**T.C.**
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI ve EKONOMİSİ**
**BİLİM DALI**

# BAŞARILI OKUL İYİLEŞTİRME ÖRNEKLERİ: KARŞILAŞTIRMALI DURUM ANALİZİ

**DOKTORA TEZİ**

**Özlem URAL**

**Kocaeli 2020**

**T.C.**
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI ve EKONOMİSİ**
**BİLİM DALI**

# BAŞARILI OKUL İYİLEŞTİRME ÖRNEKLERİ: KARŞILAŞTIRMALI DURUM ANALİZİ

**DOKTORA TEZİ**

**Özlem URAL**

**Danışman: Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 05.08.2020/19**

**Kocaeli 2020**

# ÖNSÖZ

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Atatürk'ün gösterdiği ilkeler ışığında, eğitim alanında yapılan bilimsel çalışmaların tümünün ve bu araştırmanın; her bireyin değerli olduğuna inandığım ülkemde, Türk toplumunun refaha ulaşmasını sağlayacak şekilde hayat bulacağı, uygulayıcıların faydalanabileceği bir zeminde yer almasını dilerim.

Araştırmam boyunca yardımını, yol göstericiliğini ve bana olan güvenini hep hissettiren, rehberliği, anlayışı ve güler yüzlülüğü için, değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK'e en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Bu çalışmaya veri sağlayarak katkıda bulunan değerli okul müdürlerime, çalışmamın her aşamasında bana destek olan değerli hocalarıma ve bugüne kadar ki eğitim sürecime ulaşmamı sağlayan aileme, görev yaptığım okuldaki değerli meslektaşlarıma ve bana inanan ve bu zorlu sürecin her noktasında desteğini hissettiren değerli eşim Yasin Ural'a ayrıca teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... V
ABSTRACT ..... VI
TABLOLAR DİZİNİ ..... VII
RESİMLER DİZİNİ ..... VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... IX
GİRİŞ ..... 1
BİRİNCİ BÖLÜM ..... 1
1.1. PROBLEM DURUMU ..... 1
1.2. PROBLEMİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: SOSYAL ADALET PERSPEKTİFİNDEN EĞİTİM LİDERLİĞİ VE YÖNETİMİN GÖREVLERİ ..... 10
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI ..... 15
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ..... 16
1.5. SAYILTILAR ..... 18
1.6. SINIRLILIKLAR ..... 19
1.7. TANIMLAR ..... 19
İKİNCİ BÖLÜM ..... 21
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ..... 21
2.1. YÖNETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ..... 22
2.1.1 Klasik Yönetim Yaklaşımları ..... 22
2.1.2 Neoklasik Yönetim Yaklaşımları ..... 29
2.1.3 Modern Yönetim Yaklaşımları ..... 32
2.2. LİDERLİK ..... 35
2.3. MOTİVASYON ..... 40
2.4. BAŞARILI OKUL YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR ..... 47
2.5. BAŞARILI OKULLARDA YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR ..... 54
2.6. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE LİDERLİK İLE BAŞARILI OKUL YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ..... 59
2.6.1. Yönetim Yaklaşımları Ve Başarılı Okul Yönetimi ..... 59
2.6.2. İkinci Bölümün Özeti: Liderlik Ve Başarılı Okul Yönetimi ..... 61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ..... 68
3. NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ..... 68
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ: KARŞILAŞTIRMALI ÇOKLU DURUM ARAŞTIRMASI ..... 69
3.2. VERİ KAYNAKLARI ..... 70
3.2.1. Araştırma Yapılan Okulların Seçimi ..... 70
3.2.2. Katılımcıların Seçilmesi ..... 73

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI ..... 74
3.3.1. Görüşme ..... 74
3.3.2. Odak Grup Görüşmesi ..... 75
3.3.3. Gözlem ..... 75
3.3.4. Katılımcı Gözlem, Araştırmacının Rolü ..... 76
3.3.5. Döküman analizi ..... 76
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMADA İZLENEN SÜREÇ ..... 77
3.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ..... 80
3.6. VERİLERİN ANALİZİ ..... 82
3.7. KODLARIN VE KATEGORİLERİN BELİRLENMESİ ..... 82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ..... 84
4. BULGULAR ..... 84
4.1. BİRİNCİ PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR ..... 84
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ..... 84
4.1.1.1. Tema 1: Bilgiye Dayalı Katılımcı Karar Almanın Önemi ..... 85
4.1.1.1.1. Paydaşların Kararlara Katılımı ..... 86
4.1.1.1.2 Teknik bilgi ve şeffaflık ..... 89
4.1.1.2. Tema 2: Vizyoner Liderin Katılımlı Yönetim Anlayışı ..... 92
4.1.1.2.1. Etkili liderlik ..... 93
4.1.1.3. Tema 3: “Bizim Okulumuz” Anlayışı ve Okulun İmajının Oluşturulması ..... 96
4.1.1.3.1. İşbirliğine Yöneltme ..... 97
4.1.1.3.2. Tanıma Ve Tanınmaya Verilen Önem ..... 100
4.1.1.4. Tema 4: Dönüşümsel Liderlik Stratejileri ..... 103
4.1.1.4.1 Bireysel Destek ..... 104
4.1.1.4.2 Entellektüel Uyarım ..... 107
4.1.1.4.3. İdealleştirilmiş Etki ..... 112
4.1.1.4.4. Telkinle Güdüleme ..... 116
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ..... 131
4.1.2.1. Tema 5: Öğretimsel Liderlik İle Okul Kültürünü Etkileme ..... 132
4.1.2.1.1 Yön Belirleme ..... 132
4.1.2.1.2 Öğretme-Öğrenme Süreçlerini Doğrudan Geliştirme ..... 136
4.1.2.1.3 Barışçıl Bir Okul İklimi Oluşturma ..... 138
4.1.2.2. Tema 6: Okul Müdürünün Kişisel Özellikleri ..... 140
4.1.2.2.1 Kendini İşe Adama Fiziksel Boyutu ..... 142
4.1.2.2.2 Kendini İşe Adama Sosyal Boyutu ..... 143
4.1.2.3. Tema 7: Durumsal Liderlik Ile Dönüşümcü Liderliğin Bütünleşmesi ..... 146
4.1.2.3.1. Çalışanları İyi Tanıyarak Yöneltme ..... 147
4.1.2.3.2. Çalışanların Potansiyeline Uygun Dönüşümler ..... 150
4.1.2.4. Tema 8: Referans Alma, Kıyaslama Yöntemi ..... 151
4.1.2.4.1. Yönetimsel Kararlarda Kıyaslama ..... 152
4.1.2.4.2. Sosyal Kıyaslamalar ..... 155
4.1.2.5. Tema 9: Olumlu Okul İklimi ..... 156
4.1.2.5.1. Huzurlu Okul Ortamı ..... 157
4.1.2.6. Tema 10: Sosyal Yeterlilik ..... 159
4.1.2.6.1. Okula Aidiyet ..... 159
4.1.2.7. Tema 11: Psikolojik Yeterlilik ..... 161
4.1.2.7.1 Güvende Ve Değerli Hissetme ..... 162
4.2. İKİNCİ Probleme İlişkin Bulgular ..... 164
4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ..... 164

4.2.1.1. Tema 12: Çevresel Faktörler ..... 164
4.2.1.1.1. Okulun Dış Paydaşlarının Etkisi ..... 165
4.2.1.2. Tema 13: Öğrencide Gözlenen Değişimler ..... 167
4.2.1.2.1. Akademik Başarı Artışı ..... 168
4.2.1.2.2. Sosyal Başarı Yükselişi ..... 170
4.2.1.2.3. Duygusal İyi Olma ..... 171
4.3. TEMA VE KATEGORİLERİN ÖZETİ ..... 174
BEŞİNCİ BÖLÜM ..... 180
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER ..... 181
5.1. SONUÇ: BULGULAR IŞIĞINDA "SOSYAL ADALET PERSPEKTİFİNDEN EĞİTİM LİDERİ" ..... 181
5.2. TARTIŞMA ..... 183
5.3. ÖNERİLER ..... 192
KAYNAKÇA ..... 200
EKLER ..... 211
EK 1: ZİRVE Ortaokulu Okul Risk haritası Şubat 2019 ..... 211
EK 2: ZİRVE Ortaokulu sosyal ve sportif başarılar ..... 212
EK 3: YILDIZ Ortaokulu Okul Risk haritası Şubat 2019 ..... 213
EK 4: YILDIZ Ortaokulu Sosyal ve Sportif başarılar ..... 214
EK 5: Görüşme Formu Soruları (Okul Yönetimi için) ..... 215
EK 6: Görüşme Soruları (Öğretmenler için) ..... 216
EK 7: Görüşme onam formu ..... 217
EK 8: ZİRVE Ortaokulu katılımcı bilgileri ..... 218
EK 9: YILDIZ Ortaokulu katılımcı bilgileri ..... 219
EK 10: Döküman CİMER bildirimi-teşekkür ..... 219
ÖZGEÇMİŞ ..... 220

# ÖZET

Bu araştırmada, dezavantajlı okul çevresinde okullarını başarıya götüren iki okul müdürünün yönetim ve liderlik uygulamaları derinlemesine incelenmiş ve bu bağlamda başarılı okul liderliği modelinin geliştirilmesi çabalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Karşılaştırmalı çoklu durum yönteminin kullanıldığı bu araştırmada dezavantajlı çevrede başarılı olan iki okul ölçüt örnekleme ile seçilmiştir. Üç yıl süren uzun soluklu bu nitel araştırmada veriler; katılımcı gözlemci, görüşme, odak grup görüşmesi, gözlem ve döküman veri toplama metot ve teknikleri ile toplanmıştır. Seçilen okullardaki başarılı yönetim ve liderlik uygulamaları; okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmen, akademik olmayan personel, öğrenci ve velilerden elde edilen verilerin içerik analizi ile karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi sonucunda on üç tema ortaya çıkmıştır.

Bu temalar şu şekilde sıralanmıştır: *Bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi, vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı, "bizim okulumuz" anlayışı ve okulun imajının oluşturulması, dönüşümsel liderlik stratejileri, öğretimsel liderlik ile okul kültürünü etkileme, okul müdürlerinin kişisel özellikleri, durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi, referans alma, kıyaslama yöntemi, olumlu okul iklimi, sosyal yeterlilik, psikolojik yeterlilik, çevresel faktörler, öğrencide gözlenen değişimler.*

Akademik ve sosyal anlamda öğrencilerin başarısını arttıran bu iki okul müdürünün yönetim ve liderlik uygulamaları literatürde kuramsal olarak "sosyal adalet liderliği" ile örtüşen bir örüntü sunmuştur. Bu örüntüde durumsallıklar, tanıma ve liderlik, öğrenen okul, işbirlikçi barışçıl huzurlu okul iklimi ile akademik ve sosyal başarı artışı aşamalarından oluşmaktadır. Bu örüntüden yola çıkarak uygulayıcı, araştırmacı ve siyasa yapıcılara öneriler sunulmuştur.



***Anahtar kelimeler**:* karşılaştırmalı çoklu durum araştırması, dezavantajlı okullar, başarılı okul liderliği modeli, sosyal adalet liderliği

## ABSTRACT

In this study, the management and leadership practices of the two principals leading their schools to success in disadvantaged schools are thoroughly examined and in this context it is aimed to contribute to efforts to develop a successful school leadership model. In this research using the comparative multicase method, two schools that succeed in disadvantaged environment were selected by criteria sampling. In this long-term qualitative research that lasted three years, the data were conducted through; participant observer, interview, focus group interview, observation and document data collection methods and techniques. Successful management and leadership practices in selected schools; thirteen themes have emerged as a result of comparative analysis of data obtained from school principals, assistant principals, teachers, non-academic staff, students and parents.

These themes are listed as follows: The importance of participatory decision-making based on knowledge, the understanding of participative management of the visionary leader, the understanding of "our school" and the creation of the school image, transformational leadership strategies, influencing school culture with instructional leadership, personal characteristics of school principals, integration of situational leadership and transformational leadership, reference, benchmarking method, positive school climate, social competence, psychological competence, environmental factors, changes observed in the student.

The management and leadership practices of these two school principals, which increase the success of students academically and socially, have theoretically presented a pattern that overlaps with "social justice leadership" in the literature. In this pattern the stages are; situationalities, recognition and leadership, learning schools, collaborative peaceful school climate leading an increase in academic and social achievement. Based on this pattern, recommendations are presented to practitioners, researchers and policy makers.



