

## **Örtük Program Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Uygulamalarının Değerlendirilmesi**

### **Administrative Practices Within The Hidden Curriculum Evaluation of These School Principals**

---

DOI: <http://dx.doi.org/10.17556/jef.75036>

---

**Murat BAŞAR\***, **Durdağı AKAN\*\***, **İbrahim Halil ÇANKAYA\*\*\***

#### **Özet**

Okul yöneticisi okulun eğitimsel ve öğretimsel lideridir. Okul yöneticisinin liderlik görevini yerine getirirken uymak zorunda olduğu mevzuat olarak adlandırılan yasal metinler bulunmaktadır. Ancak okul yöneticisinden beklenen rollerinin tamamını mevzuatla karşılaması mümkün değildir. Okul yöneticisinin mevzuatı uygulama biçimi bir anlamda onun yönetsel ve eğitsel anlayışlarına bağlı kalmaktadır. Çevrenin, öğrencilerin ve öğretmenlerin okuldan beklentilerinin karşılanması yazılı metinlerde yer almayan ancak okul kültürünün oluşmasında önemli bir yere sahip, yönetsel uygulamaları da içinde barındıran okulun örtük programıyla tamamlanmaktadır. Okul yöneticisinin yönetsel uygulamalarının örtük programa göre değerlendirildiği bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda Uşak İl Merkezinde görev yapan 13 ilköğretim okulu yöneticisi yer almaktadır. Araştırma konusunun alan alt analiz birimlerini “değerler”, “kurallar” ve “iletişim” faaliyetleri oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri okulun değerlerini öğrencilere aktarma etkinliği olarak en çok geleneksel yöntemleri kullanmaktadırlar. Okul müdürleri geleneksel yöntemlerden başka katılımı sağlama, ödüllendirme, kültür oluşturma, sosyal destek (yaşam koçluğu) etkinlikleri gerçekleştirmektedir. Okul müdürlerinin bu etkinlikleri örtük program çerçevesinde oluşturdukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, yönetim, uygulamalar, örtük program.

#### **Abstract**

School manager is the pedagogical and educational leader of the school. There are legal articles which the school manager has to obey while carrying out his/her leadership duties and these texts are called as legislation. However, it is not

---

\* Yrd. Doç. Dr. , Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü. e-posta: [muratbasar64@gmail.com](mailto:muratbasar64@gmail.com)

\*\* Yrd. Doç. Dr. , Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü. e-posta: [durdagiakan@atauni.edu.tr](mailto:durdagiakan@atauni.edu.tr)

\*\*\* Doç. Dr. , Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü. e-posta: [ihcankaya@hotmail.com](mailto:ihcankaya@hotmail.com)

possible for the school manager to meet all of his/her roles with legislation. In a sense, the way the school manager uses while applying the legislation depends on his/her administrative and educational understanding. Meeting the demands of the environment, students and teachers is completed with the hidden program of the school which includes the administrative practices which have an important role in the formation of the school culture, but, which does not take place in written texts. Qualitative research method has been used in this study in which the administrative applications of the school manager have been evaluated according to the hidden program. 13 primary education school managers who serves in the city center of Usak have taken place in the study group of this research. The field sub-analysis units of the research subject consist of 'values', 'rules' and 'communication' activities. According to the findings of the research, the school managers are using the traditional methods mostly as an activity of transferring the values of the school to the students. Apart from the traditional methods, the school managers are realizing participation enabling, awarding, culture creating and social support (life coaching) activities. It has been concluded that the school managers are realizing these activities within the framework of the hidden curriculum.

**Key words:** School manager, management, practices, hidden curriculum.

## Giriş

Okul yöneticisi, okulun yönetsel ve eğitsel lideridir (Çelik,2008). Okul yöneticisinin lideri olduğu okullara ait vizyon oluşturması beklenir. Bu beklentiler birçok araştırmaya konu olmuştur (Kuşçu 2012, Dönmez 2006, Can 2010, Şahan 2011). Okul yöneticisinin liderlik görevini yerine getirirken mevzuat olarak adlandırılan uymak zorunda olduğu yasal metinler bulunmaktadır. Okulun kurallarının olması mevzuatta yer alırken kuralların nasıl kazandırılmasına yönelik mevzuatta açıklama bulunmamaktadır. Mevzuatı uygulama biçimi bir anlamda okul yöneticisinin yönetsel ve eğitsel anlayışlarına bağlı kalmaktadır. Okul yöneticisinden beklenen rollerinin tamamını mevzuatla karşılaşması mümkün değildir. Çevrenin, öğrencilerin ve öğretmenlerin okuldan beklentilerinin karşılanması yazılı metinlerde yer almayan ancak okul kültürünü oluşmasında önemli bir yere sahip, yönetsel uygulamaları da içinde barındıran okulun örtük programıyla tamamlanmaktadır.

Örtük programı, Jackson (1968) öğrencilerin programa başlarken tam olarak bilmedikleri okul, yönetici, öğretmen ve ailelerin öğrencilere kazandırmayı amaçladığı değerler şeklinde tanımlamıştır.

Okulun değerleri, kurallar, okulun etkileşimde bulunduğu çevre, iletişim, okulun mimarisi, sınıfların oluşturulması, ders dışı faaliyetler, sınıf iklimi örtük programın kapsamında yer alan boyutlardan oluşmaktadır.

Okul yöneticileri okulun değerlerinin öğrencilere aktarımında en çok geleneksel yöntemleri kullanmaktadırlar. Geleneksel yöntemlerin yanında okul kültürü oluşturma, sosyal destek (yaşam koçluğu) gibi etkinlikleri okulun ideolojisine göre düzenlenmiş örtük program etkinlikleridir (Yüksel 2004). Okul kurallarının öğrencilere aktarımında okul yöneticileri törenlerde söz söyleme, olay olduğunda uyarma gibi geleneksel yöntemleri daha çok uygulamaktadırlar.

Okullarda yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların ortak davranmasını sağlayan başat unsur okul kültürüdür. Pek çok açıdan, yöneticilerin örgüt kültürünün önemini iyi kavraması gerekir. Çünkü bireylere, formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı koşullarda neyin doğru olup olmadığını anlatabilmek için güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmiş olmasına ihtiyaç duyulur (Şahin-Fırat, 2010). Örgüt kültürünün, hem örgütün amaçlarını gerçekleştirmede hem de bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt çalışanların bağlılıklarını arttırmada, onları ortak bir amaç etrafında toplamada etkin bir rol oynadığı söylenebilir (Işık ve Gürsel, 2009).

