

Dezavantajlı Bölgelerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirmeye Dönük Liderlik Davranışlarının İncelenmesi

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gülsüm YILDIZ DOĞUŞ¹, Ali Çağatay KILINÇ²

1 Millî Eğitim Bakanlığı 10 Aralık Kız MTAL, Kastamonu glsmlydz1028@gmail.com. ORCID: 0009-0000-9693-8973

2 Karabük Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı cagataykilinc@karabuk.edu.tr. ORCID: 0000-0001-9472-578X

Gönderilme Tarihi: 27.06.2024 Kabul Tarihi: 28.04.2025 DOI: 10.37669/milliegitim.1505809

Atf: “Yıldız Doğuş, G. ve Kılınç, A. Ç. (2025). Dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının incelenmesi. *Millî Eğitim*, 54(247), 1467-1504. DOI: 10.37669/milliegitim.1505809”

Öz

Bu araştırmanın amacı, dezavantajlı bölgelerde bulunan okullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının incelenmesidir. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseni kullanılarak gerçekleştirilen çalışma, dört okul müdürü ve 17 öğretmen ile yürütülmüştür. Veriler; yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve gözlem aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırma bulguları, dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmek için kolektif bir bilinç oluşturma, öğretmenlerle iş birliği yapma, öğretmenleri karar süreçlerine dâhil etme ve teknolojiyi öğretim süreçlerine entegre etme gibi liderlik davranışları sergilediklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları, ilgili alan yazınına dayalı olarak tartışılmış ve dezavantajlı bölgelerde bulunan okullarda yapılan öğretimin niteliğini geliştirmek isteyen politika yapıcılar ve uygulayıcılar için bazı çıkarımlar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: dezavantajlı bölge, okul müdürü, öğretmen, öğretim liderliği

* Bu çalışma, Gülsüm YILDIZ DOĞUŞ tarafından Prof. Dr. Ali Çağatay KILINÇ danışmanlığında Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde hazırlanan “Dezavantajlı Bölgelerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirmeye Dönük Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Examining the Leadership Behaviors of School Principals Working in Disadvantaged Areas Aimed at Improving Instruction

RESEARCH ARTICLE

Abstract

The purpose of this study is to examine the leadership practices of school principals in disadvantaged areas, with a focus on improving instruction. Utilizing a qualitative research methodology and a case study design, this research involved four school principals and 17 teachers. Data were collected through semi-structured interviews and observations. The findings indicate that school principals working in disadvantaged areas exhibit leadership behaviors such as fostering collective awareness, collaborating with teachers, involving teachers in decision-making processes, and integrating technology into instructional practices to improve instruction. The findings were discussed in relation to the relevant literature and provide significant insights for policymakers and practitioners aiming to improve the quality of instruction in schools located in disadvantaged areas.

Keywords: disadvantaged area, school principal, teacher, instructional leadership

Giriş

Dezavantajlılık, sosyal tabakalar arasında eşitsizlik yaratan ve bireylerin temel hizmetlere erişimini kısıtlayan önemli bir toplumsal sorun olarak görülmektedir (Özbaş, 2018). Sosyal, kültürel ve ekonomik imkânlardan yoksunluk, bireylerin yaşam kalitesini düşürdüğü gibi eğitim fırsatlarına erişimi de sınırlamaktadır (Özcan vd., 2018). Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanamaması, özellikle dezavantajlı bölgelerde yaşayan öğrencilerin öğrenme olanaklarını kısıtlamakta ve akademik başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir (Özkan vd., 2022).

Türkiye’de kırsal kesimler ve şehirlerin düşük gelirli mahalleleri genellikle dezavantajlı nüfusun yoğun olduğu yerlerdir (Yıldız, 2016). Bu bölgelerde yaşayan aileler, temel insani ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik verdikleri için çocuklarının eğitimine yeterli düzeyde destek olamamaktadırlar (Özbaş, 2018). Buna karşın, yüksek gelirli aileler eğitim yatırımlarını artırebildikleri için çocuklarının akademik başarıları daha yüksek olma eğilimindedir (Kocaman, 2008). Bu durum bir yandan sosyoekonomik eşitsizliklerin eğitimde giderek derinleşmesine neden olurken diğer yandan dezavantajlı bölgelerde bulunan okullarda yapılan öğretimin niteliğini bu okullarda öğrenim gören öğrencilerin akademik gelişiminde daha belirleyici bir faktör hâline getirmektedir (Erişken, 2019).

Araştırmalar, sosyoekonomik durumun öğrencilerin okul türü tercihini ve öğrenme koşullarını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Nitekim yüksek gelirli ailelerin çocukları avantajlı bölgelerdeki okullara giderken düşük gelirli ailelerin çocukları genellikle dezavantajlı bölgelerdeki okullarda öğrenim görmektedir (Özkan vd., 2022). Bu bağlamda, sosyoekonomik dezavantajlar yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde eğitim eşitsizliklerini artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dezavantajlı bölgelerdeki okullar, çoğunlukla sınırlı kaynaklara sahiptir (Tosun vd., 2020). Dolayısıyla bu okullardan yalnızca akademik başarıyı artırmaları değil, aynı zamanda bu yapısal eşitsizlikleri azaltmaları beklenmektedir (Gören, 2019). Bu noktada, dezavantajlı okullarda öğretimin niteliğinin artırılmasında okul müdürlerinin liderlik rolleri ön plana çıkmaktadır. Bu okullarda görev yapan okul müdürleri, eğitimde fırsat eşitsizliklerini azaltma ve akademik başarıyı artırma konusunda kritik bir role sahiptir. Ancak mevcut alan yazınında, bu okulların müdürlerinin öğretimi geliştirme süreçlerine nasıl liderlik ettikleri yeterince incelenmemiştir.

Bu çalışmada dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmek amacıyla sergiledikleri liderlik davranışlarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda Hallinger ve Murphy (1986) tarafından geliştirilen öğretim liderliği modeline odaklanılmıştır. Etkili okul araştırmaları, okul müdürünü okulun akademik başarısını doğrudan etkileyen bir öğretim lideri olarak nitelendirmiştir (Hallinger ve Murphy, 1986; Marks ve Printy, 2003; Özdemir ve Sezgin, 2002). Öğretim liderliği, birçok farklı liderlik türü arasında özellikle öğretim süreçlerine doğrudan müdahaleyi ve akademik başarıyı artırmayı hedeflemesiyle öne çıkmaktadır. Bu bağlamda öğretim liderliğinin özünü, okul müdürlerinin öğretimin niteliğini artırmaya yönelik sergilediği davranışlar oluşturmaktadır (Goddard vd., 2015; Kış ve Konan, 2014). Bu bağlamda, öğretim lideri olarak okul müdürlerinin en temel görevi, okulda güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamı oluşturmak (Findley ve Findley, 1992; Hallinger vd., 2020; O'Donnell ve White, 2005) ve öğretim süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek geliştirmektir (Aksoyalp, 2010; Gümüşeli, 1996).

Öğretim liderliği, okul müdürünün öğretimin niteliğini artırma sorumluluğunu vurgulayan bir yaklaşım olarak özellikle dezavantajlı bölgelerde daha kritik hâle gelmektedir. Kaynakların sınırlı olduğu ve akademik başarı farklarının derinleştiği bölgelerde, okul müdürlerinin öğretim liderliği rolü üstlenmeleri, eğitimde fırsat eşitliğini sağlama açısından belirleyici bir faktördür

(Aktepe ve Buluç, 2014; Sanchez ve Watson, 2021). Bu nedenle, bu bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin yalnızca yönetsel görevleri yerine getirmeleri yeterli değildir; aynı zamanda öğretim süreçlerini iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Gümüş vd., 2022; Yiğit ve Kaya, 2020).

Okulda yapılan öğretimin niteliğinin artırılması, sosyal ve ekonomik farklılıklardan kaynaklanan fırsat eşitsizliğini azaltmada önemli bir rol oynayabilir (Gümüş vd., 2022; Polatcan ve Cansoy, 2018). Bu bağlamda, dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmek için hangi liderlik davranışlarını sergilediklerini belirlemek, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ve sürdürülmesi bakımında önemli görülebilir. Darling-Hammond (2000), liderliğin öğrenci başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu vurgulamış ve özellikle düşük sosyoekonomik düzeye sahip bölgelerde okul müdürünün liderliğinin kritik rolüne dikkat çekmiştir. OECD (2022) verileri de Türkiye'nin eğitimde fırsat eşitliği sorununun diğer OECD ülkelerine kıyasla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışma eğitimde fırsat eşitliğine ve öğretimde niteliğin artırılmasına yönelik tartışmalara katkı sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle Türkiye gibi eğitimde fırsat eşitliği sorunu yaşayan ülkelerde, dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği rolüne dair daha fazla araştırma bulgusuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırmanın bulguları, bu bölgelerde bulunan okullarda yapılan öğretimin niteliğini artırmak isteyen politika yapımcılar ve uygulayıcılar için önemli çıkarımlar sunabilir.

Dezavantajlılık ve Dezavantajlı Bölge

Dezavantajlılık; barınma, sağlık ve eğitim gibi temel ihtiyaçlardan yoksun olma durumu olarak ifade edilebilir (Geyik, 2020). Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının TR81 Batı Karadeniz Bölge Planı'na (BAKKA, 2024-2028) göre dezavantajlı bölge, çevresindeki bölgelere göre daha olumsuz şartlarda bulunan ve sosyal politikalar yoluyla korunması gereken yerdir. Taşdemir (2016) dezavantajlı bölgeyi sağlık, eğitim, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda diğer bölgelerle kıyaslandığında geride kalmış bölge olarak açıklamaktadır. Dezavantajlı bölgelerde yaşayan bireyler temel yaşam ihtiyaçlarına erişememektedirler (Hernandez, 2011).

Türkiye'de kırsal bölgelerden kentsel alanlara doğru nüfus göçü arttıkça kırsal bölgelere yapılan yatırım azalmakta ve kırsal nüfus temel sosyal haklara

erişmekte güçlük yaşayabilmektedir (Kuddaş, 2022). Her ne kadar kırsal kesimler dezavantajlı bölgeler olarak sayılsa da şehirlerde bazı mahalleler de bilinçsiz kentleşme ve düzensiz göçlerden dolayı dezavantajlı bölgeler arasında sayılmaktadır (Çeviker vd., 2018). Kırsal bölgelerde yaşayan aileler, kentte yaşayanlara göre genellikle daha düşük ekonomik koşullara sahip olduklarından kırsal bölgede yaşayan ailelerin çocuklarının eğitim öğretim olanaklarından daha az yararlandıkları söylenebilir (Bilgin ve Erbuğ, 2021). Bu bağlamda bu bölgelerde yaşayan sosyoekonomik düzeyi düşük aileler, çocuklarının temel ihtiyaçlarını karşılamakta güçlük çekmekte ve bu durumdan eğitim çağındaki çocuklar olumsuz yönde etkilenmektedir (Yolcuoğlu, 2010).

