişim Planının Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci sorunlarını ve çözümüne ilişkin faaliyetleri plana aktarma • Plandaki faaliyetlerin öğrenci başarısına katkı sağlama durumuna dikkat etme • Plandaki faaliyetlerin uygulanması sonucunda ortaya çıkan sonuçların öğrenci başarısına katkıları açısından analiz edilmesi
Okul Yöneticilerinin Okul Planlaması ve Gelişimine Katkılarının Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Okul gelişim planının uygulanmasından sonraki durumun değerlendirilmesi • Öğretmenlere uygulanan anket sonuçları • Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler • Okulun başarısına ve donanımına ilişkin istatistikler
Okul Yöneticilerinin Okul Gelişim Planının İşbirlikçi Süreçlerindeki Performanslarının Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerin katılımıyla okul gelişim hedefleri belirleme • Öğretmenlerle birlikte okul gelişim hedeflerine ulaşma yollarını belirleme • Öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etme • Okul gelişim planının uygulama sürecine katılım sağlama • Okul gelişim planının uygulama sonuçlarını değerlendirme yollarını okul paydaşlarının katılımıyla belirleme • Okul ihtiyaçlarının analizini okul paydaşlarıyla birlikte yapma

Okul yöneticileri, öğrencilerin zorlandıkları derslerin ve konuların analizinin yapılarak öğrencilerin yaşadıkları bu zorlukların nasıl ortadan kaldırılabileceğine ilişkin çözüm yollarının okul gelişim planlarında yer alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okul gelişim planında yer alan

faaliyetlerin mutlaka öğrenci başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını da düşünülmesinin gerekliliğini dile getirmişlerdir. Okul yöneticileri bu şekilde okul gelişim planlarının öğrenci başarısının artırılmasına hizmet edebileceğini düşünmektedirler. OY5 ve OY7'nin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

"Öğrencilerin hangi derslerde zorlandıklarına ve bu zorlukların nasıl çözümlenebileceğine okul gelişim planlarında yer verilebilir. Öğrenci sorunlarına planlı bir şekilde yaklaşılabılır" (OY5).

"Okul gelişim planında yer alan faaliyetlerin öğrenci başarısına katkıları dikkate alınabilir. Sonuçta okullardaki öncelikli amacımız öğrenci başarısına katkıda bulunmaktır. Plandaki faaliyetler doğrudan veya dolaylı olarak öğrenci başarısının artırılmasına hizmet etmelidir. Bunun değerlendirilmesi yapılmalı" (OY7).

Okul yöneticilerinin tamamı, okul planlaması ve gelişimi konusundaki performanslarının değerlendirilebilmesi için, okul gelişim planlarının kullanılması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul gelişim planının ve uygulama sonuçlarının bir arada incelenmesi sonucunda, bu alandaki performanslarının daha sağlıklı değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda kendilerinden sonra okul gelişimini en sağlıklı gözlemleyebilecek kişilerin öğretmenler olmasından dolayı, öğretmenlerin görüşlerine başvurulmasının da bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilirliğini belirtmişlerdir. Görüşleri bu doğrultuda olan okul yöneticilerinden OY1 ve OY9 şunları dile getirmişlerdir:

"Okul planlaması konusundaki performansımızın göstergesi okul gelişim planıdır. Planda yer alanları gerçeğe dönüştürebildiğimizde planlamada ve okulu geliştirmede başarılıyız demektir" (OY1).

"Öğretmenlere sorulabilir. Okulda gelişmesi gereken alanları bizden sonra en iyi öğretmenler bilebilir. Öğretmenler gelişim planının uygulama öncesini ve sonrasını dikkate alarak değerlendirme yapabilirler" (OY9).

Okul hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşma yollarının belirlenmesini öğretmen katılımıyla yapma, öğretmenleri mesleki gelişim konusunda yönlendirme ve yine öğretmenlerin katılımıyla okul ihtiyaçlarını analiz etme, okul yöneticilerinin okul gelişim planının işbirlikçi süreçlerindeki performanslarının göstergeleri arasında öne çıkanlar olmuştur. Bu göstergelere değinen OY4, OY3 ve OY8 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

"Okulu işbirliğine dayalı geliştirme deyince aklıma ilk gelen öğretmenlerle birlikte geliştirilmesi gereken alanları belirlemek, yani hedefleri belirlemek ve daha sonra bu hedeflere nasıl ulaşabileceğimizi belirlemektir. Bu yüzden okul gelişimi için nasıl hedef belirlediğimize bakılabilir. Bunu da öğretmenlere sormak uygun olacaktır" (OY4).