Okuldan beklentiler akademik başarının yanında kültürel faaliyetleri de içermektedir. Bir okul yöneticisi okulun örtük programını belirlerken çevrenin, öğretmenlerin, öğrencilerin beklentilerini dikkate almak zorundadır. Aksi takdirde okul paydaşları arasında yıkıcı çatışmaların yaşanacağı kaçınılmazdır. ( Kuşçu 2012, Can 2010, Şahan 2011). Böyle durumlarda okul müdürleri mevzuat çerçevesinde uygulamalara gidebilir ya da okulun örtük programını farklı yöne kaydırabilir. Sportif, sanatsal yönden okulunu öne çıkarmaya çalışabilir. Bütün bunlar okul müdürünün vizyonu ve misyonuna bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığının adrese dayalı öğrenci kayıt uygulamaları bulunmasına rağmen birçok veli öğrencilerini bazı isim yapmış okullara kaydetme çabası içerisinde oldukları gözlenmektedir. Bütün okullar aynı mevzuatla yönetilmesine rağmen, okullar

arasındaki farklılaşmasının okulların örtük programlarından kaynaklandığı söylenilebilir.

Okulun ne ile yönetildiği kadar nasıl yönetildiği de önemlidir. Yapılan literatür taramasında okulda yönetsel faaliyetlerin okulun örtük program çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalarının örtük program çerçevesinde değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Amaç**

Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel uygulamaları örtük program çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçtan yola çıkılarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- ✓ Okul müdürleri okulun değerlerini öğrencilere nasıl kazandırmaktadır?
- ✓ Okul müdürleri okulun kurallarını öğrencilere nasıl kazandırmaktadır?
- ✓ Okul müdürleri öğretmenlerle iletişimi nasıl sağlamaktadır?
- ✓ Okul müdürleri veliyle iletişimi nasıl sağlamaktadır?

### **Yöntem**

Okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının örtük programa göre değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir süreç izler (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada, durum çalışması nitel araştırma yöntemi olarak benimsenmiştir. Üzerinde çalışılması hedeflenen sürecin doğası gereği kendiliğinden oluştuğunda ve araştırmacılar “Neden?” ve “Nasıl?” sorularına odaklanarak “Hedeflenen durumu” derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelemek istediğinde, durum çalışmalarına yönelmektedir. Durum çalışmalarının güncel bir olgunun kendi yaşam çerçevesinde çalışılması ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu

durumlarda kullanılabilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Miles ve Huberman), gibi özellikleri nedeniyle bu araştırmanın doğasına uygun düşmektedir.

Araştırma desenleri incelendiğinde, bu çalışmanın amacını gerçekleştirebileceği düşünülen en uygun desenin “iç içe geçmiş tek durum” deseni olduğu görülmüştür. İç içe geçmiş tek durum deseninde, tek bir durum içinde çoğu kez birden fazla alt tabaka veya durum olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Yapılan bu araştırmada, öğrenme-öğretme süreci açısından ele alınan tek durum örtük programdır. Araştırmada bu durum içinde yer alan alt analiz birimlerini “değerleri kazandırma”, “kuralları kazandırma” , “iletişim” faaliyetleri oluşturmaktadır. Belirlenen alt analiz birimlerinin iç içe geçmiş yapısının, derinlemesine incelenmesinin araştırma durumunu ayrıntılı olarak açıklayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda alt analiz birimlerinden ayrı ayrı elde edilen verilerden yola çıkılarak, araştırma durumunun bütününe ilişkin sonuçlar üretilmeye çalışılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Uşak il merkezindeki ilköğretim okullarında 2012-2013 öğretim yılında görev yapan 13 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubuna, araştırmaya katılmaya gönüllü okul müdürleri alınmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırma kapsamında öncelikle, 5 okul müdürüyle “okul müdürlerinin yönetim uygulamaları neler olabilir?” sorusu üzerinden ön görüşme yapıldı. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda bu çalışmanın veri toplama aracı olan görüşme formları yapılandırılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının örtük programa göre değerlendirilmesini ortaya koyacak olan görüşme formunun birinci bölümünde müdürlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. İkinci bölüm; okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır:

- 1-Okulunuzun değerlerini öğrencilerinize kazandırmak için nasıl etkinlikler gerçekleştirmeniz?

- 2-Okulunuzun kurallarını öğrencilerinize kazandırmak için nasıl etkinlikler gerçekleştirmektesiniz?
- 3-Okulunuzda görev yapan öğretmenlerle nasıl iletişim kurmaktasınız?
- 4-Okulunuzun velileriyle nasıl iletişim kurmaktasınız?

Yukarıdaki sorulardan oluşturulan yapılandırılmış görüşme formlarıyla okul müdürleriyle araştırma kapsamında görüşme yapılmıştır.

Araştırmada nitel analiz yapılmıştır. Nitel veriler için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucuların anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada, okul müdürlerinin görüşleri tema kod, uygulama örnekleri ve görülme sıklığı şeklinde tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Okul müdürleriyle yönetim uygulamalarını örtük programa göre değerlendirmek amacıyla yapılan görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizi sürecinde temaların ve kodların ve bu kodları somutlaştıran örnek açıklamaların belirlenmesinden sonra her bir açıklama ve gerekçeleri için araştırmacıların dışında üç akademisyen (uzman görüşü) tarafından değerlendirilmiştir. Bu davranışlar üzerinden araştırmacının yapmış olduğu kodlama ile eğitim yönetimi ve program geliştirme alanında uzman akademisyenler tarafından yapılan kodlama arasında uyumun güvenilirliği sağlanmıştır. Uzmanların görüşlerinin uyduğu bulgular araştırma kapsamında ele alınarak okul müdürlerinin görüşleri tema, kod, , örnekler ve görülme sıklığı olarak tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Yine öğrenci algıları tema, kod, örnek açıklama veya açıklamalar ve ifade etme sıklığı (frekans) olarak tablolaştırılmıştır.