**Keywords**: comparative multicase research, disadvantaged schools, successful school leadership model, social justice leadership

## TABLOLAR DİZİNİ

**Tablo 1** Türkiye'de eğitime ayrılan bütçenin yıllara göre dağılımı ..... 17
**Tablo 2** Problem cümleleri ve problem cümlelerine ilişkin görüşme soruları: Okul müdürlerine sorulan sorulardan birer örnek..... 74
**Tablo 3.** Verilerin toplanmasına ilişkin bilgiler ..... 78
**Tablo 4.** Bu araştırmanın geçerlik güvenilirlik çalışması özeti..... 81
**Tablo 5.** Telkinle Güdüleme kategorisine ilişkin alıntı ve kodlardan bir kısım..... 82
**Tablo 6**.Tema 1: Bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi teması kategori ve alt kategorileri ..... 85
**Tablo 7**. Tema 2: Vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı kategori ve alt kategorileri... 93
**Tablo 8**. Tema 3: "Bizim Okulumuz" anlayışı ve okulun imajının oluşturulması kategori ve alt kategorileri ..... 96
**Tablo 9.** Tema 4: Dönüşümsel liderlik stratejileri kategori ve alt kategorileri ..... 103
**Tablo 10.** Tema 5: Öğretimsel liderlik davranışları ile okul kültürünü etkileme kategori ve alt kategorileri ..... 132
**Tablo 11.** Tema 6: Okul müdürünün kişisel özellikleri teması kategori ve alt kategorileri 141
**Tablo 12.** Tema 7: Durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi kategori ve alt kategorileri ..... 146
**Tablo 13**. Tema 8 Referans alma, kıyaslama yöntemi teması kategori ve alt kategorileri 152
**Tablo 14.** Tema 9 Olumlu okul iklimi teması kategori ve alt kategorileri..... 156
**Tablo 15.** Tema 10 Sosyal yeterlilik teması kategori ve alt kategorileri..... 159
**Tablo 16**. Tema 11 Psikolojik yeterlilik kategori ve alt kategorileri..... 162
**Tablo 17.** Tema 12: Çevresel faktörler kategori ve alt kategorileri ..... 165
**Tablo 18.** Tema 13: Öğrencide gözlenen değişimler teması kategori ve alt kategorileri... 168
**Tablo 19.** "Başarılı okul iyileştirme örnekleri: karşılaştırmalı çoklu durum analizi" için oluşturulan 13 tema ve 25 kategori..... 174

## RESİMLER DİZİNİ

**Resim 1.** 12.12.2017 NT Sevgi Yumağı Projesini öğretmenlere sunarken ..... 89
**Resim 2**. Yıldız Okulu Sosyal proje "askıda kırtasiye" ..... 92
**Resim 3**. Edebi Hayat Okumaları Yarışma Afişi ..... 99
**Resim 4.** 23 Nisan 2019 şenlik etkinliğinden görüntüler ..... 100
**Resim 5**. Zirve Okuluna Proje sebebiyle ziyarete gelen KBB Başkanı ve diğer protokol .. 102
**Resim 6.** YILDIZ Okulu yarışmalardan birindeki başarı ödülü mansiyon ..... 102
**Resim 7.** ZİRVE Okulu Whatsapptan teşekkür bildirimi 24 Şubat 2020 ..... 111
**Resim 8.** ZIRVE Okul web sayfası haberi 19 Mayıs 2018 ..... 112
**Resim 9.** YILDIZ Okul web sayfası haberi öğrenci başarısı valilik ödülü ..... 112
**Resim 10.** "ZİRVE Ortaokulu'ndan hizmete ödül" haberi 19.05.2019 ..... 123
**Resim 11.** 24 Kasım 2019 Öğretmenler günü mektubu ..... 161

# ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil 1.** Sosyal adalet perspektifli eğitim lideri ..... 12
**Şekil 2.** Sosyal Adalet Perspektifinden Eğitim Lideri ..... 180

# GİRİŞ

## BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde; problem durumu, problemin kuramsal çerçevesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar, tanımlar verilmiştir.

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim yöneticilerine ve politika yapıcılara yol göstermesi için, akademik anlamda standartları yükseltmek ve öğrenci başarısını arttırmak amacıyla ülkemizde de OECD tarafından belirlenen ölçütlere göre seçilen okullar uluslararası sınavlara katılmaktadırlar. Alınan sonuçlar istenen düzeyde olmadığı gibi OECD üye ülkeleri sıralamasında bile Türkiye yer almamaktadır. Türkiye 35'i OECD üyesi olan toplam 72 ülke arasında PISA ortalamasına göre 50. sırada yer almaktadır. Bu sıralamalara göre; MEB (2018) Ulusal Raporunda Türk eğitim sisteminin ülkeler arasında okuduğunu anlama ve temel matematik mantıksal çözümleri başaramayan bir eğitim sistemine sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Bu durumda neden başarısız oluyoruz? Başarıya nasıl ulaşabiliriz? Özellikle dezavantajlı bir sosyoekonomik çevreye sahip öğrencilerin olduğu okullardaki başarılı yöneticiler başarılı olmak için ne gibi stratejiler benimsemişlerdir? Zor şartlar altında da olsa başarıya ulaşan okul yöneticilerinin ne gibi rolleri ve sorumlulukları vardır? Başarılı okul yönetimi modeli oluşturulabilir mi? Şeklinde başarılı yönetime ilişkin birçok soru akla gelmektedir.

Türkiye'de eğitim sisteminin merkezi yapısı nedeniyle, devlet okullarının özellik ve imkân açısından benzer olduğu yanılgısı yaratmakta, okullarda hizmet kalitesini arttıracak sosyal adalete ilişkin uygulamalar görünmemektedir. Tüm okullarda aynı şekilde uygulanan müfredat uygulamalarının benzer şekilde sonuç vereceği anlayışı mevcuttur. Bahsi geçen bu nedenlerden dolayı dezavantajlı okulların etkililiği konusunda ayrıca bir uygulamaya gerek duyulmayarak, okul yöneticilerinin

sosyal adalet rollerinin örtük olmasına neden olmuştur (Kondakçı, Kurtay, Oldaç, Şenay, 2016).

Okul müdürlerinin yönetimsel rollerine ilişkin yapılan araştırmalar daha çok belirli ölçme araçlarında elde edilen verilere dayanan ve çoğunlukla da başarıda aracı etkenlerin değerlendirilmesi üzerine olmuştur. Bununla birlikte, 2001 yılında uluslararası başarılı okul müdürleri projesi ile; aralarında Türkiye'nin de olduğu (Ağaoğlu vd., 2012) 25 ülkedeki başarılı okul müdürleri; çoklu bir bakış açısıyla ve başarılı bir okulun bileşenlerini nitel verilere dayandırılarak incelenmiştir.

Sözü geçen projedeki araştırmalar belirli bir çerçeveye göre bulgularını sunmuşlardır. Bunlar: okulun tanınırlığı, farklı öğretim programları, okul müdürünün meslektaşları arasındaki tanınırlığı, öğrenci başarısında beklenmeyen bir yükselmenin olması ya da zamanla gelişme gösteren bir başarıya sahip olması, öğrencinin devam durumu, öğrencinin sosyal gelişimi, demokratik değerlere uygun davranışların sergilenmesi, öğretme-öğrenme stratejilerinin yaratıcı bir şekilde uygulanması, güvenli ve kapsayıcı bir ortamın olması, kaynakların etkili ve esnek kullanımı, karar verme süreçlerinde işbirlikçi ve demokratik tutumların sergilenmesini içeren unsurların başarılı olarak atfedilen okulların ölçütlerini oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Day, 2007). Aynı çalışmaya göre, başarılı okul müdürleri birçok roller üstlenerek başarıya ulaşmışlardır. Bir yandan okulun tanıtımı yapılıp öğrencinin okula devamlılığı sağlanırken; diğer yandan demokratik okul kültürünün inşası, olumlu bir okul iklimi geliştirme ve öğretim liderliği uygulamaları hayata geçirilmiştir.

Başarılı okul olarak tanımlanan okulların şu özellikleri öne çıkmaktadır (Sammons vd. 1995):

1. Okul yöneticileri, paylaşımcı ve yön verici birer profesyonel lider olup bu okullarda amaç birliği, işbirliği ve uygulama tutarlılığı vardır. Çalışma ortamı ilgi çekicidir ve okul atmosferi düzgündür.
2. Öğrenme ve öğretme konusuna odaklanılmıştır. Öğrenme süresini maksimum hale getirerek akademik vurgu, başarıya odaklanma vardır.
3. Etkili örgütlenme, açık amaçlar, yapılandırılmış dersler, yüksek beklentiler ve bu beklentilerden tüm paydaşların haberdar olduğu entelektüel bir yarış ortamı vardır.
4. Adilane bir disiplin, dönüt verme, süreci gözlem ve değerlendirme yapılır.

5. Öğrenci hak ve sorumlulukları vardır. Aile katılımını sağlamak önemlidir.
6. Öğrenen örgüt için okul temelli personel gelişimi çalışmaları yapılır.

Araştırmalar dezavantajlı sosyoekonomik yapıya sahip öğrencilerin, akademik anlamda başarılı olmalarının zor olduğunu göstermiştir. Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrelerde yaşayan ailelerin çeşitli anlamlarda insani yaşam imkanlarından yoksun olmaları, onların daha çok temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesini birinci öncelik yapmaktadır. Bireyler öncelikle insani varlığın korunması ve devamı kaygılarını taşıdıklarından (Özbaş, 2018) çocuklarının akademik gelişimlerine katkı sağlayacak her türlü materyal bu durumda lüks gibi değerlendirilebilir. Kuzey Amerika'nın Baltimore şehrinde yapılan araştırmada; dezavantajlı sosyoekonomik çevrede öğrenciler, bir üst eğitim kurumuna devam etme seçiminde ailelerinden destek almayarak tipik bir yetişkin gibi karar alma süreçlerini kendileri uygulamakta; yetişkinleştirilmiş ergenler, yetişkin rol ve sorumlulukları üstlenerek ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar (Condliffe, Boyd ve DeLuca, 2015). Yetişkinleşme ekonomik olarak dezavantajlı ailelerde birçok nedenden ortaya çıkar ve bu çocuklar akademik olarak yardıma ihtiyaç duyarlar (Burton, 2007).

Dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki öğrencilerin akademik ve sosyal desteğe olan ihtiyacını anlamak ve yönetimsel çözüm yolları sunabilmek için bu okulların özelliklerini bilmek gerekmektedir. Lupton (2004) İngiltere'de farklı dezavantajlı çevrelerde bulunan dört okulun ortak özelliklerini araştırmasında şöyle ortaya koymuştur:

a) Öğrencilerin ekstra öğrenme ihtiyaçları bulunmaktadır: Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri yetersiz olduğundan öğrencilere sözlü anlatım ağırlıklı niteliği düşük etkinlikler yaptırılarak, sınıf yönetimi sorunlarının üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır.
b) Materyal eksikliği: Materyal konusunda maddi destek istenmeyen bu okullarda ders zenginleştirme etkinlikleri çok dikkatli bir şekilde seçilmekte ve hatta veliler yeterli parayı biriktirebilsinler diye okul gezileri çok uzun süre önceden planlanarak duyuru yapılmaktadır. Ödevler konusunda da öğrenciler okul saatleri dışında okulun teknik imkanlarını kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

c) Duygusal iklim ve rahatsız edici davranışlar: Öğrencilerin çoğu endişeli, travma geçirmiş, mutsuz, kıskanç, sinirli veya kırılgandırlar. Bu sebeple de öğretmenler sınıfta duygusal ihtiyaçları olan öğrencilerle ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin dersten çok öğrencilerin duygusal durumunu düzeltmek bağlamında özel ilgilenmesini gerektirmektedir.
d) İsteksiz katılım: Hem öğrenciler okula devam konusunda isteksiz, hem de veliler okulla ilişkilerinde isteksizdirler.
e) Öngörülemeyen okul: Yukarıdaki maddeler ile birlikte bu durum çalışma koşullarında öngörülemez bir ortam yaratmaktadır. Herhangi bir anda sürekli bir olay gerçeklemesinden dolayı dersler ve boş zaman etkinlikleri bile planlanan süreçlerde gerçekleştirilememektedir. Bu olaylar hem öğretmenleri hem de yöneticileri olumsuz etkilemektedir.

Dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okullarda, öğrencilerin hazırbulunuşluklarının düşük olması akademik başarı için en baştan bir engel oluşturmaktadır. Bu öğrencilerin içinde bulundukları çevredeki yaşam şartlarından dolayı, duygusal anlamda dengeye sahip olmamaları; öğretmenleri sınıf yönetimi bağlamında, okul yönetimini de genel akademik başarıyı yükseltmek ve okul iklimini huzurlu tutmak açısından zorlamaktadır. Hem ailelerin hem de öğrencilerin akademik yönden isteksizliği öğretmenleri de duygusal anlamda zorlamaktadır. Bundan yola çıkarak öğretmenlerin ve öğrencilerin bir şekilde motive edilmesi yine okul yönetiminin görevi olmakla birlikte, sosyal sınıflar arası dikey geçişlilik açısından öğrencilerin başarılı olmaları konusunda uygulanacak stratejiler okul müdürlerinin liderlikleri bakımından görevleri olarak görülebilir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, okullarda öğrenci başarısında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının destekleyici olması, akademik vurgu, yüksek başarı beklentisi oluşturmak, öğretmenlerin ve yöneticilerin yararlanabileceği bir ortam sağlamak amacı ile akademik iyimserlik kavramlarının önemini ortaya çıkarmıştır. Hoy, Tarter ve Hoy (2006) bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda; ortak faydaya inanan eğitimcilerin öğrenci ve velilere güven duyması, eğitimcilerin bu güveni davranış olarak akademik vurgu şeklinde ortaya koymaları olarak tanımlamışlardır. Yine aynı araştırmacılar, akademik iyimserliğin; öğretmenleri

yetenekli, öğrencileri istekli, aileleri destekleyici ve görevi başarılabilir olarak gördüğünü ileri sürmektedirler.