"Öğretmenleri mesleki açıdan kendilerini geliştirmeye teşvik etmeye okul gelişim planında yer vermeliyiz. Bunu yapabilmemiz için mutlaka öğretmenlerle iletişim kurmalı ve onlarla birlikte çalışmalıyız. Okul gelişim planında öğretmenlerin gelişimini teşvik etmeye yer verip vermediğimiz değerlendirilebilir" (OY3).

"Okul gelişim planının çıkış noktası zaten okul ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bu ihtiyaçları ben tek başıma belirleyemem. Okulla ilgili olan herkesin veli olsun,

öğretmen olsun, öğrenci olsun, ihtiyaçlarını dile getirmesi gerekli. Benim de bu ihtiyaçların planda yer almasını sağlamam lazım" (OY8).

Okul Kültürü Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin okul kültürü alanındaki değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Okul kültürüne ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Pozitif Okul Kültürünün Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Rahat çalışma ortamı İletişim kurmada kolaylık İstenilen bilgilere kolaylıkla ulaşma İşbirliği içinde çalışma
Okul Yöneticilerinin Pozitif Okul Kültürü Oluşturmak İçin Yaptıkları Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> İşbirliğini artırıcı faaliyetler düzenleme Ortak okul hedefleri belirleme Yenilikçiliği teşvik etme ve destekleme Ortak vizyon belirleme İletişimi kolaylaştırma Öğretmenlerin yüksek mesleki performans göstermelerini teşvik etme ve onlara güvenme Öğrencilerin başarılı olabileceği inancını gösterme Veli katılımını teşvik etme
Okul Yöneticilerinin Pozitif Okul Kültürü Oluşturduklarının Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> Öğretmenlere uygulanan anket sonuçları Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler Okul disiplini Öğretmen ve öğrenci davranışları Okul içindeki uyumun analizi Okul yöneticilerinin uygulamalarına ilişkin gözlem sonuçları Veli katılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, okul içinde pozitif bir okul kültürü oluşturmak için özellikle işbirliğine önem verdiklerini ve işbirlikçi süreçleri teşvik ettiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okul içinde yenilikçi bir kültürün hakim olması yönünde yenilikçi uygulamalara destek verdikleri de, yöneticiler tarafından dile getirilen uygulamalar arasında yer almıştır. Bu yönde görüş bildiren OY9 ve OY2 bu konularda şunları dile getirmişlerdir:

“Pozitif bir okul kültürü için öncelikle okul içinde işbirliğini sağlamaya önem veririm. İşbirliği olmazsa istediğiniz hiçbir şeyi kolaylıkla yapamazsınız. Bunun için okul çalışanlarının kaynaşmasını sağlayacak uygulamalarda bulunmaya özen gösteriyorum. İşbirliğinin olması için ayrıca ortak hedeflerin olması gerekir. Yoksa ne için işbirliği sağlayabilirsiniz? Birlikte ortak hedefler belirleme de pozitif okul kültürü oluşturulmasına yardım ediyor” (OY9).

“Okulda yenilikçi bir anlayışın hakim olmasını sağlamaya çalışıyorum. Yeni uygulamaların ve fikirlerin önünü kapamıyorum. Yenilikçi öğretmenleri destekliyorum ve desteklendiklerini bilmelerini sağlıyorum” (OY2).

Okul yöneticileri, pozitif bir okul kültürü oluşturmadaki performanslarını değerlendirme amacıyla öğretmen ve öğrenci davranışlarını inceleyerek okul içindeki uyuma ve disipline bakılmasının uygun olacağını düşünmektedirler. Bu alandaki performanslarının, öğretmenlere sorarak ve okul içindeki uygulamalarının gözlemlenmesi yoluyla daha sağlıklı bir şekilde analiz edilebileceğini ifade etmişlerdir. OY1, OY7 ve OY4 bu konudaki görüşleri şu şekilde dile getirmişlerdir:

"Pozitif bir okul kültürü oluşturduğuma en iyi okul personeli, özellikle öğretmenler karar verebilir. Çünkü her gün onlar bu kültürün içinde yaşıyorlar. Öğretmenler anket tarzı bir yolla görüşlerini bildirebilirler" (OY1).