Araştırma makalelerinde, buraya yöntem kısmı eklenmeli ve yukarıdaki önerilere dikkat edilmelidir.

## Bulgular

**Verilerin Çözümlemesi:** Bu bölümde araştırma kapsamında, okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular verilmiştir.

**Tablo 1. Okul Değerlerinin Öğrencilere Kazandırılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri**

Tema	Kod	Kodla ilgili Örnek Etkinlikler	f
Değerler Aktarımı	Geleneksel	<p>“Törenlerde, rehberlik derslerinde aktarıyoruz”</p> <p>“Sözlü olarak aktarıyoruz, sınıflarda da öğretmenler yoluyla yapmaya çalışıyoruz”.</p> <p>“Şube öğretmenler kurulu toplantısı yapılıyor, oralarda değerlendiriliyor, velilerle görüşülüyor”.</p> <p>“Herkes sınava yönelik çalıştığı için pek bir şey yapılmıyor, rutin işler yapıyoruz, törenlerde söylüyoruz”.</p> <p>“Sözlü olarak törenlerde aktarıyoruz. Aksaklık olduğunda yapılması gerekenleri açıklıyoruz”.</p> <p>“Eğitim öğretim hizmetleri veriyoruz”.</p>	11
	Katılımcı	<p>“İlke ve değerleri öğretmenler ve öğrencilerle beraber belirledik. Bunları hayata geçirebilmek için velileri de etkinliklerin içine koyduk”.</p> <p>“Okulu bilim kültür merkezi haline getirmek istedik. Okulumuzda öğretmen, öğrenci ve özellikle velilerimizin büyük katkısıyla kültürel ve sosyal etkinlikler yapmaya başladık. Kermesler, kısır yemeği yapma yarışması (veliler arasında), uçurtma yarışı, şiir dinletileri, aylık vizyonda olan sinema filimlerini göstermek için sinema günleri yapıyoruz”.</p>	2

Ödüllendirme	<p>“Ayın veya haftanın enlerini seçiyoruz. İnsani ve kültürel değerleri yaşantısında en iyi uygulayanları bir komisyon marifetiyle gözlüyoruz”.</p> <p>“Rehber öğretmen başkanlığında ölçüt oluşturuyoruz. Kriterlere göre seçerek velisinin de bulunduğu ortamda öğrenciyi ödüllendiriyoruz”.</p>	2
Çaresizlik	<p>“Biz bu konuyla ilgili bir şey yapmıyoruz, rutin işleri yapıyoruz”.</p> <p>“Pek bir şey yapmıyorum. Milli Eğitim Bakanı yardımcı olmuyor”.</p> <p>“Pek bir şey yapmıyoruz, herkes ne yapıyorsa biz de o kadarını yapıyoruz”.</p>	3
Kültür oluşturma	<p>“Çevrenin kültür merkezi olması için öğrencilerin değişik alanlarda başarı sağlaması için öncelikle hedef koyduk. Hedefin %70’ine ulaştık. Hayat boyu öğrenme çerçevesinde okulumuzda çeşitli kurslar düzenledik. Okul olarak ilde yapılan sportif faaliyetlerin %80’ine katılıyor”.</p> <p>“Bizim okulun 4 temel ilkesi var. Birlikte yaşama kültürü. Çünkü okulumuzda farklı etnik yapı bir arada bulunmaktadır. Farklı alan değil ortak noktalar oluşturarak birlikte yaşamaya çalışıyoruz. Farklı uyruklu vatandaşlarla birlikte bir mozaik oluşturmaya çalışıyoruz”.</p>	3
Sosyal Destek	<p>“Aile eğitimi üzerine çalışıyoruz. Öğrencilerimizin %42’si bölünmüş aile çocuklarıdır. Bunları aynı mevhumda tutmaya çalışıyoruz. Bunla ilgili yaşam koçluğu projesi uyguluyoruz. Çocukların kimsenin yanında değeri yok. Alış veriş merkezlerine sinemaya götürüyoruz. Yaşam koçu olan öğretmen yılda en az üç defa sorumlu olduğu öğrenciyle etkinlik gerçekleştiriyor. Çocuğun iç dünyasındaki aile sevgisi eksikliğini nefrete dönüştürmemeye çalışıyoruz”.</p>	1



“Bizim okulumuzda özellikle göçebelerden dolayı aile kültüründe aşırma normal karşılanıyor, hatta ilk aşırmada ödüllendiriliyor”.

“Bizim okulun çevresinde akademik başarı kaygısı bulunmuyor. Bizde sportif başarıya yöneldik. Milli takımlara birçok öğrenci gönderdik. Sınavsız üniversite, sınavsız öğretmenlik yolunu açtık. Okulun bulunduğu çevreden dolayı sıkıntılıyız. Yapılanları inkâr etme ve tepki vermeme sorunu var”.

3

Tablo 1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin okulun değerlerini öğrencilere aktarmayla ilgili *geleneksel, katılımcı, ödüllendirme, kültür oluşturma, çaresizlik, çevresel duyarlık* kodları oluşturulmuştur.

*Geleneksel uygulamalarda*, okul müdürleri, törenlerde açıklama yaparak, rehberlik derslerinde sınıflara, şube öğretmenler kurulu gibi toplantılarda ise öğretmenlere okulun değerlerini öğrencilere aktarmaya çalışmaktadır. Okullarda sınavlara yönelik çalışmalar değerler aktarımında önemli bir sorun olarak okul yöneticilerini rutin işler yapmaya yöneltmektedir. Bulguya paralel olarak Şahin (2007) araştırmasında okul yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını rutin işlere ayırdıkları sonucuna ulaşmıştır.

*Katılımcılığı sağlamada* okul müdürleri, okulu kültür merkezi haline getirmeyi hedeflediklerini, öğrencilerin ve velilerin de katılımını sağlamak için etkinlikler düzenlediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılığı hedefleyen okul müdürleri özellikle velilerin katılımına önem vermektedir.

*Ödüllendirmede* okul müdürleri, okulun değerlerinin öğrencilere aktarımını olumlu davranışları ödüllendirerek sağlamayı hedeflemektedir. Okul müdürleri, olumlu davranışların ödüllendirilmesinin öğrencileri iyi davranışlar yapmaya yönelteceğini düşünmektedir.