Dezavantajlı Bölgelerdeki Okulların Durumu

Okul, sosyal bir sistem olarak öğrencilere belirli hedef davranışları kazandırmayı amaçlayan sosyal bir kurumdur (Özdemir ve Kalaycı, 2013). Okulun hedeflerine ulaşabilmesi çevresindeki kurumlarla kurduğu etkileşime bağlıdır (Arıcan, 2009). Zira okul bulunduğu çevreyle bir bütündür; ondan ayrı düşünülemez (Gül, 2006). Okul, bulunduğu çevreyi ne kadar iyi tanırsa çevrenin imkânlarından o kadar iyi yararlanıp hedeflerine ulaşmada başarı gösterebilir (Koçak, 2014).

Durgun (2011), yoksulluktan en fazla etkilenen kesimin çocuklar olduğunu ifade etmektedir. Sosyoekonomik düzeyin düşük olması yoksulluğa ve az uyaranlı (oyun ve spor alanları, kütüphaneler) bir çevrede büyümeye yol açmaktadır ve bu durum çocukların akademik başarısının düşmesine neden olabilmektedir (Yaşar ve Aral, 2011). Dezavantajlı bölgelerin sosyoekonomik yapısı öğrencilerin akademik başarısının yanında okul kalitesini de düşürmektedir (Lupton, 2004). Yoksul ailelerin çocukları bu duruma bağlı olarak okudukları okullarda çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar (Dikmen, 2021). Sınıf sayısının yetersiz olması, cam korkuluklarının olmaması, alan derslerine ait atölyelerin bulunmaması, internet alt yapısının yeterli olmaması, rehber öğretmeninin olmaması ve kadrolu öğretmen sayısının yetersiz olması gibi sorunlar bu duruma örnek gösterilebilir (Kıran, 2022).

Öğretim Liderliğinin Teorik Alt Yapısı: Hallinger ve Murphy Modeli

Bu araştırmada, dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeyi hedefleyen liderlik davranışlarının ortaya konması

amaçlanmaktadır. Araştırmanın teorik zeminini Hallinger ve Murphy (1985) tarafından geliştirilen öğretim liderliği modeli oluşturmaktadır. Etkili okul araştırmalarına dayalı olarak geliştirilen bu model, öğretim liderlerinin görevlerini ve sorumluluklarını üç ana boyutta incelemektedir. Okul misyonunu belirleme boyutu, okul için açık bir misyon tanımlamaya ve bu misyonu okulun tüm paydaşlarına etkin bir şekilde iletmeye göndermede bulunmaktadır. Bu boyutta, okul müdürlerinin bir öğretim yılı boyunca okul personelinin yoğunlaşacakları alanları ve okul kaynaklarının kullanım alanlarını netleştirmesi beklenmektedir. Öğretim programını yönetme boyutu, öğretmenlerle müfredatın koordine edilmesi ve ders verme süreçlerin kontrolü hakkında iş birliği yapmayı kapsamaktadır. Bu boyut öğretimi denetleme ve değerlendirme, müfredatı koordine etme ve öğrenci gelişimini takip etme olarak sıralanan üç alt boyuttan oluşmaktadır. Öğrenme iklimini geliştirme boyutu öğretim zamanını kontrol etme, okulda görünür olma, öğretmenlerin çalışma motivasyonunu artırma ve mesleki gelişimlerini destekleme davranışlarından oluşmaktadır. Bu bağlamda okul müdürü, öğretmenlerin ve öğrencilerin daha iyi performans sergilemelerini teşvik etmek amacıyla okulda adil bir ödüllendirme sistemi oluşturur, açık ve net hedefler belirler ve öğretim zamanının etkin kullanımını sağlar. Böylece öğretmenlerin ve öğrencilerin okula yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemeye ve okulda olumlu bir iklim oluşturmaya çalışır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseniyle tasarlanmıştır. Bu desen, olayların ve durumların zamanla ve etkinliklerle sınırlı olduğu durumlar için özellikle uygundur; zira araştırmacılar, uzun süre boyunca çeşitli veri toplama teknikleri kullanarak derinlemesine bilgi toplamaktadır (Creswell, 2009). Bu çalışmada, “dezavantajlı bölgelerde bulunan okullarda öğretimin niteliğinin geliştirilmesi”, kendi içinde sınırları belirlenmiş bir durum olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Bu süreç, Hallinger ve Murphy’nin (1985) öğretim liderliği modeli üzerine kurulmuştur. Bu model, mevcut araştırmanın yazarlarına araştırma problemini ortaya koyma ve toplanan verileri analiz etme noktasında bir referans çerçevesi sunmuştur.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın katılımcılarını, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Karabük ilinin dezavantajlı ilçelerindeki resmî ortaokul ve liselerde görev yapan dört okul müdürü ve 17 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın bu bölgede yapılmasının nedeni, araştırmanın birinci yazarının ilgili bölgede bulunan bir okulda bir süre öğretmen olarak görev yapmış olması ve bu nedenle bölgeyi iyi tanıyor olmasıdır. Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Katılımcıların seçimi, Karabük ilinin merkez ve Safranbolu ilçeleri dışında kalan ilçelerindeki dezavantajlı bölgelerin incelenmesiyle başlamıştır. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları (SEGE) raporuna göre, ilçeler altı farklı gelişmişlik kademesine ayrılmıştır (Merkez ve Safranbolu 2. kademe, Eskipazar ve Yenice 4. kademe, Eflani ve Ovacık ise 5. kademede) (SEGE, 2022, s. 125). Karabük İl Millî Eğitim Müdürlüğündeki yetkililerle yapılan görüşmeler sonucunda, okulların bulunduğu hizmet bölgeleri sınıflandırılmıştır. Buna göre uygulama yapılabilecek dezavantajlı okullardan oluşan ilk liste bu süreç sonunda belirlenmiştir.

Mevcut araştırmada akademik başarı olarak ortaokullar için Liselere Geçiş Sistemi (LGS) sonuçları ve liseler için ise üniversitelere öğrenci yerleştirme oranları okul seçim ölçütü olarak kullanılmıştır. Bu süreçte Karabük İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ölçme ve değerlendirme biriminden eğitim istatistikleri hakkında bilgi edinilmiştir. Sosyokültürel başarı kriteri olarak ise okullarda düzenlenen spor müsabakaları, il ve ilçe genelinde gerçekleştirilen yarışmalara katılım ve okul şenlikleri ile kermes gibi etkinlikler ölçüt olarak kabul edilmiştir. Bu bilgilerle birlikte dezavantajlı bölgelerde akademik ve sosyokültürel alanlarda başarılı olan okullar tespit edilmiştir. Elde edilen bilgilere dayalı olarak araştırma sahasında belirtilen tüm ölçütlere uygun okullarla birlikte ilk liste güncellenmiştir.

Daha sonra güncellenen liste içinden araştırmacıların olanakları uyarınca en uygun okulların seçimi yapılmıştır. Bu süreçte farklı ölçütler belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya dâhil edilecek okul müdürlerinin, görev yaptıkları okulda en az üç yıl süreyle müdürlük yapmış olmaları önemli bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu ölçütün amacı, okulunun mevcut durumuna ilişkin yeterince bilgi ve deneyime sahip olan müdürlerle çalışılmak istenmesidir. Mevcut çalışmada dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeye

yönelik liderlik davranışları incelendiğinden, bu etkinin oluşması için belli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Ayrıca bu okulların akademik ve sosyokültürel faaliyetler bakımından diğer okullardan daha başarılı olmasına dikkat edilmiştir. Sonuç olarak tüm kriterleri taşıyan dört okulda uygulama yapılmıştır.

Araştırmada Yer Alan Okulların ve Katılımcıların Demografik Bilgileri

Galaksi Ortaokulu

Galaksi Ortaokulu, il merkezine iki kilometre uzaklıkta bir mahallede konumlanmıştır. Okulda dokuz öğretmen görev yapmakta ve 105 öğrenci öğrenim görmektedir. Bu okulda deprem güçlendirme çalışmaları nedeniyle öğretim faaliyetleri geçici olarak prefabrik bir yapıda yürütülmektedir. Bu okul, birinci hizmet bölgesinin ikinci hizmet alanında bulunmakta olup burada görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri her hizmet yılı için 11 hizmet puanı kazanmaktadır. Okul müdürü, 53 yaşındadır ve lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Mesleki kariyerinin dokuz yılını okul müdürlüğü yaparak bu sürenin sekiz yılını ise Galaksi Ortaokulunda müdürlük yaparak geçirmiştir. Galaksi Ortaokulunun öğrencileri, dezavantajlara rağmen LGS’de dikkate değer bir başarı elde etmişlerdir. Son yapılan LGS’de, bir öğrenci %5’lik dilime, dört öğrenci ise %10’luk dilime girerek nitelikli liselere yerleşme hakkı kazanmıştır. Okulda, güçlü bir öğrenme topluluğu oluşturmak amacıyla okul aile birliğiyle düzenli olarak piknik ve mezuniyet balosu gibi sosyal etkinlikler organize edilmektedir.

Uzay Ortaokulu

Uzay Ortaokulu, il merkezine 35 kilometre, ilçe merkezine ise bir kilometre uzaklıkta bir mahallede konumlanmıştır. Okulda sekiz öğretmen görev yapmakta ve 96 öğrenci öğrenim görmektedir. Deprem güçlendirme çalışmaları nedeniyle Uzay Ortaokulu, öğretim faaliyetlerini aynı mahallede yer alan başka bir ortaokul binasında yürütmektedir. Bu durum atölye ve sınıf yetersizliği gibi sıkıntılara yol açmaktadır. Okul, birinci hizmet bölgesinin dördüncü hizmet alanında yer almakta olup burada görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri her hizmet yılı için 14 hizmet puanı kazanmaktadır.