"Öğrencilerin ve öğretmenlerin okula sağladıkları uyuma bakılarak değerlendirme yapılabilir. Okulda iyi bir kültür yoksa, o okulda karmaşa olur. İstenmeyen öğrenci ve öğretmen davranışları gözlenir. Okulun disiplinine ve öğretmen ile öğrencilerin davranışlarına bakarak okul yöneticileri hakkında değerlendirme yapılmalıdır" (OY7).

"Okul kültürü açısından bizleri değerlendirmenin en iyi yolu gözlem yapmaktır. Kültür çok kolay değerlendirilebilecek bir şey değil bence. Zor oluşturulur ve değerlendirilebilir. Uzun süreli gözlemler yaparak daha sağlıklı kararlara varılabilir. Ama bu gözlemler rahatsız edici, okul işlerini aksatacak şekilde yapılmamalı. Tam olarak kesin bir yöntem söyleyemiyorum, ama iyi bir şekilde planlanmalı" (OY4).

Mesleki Nitelikler ve Öğretim Liderliği Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin mesleki nitelikler ve öğretim liderliği alanındaki değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Mesleki nitelikler ve öğretim liderliğine ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Okul Yöneticilerinin Mesleki Nitelikleri ve Mesleki Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> Okulun amaç ve vizyonunu iletme Liderlik Yönlendirme Sağlıklı bir okul ortamı oluşturma
Mesleki Niteliklerin ve Öğretim Liderliğinin Değerlendirilmesinin Faydaları	<ul style="list-style-type: none"> Mesleki gelişim için daha çok çaba gösterme Okulda ortak hareket etme duygusu geliştirme Öğretmen performansında artış sağlama Pozitif okul iklimi oluşturma
Okul Yöneticilerinin Mesleki Niteliklerine ve Öğretim Liderliklerine İlişkin Performans Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> Öğretmenlere uygulanan anket sonuçları Velilere uygulanan anket sonuçları Yöneticilerin yaptığı yönlendirmelerin işe yararlığı Belirlenen okul hedeflerine ulaşılma derecesi Yöneticilerin uygulamalarının düzenli aralıklarla gözlemlenmesiyle elde edilen bilgiler

Okul yöneticileri okulun amaçlarını ve vizyonunu iletmelerini ve liderlik yapmalarını en önde gelen mesleki nitelikleri ve uygulamaları kapsamında ele almışlardır. OY4; "*Okul yöneticilerinin öncelikli görevi, öğretimin yönetiminden daha çok okulun yönetimidir. Öğretmenlerin hatta öğrenci ve velilerin okulun amaçlarını ve vizyonunu anlamasını sağlamalıdır. Bunu hem sözlü olarak hem de davranış ve uygulamalarımızla anlatmalıyız. En önemli mesleki uygulamamızın bu olduğunu düşünüyorum*" diyerek görüşlerini açıklamıştır. Mesleki nitelikleri kapsamında liderliğe vurgu yapan OY8'in görüşleri ise şu şekildedir:

"Liderlik, okul yöneticisinin mesleki niteliği olmalıdır. Okul yöneticisi, mesleki uygulamalarını da bir lider ne yapması gerekiyorsa, o yönde yapmalıdır. Herkesin desteğini kazanmalı, okul içinde birlikte hareket edilmesini sağlamalı. Yani

mesleki uygulamalar, daha çok okuldaki ortamın niteliğini iyi yönde geliştirmeye yönelik olmalıdır. Liderlik de bunun için olmazsa olmazdır.”