*Kültür oluşturmaya* bağlı olarak okul müdürleri, okulu kültür merkezi haline getirerek okula has ortak bir kültür oluşturmayı hedeflemektedir. Okul müdürleri okulda etkinlikler düzenleyerek kültür oluşturmaya çalışmaktadır. Bir başka kültür oluşturma biçimi farklılıkların yerine ortak noktaları dile getirerek mozaik oluşturma çabasıdır. Okul müdürü okulda farklı etnik yapılar arasında bir arada yaşama kültürünü değerini oluşturmaya çalışmaktadır. Bulguyu Schimmel (2003) çalışmasında desteklemektedir. Schimmel, farklı etnik yapıdaki öğrencilerin bulunduğu Amerikan okullarında herkesin kendi etnik yapısına ait kültürü ve değerden çok Amerika'nın oluşumundaki değerlerin ön plana çıkmasını sağlayan çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Örtük program ayrıca ders kitaplarının ve eğitimsel materyallerin bireyler ve kültürel değerler üzerindeki dolaylı etkilerini de kapsar (Paykoç, 2007). Örtük programın pek çok yönden bilinen eğitim programından daha etkili olma nedenlerinden biri de örtük programın öğrettiği dersler istikrarlıdır, yani içerik kalıcı ve deneyimler yaşamın içindedir (Assor ve Gordon, 1987). Kimi zaman örtük program, öğretmenler tarafından hazırlanan hedeflerden daha etkilidir. Örneğin; okulun ilk haftasında resmi program kapsamında uyum programları çalışmalarını yapılmasına rağmen öğrencinin okula veya diğer öğrencilere uyumunda örtük program daha etkili olabilmektedir. Örtük program sayesinde öğrenciler oda arkadaşları, sınıf arkadaşları hatta okuldaki yöneticilerle daha açık bir şekilde konuşabilirler (Snyder, 1971).

Okul müdürlerinin okulun değerlerini öğrencilere aktarmayla ilgili oluşturulan bir başka yolda *sosyal yaşamı destek* etkinliğidir. Bir okul müdürü bu etkinliği gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Koda bağlı olarak etkinlik yapılan okul sosyoekonomik yapıya göre çevresinin imkânları oldukça sınırlı bir yapıdadır. Okul öğrencileri arasında bölünmüş aile çocukları mevcuttur. Çocukların aile sevgisi eksikliğini *sosyal destek amaçlı* etkinliklerle giderilmeye çalışılmaktadır. Böylece okul yöneticisi okulun değerlerinin öğrenciye daha iyi aktarılacağını düşünmektedir. Örtük program ve eğitim programı birbirini tamamlar. Örtük program, doğru rekabetin, değerinin öğrenilmesinde, öğrencilerin çalışmaya karşı etkili tutumlar, inançlar ve beceriler kazanmasında öncülük eder. Sosyal yaşamı destek etkinliği örtük program uygulamaları arasında yer almaktadır (Wren, 1999). Bu şekilde

okulun değerleri öğrencilere daha iyi aktarılabilir. Başar (2011) araştırmasında okul ile ailenin değerlerinin uyuşmasının örtük programın hedefine ulaşmasında önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

*Çaresizlik* koduna bağlı olarak okul müdürleri, mevzuattan kaynaklanan sorunları dile getirmişlerdir. Bu bulguya paralel olarak Şahin (2007) araştırmasına göre okul yöneticileri mevzuata bağlı rutin işlerle uğraşmaktan eğitim liderliğini istenilen düzeyde yapamamaktadırlar.

Okul müdürlerinin değerler aktarımında karşılaştıkları sorunlardan birisini de *çevre sorunu* oluşturmaktadır. Özellikle çevresinin sosyo-ekonomik durumu düşük okulların müdürlerinin dile getirdiği sorundur. Okulun değerleriyle çevrenin değerlerinin birbirini tamamlamamasından kaynaklanan sorundur. Ailesi tarafından bir yerlerden bir şeyler aşırıya teşvik edilen öğrenciye okulun değerinin aktarılması oldukça zor olacağı bilinen bir gerçektir. Örtük programın unsurlarından birisi de çevredir. Çevreden yani doğal ortamından yanlış öğrenmeler gerçekleşebilmektedir. Martin (1994) örtük programı bulduğumuzda onunla ne yapacağız? Sorusunu sorar ve eğer örtük program yararlıysa onunla ne yapacağımızın pek önemi yoktur, der. Ancak zararlıysa, yani istenmeyen davranış biçimleri ve inançlar aşıyorsa, ne yapacağımız sorusu acil cevaplanması gerekir. Bulduğumuz örtük program zararlı öğrenmeler içeriyorsa, şüphesiz ki onun kökünü kazımaya çalışmalıyız. Bunun çözümü de etkinliklerden geçmektedir. Okul cazibe merkezi olduğunda doğal ortamından öğrenilen istenmeyen öğrenci davranışları engellenebilir. Sportif faaliyetler bu etkinliklere örnek gösterilebilir.

**Tablo 2.Öğrencilere Okulun Kurallarına Uyum Kazandırmaya Yönelik Yönetici Görüşleri**

Tema	Kod	Kodla ilgili Örnek Etkinlikler	f
Kuralların Kazanımı	Geleneksel	<p>“Kurallara uymayan olursa hatırlatılıyor. Veli toplantılarında, öğretmenler kurulunda hatırlatılıyor”.</p> <p>“Her törende öğrencilere bir şeyler söylüyorum”.</p> <p>“Yönetmelikteki kuralları uyguluyoruz”.</p> <p>“Genelde bütün idarecilerin yaptığı gibi törenlerde öğrencilere söylüyoruz”.</p>	11
	Ödüllendirme	<p>“Olumlu davranışları örnek gösteriyorum, teşvik ediyorum... li olma bilinci vermeye çalışıyorum”.</p> <p>“Güzel davranışları övüyor, onurlandırıyoruz. Geri dönüşüme ait davranışı olan, musluğu, lüzumsuz yanan lambayı kapatan, bulduğu parayı idareye getiren öğrencileri bayrak törenlerinde ödüllendiriyoruz</p>	2
	Okul Kültürü oluşturma	<p>Bir kurumda kural olmadan işleniş doğru olmaz. Bu anlamda öğretmenlere, öğrencilerle birlikte sınıf kurallarının oluşturulması yazılı olarak söylendi. Daha sonra okul meclisinde okul kuralları oluşturuldu. Rehberlik saatlerinin ilk beş dakikasında kuralların uygulanması raporu öğrencilerle birlikte okunup değerlendirildi. Kuralların hangilerinin uygulandığı, hangilerinin uygulanmadığı konusunda fikir tartışması yapıldı. Uygulanan kurallar okul ve sınıf panosunda ilan edilerek okul ve sınıf kuralları belirlendi. Öğrenciler, öğretmenler ve okul meclisi kuralların uygulanmasını takip etti. Uygulamada sorun yaşanan kurallar revize edildi.</p>	1