Akademik iyimserlik, okul müdürlerinin liderlik davranışlarında etkili olabilir. Dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okulların okul müdürleri, akademik iyimserlik stratejileri ile bir sinerji yaratarak hem öğretmen motivasyonunu arttırabilir hem de öğrenci ve velilerin okula karşı olumsuz duygularını olumluya çevirebilirler. Hallinger (2018) farklı okul çevrelerinin ihtiyaçlarına uyarlanması gereken bir dizi liderlik uygulamasının (hedef belirleme, insan geliştirme gibi) var olduğu konusunda bir görüş birliği olduğunu ifade etmektedir. Dezavantajlı sosyoekonomik çevrede başarı yakalamış olan okul müdürleri okulların bulunduğu çevre şartlarına göre davranış sergilemekte farklı zorluklara farklı çözüm yolları üretmek zorunda kalmaktadırlar (Moos, Johansson ve Day, 2011:174). Çünkü bir okulu başarıya taşıyabilmek zaten zorlayıcı bir süreç iken, özellikle de ekonomik ve sosyal anlamda dezavantajlı çevrelerdeki okulları geliştirmek daha da zorlayıcı olabilir (Bennet ve Murakami, 2016).

Ekonomik dezavantaja sahip olan toplumlardaki okullarda büyük disiplin problemleri ile karşılaşılabileceği (Rusby, Taylor ve Foster, 2007) gibi bu disiplin problemlerinde okul müdürünün liderlik davranışlarını sergilememesi veya düşük düzeyde otorite kurması disiplin sorunlarının çözümünü olumsuz yönde etkiler ve öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin eksik olması ve ayrıca sınıf disiplinin sağlayamamaları, öğrenciler karşısında güçsüz kalmaları da bu disiplin problemlerini arttırır (Jinot, 2018). Dezavantajlı okullarda disiplin az olduğu zaman başarının düştüğü belirlenmiş, okuldaki disiplin uygulamalarının akademik başarı üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır (Batyra, 2017). Açık seçik bir vizyon ortaya koyma, paydaşların bu vizyonu anlayıp benimsemesi, okul içi ilişkilerin inşası, çoklu veri analizi süreçleri ile problem çözme, girişimci olma, güçlü iletişim ağlarına sahip olma, çatışmalarla başa çıkma (Day, Hadfield ve Harris, 1999) ve yüksek performans beklentisi yaratma, kendisinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verme, güvene dayalı işbirlikçi ve dağıtımcı liderlik yapma, öğretimsel süreçlerde destek verme vb. (Leithwood, Harris ve Hopkin, 2020) gibi önemli liderlik davranışları ile hareket eden okul müdürleri başarılı olmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen başarılı okul müdürleri ve başarılı okullarda yapılanlara bir bütün olarak bakıldığında; başarıda bireysel ve sosyal farklılıklar olmasına rağmen dezavantajlı çevreye sahip olan okulların başarısı ve bu okullardaki yönetimsel uygulamalar ilgi çekici bulunmuştur. Bireysel ve sosyal farklılıkların olduğu okullarda, farklı ihtiyaçlar söz konusu olduğuna göre; standart olarak uygulanan müfredat ve eğitim uygulamalarının başarılı olması zor görünmektedir. Standart müfredat uygulaması ile bireysel farklılıkların gözardı edilmesi sonucunda yapılan ölçmenin, ulaşılan değerlendirmenin ve bir üst kuruma başarı sıralamasına göre yerleştirme yapılmasının eğitimde fırsat eşitliği konusunda bir dengesizliğe sebep olduğu söylenebilir.

Her yıl, Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığının uyguladığı nitelikli ortaöğretim kurumlarına öğrenci yerleştirme amacı ile merkezi sınav yapılmaktadır. Bu merkezi sınav sonucunda; öğrencilerin çok az bir kısmı fen liselerine ve özel proje uygulayan nitelikli liselere yerleştirilmektedir. Toplumdaki yaygın inanışa göre 'fen ve proje okulu' mezunlarının üniversite sınavında diğer lise mezunlarına oranla daha başarılı olmaktadırlar. OSYM 2019 YKS istatistiklerinde bu tam olarak belirtilmemiştir; ancak dereceye giren öğrencilerin bu niteliklerde olduğu gözlemlenmektedir (Öğrencilerin tercih araştırması için kurulmuş bir site olan www.lgsatlas.com süzgecinden faydalanılmıştır). Çoğu velinin ve öğrencinin hedefi konumundaki fen liselerinin sayısı oldukça azdır. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü web sayfasında 2019 yılında toplam fen lisesi sayısının 310 olduğu ve 125.431 öğrenci ile eğitim yaptıkları belirtilmiştir (OGM.MEB, 2020).

Fen liselerinin hem sayısının hem de kontenjanının az olması ve yerleştirme puanlarının da yüksek olmasından dolayı -her bakımdan eşit şartlar sağlanamayan farklılıkları birarada barındıran okullar açısından- bu liselere öğrenci yerleştirmek akademik başarı olarak değerlendirilebilir. İsteyen her öğrencinin bu okullara yerleşme olasılığı düşükken, dezavantajlı konumda olup bireysel ve sosyal farklılıkların çok fazla olduğu okullardan nitelikli liselere öğrencilerin yerleşmesinin zor olduğu yorumlanabilir. PISA durum değerlendirme raporundaki bulgular da; sınavla öğrenci alan liselerdeki öğrenciler üniversiteye yerleşme açısından yüksek başarı gösteren grupta olup meslek liselerindeki öğrencilerin başarısı ise düşük olmuştur (Batyra, 2017). İlkokuldan liseye oradan da üniversiteye doğru başarı skalası

ele alındığında, birey herhangi bir basamakta başarı ivmesi yakalayamadığında bireyin sosyoekonomik anlamda da bir gelişme gösteremeyeceği düşünülmektedir. Dezavantajlı sosyoekonomik çevreye sahip olup da böylesi bir başarıya imza atan öğrencilerin okullarındaki eğitim, öğretim ve liderlik uygulamaları eğitimde fırsat eşitliğine erişim açısından önemlidir.

Liderlik davranışları okulun başarısı için önemli olduğuna göre özellikle dezavantajlı sosyo-ekonomik çevredeki okullarda çeşitli liderlik stillerinden faydalanabilmek gerekli görünmektedir. Day'e göre (2009) okul müdürleri liderlik stratejilerini okul kapasitesi ve performansına göre adapte etmelidir. Başarılı okul müdürleri hem okulda disiplin ve güvenlik hem de performans geliştirip besleyecek bir ortamı sağlayabilecek birleştirici yönlendirici liderlik stillerinden faydalanırlar. Bu adımlar ile iyileşme sağlanmaya başladığında, müdürler olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmak için çalışmaya başlar. İyileşme gösterilmeye başlarsa, liderlik için temsilci seçip liderliği dağıtabilir ve bireyselleştirilmiş destek yoluyla üyeleri motive edebilirler.

Başarı ve liderlik konusunda birçok çalışma olmasına karşın üzerinde ortak bir kanaatin olduğu, başarıyı kesinleştiren belirli bir liderlik stili ortaya konmamıştır. Bir okulun başarılı olmasında; olumlu bir okul iklimin önemli olup olumlu bir iklim geliştirebilmek için eşitlik liderliği (Ishimaru ve Galloway, 2014), öğretmen etkililiğini arttırmak için öğretimsel liderlik (Hallinger, Gümüş ve Bellibaş, 2020; Evertson, 2020), öğretmenlerin özyeterliliklerini güçlendirmek için düşük güç mesafesi olan etkili iletişim (Shengnan ve Hallinger, 2020) ve dönüşümsel liderlik etmek (Ladan, Nordin ve Belal, 2017), ilham verici bir vizyon ortaya koymak (Liu ve Hallinger, 2018), ve profesyonel liderlik (Sammons vd. 1995) gereklidir. Kişilerin başarma, hedeflerine ulaşma ve sebat etmelerini sağlayan iç motivasyon gücünü yükseltmesi ve kendilerine olan güveni arttırması sebebiyle sergilenen liderlik davranışları önem arzeder (Gannouni ve Ramboarison-Lalao, 2018).

Liderlik davranışları konusunda geliştirilen teori ve yaklaşımlar yöneticinin farklı bağlamlarda başarıya ulaşması konusunda yön gösterici olamamıştır. Bağlam sadece bir etken olarak değerlendirilerek buna uygun stratejiler önerilmiştir. Bunlar arasında; Yukl çoklu bağlam modeli, lider üye etkileşimi teorisi, liderlikte bilgi işleme

süreçleri yaklaşımı, kültürlerarası liderlik bulunmaktadır (Day vd., 2011: 4-5) Dezavantajlı sosyoekonomik çevrede başarılı yönetim şekillerine ilişkin bir standart belirlemek çok zor görünse de uluslararası başarılı okullar projesi kapsamında yapılan bireysel ve grup çalışmaları sonucunda ortaya çıkan Avustralya, Endonezya, Singapur, Kıbrıs modellerinin (Drysdale, Goode ve Gurr, 2009; Gurr ve Drysdale 2007; Gurr, 2015; Mulford ve Silins 2011; Pashiardis vd., 2011; Raihani, 2008; Raihani ve Gurr, 2006) okul müdürü veya okuldaki liderlerin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde öğretmenleri çeşitli liderlik davranışları ile etkileyerek, dolaylı etki etme gibi ortak özellikleri olduğunu; bu özelliklerin kullanılacağı yerin ve zamanın bağlamsal özelliklere göre değişebileceği düşünüldüğünden başarılı yönetim için standart bir modele ulaşılmış değildir.

Türkiye'de başarılı okul yönetimi kavramına yönelik yapılan tez çalışmaları incelendiğinde okul müdürü durumu nasıl ele almıştır? Koçak (1993) Kuleli Askerî Lisesinin başarısındaki yönetsel faktörleri öğrenci ve öğretmenlerin görüşlerine göre araştırırken anket aracı kullanmıştır. Uygulanan anket sonucuna göre; öğrenci başarısına etki eden faktörler arasında öğretmen-öğrenci-yönetici iletişiminin, disiplin ve öğrenci kişilik hizmetlerine dikkat edilmesinin ve okul yönetim faktörlerinin iyi düzenlenmesinin öğrenci başarısında önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Diğer bir çalışma da okul müdürünün davranışlarının öğretmen verimliliğine olan etkisine ilişkin olmuştur. Yönetici ve denetçilere uygulanan anket sonuçlarına göre, yönetici davranışlarının öğretmen verimliliğinde çok etkili olduğu bulunmuştur. Davranışlarında objektif olan ve öğretmeni motive eden yöneticilerin öğretmen verimliğini arttırdığı sonucuna varılmıştır (Ataklı, 1993). Başka bir araştırmada okul müdürlerinin kişisel özelliklerine odaklanan Çetin (2001) okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre, okul yöneticisinin belirlenen üç alandaki (okul yönetimi, okul iklimi, öğretim organizasyonu) liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki farklar ve bu davranışların ve son 3 yıllık dönemde okulun ÖSS başarı ortalaması ile ölçülen akademik başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Söz konusu çalışmada araştırma bulguları önceden alan yazında tanımlanmış ölçekler ile elde edilerek değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmış, akademik başarıda okul yöneticilerinin rollerinin belirlenmemiştir.

Turan ve arkadaşları (2012) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları incelendiğinde; okul müdürlerinin kendilerini en çok insani ve maddî konularla ilgili sorumlu hissettikleri ve yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları, bir okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, âdil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Bu nitel çalışma verilerinden elde edilen bulgularda okulun lideri konumundaki okul müdürlerinin sahip oldukları bu bakış açılarını mesleklerine nasıl yansıttıkları verisi yer almamıştır.

Okul başarısının derinlemesine incelendiği en kapsamlı çalışma Işık (2010) tarafından Konya'da OKS'de yüksek başarı gösteren ve sosyoekonomik açıdan da orta ve iyi düzeyde ailelere sahip öğrencilerin bulunduğu bir okul etnografik olarak incelenmiştir. Araştırma bulgularında okulun olumlu bir okul kültürüne sahip olduğu, öğretmenler arasındaki kişiler arası ilişkilerde olumlu etkileşimlerin olduğu ve bunda da okul müdürünün liderlik davranışlarının önemli olduğu bulunmuştur. Okul kültürüne odaklanan bu çalışmada, okul müdürünün rolleri ve okul yöneticisinin stratejilerini tespit etmek amacı ile yaklaşılmamış; sosyoekonomik düzeyi 'orta ve yüksek' olan okulun kültürünün başarıya etkisi belirlenmiştir.

Yurt dışında ve yurt içinde başarılı okul yönetimi bağlamında yapılan araştırmaların içerik incelemesi yapıldığında: a) nicel çalışmaların: okul müdürünün liderlik özelliklerine odaklandığı; dezavantajlı konumdaki sosyal çevreye sahip okulların sayıca az olduğu, b) nitel çalışmaların: akademik başarı sağlamaya göre okul müdürlerinin araştırıldığı, katılımcı olarak belirlenen belirli sayıdaki okul müdürlerinin okullarında kısa süreli gözlem ve görüşmelerin yapıldığı, başarılı okul dolayısıyla başarılı okul müdürünün yönetimsel rollerinin ifade edilmemiş olduğu belirlenmiştir. Dezavantajlı bir sosyoekonomik çevrede başarılı olan bir okul müdürünün özelliklerinin neler olduğu; okulu nasıl yönettiği, etkili okul liderliğinin ve etkili okul yönetiminin nasıl olduğu, yönetici özellikleri ve stratejileri ile ilgili neler olduğunu eğer anlamak istiyorsak, dışardan görünen ve ölçülebilenin ötesinde uzun soluklu ve derinliğine bir araştırma (Day, 2007) yapmamız önerilmektedir.

Gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin dezavantajlı çevrelerdeki başarılı yönetim şekilleri ve stratejileri konusuna ilişkin uzun dönemli ve sorunun derinliğine inebilen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Alan yazında başarılı okulların müdürlerinin uzun dönemde ve detaylı, derinlemesine incelenmesi gerektiği ve bu araştırmanın başarılı okul müdürü yetiştirme açısından bir ihtiyaç olduğu hissedilmiştir. Bu araştırmada katılımcı gözlemci rolü ile müdür yardımcısı olan araştırmacı 3 yıl boyunca- Informal (yapılandırılmamış olarak) 1 yıl, araştırma amaçlı formal olarak 2 yıl (odaklı ve yarı-yapılandırılmış olarak)- dezavantajlı sosyoekonomik çevrede başarılı bir okuldaki okul müdürünün okulunu nasıl yönettiğini içeriden biri olarak gözlemleyerek ve yaparak yaşayarak yönetim ortamında bulunmuş; okul müdürünün yönetim davranışlarının bir anlamda fotoğrafını çekmiştir. Aynı zamanda benzer bir dezavantajlı sosyoekonomik çevreye sahip olan başarılı okulun okul müdürünün yönetimsel uygulamaları ile karşılaştırma yaparak benzerlik ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmadaki bulguların da bu bağlamda, eğitim politikacılarına başarılı okul müdürü yetiştirme konusunda bütüncül geçerli ve güvenilir bir yol göstermesi amaçlanmıştır.

## 1.2. PROBLEMİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: SOSYAL ADALET PERSPEKTİFİNDEN EĞİTİM LİDERLİĞİ VE YÖNETİMİN GÖREVLERİ

Bu araştırmada dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okullarda başarılı olan okul müdürlerinin uygulamalarını araştırmak için yola çıkıldığından; neden dezavantajlı okullarda başarılı yönetim? Ve yönetimin görevleri nelerdir? Sorularına cevap olabilmesi açısından sosyal adalet perspektifinden eğitim liderliği tartışılmıştır.

Sosyal adalet; toplumun tüm bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak, bu bireylerin aktif katılımını sağlamak, kaynakların adil dağılımı ve toplumdaki tüm bireylere karşı sorumluluk bilincini demokratik katılımcı bir ortamda sunarak toplumu yeniden inşa etmek (Bell, 2016) olarak ifade edilmiştir. Herkes hayatta daha üst eğitim kademelerinde, işgücü piyasalarının ihtiyaç duyacağı temel beceri ve yetkinlikleri edinebilmelidir. Bu şekilde eğitim yolu ile kazanılan bilgi ve beceri sayesinde dikey toplumsal hareketliliklerin artması sonucunda sosyal eşitsizliğin sabitlenmesi önlenebilir (Korkmaz, 2005; Şengönül, 2008).

Milli Eğitimin temel ilkeleri; Türkiye Cumhuriyeti'nin her bireyi için ayrım yapmaksızın eşit ve adil, ihtiyaçları gözeten ve ayrımcılık yapmayan bir eğitimden bahsederken aslında sosyal adaleti gözeten bir eğitimi de anlatmıştır. Griffiths (2003) sosyal adaletin; eğitimde cinsiyet, çevre, ırk ve sosyal sınıf konuları ile ilişkilendirilebileceğini ve topluma katkı sağlayacak üretici vatandaşlar yetiştirmek amacı ile eğitim sistemlerinin sosyal adalete hakettiği değeri vermesi gerekliliğinden bahsetmiştir.

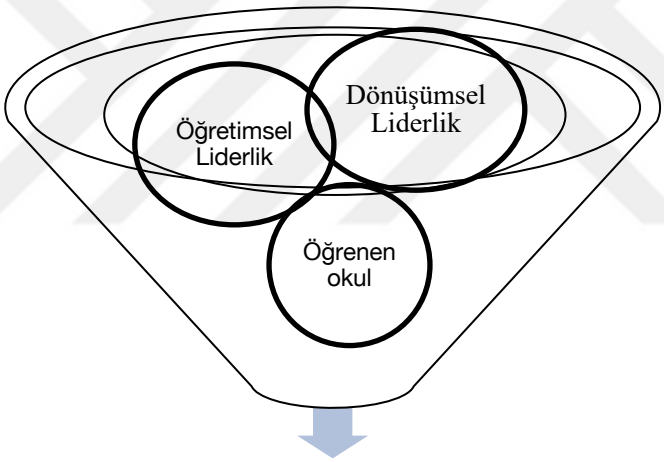
Sosyal adalet tanımında; hak, eşitlik, adalet, eşitsizlik, pozitif ayrımcılık, fırsat eşitliği ve farklılıklar gibi bir dizi kavramı kapsar ve her bir kavram faklı ülkelerde farklı anlamlar taşır (Blackmore, 2009). Ancak eğitim açısından adil ve eşit olunması için; tüm öğrencilerin ortalama benzer düzeyde bir eğitim ve öğretime ulaşarak, sosyal yapıda kendilerine yer edinmesi sürecinde eşit fırsata sahip olmaları ortak bir anlam olarak ele alınabilir. Theoharis (2007) okullarda sosyal adaleti; farklılıkları olan öğrencilerin sosyoduygusal ve akademik anlamda geliştirilmesi, kapsayıcı bir okul ortamında bu farklı öğrencilerin kendilerini diğerleri ile eşit derecede ifade edebilmesi ve herkesin kültürel farklılıklara saygı duyarak onları kabul etmesi olarak tanımlamıştır.

Gurr ve Day (2014) öğrenme çıktılarının kalitesini arttıran ve daha geniş anlamda da eğitimsel amaçlara hizmet edebilecek bir liderlik tarzının; Hallinger'ın (2009, 2011) da daha önce ifade ettiği öğretimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin biraraya getirilerek öğrenmeye yönelik bir eğitim liderliği yapılmasının gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü dönüşümcü liderler arzu ettikleri dönüşüm ve değişimleri gerçek hayata yansıtırken dönüşümcü liderlik unsurları olan idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlamayı kullanırlar (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Entelektüel uyarım sayesinde çalışanlar var olan kabullenmelerini sorgulayarak karşılaşılan sorunlara stratejik çözümler üretirler. Telkinle güdülemede lider, takipçileri bir ortak amaç etrafında birleştirir, vizyona yöneltir. İdealleştirilmiş etki ile lider, örgütün vizyon ve misyonu yönünde çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve duyularının harekete geçmesini sağlarlar. Bireysel destek ile çalışanların

potansiyelini görmelerini sağlayarak bu potansiyeli ortak amaçlar yönünde kullanmaları için destek olup liderlik ederler. Dönüşümcü okul liderleri; öğretimsel liderlik özelliklerini de – *öğrencilerin öğrenmesi ve gelişmesi için; açık hedefler koyma, müfredatı yönetme, ders planlarını gözlemleme, kaynak ayırma ve öğretmenleri düzenli olarak değerlendirme*- kullandığında ve takipçileri de aynı aşamalardan geçtiğinde bu liderler; öğrenme çıktılarının kalitesini arttırmayı, eğitimsel amaçlara hizmet edebilecek yüksek kalitede bir öğretim ortamı yaratmayı başararak, sosyal adaleti sağlayıcı bir eğitim lideri olabilirler. Dönüşümsel liderliğin öğrenen örgütler açısından önemli olduğu birçok çalışma (Marsick ve Watkins, 2015; Cemaloğlu, 2011; Hussein, Ishak ve Noordin, 2013; Xie, 2020) tarafından vurgulanmıştır.

**Şekil 1.** Sosyal adalet perspektifli eğitim lideri




Muijis vd. (2010) okul liderliği ve etkililiği hakkında birçok çalışma olmasına rağmen; dezavantajlı çevrelerdeki okulların etkili olması liderlik özelliklerinin sosyal adalet bağlamında birçok farklılığın olduğunu daha önceki bir alan yazın çalışmasında da belirtmiş; dezavantajlı bağlamlarda etkili liderlik farklılıklar göstermiştir (Muijis vd., 2004). Çünkü bağlamsal faktörler okulun başarısı açısından önem arzeder (Harris vd., 2015). Leithwood ve Sun (2018) farklılıklar içeren dezavantajlı bağlamlarda okulu ve okul sisteminin karar verme mekanizmalarını etkilemeleri açısından eşit fırsatlar sağlayarak sosyal adalet liderliği üstlenmiş olan okul müdürlerinin

okullarında başarılı olacağını; bu tür bağlamlardaki farklılıkları paylaşımcı liderlik davranışları ile yönetmek önemlidir.

2002'den 2012'ye kadar olan çalışmalar analiz edildiğinde; sosyal adalet ve sosyal adalet liderliği tanımlarında öne çıkan kavramları "akademik gelişmeyi amaçlayan okullaşma, marjinal grupların kapsayıcı okullaşmasını sağlamak, eleştirel vatandaş yetiştirmek, farklılıklara saygı duyan ve onları destekleyen okul kültürünü oluşturmak, kültürel farkındalık ve farklı kimliklere saygı, katılımda eşit hak sağlamak" olmuştur (Berkovich, 2014). Türkiye' de ise okulların fiziki ve teknolojik anlamda eşit şartlara sahip olmadığı, bazı bölgelerdeki nüfus oranı sebebi ile öğrenci başına derslik sayısının fazla olabildiği; sosyoekonomik dezavantaja sahip öğrencilerin, ailelerin eğitime ilgisinin düşük olduğu ve bu ailelerin kısıtlı imkanlarından dolayı öğrencilerin bilgiye ulaşma yolları da kısıtlı olmaktadır. Türk Milli Eğitiminin temel ilkelerine uygun olarak, sosyal anlamda eşit ve adilane bir eğitimin sağlanması için öğrencilerin sosyoekonomik alt yapısı, bulunduğu koşullar ve diğer bireysel özellikleri farketmeksizin, yüksek akademik başarı sağlamaları için okul müdürlerinin sosyal adaleti sağlayıcı roller üstlenmesi gerektiği düşünülmektedir (Kondakçı, Kurtay, Oldaç, Şenay, 2016). Bu sebeple öncelikle başarılı okul müdürlerine liderlik özelliklerine cevap arandığında özellikle öğretimsel ve dönüşümsel liderlik karşımıza çıkmıştır.

Liderlik yaklaşımlarından öğretimsel ve dönüşümsel liderlik çalışmalarının okul müdürlerine okulun iç bağlamı konusunda faydalı bilgiler sağlayacağı söylenebilir. Öğretimsel liderlik yapan bir okul müdürü öğretmenlerin birbiri ile uyum içinde çalışmasını sağlayarak onların mesleki anlamda gelişmesini sağlarken (Evertson, 2020), akademik anlamda koydukları açık, belirli bir zamana bağlanmış hedefler ile öğretimin koordinasyonu ve düzenlenmesi üzerinde aktif olarak rol almaktadırlar (Hallinger, 2008). Okul müdürünün öğretimsel liderliği için; öğretme-öğrenme süreçlerinin doğrudan geliştirmeyi, yön belirlemeyi ve olumlu bir okul iklimi oluşturmayı amaçlayan uygulamaları kullanması gereklidir (Hallinger and Murphy, 1985). Okul müdürleri öğretmenlerinin iş doyumuna odaklandıklarında, öğretmenler de kendi ürünleri olan öğrenci başarısına odaklanmış olacaklardır (Baptiste, 2019).

Dönüşümsel liderliğin çalışanların davranışlarına dolayısıyla da işyerinde üretkenliğe etki ettiğini (Ladan, Nordin ve Belal, 2017) belirten çalışmalar bulunmaktadır. Öğretmenler ile okul müdürünün yönetimsel iletişimi, okul müdürünün güçlendirici şekilde liderlik davranışları sergilemesi ile öğretmenlerin psikolojik olarak güçlü hissetmesi sonucunda öğretmenlerin iş performansı artmaktadır (Yao, You ve Zhu, 2019). Boberg ve Bourgeois (2015) dönüşümsel liderlik özelliklerinin geliştirilerek öğretimsel liderliği de içerecek davranışların hayata geçirilmesi ile okul müdürünün öğrenci başarısına olumlu etki edeceğini iddia etmişlerdir. Aynı zamanda dönüşümsel liderler ulusal düzeyde gerçekleşen reformlarda öğretmenlerin desteğini etkili iletişim yöntemi ile alarak dönüşüm fikirlerini kabullenmeleri, esnek ve olumlu bir çalışma atmosferi ile okulun amacına ulaşmasını sağlamaktadırlar (Shaked ve Schechter, 2017).

Başarılı okul müdürleri ile başarılı oldukları bağlam arasındaki ilişkiye de bakmak gerekmektedir. Day (2007) başarılı okul müdürleri bağlam ile kendilerini sınırlandırmadıklarını; dahası farklı politik hesapverebilirlik baskılarına rağmen başarıya olduğu kadar insan ve süreçlere de önem verdiklerini belirlemiştir. Başarılı okul müdürleri "*duruma uymazlar ama yıkıp alt üst etmezler ya da tamamen karşı gelmezler* (Day 2007:68)." Benzer şekilde Sun, Chen ve Zhang (2017) dönüşümsel liderliğin okulun bulunduğu bağlama etki ettiğini belirtmişlerdir. Ancak bu liderliğin ortaya çıkabilmesi için de liderin kendi özyeterliliği, değerleri, kişisel özellikleri, duygusal zekâsı; örgütün özellikleri, takipçilerin yani öğretmenlerin özellikleri de karşılıklı bir etkileşim halindedir.