Okul yöneticilerinin mesleki niteliklerinin ve öğretim liderliklerinin değerlendirilmesi için önerdikleri göstergeler arasında, belirlenen okul hedeflerine ulaşma düzeyinin incelenmesi öne çıkmıştır. Okul yöneticileri mesleki niteliklerinin ve öğretim liderliklerinin değerlendirilmesinde, veli ve öğretmen görüşlerinin kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir. OY6 bu konudaki görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır:

“Bahsettiğimiz mesleki nitelikler gözlemlenerek değerlendirilebilir. Bizimle sürekli okulda birlikte olan öğretmenler, belki okulla sürekli işbirliği içinde olan veliler değerlendirme sürecinde yer alabilirler. Dışarıdan bir denetmen gelip bizlerin lider olup olmadığına, herkesin mutlu olduğu bir okul ortamı oluşturup oluşturmadığımıza karar veremez.”

Paydaş Desteği ve Sorumluluğu Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin paydaş desteği ve sorumluluğu alanındaki değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Paydaş desteği ve sorumluluğuna ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Desteğine İhtiyaç Duyulan Paydaşlar	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmen • Veli
Okul Yöneticilerinin Paydaş Desteği Sağladıklarının Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenler ve veliler ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ve uygulanan anket sonuçları • Düzenlenen sosyal faaliyetler ve katılım oranları • Öğretmenlerin katılımıyla düzenlenen karar alma toplantıları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı öğretmen ve velilerin desteğine ihtiyaç duydukları konusunda görüş birliği içerisinde olmuşlardır. OY5 bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmen ve velilerin desteği çok önemlidir. Okuldaki öğretimin verimli olmasını öğretmenlerle sağlayabiliyoruz. Öğretmenlerin desteğine sahip olamazsak öğretim işleri aksar, daha doğrusu istediğimiz gibi verimli bir öğretim yapılamaz. Öğretmenler öğretim işine kendilerini adanmışlardır. Diğer yandan velilerin desteğine ihtiyacımız var. Bizim öğrencilere davranışsal açıdan kazandırmak istediklerimiz, veliler tarafından pekiştirildiğinde gerçeğe dönüşüyor. Veliler duysuz olunca okulu sosyal açılarından da geliştirmek zor oluyor. Sosyal faaliyetlere velilerin katılım göstermesi, okulun sosyal gelişimine yardımcı oluyor.”

Okul yöneticileri, okulda öğretmenlerle birlikte karar almak için düzenledikleri toplantıların ve okul bünyesinde düzenlenen sosyal faaliyetlerin paydaş desteği sağladıklarının göstergeleri olabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerin ve velilerin görüşlerinin de kullanılabilir göstergeler arasında olabileceğini düşünen yöneticiler olmuştur. OY10, OY6 ve OY5 görüşlerini şu sözlerle açıklamışlardır:

"Bunu değerlendirmek çok kolay. Öğretmenlere ve velilere sorarsınız. Görüşme olur, anket olur. Ama anket ile daha çok kişiye sorma olanağı var" (OY10).

"Düzenlediğimiz sosyal faaliyetlere ve katılım oranlarına bakılabilir. Daha az sosyal faaliyet demek velilerin daha az katılımı demek bir anlamda" (OY6).

"Öğretmenlerle ne sıklıkta ortak karar alma toplantıları düzenlediğimiz bir ölçü olabilir. Çünkü okul olarak alınmış ortak bir karar varsa öğretmenlerin desteğini kazanabiliriz. Bu tür toplantılar gerçekten önemli bir ölçü olarak kullanılabilir" (OY5).

Uygulama Süreci Temasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ve paydaş desteği ve sorumluluğu alanlarında gerçekleştirilecek değerlendirme sürecinin uygulanmasına ilişkin görüşleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Değerlendirme sürecinin uygulanmasına ilişkin tematik ve kavramsal kodlamalar

Alt Temalar	Kavramlar
Değerlendirilen Alanların Değerlendirmedeki Ağırlığını Belirlerken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	<ul style="list-style-type: none"> Okulların farklı sosyo-ekonomik özellikleri Okulların farklı ihtiyaçları Okul yöneticilerinin becerilerindeki farklılıklar Okullardaki öğretmen özelliklerindeki farklılıklar

Araştırmaya katılan okul yöneticileri; mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ve paydaş desteği ve sorumluluğu alanlarının değerlendirme sürecindeki önceliklerinin bazı durumlara göre değişmesi gerektiğini düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulların farklı sosyo-ekonomik özelliklerini, farklı ihtiyaçlarını ve bu okullarda çalışan öğretmen profilindeki farklılıkları dikkate almadan, aynı şekilde değerlendirilmesinin yanlış olacağı dile getirilmiştir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin de beceri alanlarının aynı olmadığını altı çizilmiş ve özellikle liderlik ve etkili iletişim kurma alanlarındaki becerilerinde önemli farklılıklar olabileceği okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. OY6, OY1, OY4 ve OY9 bu konulardaki görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