Katılımcılık	<i>Okul kurallarını belirlemek için her sınıfın rehberlik dersine giriyorum. Okulumuzda rehber öğretmen yok. Avrupa Birliği (AB) birlikte yaşama projesine başvurduk. Farklı etnik ve kültürden oluşan çocukları yan yana oturtmaya, oyunda dengeli oynatmaya çalışıyoruz.</i>	2
	<i>Öğretmen arkadaşların kurallar koyması için teşviki mesaide bulunmasını istiyoruz. Kurallarda yasaklama anlamında "ma" ekini pek kullanmıyoruz.</i>	

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul kurallarını öğrencilere kazandırma temasına bağlı olarak *geleneksel yöntemleri kullanma, okul kültürü oluşturma, ödüllendirme ve katılımcılık* kodları oluşturulmuştur.

*Geleneksel yöntemleri kullanma* koduna bağlı olarak okul müdürleri, değerler aktarımında olduğu gibi törenlerde açıklama yapma, rehberlik saatlerinde bilgilendirme, veli toplantılarında söyleme gibi geleneksel etkinlikleri gerçekleştirmektedir.

*Ödüllendirme* koduna yönelik etkinliklerde, örnek davranışları teşvik ve ödüllendirme yapmaktadır. Törenlerde yapıldığı belirtilen bu etkinliklere bazı zamanlarda velinin de katıldığını belirtmişlerdir.

*Okul kültürü oluşturma* koduna bağlı olarak açıklama yapan okul müdürü, her okulun kendi kurallarıyla var olacağını belirtmiştir. Bu nedenle sınıflarda ve okul meclisinde herkesin katılımıyla deneysel uygulamalarla uygulanabilirliğine karar verilen kurallarla okula has kurallar oluşturulduğunu belirtmiştir. Okul müdürüne göre, her okulun kendine has özellikleri ve çevresi vardır. Bu nedenle kuralların okula has kurallar olması gerekmektedir. Okul ve sınıf kuralları öğrencilere açıkça duyurulmamış ve yazılı olmayan kurallar, yöneticilerin ve öğretmenlerin kuralları nasıl oluşturduğu örtük programın kapsamını oluşturmaktadır (Martin, 1994; McNeil, 1996; Schugurensky; 2002; Vallance, 1980; Yüksel, 2002, 2004). Her okul ve topluluk örtük programa sahiptir. Örtük program bölgeye, duruma, insanlara, yaşa ve kültüre göre çeşitlilik gösterebilmektedir (Myles ve Simpson, 2001). Myles ve Simpson’a göre okul müdürünün okulun kurallarını öğrencilere kazandırmada okul kültürü oluşturma etkinliği örtük programla uyumaktadır.

Okul kurallarını öğrencilere kazandırmayla ilgili *katılımcılık* koduna bağlı olarak okul müdürleri, öğretmenlerin ve öğrencilerin kuralların belirlenmesine teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Farklı

kültürleri de bir arada kaynaştırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Fischer'e göre de (1977) örtük program, okuldaki resmi programın içinde açık olmayan bütün eğitimsel deneyimleri temsil eder. Böylece örtük program okul kurallarının, düzenlemelerin, fiziksel ve sosyal çevrenin öğrencilerin öğrendiklerine etkisini ve katılımını kapsar. Okulun bulunduğu sosyal yapı örtük program kapsamındadır.

**Tablo 3.Öğretmenlerle İletişime Yönelik Yönetici Görüşleri**

Tema	Kod	Kodla ilgili Örnek Etkinlikler	f
İletişim	Paylaşımçılık	<i>Paylaşımçı, alt üst ilişkisi yok. Eşiyle ayrılma aşamasına gelmiş birkaç öğretmeni kararından vazgeçirdim.</i>	6
		<i>Öğretmenlerle bir takvim yılını kapsayacak şekilde her öğretmenin yaş gününü kutladık. Arada köprü oluyor, iletişim güçleniyor, paylaşım artıyor, öğretmenler daha fazla sorumluluk alıyor. Onurlandırmada da eleştiride de art niyetli olmayacağını biliyorlar.</i>	
	Katılımcılık	<i>İdare ile öğretmen arasında mesafe yok. Eğitimle ilgili, iletişimle ilgili işbirliği içerisindeyiz.</i>	5
		<i>Her zaman onları dinliyorum, toplantılarda şikâyet ve önerileri alıyorum.</i>	
		<i>Art niyet olmadıkça birlikte olduğum mesajımı veriyorum.</i>	
		<i>Öğretmenlerle sık sık toplantı yapıyorum. Boş vaktimde öğretmenler odasına gidiyorum</i>	
		<i>Ekip olarak çalışıyoruz.</i>	
		<i>Öğretmenlerle katılımcı yönetim anlayışı uyguluyorum. Ders programlarını beraber yapıyoruz.</i>	