Moral ve arkadaşları (2020) özellikle dezavantajlı çevrelerde liderlerin basit yüzeysel sosyal kapsayıcılıktan daha fazlasını başardıktan sonra, aktif değişim ve dönüşümler konusunda okulunda mutlaka uzun dönemde işbirliğini arttıracak davranışlarla akademik başarıya odaklanarak başarıyı arttırması gerektiğini iddia etmiştir. Aynı çalışmanın bulgularında dezavantajlı sosyal çevrede başarılı bir yönetim sergileyerek, öğrencilerin akademik başarısını arttıran okul müdürünün tutku ile işe bağlılığı, bitmek bilmeyen enerjisi ve çalışanlar üzerindeki kontrol ve gücü ile iki yıl boyunca okulun başarı grafiğini yükselttiği belirlenmiştir. Karşılaştırma yapılan ve başarı grafiğini öteki okulda olduğu gibi yükseltmeyi başaramayan okul müdürü;

görevinin başlarında sahip olduğu tutku, güç ve kontrol gibi özelliklernin sonraki yılda devam ettiremediğinden başarı da istenen düzeyde tutulamamıştır.

Okul müdürleri kendilerinden beklenen role uygun davranışları sergileyerek; öğretimsel liderlik, yönetimsel anlamda demokratik katılımcı karar vermeyi sağlayan yönetimsel rolü benimseyip, öğretim programını inceleme ve denetleme rolünü gerçekleştirerek, okulun yetiştirmeyi hedeflediği öğrenci başarısını dolayısıyla da okulun başarısını arttırabilirler. Bu araştırmada dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede başarılı olan okullardaki öğrencilerin beş yıl öncesine kadar bulunduğu sosyal yapı ve işleyişin etkileri sebebiyle öğrenmeye olan motivasyonu yüksek olmamış, ortalamanın altında bir başarı göstermişlerdir. Bu beş yıl içinde sosyal yapı ve işleyiş neredeyse değişmediğinden başarının artış göstermesi okullarda yürütülen liderliğin niteliğinin farklılaşmış olmasını düşündürmüştür. Bu okullardaki akademik başarının yükselişinin; öğrenmeyi destekleyici liderlik çerçevesi ve eğitimde aynı düzeye ulaşabilmeyi sağlayıcı, fırsat eşitliği sunan sosyal adalet anlayışı açısından incelenmiştir.

## 1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Eğitim sistemi en önemli kamu varlığıdır. Toplumu ve geleceği şekillendiren okulların eğitimde fırsat eşitliğini sağlaması eğitim sistemlerinin önündeki en zorlu amaçlardan biridir. Alanyazında, toplumun en küçük yapıtaşı olan bireyleri eğiten kurumların yöneticisi ve lideri olan okul müdürlerinin bu değişim ve gelişmeleri sağlayabilecek anahtar pozisyonda olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmada, dezavantajlı okul çevresinde bulunan iki okulu başarıya götüren okul müdürlerinin okulu nasıl yönettiği derinlemesine incelenerek başarılı okul liderliği modelinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek üzere, araştırmada aşağıda verilen iki ana problem ve alt problem sorularına cevap aranacaktır:

**Problem 1**: Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri okullarını nasıl yönetmektedir?

**Alt problemler** ise;

1-Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri yönetim görevlerini (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) nasıl yürütmektedirler?

2-Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri nasıl bir liderlik rolü benimsemişlerdir?

**Problem 2:** Dezavantajlı sosyoekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri okulları önceki durumundan şu andaki durumuna nasıl getirdi?

**Alt problemler** ise;

1- Katılımcı gözlem yapılan dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okulda okul müdürü okulunu göreve ilk başladığı günden bugüne nasıl değiştirmiştir?

2- Karşılaştırma yapmak için seçilmiş olan dezavantajlı sosyoekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürü okulunu nasıl başarıya ulaştırmıştır?

## 1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okulların asıl amacı "başarılı olmak"tır. Okul müdürünün okul başarısı ile ilişkisi hem doğrudan (Hoy, Tarter ve Wolfolk-Hoy 2006; Berebitsky ve Salloum, 2017; Leithwood ve Sun 2018; Sortkaer ve Reimer 2018) hem de dolaylı (Khalifa, Gooden ve Davis, 2016) olarak gerçekleşmektedir. Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması tüm okul sistemleri için çok önemli bir amaç olarak görünmektedir. Eğitimde fırsat eşitliği konusunda yapılan çalışmalar; okullarda verilen eğitimin kalitesi ile toplumların sosyoekonomik refah düzeyini doğru orantılı olarak değiştirdiğini, sosyokültürel gelişmenin ekonomik gelişmeyi, ekonomik gelişmenin de sosyokültürel gelişmeyi etkilediğini (Tabak, 2019) belirtmektedir.

Milli Eğitim temel ilkeleri eğitimin sosyal adalet çerçevesinin önemini vurgulamıştır. Ayrıca eğitime ekonomik bağlamda bakıldığında her yıl okullara yapılan kamu harcama miktarı aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 1'e göre verilen bütçe rakamlarına göre eğitime ayrılan bütçe yıllara göre farklı değişkenlerin etkisi ile artmıştır ancak Türkiye'nin diğer kamu kaynakları ile birlikte okullara ayrılmış olan payını en etkin şekilde kullanılması önem arzeder.

**Tablo 1** Türkiye'de eğitime ayrılan bütçenin yıllara göre dağılımı

| Yıl | MEB Bütçe Ödeneği | YÖK+ Yükseköğretim Kalite Kurulu, Üniversite Bütçeleri | ÖSYM | Toplam Eğitim Bütçesi |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | 76 354 306 000 | 23 590 696 000 | 445 303 000 | 100 390 305 000 |
| 2017 | 85 048 584 000 | 25 620 450 000 | 408 536 000 | 111 077 570 000 |
| 2018 | 92 528 652 000 | 27 761 363 000 | 537 550 000 | 120 827 565 000 |
| 2019 | 113 813 013 000 | 33 023 355 000 | 549 555 000 | 147 385 923 000 |

PISA, TIMMS gibi uluslararası sınavlarda çok düşük başarı gösteren Türkiye'deki okullar arasındaki başarı farklarına bakıldığında; bazı bölgelerde ve okul türlerinde bu başarı eşitsizliğinin yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bellibas, 2016). Avrupa OECD ülkeleri arasında Türkiye'deki dezavantajlı çevredeki okulların imkanları ile diğerleri arasında hem biçimsel hem de içerik olarak farklılık görülmektedir. PISA raporuna göre dezavantajlı okullarda görev yapan öğretmenleri eğitim kalitesi ile diğerleri arasında büyük fark bulunmakla birlikte, öğretmenlerin bu okullardan ayrılarak yer değiştirmesi de çok fazla karşılaşılan bir bulgu olmuştur (OECD, 2010). Ayrıca Türkiye'deki dezavantajlı öğrenciler, daha yüksek sosyoekonomik düzeydeki öğrencilere göre okullarına karşı daha düşük aidiyet duygusuna sahip olduklarını belirtmişlerdir; bunun sebebinin de okulda geçirilen zaman ve okulun kalitesi ile ilişkili olabileceğini düşündürmüştür (Batyra, 2017).

Genel refah düzeyine en çok etkisi olan yatırım eğitim olup bir ülkeye çığır atlatabilecek bir alandır (Akar, 2015). Gelişmiş ve refah düzeyi yüksek bir toplum oluşturabilmek için eğitimde kaliteyi arttırmak gerekmektedir. Okullara yapılan kamu harcamalarının temelinde nihai amaç, belirlenen okul hedeflerine ulaşarak okulu başarıya götürmektir. Bu durumda okul müdürlerinin üzerindeki sorumluluk daha iyi anlaşılmakta; özellikle dezavantajlı sosyo-ekonomik çevredeki okulları başarıya taşıyan okul müdürlerinin sayısının artırılması da ancak bu müdürlerin özelliklerinin bilimsel olarak ortaya konmasıyla mümkün olacaktır. Bu araştırmanın sonucunda elde edilecek olan bulgular ile başarılı okul yöneticilerinin yönetim özellikleri ortaya çıkarılacaktır. Böylece bu araştırmanın bulguları okul müdür atamalarından, hizmet öncesi, hizmetçi eğitim programlarının hazırlanmasında yaygın etkisi ve katkısı olacaktır.

## 1.5. SAYILTILAR

Bu bölümde, araştırmacının kullanmış olduğu katılımcı gözlemci tekniği ile ilgili olumlu ve olumsuz yargılar ile birlikte araştırmacının sayıltılarına yer verilmiştir. Jarvi'ye göre (1969) katılımcılarının yaşamını anlayabilmek, onların hayatlarına katılan araştırmacıdan nesnel ve doğru veriler elde edebilmesi adına kendisini mümkün olduğunca durumdan ayırması beklenmektedir. Bu şekilde araştırmacı bilimsel araştırması açısından aynı zamanda bir yabancı, ait olduğu toplum için de bir arkadaş rolünü benimsemelidir.

Katılımcı gözlemci ve gözlemci rollerinin pratikte zorluklarının yanı sıra etik kusurları bulunmaktadır (Bannister,1992; Takyi, 2015; Jorgensen, 2015). Bu etik kusurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Takyi, 2015):

- Katılımcı gözlemci bulunduğu topluma ait olarak veri topladığında nesnelliği tartışılsa da sadece gözlemci rolü ile toplanan verilerde araştırmacı kendisini durumdan nispeten ayırabilir ve verileri daha nesnel olarak yorumlayabilir; ancak "objektif olarak" yorumladığı veriler aslında yetersiz veya bilgi veren kişinin yabancıya duyduğu endişeden dolayı yanlış olabilir.
- Kısıtlı katılım sağlayan gözlemci, çalışılan bağlamı tam olarak anlayamadığı için verilerin yorumlanması esnasında ön yargılı olabilir.
- Katılımcı gözlemci, bilgi topladığı ortamda kurduğu samimi ilişkiler yoluyla yeterli ve doğru veri elde edebilir. Arkadaş olarak güven duyulan araştırmacıdan bilgi saklama olmaz veya araştırmacıya çarpıtılmış bilgi verilmez.
- Katılımcı gözlemci, çalıştığı bağlamda katılımcıların hayatlarına dahil olduğundan elde ettiği verileri daha iyi anlayabilir. Bu durum araştırmacının yanlı olmasına neden olsa diğer tekniklere göre daha doğru ve derinlemesine bilgiye sahip olması ile bu öznellik aşılabilir ve daha güvenilir bilgi sağlanmış olur.

***Araştırma tekniğine ilişkin sayıltılar:***

1-Katılımcı gözlemci tekniği kullanılan bu araştırmada katılımcı araştırmacı katılımcı gözlemci rolünü üstlenmiştir. Okul müdürünün başarılı yönetim şekilleri

hem yakından gözlemleyerek ve hem de müdür yardımcısı görevi ile bu verilen görevleri uygulayarak yönetim aşamasında yaşananlar ile ilgili çok yönlü bir bakış açısına sahip olmuştur.

2-Araştırmacı okulda yani araştırma bağlamındaki müdür ve öğretmenlerle üç yıl boyunca birlikte çalışarak kurduğu samimi ilişkiler sayesinde güven sağlamıştır.

3-Araştırmacı katılımcı gözlemci olarak araştırmasına başladığında; okul müdürü ve diğer müdür yardımcısı araştırmadan haberdar olup araştırmada yer almak konusunda rızaları alınmıştır. Bu sebeple etik sorunsallardan biri aşılmıştır.

## 1.6. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma ile dezavantajlı bağlamlardaki başarılı yönetim süreci, iç dinamikleri ve bize resmetme kabiliyeti ile böyle bir okul profilindeki okulun müdürü "müdürlüğü" nasıl yapıyor, neler nasıl önemli oluyor gibi soruların cevabı bir okuldaki üç yıllık uzun dönemli bir araştırma ile alınmaktadır. Bu araştırmada karşılaştırma yapılan ikinci okulda bir veli toplantısı gözlemlenmiş, okul müdürü ile görüşme, öğretmen, öğrenci ve hizmetli personel ile odak grup görüşmesi yapılmış ancak daha detaylı veri için ikinci okulda uzun dönemli bir araştırma süreci olmaması bu araştırmanın sınırlılığı olarak değerlendirilmiştir.

## 1.7. TANIMLAR

**Dezavantajlı (sosyoekonomik) okul çevresi**: Kellaghan (2001) eğitimsel anlamda dezavantajı "çocukların yetenekleri ile yaşadıkları aile ve sosyal çevrenin arasındaki uyum problemi, duraksamalar" olarak tanımlamıştır. Amerika ve İrlanda'da yapılan araştırmalarda dezavantaj olarak belirlenen kriterler sağlık imkanlarına ulaşım kısıtlılığı, düşük gelir düzeyi, anne ve babanın birlikte yaşayıp yaşamaması, bir azınlık veya etnik kökenden kaynaklı sosyal durum, anne ve babanın eğitim düzeyinin düşüklüğü olmuştur. TÜİK araştırmalarında sosyoekonomik düzey sınıflandırılırken de benzer kriterler ele alınarak gelir grubu düzeyleri sınıflandırması yapılmıştır.

Bu araştırmada da dezavantajlı okul çevresi; anne baba çalışma durumu, tüik verilerine göre yoksulluk sınırına göre düşük gelir düzeyi, anne ve babanın birlikte yaşayıp yaşamaması, anne ve babanın eğitim düzeyinin düşüklüğü, kardeş sayısının fazla olması şeklinde tanımlanmıştır.