Okul Müdürü, 42 yaşındadır ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktadır. Mesleki kariyerinde toplam 18 yıl hizmet vermiş bu müdür, bu sürenin 10 yılını okul müdürlüğü yaparak geçirmiştir. Sekiz yıldır Uzay Ortaokulunda müdür olarak görev yapmaktadır. Malzeme bağışlarıyla okul

bahçesine öğrenci ve öğretmenlerin dinlenebileceği bir kamelya ve bir depo ile spor odası olarak kullanılan ahşap bir yapı inşa ettirmiştir. Her yıl 23 Nisan'da geleneksel oyunların oynandığı ve öğrencilere ücretsiz dondurma ikramının yapıldığı bir kermes düzenlemektedir. Bu kermesten elde edilen gelirle okulun kamera sistemini yenilemiş, yıpranmış okul sıralarını zımparalayarak yenilemiş ve okulun iç-dış boyasını sponsor desteğiyle yenilemiştir. Öğrenci sağlığını ön planda tutarak sıralara çanta askılıkları ekletmiş ve okul tuvaletlerine hijyenik koşullar sağlamak için çöp kovası ve çekmeli tuvalet kağıtları yerleştirmiştir. Sinema organizasyonları ve kırtasiye harcamaları için para kartları gibi ödül uygulamaları gerçekleştirerek öğrencilerin öz güvenini ve akademik gelişimlerini dolaylı olarak desteklemiştir. Ders denetimine de önem veren müdür, e-kilit uygulaması kullanarak derslerde akıllı tahtaların amacına uygun kullanımını denetlemektedir. Akademik başarı olarak son LGS'de altı öğrencisini Fen ve Sosyal Bilimler Lisesine, üç öğrencisini Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesine yerleştirmiştir.

Yıldız Lisesi

Yıldız Lisesi, il merkezine 34 kilometre, ilçe merkezine ise bir kilometre mesafede bir mahallede bulunmaktadır. Bu okulda 20 öğretmen görev yapmakta ve 230 öğrenci öğrenim görmektedir. Bu okulda görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri, her hizmet yılı için 14 hizmet puanı kazanmaktadır. Yıldız Lisesinde görev yapan okul müdürü, 51 yaşındadır. Kendi uzmanlık alanında yüksek lisans eğitimini tamamlayan müdür, hâlen doktora öğrenimine devam etmektedir. 23 yıldır görevde bulunan müdür, sekiz yıldır mevcut okulda müdür olarak görev yapmaktadır.

Bu okul köklü bir kültür oluşturmak ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlamak amacıyla düzenlediği çeşitli bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerle ön plana çıkmaktadır. Bu etkinlikler arasında halk oyunları çalışmaları, enstrüman kursu, bilgi yarışması, resim sergileri, kandil etkinlikleri, e-twinning, engelliler projesi, satranç turnuvası, voleybol turnuvası çalışmaları, zeka oyunları, kitap okuma saatleri, sene sonu kermesi, açık hava sineması ve üniversite gezileri sayılabilir. Ayrıca bu okulun öğrencileri her sene üniversiteye giriş sınavında kayda değer bir başarı göstermektedir.

Güneş Lisesi

Güneş Lisesi, il merkezine bir kilometre uzaklıkta yer alan bir mahallede bulunur. Okul, deprem güçlendirme çalışmaları sebebiyle geçici bir binada eğitim faaliyetlerine devam etmektedir. Ön görüşme yapılan katılımcılar; derslikler, materyaller ve okul bahçesi gibi fiziksel donanım eksikliklerinin bu okulda yapılan öğretime olumsuz etkilerini dile getirmiştir. Okulda 27 öğretmen ve 274 öğrenci bulunmaktadır. Bu okul zorunlu hizmet bölgesi içinde olmamakla birlikte, sosyoekonomik olarak dezavantajlı bir mahallede konumlanmıştır ve öğrenci profilinin büyük bir kısmını dezavantajlı ailelerin çocukları oluşturmaktadır. Her öğretim yılında, okulda görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri on hizmet puanı kazanmaktadır. Okul müdürü; 57 yaşındadır, lisans mezunudur ve 35 yılını eğitim alanında geçirmiştir.

Bu okulda araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü müdürlerini çok sevdiklerini, onunla çalışmaktan gurur duyduklarını belirtmişlerdir. Güneş Lisesinin başarıları arasında Matematik Olimpiyatları'nda Türkiye ikinciliği, Ulusal Sosyal Bilimler Olimpiyatı'nda tarih, psikoloji ve dil-edebiyat dallarında kazanılan madalyalar yer almaktadır. TÜBİTAK Ortaöğretim Öğrencileri Proje Yarışması'nda sosyoloji dalında Ankara bölgesinde birinci ve ikinci olmuşlar, “Kamu Spotları ve Ebeveyn Seçimleri” projesi ile bölge üçüncülüğü elde etmişlerdir. Karabük SosyalFest Yarışması'nda Türkiye ikincisi olmuş ve Teknofest Eğitim Teknolojileri Yarışması finallerine katılmışlardır. Ayrıca, “Fark Yaratan Öğretmenler” projesi kapsamında bir öğretmenleri Karabük'te “Fark Yaratan Öğretmen” olarak seçilmiştir. Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur.

Tablo 1*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Okulda Çalışma Süresi	Eğitim Düzeyi	Okul Türü	Branş	Görev
Ö1	Kadın	32	10	1	Lisans	Lise	İngilizce	Öğretmen
Ö2	Kadın	37	6	3	Lisans	Lise	Görsel Sanatlar	Öğretmen
Ö3	Kadın	29	7	3	Lisans	Lise	Müzik	Öğretmen
Ö4	Kadın	35	13	10	Lisans	Lise	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	Öğretmen
Ö5	Kadın	45	18	3	Yüksek Lisans	Lise	Türk Dili ve Edebiyatı	Öğretmen
Ö6	Kadın	50	29	27	Lisans	Lise	İngilizce	Öğretmen
Ö7	Kadın	36	9	8	Lisans	Lise	Almanca	Öğretmen
Ö8	Kadın	30	8	3	Lisans	Lise	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	Öğretmen
Ö9	Kadın	40	16	5	Yüksek Lisans	Lise	Türk Dili ve Edebiyatı	Öğretmen
Ö10	Erkek	34	10	1	Lisans	Ortaokul	Beden Eğitimi	Öğretmen
Ö11	Erkek	35	10	6	Lisans	Ortaokul	Fen Bilgisi	Öğretmen
Ö12	Erkek	38	11	4	Lisans	Ortaokul	Matematik	Öğretmen
Ö13	Kadın	29	3	3	Lisans	Ortaokul	Görsel Sanatlar	Öğretmen
Ö14	Erkek	38	13	11	Lisans	Ortaokul	İngilizce	Öğretmen
Ö15	Kadın	34	13	13	Yüksek Lisans	Ortaokul	Matematik	Öğretmen

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Okulda Çalışma Süresi	Eğitim Düzeyi	Okul Türü	Branş	Görev
Ö16	Erkek	38	14	3	Lisans	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Öğretmen
Ö17	Erkek	35	12	12	Lisans	Ortaokul	Türkçe	Öğretmen
OM1	Erkek	51	23	8	Yüksek Lisans	Lise	Tarih	Müdür
OM2	Erkek	57	35	27	Lisans	Lise	Kimya	Müdür
OM3	Erkek	53	30	8	Lisans	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Müdür
OM4	Erkek	42	18	8	Lisans	Ortaokul	Sınıf Öğretmeni	Müdür

Tablo 1'e göre, araştırmanın çalışma grubu 17 öğretmen (altı erkek, 11 kadın) ve dört okul müdüründen oluşmaktadır. Öğretmenlerin dokuzu lisede, sekizi ise ortaokulda görev yapmaktadır. Öğretmenler, 29-50 yaş aralığındadır ve mesleki kıdemleri 3-29 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerden sekizi, kariyerinin yarısını mevcut okulunda geçirmiş; üçü ise kariyerine başladıkları ilk yıldan itibaren aynı okulda çalışmaya devam etmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin 14'ü lisans, üçü yüksek lisans mezunudur. Okul müdürlerinin yaşları 42 ile 57 arasında değişmekte olup mesleki kıdemleri 18 ile 35 yıl arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra aynı okulda görev yapma süreleri sekiz ile 27 yıl arasında değişmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla Hallinger ve Murphy (1985) tarafından geliştirilen "Öğretim Liderliği Modeli" temel alınarak hazırlanan yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Form hazırlanmadan önce ilgili alan yazını detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ardından katılımcıların

demografik bilgilerini toplamak amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Araştırma sorularının uygunluğunu tespit etmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü, araştırma konusuna ilişkin detaylı bilgiye sahip kişilerin, araştırmayı belirli bir çerçevede değerlendirmesini ifade eder (Tutar, 2022). Bu amaç doğrultusunda görüşme formları eğitim yönetimi alanında uzman ve nitel araştırma konusunda deneyimli yedi uzmana değerlendirilmek üzere elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Görüşme soruları uzmanlar tarafından dil ve anlatım, yazım kuralları, istatistik ve alan bilgisi gibi çeşitli açılardan değerlendirilmiştir. Uzman önerileri doğrultusunda dil bilgisi ve yazım kurallarına yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu düzenlemeler soruların daha açık ve anlaşılır olmasını sağlamıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Creswell'in (2012) önerdiği adımlar takip edilerek toplanmıştır. Buna göre öncelikle yukarıda da belirtildiği gibi katılımcıların seçimi süreci tamamlanmıştır. Ardından Karabük Üniversitesi Etik Kurulu'ndan araştırma izni alınmıştır. Daha sonra okullarda uygulama yapmak için Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurular yapılmıştır. Araştırmaya dâhil edilecek okulların müdürleriyle uygulama öncesinde telefon görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında müdürlere çalışmanın amacı, okulların çalışmaya dâhil edilme nedenleri ve veri toplama yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca katılımcıların izin vermesi durumunda verilerin ses kaydına alınacağı ve araştırmanın gizlilik protokolüne uyulacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır.

Yukarıda geliştirilme süreci aktarılan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Katılımcılardan izin alınarak yapılan görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Ayrıca veri kaynakları arasına okulların internet siteleri, okullara dair yerel haberler, il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin web sayfalarında yer alan bilgiler ve okulların sosyal medya platformları da dâhil edilmiştir. Görüşme protokolleri, katılımcıların kendileri tarafından belirlenen saatlerde, okul ortamında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler, 30-73 dakika arasında sürmüştür. Toplam 21 katılımcıyla gizlilik haklarına saygı gösterilerek ve gönüllülük esasına dayanarak yapılan görüşmeler, okul ortamında öğretim süreci devam ederken gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte okulda gerçekleştirilmekte olan öğretim etkinliklerinin aksamaması için gerekli tedbirler alınmıştır. Görüşme sonrası ses kayıtları dinlenerek yazıya dökülmüş

ve bu süreç sonucunda 193 sayfalık ham veri elde edilmiştir. Analiz işlemleri tamamlandıktan sonra ses kayıtları silinmiştir.