"Okulların farklı özelliklere sahip olduğu kesinlikle dikkate alınmalı. Örneğin bir okulda velilerin katılımını sağlamak çok daha kolay olabilir okulun bulunduğu çevreden dolayı. Her yöneticiyi aynı şartlara sahip gibi değerlendirmek yanlış olur" (OY6).

"Okulun ihtiyaçlarının neler olduğu önemli. Okulların ihtiyaçları birbirinden farklı olabilir. A okulundaki yönetici kendi okulunun problemlerini çözmeye çalışırken, B okulundaki yönetici kendi okulundakileri çözmeye çalışır. Her ikisinin de aynı anda aynı alana yönelmesi çok mantıklı bir durum değil" (OY1).

"Okul yöneticilerinin becerilerinin aynı seviyede olduğu düşünülmemeli. Bunu özellikle liderlik ve iletişim kurma için söylüyorum. Herkes lider olamaz. Ben liderliğin büyük ölçüde doğuştan geldiğine inanıyorum. İnsanları etkilemek, ikna etmek de kolay değil. Herkes bunları yapamaz. Her yöneticiyi aynı kriterlerle değerlendirmek ne kadar doğru olabilir bu durumda?" (OY4)

“Okulların özellikleri birbirinden farklı. Bunu sadece bulunduğu çevre veya sahip olduğu araç-gereçler açısından söylemiyorum. Çalışan öğretmenlerin özellikleri de birbirinden farklı olabiliyor. Daha disiplinli ve çalışkan öğretmenlerin olduğu okullarda daha iyi performans gösterilir. Okul gelişimi daha kolay sağlanır” (OY9).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci gelişimi ve başarısı, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve öğretim liderliği ile paydaş desteği ve sorumluluğu alanlarında yapılandırılacak bir yönetici değerlendirme anlayışının, uygulanabilir ve faydalı olacağı düşünülüyor söylenebilir.

Okul amaçlarının iletilmesi, okul yöneticileri tarafından mesleki nitelikleri kapsamında değerlendirilmesi gereken konular arasında gösterilirken; okul hedeflerinin ortak bir şekilde belirlenmesini sağlama, okul kültürü ile okul planlaması ve gelişimi alanlarında değerlendirilmesi gereken konular arasında gösterilmiştir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin okul hedeflerinin ortak bir anlayışla belirlenmesine ve tüm okul tarafından desteklenmesine verdikleri önemi göstermektedir. Thomas ve Fitzhugh-Walker (1998), başarılı bir okul müdürünün okul amacına bağlılık yeterliğine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Dunaway ve arkadaşları (2012), müdürlerin ve öğretmenlerin okul gelişiminde değerler, inançlar, vizyon ve amacın önemine inandıkları halde, bu görüşlerinin okul gelişim planının geliştirilme aşamasına tam olarak transfer edilmediğini tespit etmişlerdir. Yani misyon ve amaçların belirlenmesi gerektiği yönünde yüksek bir inanç varken, bunlar üzerinde fikir birliğine varma noktasında uygulama eksikliği bulunmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin mesleki nitelikler, okul kültürü ile okul planlaması ve gelişimi alanlarında değerlendirilmeleri sayesinde bu tür eksikliklerin önüne geçilebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, pozitif bir okul kültürü oluşturmak için okul içinde işbirliğini artırıcı faaliyetler düzenlemeye çalıştıklarını ve okul hedeflerinin katılımcı bir anlayışla belirlenmesini sağlamaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusuna paralel olarak Engels ve arkadaşları (2008), pozitif okul kültürü olan okullardaki müdürlerin katılımcı ve destekleyici bir çevre oluşturmaya odaklandıklarını ve okul müdürlerinin karar verme süreçlerinin, okul içinde paylaşılan bir amaç oluşturmada önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Okul yöneticilerinin işbirliğini teşvik etmeye ve katılımcı süreçlerle vizyon ve amaç belirlemeye verdikleri önemi gösteren bulgunun aksine Ärlestig (2007), müdür ve öğretmenler arasındaki günlük konuşmalarda, okul için önemli olan konular arasında yer alan vizyon ve takım çalışması konularının, nadiren konuşulan konular olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, değerlendirme sürecinde kullanılacak mesleki gelişim planının belirli aralıklarla güncellenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Aynı zamanda okul yöneticilerinin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, değerlendirme sürecinin hem okulun hedefleriyle hem de