**Etkili okul kültürü bileşenleri:** King (1985) 14 madde ile etkili okul kültürü bileşenlerini; meslektaş dayanışması, deneyimleme, yüksek beklentiler, güven, güvenirlik, somut destek, bilginin temeline ulaşma, değer verme, tanınırlık, ilgi-tebrik etme-mizah, karara katılım, önemli olanı koruma, gelenekler, dürüst ve açık iletişim olarak sıralamıştır.

**Etkili/başarılı okul müdürü:** Başarılı olan müdürleri; model olan, paylaşılan vizyon konusunda ilham veren, eğitim süreçlerinde mücadeleci olan, okuldaki herkesi harekete geçirme kabiliyeti olan ve yürekten cesaretlendiren kişilerdir (Pingle, 2004).

**Başarılı okul:** Okul yöneticileri, öğretmen ve diğer paydaşlar etkili okul kültürü içerisinde öğrencilerine akademik başarıda yükselmelerini sağlayacak stratejiler kullanırlar. Akademik testlerde gözle görülür bir yükseliş vardır (Grissom ve Loeb, 2011). Bu araştırmadaki okulların başarılı olma düzeyleri TEOG (Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavında 22 resmi ortaokul arasından ilk 10' girmiş olmak) ve ilçe, il ve ulusal düzeydeki sosyal etkinlik çalışmalarında ve yarışmalarında ilk 10 da yer almak şeklinde belirlenmiştir.

**Sosyal adalet:** Bireylerin geçmişleri, siyasi düşüncelerine, fiziksel veya sahip oldukları diğer sosyal farklılıklara göre değilde; bir *insan* olarak birbiri karşısında eşit ve adil haklara sahip olması gerekliliği düşüncesidir. Sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti anayasasında da belirtildiği şekliyle herkes eşit hak ve özgürlüklere sahiptir. 1739 sayılı Milli Eğitim temel kanununa eğitimin temel ilkeleri arasında "fırsat eşitliği" bulunmaktadır.

**Sosyal adalet liderliği:** Eğitim açısından sosyal adalet liderliği tanımlanmıştır. Sosyal adalet liderleri-marjinal öğrencilere fayda sağlamak için kültür, müfredat, pedagojik uygulamalar, atmosfer ve okul çapında öncelikleri dönüştürmek için okullarına rehberlik eden liderlerdir (Theoharis, 2007). Bütün öğrencilerin akademik anlamda başarılı olmasını sağlayan, okulun tüm paydaşlarının okula katılımını sağlayacak olumlu ilişkiler yaratan liderlerdir. Sosyal adalet liderliği; tüm şartlar olumsuz görünse dahi öğrencilerin bulunduğu yerleri başarıya ulaşabileceği çevrelere dönüştürebilen bir aktivist liderlik stilidir ve sosyal adalet liderleri, eşitlik ve adalet sağlamak için hareket ederler (Fraser, 2012).

# İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırma sorularında dezavantajlı çevrede başarılı olan okulların okul müdürlerinin yönetim, liderlik ve motivasyon uygulamaları sorulduğundan, ikinci bölümün konu sıralamasında; yönetim ve yönetim yaklaşımları, liderlik ve motivasyon teorilerinden bahsedilerek bu bölümün bir özeti yapılmıştır. Daha sonra başarılı okul yönetimi uygulamarına yönelik yapılan yurt içi ve yurt dışındaki araştırmalar verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim genel müdürlüğünün hazırlamış olduğu mevzuatta (MEB, 2015) "İlkokul, ortaokul ve lise müdürleri ilgili mevzuat ve programlara uygun olarak okulun tüm işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup bu görevlerinden dolayı müdürüne karşı sorumludur." Mevzuatlarda belirtildiği kadar sadece programa uygun işleyişi sağlayarak denetleme görevinden öte okul müdürleri çağın gereklerine ayak uydurması gereken ve öğretmenlere rol model olması gereken kişilerdir. Mesleki anlamda öğretmenleri motive eden, belirli bir vizyonu olan okul müdürleri başarılı okullar için önemlidir (Karslı, 2006).

Karslı'ya göre (2006) başarılı bir okul müdürü, öğrencinin öğrenmesini hedefleyen bir vizyona sahip, bu vizyonu destekleyecek yapıları kurarak bir gelişim planına göre hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını takip eder. Bunları yaparken de okul yönetimi, öğretmen, veli ve çevre ilişkilerinde de bir işbirliği oluşturur. Başarılı okul müdürü öğrenmeyi kolaylaştırıcı, takım çalışmalarını destekleyici okul kültürü oluşturarak öğretim programının liderliğini de üstlenir, sürekli öğrenmeyi sağlayacak öğretimsel uygulamaları kolaylaştıracak etkinliklerde bulunur. Başarılı okulların vizyonunda her bir öğrencinin gelişimini hedefleyen, akademik başarı, yetenek ve duygusal standartları kapsayan ifadeler yer alır. Zaten öğretimi kolaylaştırıcı bir okul kültüründe açıkça ifade edilmiş akademik standartlar da bu vizyon ifadelerine yön verir (Karslı, 2006).

Kavramsal çerçevede dezavantajlı bir çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürünün okulu nasıl yönettiğini anlayabilmek için önce yönetim ve yönetim yaklaşımlarına, liderlik ve motivasyon teorilerine ve okul müdürlerinin rolleri ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalara değinilecektir. İkinci bölümün sonunda yönetim yaklaşımları, liderlik ve motivasyon teorilerinin bu araştırmadaki yeri özetlenecektir.

## 2.1. YÖNETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Geçmişten günümüze yönetim ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Başaran (2000) yönetimi bir örgütü amaçlarına ulaşmak üzere bir araya gelmiş insanları örgütleyip koordinasyonunu sağlayarak harekete geçirme süreci olarak tanımlamıştır. Drucker'a göre (1994) yönetim sadece bilim değil hem uygulanabilir değerler dizisi hem de heryere uygulanabilen bir kültürdür. Birdal ve Aydemir (1992) önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol görevleri ile eşgüdüm sağlanması olarak yönetimi. Yönetim sürecinin özellikleri; amaçlı, insani, grup süreci, işbirliği süreci, eşgüdüm ve iletişim süreci, otorite süreci, rasyonellik süreci, iş bölümü ve uzmanlaşma süreci olarak sıralanabilir.

Yönetim tanımından da görüldüğü üzere barındırdığı ögelere karşı, yaşanılan ekonomik ve sosyal gelişmelere göre farklı yaklaşılmıştır. Yönetim yaklaşımları üç dönemde inceleyebiliriz. Bunlar: Klasik, neoklasik, modern yaklaşımlardır.

### 2.1.1 Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim teorilerini *Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreçleri, Bürokratik Yönetim* olarak incelemek mümkündür.

***Bilimsel yönetim:*** Sanayi devrimi sonucunda işletmelerin büyüklüklerinin artması ile yönetimin profesyonellere devredilmesi gereği duyulmuştur. Bilimsel yönetimin kurucusu Frederick Taylor'a göre bilimsel yönetimin iki amacı vardır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak ve işçi yönetim çatışmalarını azaltıp işbirliğini arttırmaktır. Frederick Taylor bilimsel yönetim için bazı temel ilkeler ortaya koymuştur (Birdal ve Aydemir, 1992). Bu ilkeler:

1. Verimli olarak yapılması istenen bir iş için yeni yöntemler geliştirilmeli, bunu sağlayabilmek adına da zaman ve hareket etüdleri yapılmalı

2. İşin etkin ve hızlı yapılması için iş gören için belirlenen hedefe ulaşanlara prim ve ikramiyeler verilmeli
3. Çalışanları kontrol ve işlerin düzeni için ustabaşılar görevlendirilerek görevlere aykırı harekette bulunan çalışanlar ceza almalı
4. Yöneticiler ve iş görenlerin görev ve sorumlulukları birbirinden belirgin şekilde ayrı olmalıdır.

Bilimsel yönetim, Gareth Morgan'a göre mekanik örgütlerin başarılı olmasında kullanılabilir. Bu örgütlerde yapılacak iş açık ve belirgin, kesintisiz, üretilme şekli ve teknolojisi kesin ise, çalışanlar mekanik tekdüze çalışmaya yatkın ise ve ürün satışı kesin ise bilimsel yönetim başarılı olabilir (Başaran, 2000).

***Bürokrasi modeli:*** Max Weber'in bürokrasi modelinde iş bölümü ve uzmanlaşma yönetimin etkili olması açısından önemlidir. Bürokratik bir örgütte amaç ve hedefler açık olarak belirtilir. Gerekli emirler verilerek iş görenler yetkiler ile donatılır. İşlerin niteliği ve ücreti belirlenerek uygun işe uygun kişi seçilerek uygun ücret verilir. Astlar üstleri tarafından verilen emirlere uymak zorundadır. Hiyerarşik ilişkiler yazılı kurallarla belirlenmiştir (Birdal ve Aydemir, 1992).

***Yönetim süreçleri:*** Henry Fayol örgütlerde yönetimin nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmış ve yönetim süreçleri yaklaşımını "Sanayi ve Genel Yönetim" adlı kitabında sunmuştur. Fayol' a göre insanlar tembeldir çok azı sorumluluk almayı kabul ederken, çoğunluk sorumluklardan ve iş yapmaktan kaçar. Bu yüzden tüm işler kontrol edilmelidir (Birdal ve Aydemir, 1992). Fayol'un yönetim ilkeleri: İş bölümü, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, hiyerarşi, merkezcil yönetim, kumanda birliği, disiplin, genel çıkarların üstünlüğü, iyi ödül sistemi, adil ve eşit uygulama, düzenlilik, iş gören devamlılığı, birlik beraberlik olarak sıralanmaktadır (Başaran, 2000).

***Yönetimin görevleri:*** Örgütler için hayati öneme sahip olan yönetim tüm toplumu etkiler. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır (Güçlü, 2003). Bu sebeple sosyal bir sistem ve küçük bir toplum olan okulu yöneten okul müdürünün önemli bir rolü olduğu açıkça görülmektedir.

Lunenburg (2010) okul müdürlerinin yönetimdeki rollerini araştırmıştır. Bu araştırmaya göre okul türüne göre okul müdürlerinin rolleri değişebilir ancak okul müdürleri sürekli üst yönetimlerden gelen istekleri karşılar, belirli sorumlulukları vardır ve belirli şekillerde davranmaları beklenir. Okul müdürünün dört temel görevini gerçekleştirme şekli okul kaynaklarının yüksek performans seviyesine ulaşmasını garantiler. Okul müdürleri planlama, örgütleme, yönetme ve denetlemek için gerçekte ne yaparlar? Yapılan araştırmalar okul müdürünün iş tanımını 3'e ayırmaktadır.

***1. Hızlı adımlarla ağır iş yükü:*** külfetli ve yoğun olan müdürlük işinde ortaokul müdürü haftada 53 saat, günde 7-9 saat arası çalışılır. Bu çalışmanın 42 saati gündüz yapılırken 11 saati akşam yapılır. Yapılan araştırmalarda müdürler maillerine bakar, çok sayıda toplantıya katılır ve okul binasında sürekli tur atarlar. Gözlemlenen okul müdürleri günde 20 tane mail okuyup, sayısız toplantılara katılırken bina içinde sürekli bir tur atma halindedirler. Sık sık hemen müdahale edilmesi gereken beklenmedik bir olayla karşılaşırlar veya acil bir toplantıya gitmeleri gerekir. Nadiren boş zamanları olur ve üzerlerindeki zaman baskısı azaldığında da erteledikleri ve tamamlanması gereken etkinlikleri vardır.

***2. Çeşitlilik, parçalanma ve kısa ve öz olma:*** Müdürlerin davranışları konusunda yapılan araştırmalar müdürün kendi yaptığı işi düşünüp değerlendirecek kadar bile zamanın olmadığı, işinin parçalı, anlık gelişen, çok büyük olduğu konusunda hem fikirdirler. Bir müdürün gün içinde en az 149 etkinlik ile ilgilendiği, bunların yarısındaki etkinliklerin her birinin 5 dakikadan daha az zaman almıştır. Diğer meslek dalları ile arasında çok keskin bir fark bulunmaktadır. Örneğin mühendislik, hukuk gibi meslek dallarında uzun süreli konsantre olma ihtiyacı bulunmaktadır. Müdürler yaptıkları işi sürekli ve hızla değiştirirler. İşlerinde süreklilik ve düzenlilik yoktur. Önemli krizler tahmin edilebilir bir sırada çözülmezler. Her konuya mümkün olan en kısa sürede karar verilmelidir.

***3. Sözlü iletişim:*** Müdürler zamanlarının %70-%80'nini kişiler arası iletişimde kullanmaktadırlar. Kişisel ilişkiler içerisinde başka okullardaki meslektaşları, kıdemli okul müdürleri, personel uzmanları, öğretmenler ve okul içindeki diğer personel yer almaktadır. Etkili okul müdürleri okul dışında da diğer bölgelerdeki okul müdürleri, bakanlık veye bölge eğitim biriminden personeller, aile ve toplumdaki diğer insanların

da yer aldığı kişisel ilişkiler kurmalıdır. İletişimin büyük bir bölümü yazılı olmaktan çok yüz yüze ve telefon ile gerçekleşir. Sözel iletişim çok hızlı ve eyleme yöneliktir ve yazılı iletişim yavaş ve zaman alıcıdır. Buna ek olarak müdürler zaman kısıtlılığından dolayı sözel iletişimin bir getirisi olan dedikodu ve söylentileri de kullanırlar. Sonuç olarak sözel iletişim daha kişisel olmaya meyillidir, sosyal etkileşim ihtiyacını doyurur.