Gözlem nitel araştırmalarda sık kullanılan veri toplama tekniklerinden bir diğeridir (Baltacı, 2019). Uygulama esnasında okulda öğretim sürecinin devam ediyor olması müdürlerin günlük rutinleri, öğretmenler ve öğrencilerle olan etkileşimlerini gözlemlemeyi kolaylaştırmıştır. Gözlemler, dezavantajlı okullarda okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeye yönelik sergiledikleri liderlik davranışlarının somut örneklerini görme olanağı sağlamıştır. Araştırma esnasında elde edilen gözlem notları, araştırmacının deneyimlediği önemli olayları ve duyguları hatırlamasına ve bu sayede verileri daha etkili bir biçimde raporlamasına olanak tanımaktadır (Arslan, 2022).

Araştırma sürecince gerçekleştirilen gözlemler, okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan yüz yüze görüşmeler sırasında ve bu görüşmelerin doğal akışı içinde, okul ortamında gerçekleştirilmiştir. Müdürlerin öğretmenlerle yaptığı kısa değerlendirmeler, öğrencilere yönelik geri bildirimleri ve günlük idari rutinleri gözlemlenmiş, bu anlık etkileşimler araştırmaya somut ve bağlamsal veriler sunmuştur. Gözlem süreci boyunca, her bir diyalog ve etkileşim detaylı gözlem notları şeklinde kayıt altına alınmıştır. Bu notlar, çalışmanın bulgularını desteklemiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Creswell (2013), nitel araştırmalarda verilerin sistemli bir şekilde analiz edilebilmesi için belirli adımlar önermektedir. Bu bağlamda öncelikle toplanan ham verilerin organize edilmesi hedeflenmiştir. Bu aşamada görüşmelerden elde edilen ses kayıtları, veri kaybını önlemek ve verileri daha derinlemesine analiz edebilmek amacıyla yazıya dökülmüştür. Bu işlem, görüşmelerin hemen ardından gerçekleştirilmiştir. Bunun amacı, kayıtları dinlerken olası yanlış anlaşılımların veya yorum hatalarının önüne geçmektir. Bu sayede araştırmanın bütünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği korunmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda bir kodun ne sıklıkta geçtiği, o kodun öneminin ve etkisinin anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir (Çelik vd., 2020). Bu anlayışla, görüşme verileri defalarca gözden geçirilmiştir. Anlam bakımından benzer bölümler tespit edilmiştir. “Okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeye dönük

liderlik davranışlarına” ilişkin ham veriler Hallinger ve Murphy’nin öğretim liderliği modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Analiz sürecinde tümdengelimci yaklaşım takip edilmiş ve Hallinger ve Murphy modelinin boyutları ana temalar olarak kabul edilmiştir. Verilerin analizi sonucu ana temalar altında ortaya çıkan alt tema ve kodlar iki alan uzmanının görüşlerine sunulmuş ve bu uzmanlarla yapılan tartışmalar sonucu bulgular son şeklini almıştır.

İnandırıcılık, Aktarılabilirlik ve Tutarlılık

Bu araştırmada inandırıcılığı, aktarılabilirliği ve tutarlılığı sağlamak amacıyla Lincoln ve Guba’nın (1985) önerileri doğrultusunda bazı önlemler alınmıştır. Öncelikle görüşmeler esnasında katılımcılarla uzun süreli etkileşim kurulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yalnızca okul müdürlerinin görüşlerini almak yerine, aynı okulda görev yapan öğretmenler de çalışmaya dâhil edilmiştir. Böylece incelenen duruma ilişkin daha derinlemesine ve güvenilir bilgi edinmek amaçlanmıştır. Öğretmenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgularda okul müdürlerinin tutarlı söylemlerde bulundukları tespit edilmiştir. İnandırıcılığı artırmak amacıyla uzman incelemesi stratejisinden de yararlanılmıştır. Ana başlıkları belirleme, tema, alt tema ve kodların doğruluğu ve uygunluğunu değerlendirme aşamalarında uzman görüşlerine başvurulmuştur. Buna göre, nitel araştırma alanında derin bilgiye sahip uzmanlardan alınan geri dönüşler, araştırma üzerinde detaylı bir inceleme yapılmasını sağlamıştır.

Aktarılabilirlik, bir araştırma bulgularının farklı durumlar ve bağlamlara ne derecede uygulanabileceğini ifade etmektedir (Arastaman vd., 2018; Yin, 2018). Nitel araştırma bulguları genellikle sınırlı sayıda ortam ve kişiye özgü olduğu için bu bulguların diğer durumlar ve popülasyonlar için geçerli olduğunu iddia etmek zordur (Shenton, 2004). Bu nedenle nitel araştırmalarda aktarılabilirliği sağlamak daha ziyade araştırmanın gerçekleştiği ortamın, katılımcıların ve koşulların detaylı bir şekilde betimlenmesine dayanmaktadır (Savaş Yalçın, 2022). Bu araştırma kapsamında, araştırma yapılan okulların mevcut koşulları okuyucuyla etik ilkelere uyum sağlamak suretiyle paylaşılmıştır. Ayrıca, görüşme yapılan okul müdürleri ve öğretmenlerin demografik bilgileri sunulmuştur. Araştırmanın hemen her aşamasında sunulan detaylı bilgiler ve yapılan açıklamalar geri planda araştırmanın aktarılabilirliğine katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Araştırmanın tutarlılığı benzer zamanlarda, aynı ortamda, aynı katılımcılarla ve aynı yöntemle gerçekleştirildiğinde benzer sonuçlar elde

edilmesiyle ilgilidir (Lincoln ve Guba, 1985; Merriam, 2013). Bu bağlamda mevcut araştırmada tüm görüşmeler ses kaydına alınarak görüşmelerin eksiksiz ve doğru şekilde yazıya dökülmesi sağlanmıştır. Ayrıca araştırma yapılan okullarda uzun zaman geçirilerek detaylı gözlemler yapılmıştır. Bu süreç, araştırma ortamının ve katılımcıların doğal davranışlarının daha iyi çözümlenmesini sağlamıştır.

Araştırmada Etik

Bu araştırmada Creswell'in (2013) önerdiği etik ilkeler takip edilmiştir. Bu kapsamda görüşme öncesi katılımcılara görüşme süreci hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Katılımcılara, araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına bağlı olarak gerçekleşeceği ve görüşmeyi istedikleri zaman sonlandırabilecekleri ifade edilmiştir. Nitel araştırmalarda katılımcıların kişisel bilgilerinin ve mahremiyetinin korunması son derece önemlidir. Bu bağlamda katılımcıların kimliğinin gizlenebilmesi amacıyla takma isimler kullanılması veya verilerin anonimleştirilmesi önerilmektedir. Bu araştırmada, katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla bulgular bölümünde okul müdürleri için "OM1, OM2, OM3, OM4", öğretmenler için "Ö1, Ö2, Ö3,..., Ö17" gibi semboller kullanılmıştır. Okulların tanıtımı bölümünde ise okullar için "Galaksi, Uzay, Yıldız ve Güneş" gibi takma isimler kullanılmıştır.

Araştırmacının Rolü

Nitel araştırma, araştırmacının yalnızca gözlem yapmakla kalmayıp katılımcılarla sürekli, yoğun ve doğrudan etkileşime girdiği bir yöntemdir (Creswell, 2013). Araştırmacı, araştırma sürecinin her aşamasına dâhil olmakta ve etkin bir rol üstlenmektedir (Çelik vd., 2020). Bu yaklaşım, bilgi kaynaklarına yaklaşmayı, ilgili bireylerle görüşmeler yapmayı ve gözlemler gerçekleştirmeyi içerir; bu da araştırmacılara konuyu derinlemesine anlama fırsatı tanır (Yıldırım, 1999). Subaşı ve Okumuş'a (2017) göre, başarılı bir araştırmacı etkili sorular sorar, ön yargılardan kaçınır ve karşılaştığı durumları fırsat olarak değerlendirir. Araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla, özellikle okul müdürlerinin öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışları derinlemesine incelenmiştir. Yapılan gözlemler, müdürlerin liderlik davranışlarının öğretim sürecini nasıl etkilediğini belirlemeye yardımcı olmuştur. Araştırma süreci boyunca etik kurallara titizlikle uyulmuş ve katılımcıların gizliliği korunmuştur.

Bulgular

Dezavantajlı Okullarda Görev Yapan Müdürlerinin Öğretimi Geliştirmeye Dönük Liderlik Davranışları

Dezavantajlı okullarda görev yapan müdürlerin öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışları; okul misyonunu belirleme, öğretim programını yönetme, öğrenme iklimini geliştirme temalarından oluşmaktadır. Her bir tema kendi içinde alt temalara ve kodlara ayrılmıştır. Tablo 2’de tema, alt tema ve kodlar sunulmuştur.

Tablo 2

Dezavantajlı Okullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirmeye Dönük Liderlik Davranışları

Tema	Alt Tema	Kod
Okul Misyonunu Belirleme	Kolektif Bilinç Oluşturma	Ortak hedeflere uyum sağlama Öğretmenlerle açık iletişim kurma Öğretmen başarısını takdir etme Öğretmen gruplarıyla iş birliği yapma
	Kapsayıcılığı Teşvik Etme	Öğretmenlerin öğretime ilişkin kararlara katılımını sağlama Öğretmenlerle düzenli toplantılar yapma
Öğretim Programını Yönetme	Eş Güdümlenme	Öğretmenlerle okul hedeflerini tartışma Mesleki öğrenme beklentileri hakkında bilgilendirme yapma
	Öğretim Sürecini Düzenleme	Müfredatı ihtiyaçlara uygun hâle getirme Öğretimi denetleme Ders saatini öğretmenle planlama
Öğrenme İlimini Geliştirme	Akademik Destek Sağlama	Deneme sınavları düzenleme Destekleyici kurslar açma Öğrenme ortamındaki iyileştirme alanlarını belirleme
	Teknolojik Entegrasyonu Sağlama	Web 2.0 araçlarını etkin kullanma Teknoloji entegrasyonu yapan öğretmeni destekleme

Okul Misyonunu Belirleme

Kolektif bilinç oluşturma

Araştırmaya katılan dezavantajlı okulların müdürleri, okulun çatısı altında bulunan tüm personelin ortak hedefler için çalışmalarının eğitim açısından çok yönlü faydalarının olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar öğretmen, öğrenci, veli, okul personeli herkesin ortak hedef doğrultusunda iş birliği hâlinde çalışmasının, okul iklimini olumlu yönde etkileyeceğini, ilişkileri güçlendirip okulda geçirilen zamanın kalitesini artıracığını ve velilerin okul ile ilişkisinin sağlamlaşacağını belirtmişlerdir.