Ulaşılabilirlik	<p><i>Yönetim anlayışı ve tarz olarak makamı hizmet olarak düşündüğüm için kimseye tepeden bakmadım, bakmam da.</i></p> <p><i>Telefonumun numarasını odamın kapısına astım. Herkes bana rahatlıkla ulaşabiliyor.</i></p> <p><i>Öğretmenlerle iletişimimde açık ve şeffaflım. Sorunları olduğunda bana rahatlıkla ulaşabilirler.</i></p>	3
Kültür Oluşturma	<p><i>Kurum kültürü ve aidiyet duygusu oluşturmaya çalışıyorum.</i></p> <p><i>Aidiyet duygusu oluştuğu için öğretmenler mutlu okuldan ayrılmak istemiyorlar. Performansları %50 artıyor.</i></p>	1
Pozitif Okul İklimi Oluşturma	<p><i>Öğretmen arkadaşlarımın bütün isteklerini yerine getirmeye çalışıyorum. Fakat bir eksikimiz var. Kendi aralarında piknik eğlence gibi faaliyetlerde beraber olamıyorlar. Biz önder olursak oluyor.</i></p> <p><i>Öğretmenler yaşam koçluğu projesinde giderleri kendileri karşılıyorlar. Karşılığında hiçbir talepte bulunmuyorlar, yönetime katkı sağlıyorlar. Bu okulda çalışmaktan mutlular.</i></p>	2

---

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişim kurmaya yönelik etkinliklerine bağlı olarak *paylaşımıcılık, katılımcılık, ulaşılabilirlik, kültür oluşturma, pozitif okul iklimi oluşturma* kodları oluşturulmuştur.

*Paylaşımıcılık* koduna bağlı olarak okul müdürleri, öğretmenlerle alt üst ilişkisinin ön planda olmadığı, farklı etkinliklerde bir araya gelme, özel günlerde birlikte olma, eğitimde işbirliği yapma, arada köprü kurma etkinliklerini gerçekleştirmektedir.

*Katılımcılık* koduna bağlı olarak okul müdürleri, öğretmenlerle ekip olarak çalıştıklarını, işbirliği yaptıklarını, sık sık öğretmenlerle birlikte olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

*Ulaşılabilirlik* koduna bağlı olarak okul müdürleri, öğretmenlerin kendilerine her zaman ulaşabildiğini, telefon numaralarını kapıya astıklarını belirtmişlerdir. Ulaşılabilirlik iletişimin önemli bir unsurudur. İletişim örtük programın kapsamında yer almaktadır.

*Kültür oluşturma* koduna bağlı olarak okul müdürleri, okula aidiyet oluşturdukları belirtmişlerdir. Aidiyet duygusuna sahip öğretmenlerin sorumluluk aldıklarını, mutlu olduklarını, okuldan ayrılmak istemediklerini vurgulamışlardır. Aidiyet duygusu örtük program kapsamında aktarılmak istenen norm ve değerlerdendir. Skelton (1997) görüşü desteklemektedir. Skelton'a göre örtük program, eğitim sürecinde öğrencilerin karşılaştıkları bilgi, değer, davranış normları ve tutumlarla ilgili mesajlardır.

*Pozitif okul iklimi oluşturma* koduna bağlı olarak, okul müdürleri, okulda pozitif iklim oluşturmak için ortak etkinlikler düzenlediklerini, okulun öğretmenlerle birlikte yaşam koçluğu gibi etkinlikler gerçekleştirmektedir. Martin (1994) ortak etkinliklerin örtük programın kapsamında olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4. Veliyle İletişime Yönelik Yönetici Görüşleri**

Tema	Kod	Kodla ilgili Örnek Etkinlikler	f
Veli		<i>Okula geldiklerinde onlarla görüşüyorum, bir sorun olduğunda veliyi çağırıyoruz.</i>	
Geleneksel		<i>Tüm sınıflar bazında veli toplantılarında veli toplantıları yapıyoruz. Toplantılarda velinin eğitimdeki önemi üzerinde duruyoruz.</i>	6
		<i>Problem çıkaran öğrencilerin velilerini okula çağırıyoruz.</i>	



Katılımcılık	<i>Velilerle çok iyi iletişim sağlıyoruz. Her gün öğle arası gelin diyorum. Velilerle görüşebilmek için derslerimi sabah son saate koydum. Öğle arası okulda olabilmek için böyle yaptım. Yönetimle ilgili kararlarda onların da olmasını isterim.</i>	5
Ev Ziyareti	<i>Sınıf öğretmeni, rehber öğretmen ve idareci olarak veliye ev ziyareti yapıyoruz</i> <i>Velinin durumunu anlayabilmek için ev ziyareti yapıyoruz. Velilerin %92'sine ulaştım. "Bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı vardır" düşüncesi ile ziyaret ediyorum. Ziyaretler veliye değer verildiğini hissettiriyor. Velilerin bize bakışı sıcaktır. Bizimle işbirliği yapıyorlar</i>	3
Demokratik Tutum	<i>Zaman zaman memnuniyet anketi düzenliyorum</i> <i>Velilerle diyalogum çok iyi. Demokratik ve özgür ortam oluşuyor, her türlü öneri ve eleştiriye açığım. Velilerin okula yaklaşımları iyidir.</i>	1
Motivasyonu Arttırma	<i>Velilerin sevinçlerinde ve üzüntülerinde birlikte oluyoruz. Ortak etkinlikler düzenleyerek "bizim okul" bilincini yerleştirmeye çalışıyoruz.</i> <i>Velilerle okul adına ve şenliklerde birlikte oluyoruz. Velinin okula olan ilgisi ve okul adına bir şeyler yapma isteği artıyor.</i>	2

---

Tablo 4'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin veliyle iletişim boyutunda *geleneksel uygulamalar, katılımcılık, ev ziyaretleri, demokratik tutum ve motivasyonu artırma* kodları oluşturulmuştur.

*Geleneksel uygulamalar* koduna bağlı gerçekleştirdikleri uygulamalarda sorun olduğunda veliyi çağırma, veli toplantıları,

veli okula geldiğinde görüşme gibi geleneksel uygulamalara başvurmaktadırlar.

*Katılımcılık* koduna bağlı olarak okul müdürleri okulla ilgili kararlara velinin de katılımını sağladıklarını belirtmişlerdir.

*Ev ziyareti* koduna bağlı olarak okul müdürleri velinin durumunu anlayabilmek için ev ziyareti yaptıklarını belirtmişlerdir. Ev ziyaretlerinin velide değerli olduğunu hissetmesini sağladığını vurgulamışlardır. Örtük programın unsurlarından birisi de okulun çevresidir. Okulun çevresinin yönetim sürecine katılmasını sağlamak temel hedefler arasında yer almaktadır.

Çalışma grubundaki bir okul müdürü *demokratik tutum* sergilediğini belirtmiştir. Velilere memnuniyet anketi düzenlediğini, her türlü öneri ve şikâyeti önemseydiğini belirtmiştir.