Henry Fayol yönetim kavramını bir süreç olarak görmüş, çalışmalarını bu süreci anlamaya yönelik araştırmalar yürütmüş, çeşitli testlerle bu görevlerin çağdaş yönetim için de geçerli olduğu anlaşılmıştır. Ona göre yönetimin görevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak beş başlıkta toplanmıştır (Tortop vd, 2007; Savi 2009:167). Ancak bazen bu sıralamanın dışına çıkmış ve yönetimi bir bütün olarak görme zorunluluğu duymuştur (Bursalıoğlu, 2014:18). Bu çalışmalardan yola çıkarak yönetimin görevlerini planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim başlıkları altında inceleyebiliriz.

***Planlama*:** Planlama yapmak için önce karar almak gerektiğinden öncelikle karar kavramından söz etmek edilmelidir. Karar, iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargıdır (TDK, 2018) ve karar aslında bir sonuçtur ve yanlış veya doğru arasından yapılan seçimdir. Karar verme mekanik bir iş olmayıp etkili eylemin oluşması için örgütün enerjisi, kaynağı ve görüşünü harekete geçirir (Drucker, 1994). Drucker (1994) karar alma konusunda Japon örgütlerinin batı ülkelerine oranla daha başarılı olduğunu savunmuştur. Japon örgütlerinde karar almadan önce sorun tanımlamak için tüm örgüt üyeleri bir araya gelir. Sorun tanımlandıktan sonra alternatifler cevaplar üretilir ve en son karar ise üst yönetim tarafından verilir. Asıl önemli olan sorunun tanımlanmasıdır.

Yılmaz (1999) iyi bir karar verme sürecini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

1. İnsanlar otoriteyi elinde bulunduranlara karşı çok açık davranmadıkların iyi karar alma zorlaşır. Dürüst ve açık bir iletişim için yöneticilerin özel çabası gerekir.
2. Grupla karar almayı kolaylaştırmak için grup dinamiklerini iyi anlayan yönetici kararları özetleyip duyurabilen, raporlaştırabilen ve iletişim becerisi

iyi olan kişilere ihtiyaç duyar. Ayrıca grupta yaratıcı düşünme becerisine sahip kişileri desteklemek de iyi karar olma konusunda faydalı olur.

3. Çözüm için uygun zamanın olduğu durumlarda sorunun özel şartlarına göre yüz yüze gelmekte esneklik göstermeli, oy birliği ve danışma süreçleri yürütülmelidir.
4. Karar verme prensiplerini uygulamak iyi karar almada önem taşır. Bu prensipler planlama, sorun hakkında araştırma yapma; karar verme kısmında hareket planı yapılır, üçüncü aşama olan yürütme aşamasında karar yürürlüğe konarak karardan etkilenecek olanlar ile katılımcılar bilgilendirilir ve sonuçlar gözlemlenir.
5. Kararlara katılımı dolayısıyla da sonuçlarını kabullenip benimseyen bir örgüt için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak etkili kararlar için gereklidir.

Wen ve Zhou (2009) yöneticinin iyi kararlar almasının örgüttekilerin fikirlerini değerlendirmesi ile mümkün olduğunu iddia etmektedir. Başka bir çalışmada ise okul müdürünün stratejik karar almada insiyatif alarak otonom davranması öğrenci başarısının artmasında etkili olmuştur (Agasisti vd., 2012). Karar verme sürecinde başarılı olmak için bulunulan örgütün kültürü önem taşımaktadır. Dürüst ve açık bir iletişim kültürünün olduğu örgütlerde yöneticiler; yaratıcı fikirleri olan çalışanların düşünce gücünden yaralanarak bir sorun ve sorun hakkında çözüm yolları konusunda araştırma yaptıktan ve özellikle karardan etkilenecek olanların fikirlerini aldıktan sonra kararları uygulamaya koyarlar. Güçlü bir örgüt kültürünü oluşturmuş olan yöneticiler alınan kararların uygulanmasında başarılı olabilirler.

***Örgütleme*:** Örgüt belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlenmiş bir biçimde çalıştıkları yapıdır. Örgütleme ise bu yapıyı oluşturma sürecidir. Örgütün görevlerinin eşgüdümleyip kontrol eden yapı ve sürecin kabul edilmesine örgütleme denir. (Can, 2005:143). Başka bir deyişle yapılması planlanan bir işin uygulanması için o işin alt bölümlerinin düzenlenmesi, tanımlanması ve eşgüdümlenmesi yoluyla yetkinin resmî yapısını kuran sürece örgütleme denir. Örgütlemenin etkiliği konusunda yapılan çalışmalar üç tip örgütlemeden bahsetmektedir.

Klasik yönetim modellerinde örgütlemede amaç verimlilik elde etmektir. Bu verimliliğe ulaşmak için aşırı iş bölümünden kaynaklı karmaşık yetki ve hesap verme ilkesi güçlüdür ve çok merkezi ve bölümlendirmede işlev ön planda olduğundan biçimsel bir örgütleme modelidir. Organik modelde ise çevre koşullarına uyum, insanın özelliklerine göre iş planlama ile güdülemeyi sağlama, bireysel gelişim ve sorumluluk almak önemlidir. Bu yetki devri sayesinde, esnek ve uyarlanabilir bir modelleme önerdiğinden yerinden yönetime uygun, ürün ve müşteri bölümlendirmeye gidildiğinden biçimsel olmayan bir planlamaya sahiptir. Üçüncü örgütleme modeli ise durumsallıktır. Durumsallık modelinde duruma bağlı kalınarak klasik ya da organik modellemenin seçilmesi gerekliliği belirtilmiştir (Can, 2005;144).

Örgütleme sürecinin kapsamında; hedeflerin belirlenmesi, yapılacak işin belirlenmesi, insan kaynaklarının ve fiziki durumun belirlenmesinden sonra bu değerlendirmelerin örgütsel yapı içerisinde gruplandırılması yapılarak yetki ve sorumlulukların verilmesi bulunmaktadır. Örgütleme sürecinde temel amaç örgütün başarısı için tüm şartların birbiri ile uyumlu kullanılması olup diğer alt amaçlar; yapılacak işin belirli görev ve bölümlere ayrılması, o işe ilişkin görev ve sorumlulukların belirlenmesi, örgütün diğer görevleri arasında bir koordinasyonun sağlanması, örgüt içindeki tüm birimlerde çalışanlar arasında ilişkiler kurulması, biçimsel yetki zinciri dahilinde örgütsel kaynakların dağıtılması olarak sayılabilir (Can, 2005:145).

***Yöneltme*:** Liderlik etme ile yakından ilgili olan yöneltme; hazırlanan planlarla uyumlu olarak astlarının davranışlarına rehber olmak, bu davranışları güdülemek, astların planları hayata geçirirken karşılaştıkları sorunları anlamak etkin biçimde ele alma eylemidir. Kararların iletimi ve uygulanması ve astların uygun biçimde değerlendirilmesini içerir (Can, 2005:260). Liderlik etme, yöneltmeye ilişkin yapılan araştırmalar liderlik teorilerinde kişisel özelliklerin incelendiği özellikler kuramı, davranışsal özelliklerin incelendiği davranışsal kuramlar ve duruma yönelik davranışların ele alındığı durumsallık teorisi ve modern kuramlar kuramlar *Liderlik* başlığı altında ayrıca incelenecektir.

***Koordinasyon*:** Bir örgütte o örgütün çalışmasını ve başarı ulaşmasını sağlamak için tüm faaliyetlerin bir araya getirilmesi eylemidir. İyi koordine edilmiş bir örgütte tüm birimler birbiri ile uyumlu çalışır. İşbirliğinden farklı olarak bilinçli yönetsel bir çabanın irinin olarak ortaya çıkar. Basit örgüt yapılarında kendi kendine koordinasyon olabilir ancak geniş çerçeveden bakıldığında eşgüdümlemeye yardımcı bir faaliyet olup yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmayacak niteliktedir (Can, 2005:150-152). Bir örgütte yapılacak işlere ilişkin kuralların, talimatların ve iletişimin yazılı biçimde belirlenmesi dercesi biçimlendirmeyi ifade etmektedir. Örgütte çalışanların takdir yetkisi, işlerin ve iş görme yöntemlerinin standartlaştırılma düzeyi ile ters orantılıdır. Koordinasyonda biçimsellik işlerin sonuçlarının kestirilebilirliği açısından önem arz etmektedir. İşlerin biçimselliği sayesinde çalışanlar, tüketiciler ve yararlanıcıların tümü eşit davranış görürler (Can, 2005:152-153).

***Kontrol ve denetim:*** İş başarısını ölçülmesi ve gerektiğinde düzeltici önlem almak amacıyla kayıt ve incelemeler yapılır. Kontrol görevinin temelinde başta yapılan planlama hedeflerine ne derece ulaşıldığının incelenmesi yatar. Bu sebeple planlama ve kontrol birbirlerinin ayrılmaz parçalardır. Kontrol sürecinin temel aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Can, 2005:293):

a. Amaç plan ve politikalar ışığında standart belirlenmesi: Beklenen sonucun belirlenmesi kontrol öğesindeki en önemli noktadır. Kontrolün anlam kazanması için sonuçların bir ölçütle karşılaştırılarak değerlendirilmesi gerekir. Belirlenen ölçütlere standartlar denir ve yönetimce belirleme yapılır.
b. Mevcut başarının ölçülmesi: İdeal anlamda mevcut başarının ölçülmesi demek, her bir faaliyetin başta belirlenen standart ile olan uyumuna bakmak demektir.
c. Mevcut faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması: Faaliyetlerin planlaması yapılan ölçütler ile karşılaştırılmasının yapılması ile amaçtan ne kadar sapma olduğu tespit edilerek yöneticinin bu sapmaya ilişkin yeni kararlar almasına yardımcı olan basamaktır.
d. Düzeltme kararı verme: önceki maddelerde belirtilen kontroller yapıldığında amaçtan ne kadar sapma olduğu belirlenerek yönetici düzeltme için bir karar

alabilir. Düzeltme kararının örgütteki tüm yöneticilerin faaliyetleri ile uyumlu olması önemlidir.

Düzeltme eyleminin etkili olması için kontrol edilen birimdeki gerçek sorunu tespit etmek, yerinde ve zamanında düzeltici eylem için harekete geçmek, plan yapılırken mutlaka düzeltici eylemlerin de bu planlarda yer almasını sağlamak, düzeltici bir eylemde bulunurken çevre faktörünü mutlaka dikkate almak gerekir (Can, 2005:296-298).

Problem durumumunda belirtilen dezavantajlı sosyo-ekonomik çevredeki okulları başarıya götüren müdürlerin uygulamalarına yönetim süreçleri ve liderlik uygulamalarını içine alacak şekilde bütüncü bir perspektif ile bakıl başarı okulların müdürlerinin uygulamalarını çözümleyebilmek amacı ile yönetim bilimi alanında çokça bahsedilen Henry Fayol'un yönetim süreçleri, yönetimin çağdaş görevleri olarak sıralanmıştır (Lunenburg, 2010). Bu görevlerin başarılı bir şekilde nasıl yürütüldüğüne, nasıl bir liderlik ve motivasyon stili kullanıldığına cevap aranmaya çalışılmıştır.

### 2.1.2 Neoklasik Yönetim Yaklaşımları

1930'lu yıllara kadar klasik yönetim anlayışları ihtiyaçları karşılarken teknolojik gelişme ve ekonomik sorunlar sonucunda yeni yönetim yaklaşımları gerekli olmaya başladı. Fritz Roethlishberger ve Dickson sanayideki ışıklandırma kalitesi ve düzeyi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Aydınlatma düzeyi ile verim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Bunun sonucunda Elton Mayo ile Roethlisberger iş koşulları ile üretim ilişkisini araştırmaya devam etmiştir, 1924'ten 1930 yılına kadar süren bu araştırmalar sonucunda fiziksel faktörler üzerinde yapılan değişiklikler ile işgören verimliliği arasında az bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmaların sonucunda informal örgütün ve informal örgüt normlarının iş verimini etkilediğini fark etmişlerdir. Bu sebeple de yöneticilerin örgütün biçimsel yönüyle birlikte biçimsel olmayan yönüyle de ilgili olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Hoy ve Miskel, 2010; Birdal ve Aydemir, 1992).

Hawthorne araştırmaları sonrasında insan faktörünün üzerinde duran araştırmalar başlamıştır. Araştırmaların sonucu disiplinlerarası geçiş ile eğitim yönetiminde de insan ilişkilerinin dikkate alınarak demokratik bir yönetimin benimsenmesi gerektiği, çalışanların karara katılımının önemi ortaya konmuştur.