kendi bireysel gelişim hedefleriyle uyumlu ve bu hedefleri destekleyici nitelikte bir süreç olması gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Araştırmanın bu bulgularına paralel olarak, Parylo ve arkadaşları (2012) yaptıkları araştırmanın sonucunda, değerlendirmenin sürekli değişen bir yapıda olduğunu ve okul müdürlerinin değerlendirilmesinde kullanılan etkili bir sürecin, bireysel hedeflerle ve sistem hedefleriyle uyumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri, veli desteği kazanma ve etkili iletişim kurabilme konularının mesleki gelişim planlarında yer almasının faydalı olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya paralel olarak Duncan (2013), velilerle çalışma konusundaki mesleki gelişimin önemli görüldüğünü ve müdürlerin ilişki kurma becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, okul paydaşlarının okul yöneticisi değerlendirme sürecine aktif katılımı desteklemektedirler. Veliler gibi okul topluluğu içinde yer alan kişilerin denetime katılması, güncel denetim yaklaşımları kapsamında sunulmaktadır (de Grauwe, 2007). Amsterdam ve arkadaşları (2003), okul müdürlerinin birden fazla değerlendirici tarafından değerlendirilmelerinin faydalı olacağını düşündüklerini tespit etmişlerdir. Bu araştırmada okul yöneticileri, aynı zamanda okul süreçlerine veli katılımını teşvik etmedeki performanslarının da değerlendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Catano ve Stronge (2007), velilerle ve diğer topluluk üyeleriyle etkili iletişimi teşvik etme ve etkili okul-aile işbirliğini güçlendirmenin, okul müdürlerinin değerlendirilmesinde kullanılan standartlar arasında yer aldığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri bir yandan okul süreçlerine veli katılımını teşvik ederken, diğer yandan değerlendirilme süreçlerinde velilerin görüşlerinin de alınmasını istemektedirler. Dolayısıyla veli katılımının değerlendirme süreçlerinde de olması gerektiğini düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik etme yönünde yaptıkları uygulamaların, okul planlaması ve gelişimi ile pozitif okul kültürü oluşturma alanındaki yeterliklerinin değerlendirilmesinde incelenebileceğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde rol oynadıkları bulgusunu destekler yönde Bredeson ve Johansson (2000), okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerinde; öğretim liderliği ve öğrenen olarak okul müdürü, öğrenme çevresi oluşturma, mesleki gelişim tasarlanmasına, uygulanmasına ve içeriğine doğrudan katılım ve mesleki gelişim çıktılarının değerlendirilmesi alanlarında etkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri aynı zamanda yenilikçiliği teşvik etme yönündeki davranışlarının da, pozitif bir okul kültürü oluşturma alanında değerlendirilebileceğini düşünmektedirler. Kadji-Beltran ve arkadaşları (2013) okullarda sürdürülebilir gelişim için, öğretmenlerin eğitim programlarına katılımını teşvik etmenin kolaylaştırıcı bir faktör olduğunu, ancak statükocu yapıyı değiştirmeye gönüllü olmamanın ise kısıtlayıcı bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin okul planlaması ve gelişimi ile okul kültürü alanında değerlendirmeleri sonucunda ortaya koyacakları performansın, sürdürülebilir okul gelişimini sağlamada önemli bir rol oynayacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, söz konusu değerlendirme alanlarının kullanılmasıyla gerçekleştirilecek bir değerlendirme sürecinde, okul