*Motivasyonu artırma* koduna bağlı olarak okul müdürleri velilerle ortak şenlik düzenlediklerini, velilerin düğün gibi etkinliklerine katıldığını “bizim okul” düşüncesini oluşturmayı hedeflediklerini dile getirmişlerdir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri okulun değerlerini öğrencilere aktarma etkinliklerinden en çok geleneksel yöntemleri kullanmaktadırlar. Geleneksel yöntemleri uygulayan okul müdürleri günlük rutin işlerle daha çok uğraşmakta ve buna daha çok zaman ayırmaktadırlar. Bu sonuç Şahin’in (2007) çalışmasındaki sonuçlarla da desteklenmektedir. Şahin, okul yöneticilerinin zamanının çoğunu rutin işlerle geçirdiğini tespit etmiştir. Bu durumda okul müdürleri rutin işlerle uğraşmaktan asıl işleri olan eğitsel ve öğretimsel liderlik etkinliklerine yeterince zaman ayıramamaktadırlar. Değerlerimizin kaybolduğu ile ilgili tartışmanın yoğun olarak yaşandığı günümüzde geleneksel yöntemlerle değerlerin aktarılamayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Okul müdürleri geleneksel yöntemlerin yanında katılımcılığı sağlama, ödüllendirme, kültür oluşturma, sosyal destek (yaşam koçluğu) etkinliklerini gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Okul

müdürleri bu etkinliklerle çevrenin ve öğrencilerin yönetim sürecine katılmasını hedeflemektedirler. Başar ve Akan (2013) çalışmalarında velileri ve öğrencileri de sınıf yönetimi sürecine ortak etmişlerdir. Sınıf yönetimine ortak olan velilerin ve öğrencilerin kendi kurallarına daha fazla sahip çıktıkları ve bir sınıf değeri oluşturdukları sonucuna ulaşmışlardır. Her okulun kendine özgü kültürünü oluşturma örtük programın hedefleri arasında yer almaktadır. Okul müdürlerinin bu etkinliklerinin örtük program çerçevesinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç (Schimmel 2003; Paykoç 2007; Assor ve Gordon 1987) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Çalışmalarda okul kültürü oluşturma okul kültürüne ve yönetimine yapacağı katkılara vurgu yapılmaktadır. Sosyal destek yaşam koçluğu değerler aktarımında önemli bir çalışmadır. Özellikle bölünmüş aile çocuklarının çok olduğu okullarda etkili olabilir. Örtük program okulda ve sınıfta sosyal ilişkiler vasıtasıyla öğrencilere toplumun sosyal norm, görüş ve değerlerini sözel olmayan bir şekilde iletmektedir (Giroux 1983). Sosyal ilişkilerin değerler aktarımında önemli bir fonksiyonu olduğu sonucuna varılmaktadır.

Okulun kurallarının öğrencilere kazandırılmasında, okul müdürleri değerler aktarımında olduğu gibi yine en çok geleneksel etkinlikleri gerçekleştirmektedirler. Kuralların aktarımı, sabah okula girişlerde, bayrak törenlerinde, daha çok sözel uyarı biçiminde yapılmaktadır. Okullarda kurallar aktarımının uyarı biçiminde yapıldığı, örtük programın etkin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin okulun kurallarının öğrencilere aktarımı uygulamalarından birisi de okul kültürü oluşturmaktır. Okulun etkileşimde olduğu öğretmenler, öğrenciler ve okul meclisinde teklif edilen, deneysel çalışmalardan sonra kabul edilen kuralların okul kuralı olmasını içeren etkinliklerdir. Aynı zamanda katılımcılığı da içermektedir. Yüksel'e göre (2004) okul kuralları devletin ideolojisinden kaynaklanabildiği gibi sadece okulun ideolojisinden de kaynaklanabilir. Okul kültürü oluşturma örtük program çerçevesinde yapılan etkinliklerden olduğu sonucuna varılmaktadır.

Okul müdürleri okulunda görevli öğretmenlerle iletişim kurarken en çok paylaşımcılığa yönelik etkinlikler yapmaktadır.

Paylaşımın, katılımcılığın, ulaşılabilirliğin, okul kültürü oluşturmanın, pozitif okul iklimi oluşturma etkinlikleri okulun örtük programı çerçevesinde yapılmaktadır.

Okul müdürleri velilerle iletişim çalışmalarında en çok geleneksel etkinliklerle iletişim kurmaktadır. Veli ile iletişim toplantısı, veli görüşmesi, okula çağırma biçiminde gerçekleşmektedir. Bunun dışında ev ziyaretleri, katılımcılık, demokratik tutum gösterme, motivasyonu artırma etkinlikleri gibi etkinliklerde gerçekleştirilmektedir. Okul müdürleri, veli ile iletişimde geleneksel uygulamalara öncelik verdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

### **Öneriler**

Okul müdürleri zamanlarının çoğunu rutin işlerle uğraşmaktadırlar. Okul müdürleri daha çok öğretimsel liderlik rolünü üstlenmelidirler.

Okul yöneticileri örtük program çerçevesinde kendi okulunun okul kültürünü oluşturmalıdır.

Okul yöneticileri okulun kurallarının aktarımında katılımcılığı sağlamalıdır

Okul yöneticileri değerler aktarımında değerlerin okulda yaşanmasını sağlamalıdır.

Okul yöneticileri velileri eğitim öğretim sürecine ortak edebilmek için onlara yönelik etkinlikler düzenlemelidir.