Dezavantajlı okullarda görev yapan müdürlerden biri, okul topluluğunu ortak hedefte bir araya getirebilmek için okul müdürlerinin etkili iletişim becerisine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcıların çoğu ortak hedef doğrultusunda hareket etmenin sınırlı kaynakların daha etkili biçimde kullanılmasını sağlayabileceğini belirtmiştir. 29 yıllık meslek hayatının 27 yılını şuan çalıştığı okulda geçirmiş olan bir öğretmen katılımcı, sene başında okul müdürlerinin başkanlığında toplantı yaptıklarını ve burada yıl boyunca yapılacak çalışmaları ele aldıklarını ifade etmiştir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapan okul müdürlerinden birinin aşağıdaki ifadesi okul üyelerini ortak hedefte bir araya getirmek için okul müdürlerinde bulunması gereken özellikleri vurgulamaktadır:

“İyi bir okul yöneticisinin okul için net bir duruşu, vizyonu ve diğerlerine ortak hedefler doğrultusunda çalışmaları için ilham verme yeteneği olmalıdır. Böylece tüm okul topluluğuna yön verir ve rehberlik sağlar.” (OM4)

Öğretmen katılımcıların çoğunluğu, okul müdürlerinin kendileriyle açık bir iletişim kurduklarında motivasyonlarının arttığını ve bu durumda okul amaçlarının gerçekleşmesine yönelik daha fazla emek vermek istediklerini belirtmiştir. Okul müdürü katılımcıların tümü, okul hedeflerini gerçekleştirmek ve dezavantajlı bölgede bulunmaktan kaynaklı zorlukları aşmak amacıyla öğretmenlerle diyalog hâlinde olmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca müdürler dezavantajlı bölgelerde bulunan okullarda yaşanan sorunların etkili bir iletişim kurarak daha hızlı çözüme kavuştuğunu belirtmiştir. Öğretmen katılımcılardan birinin okul müdürüne yönelik aşağıdaki ifadeleri, okul müdürünün güçlü iletişim becerilerine sahip olduğunu göstermesi açısından önemli olabilir.

“Öğretmenlerle diyalogu sürekli saglam bir sekilde kuruyor. Bir de çekinmeden her zaman herhangi bir soruyu sorup cevap alma ihtimalimiz var. Yani hiç çekinmeden her şeyi sorabiliyoruz. Yani bana göre iyi bir okul yöneticisinin iletişim becerileri kuvvetli olmalı, öğretmenler çekinmeden onlarla diyalog kurabilmeli. Bizim müdürümüz bu özellikleri taşıyor diyebilirim.” (Ö13)

Katılımcı öğretmenlerin tamamına yakını okul müdürlerinin öğretmen başarılarını takdir ettiğini belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler, takdir edilen başarının kendilerini olumlu yönde etkilediğini ve bu durumun okul iklimine olumlu yansıdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar yapılan çalışmaların görülmesi ve takdir edilmesinin mesleki anlamda tatmin sağladığını ve bunun işe olan bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. Bir öğretmen katılımcının aşağıdaki ifadesi mevcut duruma örnek teşkil edebilir.

“...en önemlisi de başarıyı teşvik etmek. Mesela başarılı bir uygulama gördüğünde okulda hemen takdir eder. Hiç ertelemes onu ama hani olumsuz bir şey olduğu zaman sabırla bekler ama olumlu bir şeyi ardından pekiştirme gibi bir özelliği var.” (Ö16)

Katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin kendileriyle iş birliği hâlinde çalıştığını ifade etmiştir. Ayrıca öğretmenler birebir görüşme ve toplantılar yoluyla okulda yapılan çalışmalarla ilgili kendiriyle açık iletişim kuran okul müdürlerinin iş motivasyonunu artırdığını belirtmiştir. Bir öğretmen katılımcının “Müdürümüzün en iyi özelliği tek başına karar almaz.” (Ö4) biçimindeki ifadesi yukarıda ifade edilen durumu destekler niteliktedir. Öğretmenleriyle iş birliği içinde çalışan ve karar sürecine tüm paydaşları dâhil etmeyi önemseyen bir okul müdürünün ifadeleri de aşağıdaki gibidir:

“Okulumuzda öğretim süreçlerini aksatan durumlarla başa çıkarken öğretmenlerimizin desteği önemlidir. Öncelikle onların desteğine ve takibine ihtiyacımız oluyor. Çünkü bu süreci veya krizi en iyi yöneten sınıf öğretmenlerimiz bizlere çok bir iş bırakmıyor.” (OM4)

Kapsayıcılığı teşvik etme

Öğretmen katılımcıların önemli bir kısmı, öğretime ilişkin kararlara katılmanın onları motive ettiğini, okula karşı aidiyet duygularını geliştirdiğini ve bu durumun okul başarısına olumlu yansıdığını ifade etmiştir. Katılımcı okul müdürleri, öğretimle ilgili alınacak kararlara katılımın dezavantajlı okullarda öğrenci öğrenmesini artırdığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamına yakını öğretim yılı içinde okul müdürlerinin düzenli toplantılar gerçekleştirip öğretmenlerle açık iletişim kurduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre özellikle sene başında yapılan toplantılar; öğretim yılını planlamak, öğretim süreçlerini değerlendirmek ve izlenecek bir yol haritası oluşturmak bakımından önemli görülmektedir. Öğretmenler, düzenli gerçekleştirilen toplantıların dezavantajlı okullardaki sorunların daha doğru bir biçimde tespit edilmesine ve bunlara yönelik önlem alınmasına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretim Programını Yönetme

Eş güdümler

Katılımcılar, dezavantajlı okullarda öğretimi geliştirmeye yönelik çabalarının artmasının ve okula karşı aidiyet duygularının gelişmesinin, bu okullarda ortak hedefler doğrultusunda çalışmayı kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Öğretmen katılımcılardan birinin aşağıda alıntılanan ifadesi, öğretmenlerin okul müdürleriyle okul hedefleri hakkında tartışıp ortak kararlar almalarına örnek teşkil edebilir:

“Biz çok sık toplantı yaparız ve o toplantılarda hep somut şeyler konuşuruz. Yani kâğıt üstünde kalan değil, uygulamaya geçirilecek görülen bir aksaklık varsa o aksaklığı ortadan kaldıracak çalışmalar yaparız. Bir müddet sonra da tekrar döner, o durum düzelmiş mi düzelmemiş mi ona bakarız. Düzeltilse zaten problem yok düzeltilmemişse tekrar görüşür, aksaklığı düzeltilmesine devam ederiz.” (Ö16)

Katılımcı okul müdürleri, günümüzün sürekli değişen koşullarında öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerini güncellemelerinin önemini vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan tüm okul müdürleri, mesleki gelişimleri için seminerlere katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada ortak düşünce, öğretmenlerin de mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerinin gerekliliğidir. Zira katılımcı müdürler, öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmelerinin dezavantajlı okulların hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracağını düşünmektedirler. Ayrıca katılımcı okul müdürleri, bu yöndeki beklentilerini öğretmenlere yüz yüze toplantılar veya seminerler aracılığıyla ilettiklerini de belirtmişlerdir.

Öğretim sürecini düzenleme

Dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürleri öğretimi aksatan çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu zorlu koşulların öğretimi aksatmaması için müfredatı mümkün olduğunca öğrenci düzeyine göre uyarladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen katılımcılardan birinin aşağıda doğrudan alıntılanan ifadesi duruma örnek teşkil edebilir:

“Fen bilgisi dersinin laboratuvarı yok. Örneğin, bir deneyi yapamıyoruz ama ne oluyor, alternatifi oluyor. Nedir; animasyonlar var artık, akıllı tahtalar var, videolar var, yapamadığımızı oradan gösterebiliyoruz. Yani şu okul olarak baktığımız zaman öğrencinin burada akademik olarak aslında yeterince desteklendiğini söyleyebilirim.” (Ö11)

Katılımcıların tamamına yakını, dezavantajlı okullarda görev yapan müdürlerin öğretim süreçlerini yakından denetlediklerini ifade etmişlerdir. Bunu ders denetimi yaparak, okul koridorlarında ve bahçede görünür olarak, öğrencilerle dersler hakkında sohbet ederek, deneme sınavlarının sonuçlarını takip ederek, toplantı ve değerlendirmeler yaparak ve gün içinde akıllı tahtanın ne kadar kullanıldığını takip ederek gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri ders denetimleri yaparak öğretimdeki aksaklıkların ivedilikle tespitini yapabildiklerini belirtmişlerdir. Öğretmen katılımcılardan birinin ifadesi anlatılanlara örnek teşkil edebilir: “...ders denetimi yapar. Bu yıl birkaç sefer benim dersime geldi. Ders giriş çıkışlarına dikkat eder. Eksiklerimizi de gördüğü kadarıyla söyledi. Biz de gidermeye çalışıyoruz.” (Ö12). Başka bir öğretmenin konuya ilişkin ifadesi şu şekildedir:

“Bir kere zaten sabah sekize çeyrek kala okula gelir (okul müdürü). Kaloriferler yanıyor mu, okulla ilgili herhangi bir sıkıntı var mı, o saatlerde okulun çevresinde tehdit oluşturabilecek öğrenci grupları var mı bunlara bakar. Zaten bahçeye girdiği andan itibaren etrafı kolaçan eder. İçeri girer ortamı sağladıktan sonra da zaten öğretmenin gelmesi gerekir öğretmen de gelip dersine girerse her şey yolundadır onun için.” (Ö6)

Bu bulgu, okul müdürünün öğretim sürecini yakından takip ettiğini ve oluşabilecek herhangi bir sorunu anında tespit edebilmek için okulda etkin ve görünür olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca dezavantajlı okullarda çalışan müdürler, öğretimin aksamaması için olabildiğince öğretmenlerin haftalık ders

programını onlarla tartışarak hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden biri bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul müdürümüz öğretmenlerimizin ders programını mümkün olduğunca düzgün yapmaya çalışıyor. Çünkü öğretmenin ders programı ne kadar düzgünse o kadar işine bağlı oluyor.” (Ö9)

Öğrenme İklimini Geliştirme

Akademik destek sağlama

Dezavantajlı okullarda görev yapan müdürler öğretmenlerle iş birliği yaparak öğrenci başarısını artırmak amacıyla okulda deneme sınavları düzenlemektedirler. Katılımcılar okullarda deneme sınavı düzenleniyor olmasını, fırsat eşitliğine katkı olarak değerlendirmişlerdir. Bir okul müdürü deneme sonuçlarını bizzat kendisinin takip ettiğini ve velilere geri bildirimlerde bulunarak çocuklarının eğitim sürecine onları da dâhil etmeye çalıştığını belirtmiştir. Öğretmen katılımcılardan biri, okulda deneme sınavı yapılması sürecini şu şekilde anlatmıştır:

“...deneme sınavı yapmamız konusunda uyarıyor (okul müdürü). Denemelerden sonra toplantılar yapıyoruz. Neden yapılmadı, neden düşük oldu, acaba şu konu öğrenilmedi mi, eğer öğrenilmediyse ya da öğrencide bir performans düşüklüğü varsa müdahale ediyoruz.” (Ö17)

Katılımcılar, okullarında okul dışı eğitim kurumlarına ulaşma imkânı olmayan dezavantajlı öğrenciler için okullarda destekleyici kursların açıldığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin tümü, öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden etkili bir biçimde yararlanabilmesi için destekleme ve yetiştirme kursları açtıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar açılan kurslarda öğrencileri akademik olarak desteklerken sosyal becerilerini de geliştirmeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğu, bu kurslarla dezavantajlı okullarda nitelikli eğitime erişimde fırsat eşitliğinin sağlanmaya çalışıldığını belirtmiştir. Bu nedenle görüşme yapılan okul müdürleri, öğrencilere destek eğitimi sunmak ve potansiyellerini en iyi şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanımak açısından ihtiyaç duyulan her alanda kurs açmaya gayret etmişlerdir. Öğretmen bir katılımcının aşağıda alıntılanan görüşü, durumu açıklaması bakımından önemli görülebilir:

“Okulumuzda Destekleme ve Yetiştirme Kursları (DYK) açık. Şu anda da devam ediyor. Halk Eğitim Merkezi aracılığı ile halk oyunları kursu açılmıştı. Müzik öğretmenimiz kurs açtı. Yani öğrencilerin istekli olduğu her türlü kursu, dersi vermeye çalışıyoruz.” (Ö9)

Dezavantajlı okullarda görev yapan okul müdürleri okullarında iyileştirilmesi gereken öğrenme ortamlarının belirlenmesinde okul içinde etkin olmanın ve etkili gözlem yapmanın gerekliliğini vurgulamışlardır. Öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle iletişim hâlinde olan okul müdürü okuldaki aksaklıklar konusunda kapsamlı bilgi edinebilir. Katılımcı öğretmenlerden birinin görüşüne göre okul müdürlerinden biri okula herkesten önce gelmekte ve okuldan en son çıkmaktadır. Ayrıca gün içinde okulda mutlaka görünür olmaya özen göstermektedir. Okul müdürleri okulda tespit ettikleri eksikliklerin çözümü için ilgili mercilere yazılı bilgilendirmede bulunduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca dezavantajlı bir okulda görev yapan müdür, okuldaki iyileştirilmesi gereken öğrenme ortamlarının tespiti için veli, öğretmen ve öğrenci görüşlerini aldığı bir “dilek ve şikâyet kutusu” oluşturduğunu ifade etmiştir. Aynı okul müdürü, bu kutuya atılan yazıları mutlaka okuduğunu, bunlara cevap yazarak panoya astığını ve en kısa sürede çözümü için emek verdiğini belirtmiştir.

Teknolojik entegrasyonu sağlama

Okul müdürleri, materyal eksikliğinin öğretimi olumsuz etkilememesi için akıllı tahtaları etkin kullanmanın önemini vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan müdürler, akıllı tahtalar aracılığıyla Web 2.0 araçlarının kullanımının, eğitici ve eğlenceli etkinlikler düzenlemenin öğretimin niteliğini artıracak ve öğrencilerin öğrenmeye daha fazla motive olmalarını sağlayacağını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinden biri, teknolojiyi etkin kullanmaya çalıştığını ve bu konuda öğretmenlere model olmaya çalıştığını belirtmiştir. Mesleğinin ilk yılından itibaren 13 yılını aynı okulda geçirmiş olan bir öğretmenin aşağıda alıntılanan ifadeleri, okul müdürlerinin teknolojiye verdiği öneme örnek teşkil edebilir:

“Okul müdürümüz çalışan biri. Özellikle teknoloji kullanımı anlamında çok bilgi sahibidir. Bu anlamda kendini yetiştirmiş, geliştirmiş ve bunları da okul ortamında yani eğitim ortamını daha iyiye götürmek için kullanan biri.” (Ö15)

Tartışma

Hallinger ve Murphy'nin (1985) Öğretim Liderliği Modeli'ne göre, "Okul Misyonunu Belirleme" boyutu, okul müdürlerinin okulun hedeflerini açık ve etkili bir şekilde tanımlamalarını ve tüm okul topluluğuyla paylaşımlarını gerektirir. Bu araştırmada okul müdürleri, okul misyonunun etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için kolektif bilinç oluşturma ve kapsayıcılığı teşvik etme gibi liderlik davranışları sergilemişlerdir. Başka bir anlatımla, dezavantajlı bölgelerde okul misyonunu belirleme boyutu altından okullarda yapılan öğretimi geliştirmede kolektif bilinç oluşturma ve kapsayıcılığı teşvik etme önemli iki liderlik davranışı olarak öne çıkmıştır.

Dezavantajlı bölgelerdeki okul müdürleri çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar ve bu zorlukların üstesinden tek başlarına gelmeleri zor görünmektedir. Lezotte (1991) araştırmasında, okulun karmaşık yapısı karşısında okul müdürünün tek başına lider olamayacağını ve başarının tüm okul personelinin liderlik sürecine katkıda bulunmasıyla gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Bu araştırmada okul müdürleri, bölgesel zorlukların üstesinden gelmek ve bunların olumsuz etkilerini en aza indirmek için okul topluluğuyla birlikte hareket etmenin önemini vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan okul müdürleri, öğretmenlerle etkili iletişim kurmanın ve onların en küçük başarılarını bile takdir etmenin, öğretmenlerin iş motivasyonunu artırdığını belirtmişlerdir. Benzer biçimde Oktan vd. (2023), yüksek iş motivasyonunun öğretimde niteliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte dezavantajlı bölgelerdeki okul müdürleri, karar süreçlerine öğretmenleri dâhil etmenin önemini vurgulamışlardır. Karar sürecine katılan öğretmenlerin çoğu, alınan kararları uygulamak için daha fazla çaba gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kaya ve Konan (2021) çalışmasında, öğretmenlerin karara katılımlarının artmasıyla birlikte, bu kararların uygulanma oranının da arttığını ortaya koymuştur. Mevcut araştırmaya katılan okul müdürleri, eğitim öğretim yılı boyunca düzenli aralıklarla toplantı yapmakta ve öğretim sürecini yönetmenin bir ekip işi olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca bu müdürler, toplantılarda karar alırken öğretmen görüşlerine önem verdiklerini vurgulamışlardır. Okul müdürleri, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin önemli olduğunu belirtmişler ve öğretmenlerin gelişimi için gerekli imkânları sağlama konusunda çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, okul müdürleri öğretmenlerle iş birliği yaparak öğretmenlerin ve dolaylı olarak öğrencilerin gelişimine destek olmaktadır.

Hallinger ve Murphy'nin (1985) Öğretim Liderliği Modeli'ne göre, okul müdürlerinin «Öğretim Programını Yönetme» boyutunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu rol, öğretim süreçlerini denetleme ve geliştirmeye ilgilidir. Okul müdürleri, öğretimi denetleme, müfredatı koordine etme ve öğrenci gelişimini takip etme gibi davranışlarla bu rolü yerine getirirler. Bu etkinlikler, öğretim uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlar. Mevcut araştırmaya katılan okul müdürleri, öğretim sürecindeki sorunları tespit etmek ve çözmek için öğretimi denetleme çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu denetimler sınıfları sık sık ziyaret ederek, okulda görünür ve ulaşılabilir olarak gerçekleştirilmiştir. Geçmiş araştırmalar, okul müdürlerinin denetim görevini okulda görünür olarak etkin bir şekilde yerine getirdiklerine dair kanıtlar sunmaktadır (Hallinger ve Murphy, 1985; Pashiardis vd., 2011; Walker, 1990).

Okul müdürleri tespit ettikleri eksiklikleri öğretmenlerle tartışarak, onları sürecin bir parçası hâline getirmektedirler. Ayrıca mevcut çalışmada okul müdürleri, kendilerini sürecin bir parçası olarak gören öğretmenlerin, zorluklarla baş etme ve okul hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha fazla destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu yaklaşımın öğretim süreçlerine olumlu etki ettiği görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusuna benzer şekilde Teddlie vd.nin (1984) araştırma bulguları, düşük sosyoekonomik koşullara sahip okullarda okul müdürlerinin sınıfları sık ziyaret etmelerinin öğretim kalitesini artırdığını göstermiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan okul müdürleri, yönetim becerilerini geliştirmek amacıyla seminerlere ve hizmet içi kurslara katıldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda katılımcı okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklediklerini belirtmektedirler.

Müdürlerin, öğretmenlerin sürekli gelişimini teşvik etmeleri okulda yapılan öğretimin niteliğinin geliştirilmesi bakımından önemlidir (Polat vd., 2018). Mevcut araştırmada, kendilerini mesleki olarak geliştiren okul müdürlerinin, öğretmenlerden aynı performansı bekledikleri görülmektedir. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerinin öğrenci ve okul başarısına olumlu etki edeceğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, bu beklentilerini öğretmenlere toplantılar ve bireysel görüşmeler aracılığıyla aktarmaktadırlar. Denetimler sırasında karşılaşılan eksiklikler ve başarılı uygulamalar da bu toplantılarda tartışılmaktadır.

Mevcut araştırmanın bulguları bu durumun, müfredatta yer alan gezi, deney ve gözlem gibi pratik uygulamaların gerçekleştirilememesine yol açtığını

göstermektedir. Ancak bu araştırmaya katılan okul müdürleri bu soruna müfredatı okulun ihtiyaçlarına göre uyarlayarak çözüm getirmiştir. Örneğin, öğretmenler, ulaşım sıkıntısı nedeniyle gerçekleştirilemeyen kültür gezilerini internet ortamında öğrencilere izletmekte, materyal eksikliği nedeniyle gerçekleştirilemeyen deneyleri internet üzerinden simülasyonlar aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Bu şekilde, öğrenme kayıplarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Hallinger ve Murphy'nin (1985) Öğretim Liderliği Modeli'ne göre, okul müdürlerinden “Öğrenme İklimini Geliştirme” boyutundaki davranışları gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu etkinlikler arasında öğretim zamanını kontrol etme, okulda görünür olma, öğretmenleri teşvik etme, öğrenmeyi teşvik etme, mesleki gelişimi destekleme, akademik standartları geliştirme ve uygulama gibi unsurlar yer almaktadır. Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirmek için akademik ve teknolojik destek sağladıkları ortaya konmuştur. Dezavantajlı bölgelerdeki okullar, düşük sosyoekonomik koşulların etkisi altında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar arasında, donanım açısından eksik sınıflar, yetersiz sınıf sayısı, internet altyapısının yetersizliği, rehber öğretmen eksikliği ve kadrolu öğretmen sayısının az olması bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu ve benzeri zorlukların okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemesini engellediği ortaya konmuştur (Hallinger ve Heck, 1996). Ancak mevcut araştırma okul müdürlerinin bu olumsuz koşulları en aza indirebilmek için çeşitli liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur. Özellikle dezavantajlı bölgelerdeki müdürlerin liderlik davranışları, okuldaki zorlukları aşma ve kaliteli eğitim sunma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu stratejik davranışlar, mevcut kaynakların daha etkin kullanılmasını, teknolojik araçların daha etkili kullanılmasını ve öğrenci başarısının artmasını sağlayabilir.

Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse, okul müdürleri öncelikle okulda daha görünür olmayı sağlayarak öğretim sürecini yakından gözlemlemektedirler. Bu durum, okuldaki eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca okul müdürleri öğrenci başarısını artırmak için öğrencilerin okul dışında öğrenme ve sosyalleşme ortamlarına ihtiyaç duyduklarını fark etmişlerdir. Bu nedenle, destekleyici ve yetiştirici kurslar açılmasını teşvik etmektedirler. Bunun için, sertifikalı öğretmenler aracılığıyla Halk Eğitimi Merkezlerinde sosyal faaliyetler geliştiren kurslar açılmasını teşvik etmektedirler. Ayrıca okul müdürleri öğrencilerin akademik becerilerini desteklemek ve sınavlara hazırlamak amacıyla okul genelinde deneme sınavları

düzenlemektedirler. Bu şekilde, okul müdürleri sosyoekonomik yetersizliklerden kaynaklanan fırsat eşitsizliğini en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Alan yazınında destekleme ve yetiştirme kurslarının ve okullarda yapılan deneme sınavlarının fırsat eşitsizliklerini azalttığına yönelik bulgular mevcuttur (ör. Yüce vd., 2024). Bununla birlikte Omarköy (2023), dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerin, öğretim süreçlerinde teknoloji kullanımına yeterince önem vermediklerini tespit etmiştir. Ancak bu araştırmaya katılan okul müdürleri teknolojiden faydalanmak isteyen öğretmenlere destek olurken teknolojik imkânlardan yararlanmayan öğretmenleri de bu araçları kullanmaya teşvik etmektedirler.

Sonuç

Araştırma sonuçları, dezavantajlı okullarda görev yapan okul müdürlerinin, öğretim liderliğinin ”okul misyonunu belirleme” boyutunda, okulda kolektif bir bilinç oluşturarak ve kapsayıcılığı teşvik ederek öğretimi geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Daha spesifik olarak, katılımcı okul müdürleri kolektif bilincin oluşumunu okulun ortak hedeflerine vurgu yaparak, öğretmenlerin başarılarını takdir ederek ve onlarla iş birliği yaparak sağlarken; kapsayıcılığı artırmak için öğretmenlerin öğretime ilişkin kararlara katılımını sağlamakta ve düzenli toplantılar yapmaktadırlar. “Öğretim programını yönetme” boyutunda araştırmaya katılan okul müdürleri, eş güdüm ve öğretim sürecini düzenleme pratiklerine odaklanmışlardır. Bu kapsamda, öğretmenlerle okul hedefleri üzerine tartışmalar yapmakta, öğretmenlerin mesleki öğrenme ihtiyaçlarını karşılamakta, müfredatı öğrenci ihtiyaçlarına göre şekillendirmekte ve ders saatlerini öğretmenlerle birlikte planlanmaktadır. Son olarak, “öğrenme iklimini geliştirme” boyutunda, müdürlerin öğrencilere akademik destek ve teknolojik destek sağlama gibi liderlik pratikleri sergiledikleri ortaya konmuştur. Müdürler akademik desteği; deneme sınavları düzenleyerek, destekleyici kurslar açarak ve öğrenme ortamını iyileştirerek sağlarken teknoloji entegrasyonunu Web 2.0 araçlarını etkin kullanan öğretmenleri destekleyerek gerçekleştirmektedirler.

Çıkarımlar

Bu araştırma, dezavantajlı okullarda öğretimin kalitesini artırmada okul müdürlerinin liderlik pratiklerinin kritik rolünü belirginleştirmektedir. Politika yapıcılar, bu sonuçları eğitim politikalarını şekillendirirken dikkate almalıdır. Araştırma, okul ortamlarında kolektif bilinç oluşturmanın ve kapsayıcılığı teşvik etmenin öğretim uygulamalarının niteliği üzerinde belirgin bir etkiye

sahip olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, eğitim politikaları, okullarda kolektif hedeflerin oluşturulmasını ve öğretmenlerin liderlik süreçlerine aktif katılımını destekleyecek şekilde yönlendirilmelidir. Özellikle Millî Eğitim Bakanlığının daha önce yayımladığı Öğretmen Strateji Belgesi ve 2023 Eğitim Vizyonu gibi belgelerde vurgulanan okul müdürlerinin liderlik kapasitelerinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin karar süreçlerine katılımlarının desteklenmesi yönündeki politikaların güçlendirilmesi gerektiği bu araştırmanın bulgularıyla desteklenmektedir. Ayrıca öğretim uygulamalarında teknoloji entegrasyonunu teşvik etmek, dezavantajlı alanlarda eğitim kaynaklarındaki eksiklikleri gidermeye yardımcı olabilir. Liderlik gelişim programları için artırılmış finansman ve kaynak sağlanması, müdürlerin okullarının özgün zorluklarına uygun etkili öğretim liderliği uygulamalarını sürdürebilmeleri önemli görülebilir.

Araştırmanın sonuçları, özellikle dezavantajlı bölgelerdeki okul müdürleri için güçlü bir okul misyonu geliştirmenin ve öğretim programını etkin yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Müdürler, tüm okul paydaşları arasında kolektif bir amaç duygusu geliştirmeli, öğretmenlerin başarılarını takdir etmeli ve kapsayıcı karar verme süreçlerini teşvik edecek okul temelli ve sürdürülebilir nitelik taşıyan çalışmalar yapmalıdır. Zira bu araştırma, söz konusu liderlik pratiklerinin okul içinde daha iş birlikçi ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin, müfredatı öğrenci ihtiyaçlarına uygun şekilde düzenleme ve okulun öğretim pratiklerini esnek ve duyarlı hâle getirme üzerine odaklanmaları gerekmektedir. Son olarak, müdürlerin öğretmenlerle düzenli olarak mesleki gelişim üzerine diyaloglar kurmaları, daha uyumlu ve etkili öğretim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların araştırma sonuçları değerlendirilirken dikkate alınması gerekmektedir. Birincisi, görüşme soruları müdür davranışlarıyla ilgili olduğundan bu sorulara müdürler tarafından yanlı cevaplar verilmiş olabilir. Benzer biçimde, öğretmenler okul müdürleri hakkında yöneltilen sorulara yanlı cevaplar vermiş olabilirler. İkincisi, araştırma yalnızca Karabük ilinde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi ve hiyerarşik yapısı, ülke genelinde okul müdürü ve öğretmen pratiklerinin benzeşmesine neden olsa da farklı şehir ya da bölgelerde görev yapan öğretmenlerden veri toplanması

araştırma sonuçlarını farklılaştırabilir. Son olarak bu çalışma yalnızca dezavantajlı okullar bağlamında okul müdürlerinin liderlik davranışlarına odaklandığından, benzer liderlik pratiklerinin farklı bağlamlarda çalışıp çalışmayacağına ilişkin daha fazla araştırma bulgusuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Extended Summary

Introduction

Improving the quality of instruction in schools can play a significant role in reducing inequalities arising from social and economic differences (Gümüş et al., 2022; Polatcan & Cansoy, 2018). Therefore, understanding the leadership practices adopted by school principals working in disadvantaged areas to enhance instruction can be considered crucial for ensuring and sustaining educational equity. Darling-Hammond (2000) emphasized that leadership is one of the most influential factors affecting student success and highlighted the critical role of school principals' leadership, particularly in low socioeconomic areas. OECD (2022) data also indicate that Turkey's issue of educational equity is more pronounced compared to other OECD countries. In this regard, the present study aims to contribute to discussions on school leadership, educational equity, and improving instructional quality. Particularly in countries like Türkiye, where educational equity remains a challenge, more empirical research is needed on the instructional leadership role of school principals working in disadvantaged regions. Thus, the findings of the current study may provide significant implications for policymakers and practitioners seeking to enhance the quality of instruction in schools located in these areas.

Methodology

This study was designed using qualitative research methods and a case study model. The participants of this study comprised four school principals and seventeen teachers who were working during the 2022-2023 academic year in official middle and high schools located in the disadvantaged districts of Karabük province. Purposeful sampling methods, specifically criterion sampling, were employed for participant selection. The selection process began with an examination of the disadvantaged areas in the districts outside the central and Safranbolu districts of Karabük. A semi-structured interview form, developed based on the instructional leadership model by Hallinger and Murphy (1985), was utilized to collect data for this research. The data for the research were collected

following the steps recommended by Creswell (2012) and were analyzed through content analysis. Creswell (2013) suggests specific steps for systematically analyzing data in qualitative research. In this regard, the initial aim was to organize the raw data collected. At this stage, audio recordings obtained from the interviews were transcribed to prevent data loss and to facilitate a more in-depth analysis. This process was conducted immediately following the interviews. The purpose of this was to prevent possible misunderstandings or interpretative errors while listening to the recordings. Thus, the integrity, accuracy, and reliability of the research were safeguarded.

Findings

School principals working in disadvantaged schools expressed that having all staff under the school's umbrella work towards common goals would bring multifaceted benefits for education. Furthermore, the participants noted that collaboration among teachers, students, parents, and school staff towards a common goal would positively influence the school climate, strengthen relationships, enhance the quality of time spent at school, and solidify parents' relationships with the school. In addition, a significant number of teacher participants stated that being involved in decisions related to teaching motivated them, developed their sense of belonging to the school, and positively reflected on school success. The participating school principals mentioned that involving staff in instructional decisions increased student and school success.

Participants expressed that their increased efforts to improve instruction and the development of a sense of belonging to the school facilitated working towards common goals. School principals working in disadvantaged areas reported encountering various issues that hinder instruction. To prevent these challenging conditions from disrupting teaching practices, they have adapted the curriculum as much as possible to suit the students' levels. School principals collaborate with teachers to organize mock exams at the school to enhance student achievement. Participants have viewed the organization of such exams in schools as a contribution to equal opportunities.

Discussion, Conclusion, and Suggestions

This study highlights the critical role of school principals' leadership practices in enhancing the quality of instruction in disadvantaged schools.