yöneticileri ve okullar arasındaki farklılıklara dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Mentz ve arkadaşları (2010) araştırmalarında, okul müdürlerinin görevlerine hazırlık süreçlerinde çalışma ortamlarındaki farklılığın önemini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle farklı ortamlarda çalışan okul yöneticilerinin farklı becerilere sahip olabileceklerinin, değerlendirme süreçlerinde dikkate alınması önemlidir. Araştırmanın bu bulgusuna paralel olarak Thomas ve arkadaşları (2000), öğrenci başarısına ve öğretmen performansına ilişkin veli beklentilerini şekillendirebilen okul çevresinin demografik özelliklerinin, yöneticinin deneyiminin, okul özelliklerinin (kademe, öğrenci sayısı, öğrencilerin nitelikleri gibi) ve okul hedefleri (ihtiyaçları) ve karşılama düzeyinin, müdür performansının değerlendirilmesini etkileyen bağlamsal değişkenler olduğunu tespit etmişlerdir.

Okul liderlerine yönelik değerlendirmelerin performans geliştirme konusunda yeterli olmadığı, yapılan değerlendirmelerin açık standartlar doğrultusunda yapıldığına ilişkin ortak bir görüş birliğinin bulunmadığı ve bu standartların muğlak olduğu tespit edilmiştir (Reeves, 2004). Zachariou ve arkadaşları (2012) ise okul müdürlerinin, sürdürülebilir gelişme kapsamında okuldaki rollerinin neler olduğunu bilme ihtiyacı içerisinde olduklarını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada sunulan belirli alanlar doğrultusunda gerçekleştirilen değerlendirme süreci, okul yöneticilerinin değerlendirilmesine belirli standartlar kazandırmakta ve okul yöneticileri, okullardaki rollerinin ne olduğu konusunda daha bilinçli hale gelmektedirler. Aynı zamanda bu değerlendirme sürecinde okul yöneticilerine çoklu kaynaklardan verilen yönlendirici geribildirimler, okul gelişimini ve mesleki gelişimi bir arada sağlayabilmektedir. Bu süreçte hem mesleki gelişim planlarının hem de okul gelişimi planlarının birer başvuru kaynağı olarak kullanılması, geribildirimlerin belirli konularda sistemli bir şekilde verilmesini sağlamaktadır. Ehren ve Visscher (2008), okul raporlarında yer alan tatmin edici olmayan değerlendirmeleri ve geliştirilmesi konusunda fikir birliğine varılan boyutları dikkate alarak verilen yönlendirici geri bildirimlerin, okul gelişimi üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Davis ve Hensley (1999) okul müdürlerinin çoğunluğunun, müdürlere yönelik değerlendirmenin biçimlendirici bir yardım yapmaktan ziyade, müdür performansına yönelik özetleyici ve genel bir derecelendirme olduğunu ve mesleki gelişimlerini yönlendirmeye ve okul etkililiğini teşvik etmeye yardımcı olmadığını düşündüklerini tespit etmiştir. Aynı zamanda değerlendirme süreçlerinde öğrenci, veli ve öğretmenlerden gelen sistemli geri bildirimlerin çok fazla kullanılmadığını ve denetmenin okul müdürünü okul içinde gözlemlemeye veya öğretmen ve öğrencilerle görüşmeye çok fazla zaman ayırmadığını, bu yüzden denetimin daha çok müdürlerin yaptıklarına ilişkin anlık bir durum görüntüsü olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirildiğinde ise, okul yöneticilerinin değerlendirilmesine ilişkin bu çalışmada sunulan yaklaşımın kullanımıyla değerlendirme ve geliştirmenin bir arada gerçekleşeceğinin, okul paydaşlarının değerlendirme süreçlerine aktif katılımının sağlanacağı ve yönetici uygulamalarının gözlemlenmesinin aktif bir şekilde yapılabileceğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, okul yöneticilerine yönelik değerlendirme süreçlerinin, belirli değerlendirme alanları ve standartları kullanılarak gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde çoklu değerlendirme anlayışı kullanılmalıdır. Okul yöneticilerinin farklı alanlardaki performansları, özellikle katılımcı bir anlayışla okul hedeflerinin ve vizyonunun belirlenmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin teşvik edilmesi açısından değerlendirilmelidir. Okul yöneticilerine yönelik değerlendirme süreçlerinin tasarımında, okulların farklı özellikleri ve okul yöneticilerinin becerilerindeki farklılıklar dikkate alınmalıdır. Mesleki gelişim planları ve okul gelişim planları, okul yöneticilerine yönelik değerlendirme süreçlerinde kullanılacak kaynaklar arasında yer almalıdır.