### **Kaynaklar**

- Assor, A. & Gordon D. (1987). The implicit learning theory of hidden- curriculum research. *Journal of Curriculum Studies*, 19 (4), 329–339.
- Başar, M. (2011). Sınıf içi istenmeyen öğrenci davranışlarının yönetiminde örtük program, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Başar, M. Akan, D. (2013). Studying the management of elementary school students' unwanted behavior, *International Journal of Social Sciences and Education* 4 (1)

- Can, İ. (2010). *Velilerin ilköğretimden beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Cemaloğlu, N. (2007). TSA / Yıl: 11, S: 2.
- Dönmez, H. (2006). *İlköğretim kademesindeki öğrenci velilerinin okuldan beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Giroux, H. A. (1983). Theories of reproduction and residence in the new sociology education: A critical analysis, *Harvard Educational Review* (53), (3), 261-293
- Işık, A. N; Gürsel, M. (2009), Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği), *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 27, Sayfa 187 - 205*
- Fischer, L.(1977).*The constitution and the curriculum*, L. Rubin (Ed.) Curriculum Handbook (Abridged edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Kuşçu, Ö. (2012). *İlköğretim öğrenci velilerinin okul yöneticilerinden beklentileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Martin, J. R. (1994). *Changing the educational and scope: Philosophy, woman and curriculum*. New York: Rout ledge.
- Mcneil, J. D. (1996). *Curriculum: A comprehensive introduction* (5th ed.).New York: Harper Collins College Publishers.
- Miles, M. B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*, California: Sage publication inc., Second edition
- Myless, B. S. & Simpson. R. L. (2001). Understanding the hidden curriculum: An essential social skill for children and you the asperger syndrome, *Intervention in School and Clinic* 36 (5), 279-286
- Paykoç, F. (2007). Affective development education and values: the Turkish case. N. P. Terzis (Ed.), *Education and Values in the Balkan Countries (89–104)*. Thessaloniki, Greece: Publishing House Kyriakidis Brothers
- Schimmel, D. M. (2003). Collaborative rule-making and citizenship education: An antidote other undemocratic hidden curriculum, *American Secondary Education, Summer 31 (3)*

- Skelton, A. (1997). Studying hidden curricula: developing a perspective in the light of post modern in sights, *Curriculum studies*, 5 (2), 177–193
- Snyder, B. R. (1971). *The hidden curriculum*, New York: Alfred A. Knopf
- Schugurensky, D. (2002). The eight curricula of multicultural citizenship education, *Multicultural Education*, 10(1), 2–6
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayımlanmamış yüksek lisans tezi
- Şahin-Fırat, N. (2010) Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 35, Sayı 156
- Şahan, M. A. (2011). *İlköğretim okullarında öğrencisi olan velilerin yönetici ve öğretmenlerden beklentileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Vallence, E. (1980). The hidden curriculum and qualitative inquiry as states of mind, *Journal of Education* 162 (1) 138-151
- Wren, D. J. (1999). School culture: exploring the hidden curriculum, *Adolence*, 34 (135), 593–596
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin
- Yüksel, S. (2004). *Örtük program*, Ankara: Nobel

### **Extended Summary**

#### **Purpose**

There are certain legal texts referred to as regulations, which one needs to comply with when carrying out the leadership duties of the school administrator. Whilst the legislation states that schools need to have rules, it does not provide an explanation of how such rules should be integrated. The format of application of the legislation in some respect remains depending on the administrative and instructional understanding developed by the school administrator. Administrative skills of a school director develop by

means of practices the director employs. Administrative practices developed by school directors in accordance with the conditions they are in, also contribute to the school's vision as well. It can be said that at the schools with administrators being able to develop vision in compliance with the school conditions within the scope of the latent program, employees and underserved will be happy and satisfied. In this regard, what manages the school is as important as how the school is managed. During the literature scanning there were no encounters with researches made with regard to evaluation of administrative activities at the school within the scope of the school's latent program. We believe that this research intended for evaluation of the administrative practices of school administrators within the scope of the latent program will have a contribution in the area. This research attempts to evaluate the administrative practices of primary school administrators within the scope of the latent program. Answers to following questions were searched based on the stated purpose:

- ✓ How do school directors bring the school's values to the students?
- ✓ How do school directors bring the school's rules to the students?
- ✓ How do school directors manage communication with the teachers?
- ✓ How do school directors manage communication with the parents?

### **Method**

The qualitative research method was used during this study intended for evaluation of the administrative practices of school directors according to the latent program. When the research pattern is examined, it seems that the most appropriate pattern to execute the purpose of the study is the "interlocked single situation" pattern. The single situation addressed during this research in terms of the teaching-learning process is the latent program. Within the research, sub-analysis units included in this situation within the scope of the administrative practices consist of "gaining the values", "gaining the rules", "communication" activities. We believe that

deep study of the identified sub-analysis units would explain the research situation in details.

### **Study Group**

The study group of the research is comprised of 13 school administrators employed at preschools of the Uşak Regional center during the 2012-2013 school years. The study group was formed with school directors, who volunteered to participate in the research.

### **Data Collection Tool**

A structured interview form consisting of the following questions was used during this research. The opinions of school directors were organized into tables in terms of theme code, practice examples and frequency of occurrence and then reviewed. Theme and codes take us to the events within the qualitative research and help us to make conclusions in regard to the whole situation. Theme and codes were prepared in collaboration with field specialists.

1 - What kinds of activities do you perform to bring the values of your school to your students?

2 - What kinds of activities do you perform to bring the rules of your school to your students?

3 - How do you manage communication with the teachers employed at your school?

4 - How do you manage communication with the parents?

### **Results**

According to the findings of our research, school directors mostly use traditional methods when conveying the school's values to the students. School directors, who practice traditional methods, pay more attention to and spend more time on dealing with daily routine. It is seen that school directors, who deal with routine matters, remain insufficient in creating specific culture of their schools. It was also revealed that in addition to the traditional methods, school directors also perform activities related to increasing attend-



ance, rewards, culture creation, social support (life coaching) within the scope of the latent program.

In relation to bringing the school rules to the children, school directors again mostly use traditional activities as when conveying the values. We came to a conclusion that school directors remain incapable of creating vision for the students when conveying the school rules.

When attempting to establish communication with teachers employed at the schools, the school directors mostly perform activities directed to sharing. Activities related to sharing, attendance, accessibility, creation of school culture and positive school climate are performed within the scope of the school's latent climate.

During activities intended to establish communication with the parents, school directors mostly apply traditional methods. These activities are executed in terms of the parent communication meetings, parent-teacher conferences, and summons to school. Additionally, such activities as home visits, attendance, exhibiting democratic attitude, increasing motivation are also performed.

School directors generally employ traditional methods during administrative practices. Additionally, together with the traditional practices, school directors employ such activities as culture creation, social support (life coaching), increasing attendance, cooperation with parents. These activities performed in small quantities by the school directors are found to be in compliance with the hidden curriculum.