Policymakers should consider these results when shaping educational policies. The study demonstrates that fostering collective consciousness and promoting inclusivity in school environments significantly impacts the quality of instructional practices. Therefore, educational policies should be directed to support the creation of collective goals in schools and actively involve teachers in leadership processes. The findings also support the need to strengthen policies highlighted in documents such as the Ministry of National Education's Teacher Strategy Document and the Turkey's Education Vision 2023, which emphasize enhancing principals' leadership capacities and supporting teachers' involvement in decision-making processes. Additionally, encouraging technology integration in teaching practices can help address the deficiencies in educational resources in disadvantaged areas. Hence, providing increased funding and resources for leadership development programs could be crucial for principals to maintain effective instructional leadership practices suited to the unique challenges of their schools.

The results of the study particularly underscore the importance of school principals in disadvantaged areas developing a robust school mission and effectively managing the curriculum. Thus, principals should foster a sense of collective purpose among all school stakeholders, recognize teachers' achievements, and conduct school-based, sustainable activities that promote inclusive decision-making processes. This study also shows that such leadership practices create a more collaborative and supportive working environment within the school. Furthermore, principals working in disadvantaged areas should focus on adapting the curriculum to meet student needs and making the school's teaching practices flexible and responsive. Regularly engaging in professional development dialogues with teachers can also contribute to the development of more coherent and effective teaching strategies.

This study has some limitations that should be considered when interpreting the results. First, since the interview questions were about principals' leadership practices, there may have been biased responses from the principals. Similarly, teachers might have given biased responses to questions about school principals. Second, the study was conducted only with school principals and teachers working in Karabük province. Although the centralized and hierarchical structure of the Turkish education system may cause school principals' and teachers' practices to be similar across the country, collecting data from participants in different cities

or regions could have yielded different results. Finally, this study focused solely on the leadership behaviors of principals in disadvantaged schools. Thus, further research is needed to determine whether similar leadership practices would work to improve instruction in different contexts.

Teşekkür: Veri toplama sürecine katkı sağlayan okul müdürü ve öğretmenlere teşekkür ederiz.

Yazar Katkıları: Yükleme yaparken de belirtildiği gibi bu eser birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Yazar sırası buna göre yapılmıştır.

Çıkar Çatışması: Araştırmacıların, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı: Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler”e dayalı hiçbir işlem yapmadığımızı beyan ederiz. Aynı zamanda tüm yazarların çalışmaya katkıda bulunduğu, yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığını, tüm etik ihlallerde tüm sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu beyan ederiz.

Etik Kurul İzni: Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’nun 29.03.2023 tarih ve E-78977401-050.02.04-237844 numaralı kararı ile resmi olarak onaylanmıştır.

Finansman: Bu araştırma herhangi bir fon almamıştır.

Telif Hakları: Millî Eğitim dergisinde yayımlanan çalışmaların Creative Commons Atıf-Ticari Olmayan 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Veri Kullanılabilirliği Beyanı: Bu çalışma sırasında oluşturulan veya analiz edilen veriler, talep üzerine yazarlardan temin edilebilir.

Yazma Yardımı için Yapay Zekâ Kullanımı: Yazma yardımı için herhangi bir yapay zekâ desteği kullanılmadığını beyan ederiz.

Kaynakça

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 140–150.
- Aktepe, V. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 227–247.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: Kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37–75.
- Arıcan, H. (2009). *Eğitimde çevre faktörleri ve öğretmen üzerindeki stres etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 395–407.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368–388.
- Bilgin, R. ve Erbuğ, E. (2021). Eğitimde fırsat eşitsizliği üzerine eleştirel bir değerlendirme. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 4(2), 231–239.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, Conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.). İstanbul: Siyasal.
- Çelik, H., Baykal, N. B. ve Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379–406.
- Çeviker, A., Mumcu, H. E., Şekeroğlu, Ö. Ö. ve Bayrak, M. (2018). UNICEF’e göre Türkiye’de dezavantajlı kabul edilen grupların sportif etkinliklerle sosyal uyumun sağlanması. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 221–238.

- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1–44.
- Dikmen, T. (2021). *Türkiye’de okul sosyal hizmeti uygulamaları: Okul sosyal hizmeti projesi uygulanan okullardaki okul sosyal hizmeti deneyimlerine dair nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Durgun, Ö. (2011). Türkiye’de yoksulluk ve çocuk yoksulluğu üzerine bir inceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(1), 143–154.
- Erişken, E. (2019). *Eğitim ve eşitsizlik: Yükseköğretimde eşitsizliğin yeniden üretimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Findley B., & Findley D. (1992). Effective schools: The role of principal. *Contemporary Education*, 63(2), 100–104.
- Geyik, O. (2020). Türkiye’de dezavantajlı gruplara yönelik yapılan mali yardımlar üzerine bir inceleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 52–66.
- Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E., & Miller, R. (2015). A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning. *American Journal of Education*, 121(4), 501–530.
- Gören, S. Ç. (2019). *Sosyal adalet liderliği, okul yaşam kalitesi ve okula aidiyet duygusu ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Gül, H. (2006). Çevresel baskı gruplarının okulun genel işleyişine etkileri (Kocaeli-İzmit örneği). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 71–84.
- Gümüş, S., Bellibaş, M. Ş., and Pietsch, M. (2022). School leadership and achievement gaps based on socioeconomic status: a search for socially just instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 419–438.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201–209.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). *Instructional leadership in effective schools*. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED309535.pdf>
- Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibas, M. S. (2020). ‘Are principals instructional leaders yet?’ A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940–2018. *Scientometrics*, 122(3), 1629–1650.
- Hernandez, D. J. (2011). *Double jeopardy: How third-grade reading skills and poverty influence high school graduation*. The Annie E. Casey Foundation: New York, NY.
- Kaya, D. ve Konan, N. (2021). Okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 49–62.
- Kıran, C. (2022). *Ümraniye ilçesinde dezavantajlı bölgelerdeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları eğitim sorunları* (Yüksek lisans projesi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi. İstanbul.
- Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri: Bir meta-analiz. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 359–374.
- Kocaman, A. (2008). *Ailenin sosyokültürel ve sosyoekonomik durumunun öğrencinin okul başarısına etkisi: İnönü EML örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Koçak, T. (2014). *Okul fiziki çevresinin okula ilişkin algısı: İstanbul ili-Başakşehir ve Bayrampaşa ilçeleri örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fatih Üniversitesi.
- Kuddaş, N. B. (2022). *Kırsal bölgelerde sosyal kalkınma ve sosyal hizmet* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.

- Lezotte L. W. (1991). *Correlates of effective schools the first and secondary generations*. Effective School Products. USA, Michigan, 1–16.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V., & Navarro-Granados, M. (2019). School leadership in disadvantaged contexts in Spain: Obstacles and improvements. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 147–164.
- Lupton, R. (2004). *Schools in disadvantaged areas: Recognising context and raising quality*. LSE STICERD Research Paper No. CASE076.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. Ed. S Turan). Ankara: Nobel.
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *NASSP Bulletin*, 89(645), 56–71.
- OECD. (2022). *PISA 2022 Türkiye raporu*. OECD Publishing.
- Oktan, M., Kuru, S., Şentürk, S., Çelenk, O. ve Ünal, G. (2023). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda elde edilen sonuçların içerik analizi. *Social Sciences Studies Journal*, 9(108), 5457–5474.
- Omarköy, Ç. (2023). *Dezavantajlı bölgelerdeki okullarda teknoloji kullanımının toplumsal eşitlik temelinde değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Özbaş, M. (2018). Dezavantajlı sosyolojik tabakalarda zorunlu eğitim sürecini etkileyen değişkenler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1143–1154.
- Özcan, K., Balyer, A. ve Yıldız, A. (2018). Ekonomik olarak dezavantajlı bölgelerde görev yapan ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 532–547.

- Özdemir, M. ve Kalaycı, H. (2013). Okul bağlılığı ve metaforik okul algısı üzerine bir inceleme: Çankırı ili örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(4), 2125–2137.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266–282.
- Özkan, M., Karakurt, N. ve Yaşar, İ. (2022). Zengin okul çevresi, büyük öz kaynak: Okul aile birliği gelirlerinin okul çevresinin sosyoekonomik düzeyine göre incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 17–32.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011). Successful school leadership in rural contexts: The case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 536–553.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. ve Aksu, M. B. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 205–224.
- Polatcan, M. ve Cansoy, R. (2018). Türkiye’de etkili okul araştırmaları: Ampirik araştırmaların analizi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(3), 8–24.
- Sanchez, J., & Watson, J. (2021). Effective instructional leadership practices in high performing elementary schools. *Journal of School Administration Research and Development*, 6(2), 60–70.
- Savaş Yalçın, M. (2022). *Türkiye’de eğitimde fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik politika ve uygulamaların değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63–75.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419–426.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2022). *Sosyoekonomik Gelişmişlik Endeksi (SEGE) Raporu*. <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/birimler/2022-ilce-sege.pdf>

- Taşdemir, A. (2016). *Sosyoekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde görev yapan sosyal bilgiler öğretmenlerinin sosyal bilgiler öğretiminde karşılaştıkları sorunlar (Ağrı ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi.
- Teddle, C., Falkowski C., Stringfield, S., Desselle S., & Garvue R. (1984). *The Louisiana school effectiveness study: Phase two, 1982-84*. Baton Rouge: Louisiana Department of Education.
- Tosun, A., Ay, M. H. ve Koçak, S. (2020). Yönetici gözüyle dezavantajlı okullar: Sosyal adaletin sağlanması için çözüm önerileri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 980–999.
- Tutar, H. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 117–140.
- Walker, J. E. (1990). The skills of exemplary principals. *NASSP Bulletin*, 74(524), 48–55.
- Yaşar, M. C. ve Aral, N. (2011). Altı yaş çocuklarının yaratıcı düşünme becerilerine sosyoekonomik düzey ve anne baba öğrenim düzeyinin etkisinin incelenmesi, *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(1), 137–145.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7–17.
- Yıldız, A. D. (2016). Tarım işçisi ailelerin çocuklarının okul sürecinde deneyimledikleri sorunların anadil bağlamında ele alınması. *Bilim ve Toplum Dergisi*, 14(55), 102–116.
- Yiğit, B. ve Kaya, M. (2020). Okul yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 3(1), 79–90.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yolcuoğlu, İ. G. (2010). Çocukların ihmal-istismara uğramasında aile ve çocuklara yönelik risk faktörleri ve sosyal hizmet müdahalesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 21(1), 73–83.
- Yüce, Ö., Özocak, G. ve Yüce, D. (2024). Fırsat eşitliği ve etkililik bağlamında destekleme ve yetiştirme kursları. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11(1), 309–343.