Kaynakça

- Amsterdam, C.E., Johnson, R.L., Monrad, D.M., & Tonnsen, S.L. (2003). A collaborative approach to the development and validation of a principal evaluation system: A case study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 17(3), 221-242.
- Ärlestig, H. (2007). Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement?, *The Educational Forum*, 71(3), 262-273.
- Bredeson, P.V., & Johansson, O. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385-401.
- Catano, N., & Stronge, J.H. (2007). What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 10(4), 379-399.
- Condon, C., & Clifford, M. (2012). Measuring principal performance: How rigorous are commonly used principal performance assessment instruments? *A Quality School Leadership Issue Brief (American Institutes for Research [AIR])*, January, 1-13.
- Davis, S.H., & Hensley, P.A. (1999). The politics of principal evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 13(4), 383-403.
- de Grauwe, A. (2007). Transforming school supervision into a tool for quality improvement. *International Review of Education*, 53, 709-714.
- Dunaway, D.M., Kim, D-H., & Szad, E.R. (2012). Perceptions of the purpose and value of the school improvement plan process. *The Educational Forum*, 76(2), 158-173.
- Duncan, H.E. (2013). Exploring gender differences in US school principals' professional development needs at different career stages. *Professional Development in Education*, 39(3), 293-311.
- Ehren, M.C.M., & Visscher, A.J. (2008). The relationships between school inspections, school characteristics and school improvement. *British Journal of Educational Studies*, 56(2), 205-227.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174.

- Illinois Principals Association & Illinois Association of School Administrators (2012). *A guide to implementing principal performance evaluation in Illinois*. Retrieved June 05, 2013, from <http://www.ilprincipals.org/resources/resource-documents/principal-evaluation/ipep/Guide%20to%20Implementing%20Principal%20Performance%20Evaluation%20in%20Illinois.pdf>
- Kadji-Beltran, C., Zachariou, A., & Stevenson, R.B. (2012). Leading sustainable schools: Exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*, 1-21. DOI:10.1080/13504622.2012.692770
- Mentz, K., Webber, C.F., & van der Walt, J.L. (2010). Novice principals from Canada and South Africa share their experiences. *Education as Change*, 14(2), 155-167.
- Minnesota Department of Education (2011). The evaluation of Minnesota's school principals. Retrieved June, 05, 2013 from http://education.state.mn.us/mdeprod/idcplg?IdcService=GET_FILE&dDocName=005775&RevisionSelectionMethod=latestReleased&Rendition=primary
- National Association of Elementary School Principals [NAESP] & National Association of Secondary School Principals [NASSP] (2012). *Rethinking principal evaluation: A New paradigm informed by research and practice*. Retrieved June, 05, 2013 from http://www.nassp.org/Content/158/eval_report.PDF
- Parylo, O., Zepeda, S.J., & Bengtson, E. (2012). Principals' experiences of being evaluated: a phenomenological study. *Educ Asse Eval Acc*, 24, 215-238.
- Reeves, D.B. (2004). Evaluating administrators: Results of the national leadership evaluation study reveal the urgent need for fair, specific, and constructive leadership evaluation systems. *Educational Leadership*, 61(7), 52-58.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2009). Leadership development and school improvement. *Educational Review*, 61(4), 361-374.
- Thomas, C., & Fitzhugh-Walker, P. (1998). The role of the urban principal in school restructuring. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 1(3), 297-306.
- Thomas, D.W., Holdaway, E.A., & Ward, K.L. (2000). Policies and practices involved in the evaluation of school principals. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(3), 215-240.
- Washington State Teacher/ Principal Evaluation Project (2012). *The Marzano school leadership evaluation model at a glance*. Retrieved June, 05, 2013 from http://tpep-wa.org/wp-content/uploads/Marzano_Leadership_At-a-Glance.pdf
- Zachariou, A., Kadji-Beltran, C., & Manoli, C.C. (2012). School principals' professional development in the framework of sustainable schools in Cyprus: a matter of refocusing. *Professional Development in Education*, 1-20. DOI:10.1080/19415257.2012.736085