***X ve Y teorileri:*** İş koşulları ve üretim ilişkilerinde informal örgüt normlarının etkili olduğunun anlaşıldığı Hawthorne araştırmalarından sonra bilim insanları bu yönde çalışmalar yapmaya devam etmişlerdir. McGregor'un (1966) X teorisine göre; ortalama bir insan mümkün olduğu kadar az çalışır, hırslı değildir, sorumluluktan kaçar ve yönlendirilmek ister. Güdülenmemiş, değişime dirençli, kandırılabilir, bencil özelliklere sahiptir. Geleneksel örgüt yapıları, yönetim politikaları, uygulamaları ve programları bu çıkarımları yansıtmaktadır. Bu teori neden sonuç ilişkisine yanlış bakan geleneksel bir yaklaşımdır. İnsan bir ihtiyacı karşılandığında başka bir ihtiyacı ortaya çıkan sürekli isteyen bir varlıktır. En düşük seviyeden en yüksek seviyeye göre psikolojik ihtiyaçlar düzenlense ve karşılansa dahi ulaşılması gereken, ortaya çıkması gereken davranış için insan yeterli motivasyona sahip olacaktır denilemez. Bunların yanı sıra bu ihtiyaç sürecinde insan; sosyal ihtiyaçları, benlik ihtiyacı gibi ihtiyaçlardan sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacı duyar.

X teorisinin insana bakış açısının yanlış olduğunu vurgulayan McGregor (1966), Y teorisini ortaya koyarak insanın doğasında pasif olmadığını, örgüt ihtiyaçlarına direnmediğini belirtmiştir. Bu pasiflik ve direnç durumu örgütteki deneyimler sonucu ortaya çıkarken, insan doğası gereği sorumluluk alabilir gelişme potansiyeli ve motivasyonuna sahiptir, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye güdülenmiştir. Bunun böyle olmasını sağlamak ve geliştirmek ise yöneticinin görevidir. Y teorisinde yönetimin temel amacı, örgütün amaçları doğrultusunda insanın çabalarını yönetmek ve buna paralel olarak insanın kendi sahip olduğu amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve örgüt şartlarını bu yönde düzenlemektir. (Birdal ve Aydemir, 1992).

***Sistem 1 Sistem 4 teorisi:*** Rensis Likert McGregor'un teorisini geliştirmiş ve etkin olan ve etkin olmayan örgütlerin yapısal ve davranışsal yönlerini incelemiştir. Likert' e göre dört tür sistem vardır. Sistem 1 ve 2 klasik teoriye uygun özellikler gösterirken Sistem 3 ve 4 ise Y teorisine uygun özellikler gösterir (Birdal ve Aydemir,

1992). Likert' e göre (1961, Akt. Kaplan, 2007:23) sermaye ve insan bir örgütün en önemli kaynaklarıdır. Likert yaptığı deneysel araştırmalara dayanarak yönetim sistemi ve liderlik davranışı modelleri ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre:

*Sistem 1 İstismarcı (Sömürücü) Otoriter Özellikleri:* Astlar ve üstler arasında güvensizlik durumu; tehdit, ceza, korku ile yönetim yöntemi; iletişimde yukarıdan aşağıya tek yönde bir anlayış; amaç belirlerken ve kararlar alınırken alt kademeyi işe katmadan üst yönetimin bu işi yapması gibi özelliklere sahiptir.

*Sistem 2 Yardımsever (Babacan) Otoriter Özellikleri:* Astların korku ve temkinli bir şekilde hareketi; ekonomik ödüller ve güçlü cezaların kullanılması, iletişimde yukarıdan aşağıya bazen de aşağıdan yukarıya doğru bir anlayış, karar verme ve amaç belirleme işinin üst kademeye ait olması; sınırlı yetki ve sorumluluk devri kontrol süreci tamamen üst kademe yönetime ait olması gibi özelliklere sahiptir.

*Sistem 3 Danışmalı Yönetim ve Yönetici:* Astlara az da olsa güven, bol ödül, nadiren ceza verilirken astların sorunlarına ilgi gösterme vardır. İletişim çift yönde yukarıdan aşağı-aşağıdan yukarıyadır. Politika sonucu karar alma sürecinden üst yönetim sorumlu iken astlar işlerin yapılışı ile ilgili kararlarda özgürdür. Kontrol sürecinde astlar yetki ve sorumluluklara sahiptir.

*Sistem 4 Katılmalı Yönetim:* Astlar ve üstler arasında tam güven vardır. Çokça ekonomik ödüller verilir. Amaç belirleme, karar verme ve kontrol süreçlerinde ast ve üstler etkin rol alır.

***Homans modeli:*** George Homans'a göre biçimsel örgütlerdeki biçimsel olmayan grupların nasıl ortaya çıktığını gösteren bir sosyal model ortaya koymuştur. Bu modele göre etkinlikler, karşılıklı ilişkiler ve duygular biçimsel örgütleri oluşturarak yöneticinin otoritesini sarsabilir sonucunda da verimi düşürebilir (Birdal ve Aydemir, 1992).

***Olgunlaşma yaklaşımı****:* Chris Agrys iş görenlere yetki vererek elde edilen motivasyonun örgütün amaçlarına etkisini araştırmıştır. Olgunlaşma için çeşitli aşamalardan geçen insan için yönetim tarafından sorumluluk verilmesinin öneminden bahsetmiştir. Agrys'e göre sorumluk vermek hem kişinin olgunlaşması hem de

örgütün hedeflerine ulaşması açısından faydalı bir yaklaşımdır (Birdal ve Aydemir, 1992).

***Güç alanı analizi:*** Kurt Levin bireysel ve grup davranışları üzerinde durarak örgütsel verimlikte sürükleyici ve kısıtlayıcı güçlerin önemini araştırmıştır. Levin'e göre sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler eşitlendiğinde örgüt dengede olur (Birdal ve Aydemir, 1992).

### 2.1.3 Modern Yönetim Yaklaşımları

Neoklasik yönetim yaklaşımlarında insan faktörü üzerinde durulmuş, sonrasında yönetimin insana verdiği aşırı serbestlik ve aşırı yetki devri örgütlerde sorunlara sebep olmuştur. Bu sorunlar modern yaklaşımları doğurmuştur (Birdal ve Aydemir, 1992). Aşağıda modern yaklaşımlardan söz edilmektedir.

***Sistem yaklaşımı:*** Bir açık sosyal sistem; girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar ve dönüt gibi kavramlara sahiptir. Girdiler bir açık sisteme çevrede etkileşim içindeki unsurlar olarak girerler, dönüştürülürler ve tekrar çevre için çıktılar oluştururlar. Bir okul sisteminde sınıflar, kitaplar, bilgisayarlar, öğretim materyalleri, öğretmenler ve öğrenciler okulların girdileridir. Öğrenciler idealde eğitilmiş mezunlara dönüştürüldükten sonra daha geniş bir topluma veya çevreye katkı sağlarlar (Hoy ve Miskel, 2010:20). Sisteme giriş ve çıkış yoksa kapalı, giriş çıkış var ve üstelik değişim de içeriyorsa bu sistem açık sistemdir ve buna göre yaşayan bir organizma da açık bir sistemdir (Bertalanffy, 1950).

Sistem teorileri örgütün birlik ve bütünlüğünü vurgularken, tamamlayıcı parçalar ve dış çevre arasındaki ilişkiye odaklanır (Bush, 2011:45). Sistemler kendilerini çevreden farklılaştıran sınırlara sahipken, bu bir açık sistem olan okulda çok net değildir. Örneğin bazı okullarda veliler sistemin bir öğesi iken bazı okullarda ise sistemin dışında kalmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010:21).

Açık sistemlerde, çevre ile alışverişte sistem hem dış etkilere cevap verir hem de örgüt amaçlarına destek sağlar. Eğitimde açık sistem teorilerine göre, kurum ile aile, işveren, yerel eğitim yönetimleri gibi dış grupların ilişkisi olduğu görülür (Bush,

2011:46). Açık sistemler genel olarak aşağıdaki özelliklere sahiptir (Bertalanffy, 1950:23):

1. Minimum entropi ile bir süreliğine durağandırlar.
2. Eşsonluluk başlangıçtaki veya herhangi bir zamandaki durumdan bağımsız ama aynı sonuca ulaşabilirler.
3. Kendi içerisinde hareketlidir termodinamikleri vardır.
4. Entropi, negatif entropi ve termodinamikler sonucunda ulaşılan ürün hakkında geribildirim yapılarak baştaki işlemlere dönülerek ürün ya da ürünler oluşturulmaya devam edilir.

Bu özelliklere göre açık sistemde eş sonluluk ilkesine göre aynı sonuca ulaşmak için farklı yollar kullanılabilir. O halde örgütler için en iyi örgütlenme yolundan bahsedilemez (Hoy ve Miskel, 2010:22).

Entropi açık sistemi etkileyen bir başka öge olarak ele alındığında; sürekli olarak enerji kaybı sonucunda sona doğru yok olmaya ve bitmeye doğru olan eğilimi ifade eden bir kavramdır. Entropiyi engellemek için açık sistemler tarafından çevreden enerji alınabilir (Hoy ve Miskel, 2010:22). Organizmanın ihtiyaçları için dış kaynaklardan faydalanılır. Devletin okulların ihtiyaçları için ödenek sağlaması, kurslar açması buna örnek gösterilebilir.

Denge sistemin işleyişinde önemli bir yere sahiptir. Açık sistem olarak insandan örnek verecek olursak üşüyen bir insan titrer, ayaklarını yere vurur, battaniye kullanır ya da sıcak bir şeyler içer. Denge sağlamaya çalışır ısınamaz ise hasta olur sistem işeyişi sağlıksız olur. Denge durumunu okullarımız için düşünecek olursak; Osmanlıca dersinin önemli olup müfredata girmesinin gerekli olduğunu vurgulayan Milli Eğitim Bakanı (2014) başta olmak üzere üst yönetimler, Osmanlıca dersini seçmeli ders olarak müfredata ekleyebilirler. Ancak seçmeli dersi uygulamaya koymak ya da koymamak yöneticinin ve öğretmenlerin çabasına, veli ve öğrencilerin isteğine bağlıdır. Müfredata bu dersi almak isteyen ve istemeyen yönetici davranışları farklı olacaktır. Bu davranış veli ve öğrencileri yönlendirmekte denge sağlamakta kullanılacaktır.

Açık sistemin geri bildirim öğesi sistemin işleyişini kolaylaştırarak kendini düzeltmesine yardımcı olur. Örneğin, okulun sahip olduğu okul aile birliği, danışma kurulları, informal ve politik bağlantılar gibi içte ve dışta sahip olduğu biçimsel iletişim yapıları geri bildirim sağlamak için kullanılabilir. Bu geri bildirimi düzeltme yapmak için kullanmak ya da kullanmamak okul yöneticisinin tasarrufundadır (Hoy ve Miskel, 2010:21).

Okul örgütü de girdi, işlem, çıktı ve dönütlere sahiptir diyebiliriz. Bu açıdan baktığımızda organizma metaforu ile tanımlanan açık sistem özelliklerini aynen okul örgütü için de düşünebiliriz. İnsan organizması yemek içmek gibi biyolojik ihtiyaçlara sahip olmakla birlikte saygı ve sevgi, kendini gerçekleştirme gibi sosyal ihtiyaçlara da sahiptir. Okul örgütündeki öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci de yönetici tarafından bu şekilde ele alındığında sadece teknik olarak maaşının ve okulun fiziksel ortamının iyi olmasının başarıyı getirmeyeceğini bilmesi gerekir. Kişiler arası ilişki, saygı, sevgi ve değer verme organizmanın ürünü olan öğrenciye olumlu yansıyabilir. Sonuçta bu ürün başarılı bir ürün ise sisteme tekrar dönecek belki öğretmen belki de yönetici olarak sistemi etkileyecektir.

***Durumsallık yaklaşımı:*** Her şeyin koşullara bağlı olduğu fikrinin çıktığı 60'lı yıllarda Lawrence ve Lorsch durumsallık yaklaşımı terimini kullanmıştır. Bu yaklaşım bir ve tek en iyi organizasyon yapısının olamayacağını çevresel faktörlerin de yönetimde etkili olduğu görüşü üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımda amaç yöneticilere örgüt yapısı içerisinde muhtemel stratejiler sunmaktır. Tek bir planın ya da modelin olmadığı durumsallık yaklaşımında içinde bulunulan dönem ve çevreye göre amaca uygun kararların verilmesi sağlanır. Bu yaklaşıma göre farklı yaklaşımlar farklı çevre ve şartlarda uygulanabilir (Kaplan, 2007:34-35).

***Toplam kalite yaklaşımı:*** Toplam kalite yönetimine, veriler ışığında bakıldığında örgütsel bir yaşam biçimi, yeni bir düşünme tarzı olduğu görülmektedir. Sistem, alt sistemler arasındaki davranışsal tutum ve alışkanlıklar, her ürün ve ürünün üretilme süreci önem taşır. Alt süreçlerde istenmeyen durum, sistemin işleyişi ve çıktılarına olumsuz etkide bulunur (Taş, 2000). Toplam kalite yönetiminin amacı mükemmelliğe ulaşmaktır. İlk olarak ele alındığında üretim istatistikleri, hatadan

arınmış olma durumu iken günümüzde her türlü örgütsel davranışı kapsamış ve örgütlerde demokratik yönetim anlayışı ile beraber gelmiştir (Yapıcı, 2004).

***Örgütsel kültür yaklaşımı:*** Deal ve Kennedy 1982 yılında örgütsel kültürden bahsederek yönetim alanına yeni terimler kazandırmışlardır (Kreps, 1986: Akt. Çelik, 2002). Bu terimler kısaca şöyle anlatılabilir:

1. Değerler: İş görenlerin örgütsel amaçları yorumlamalarına yardımcı olan ve örgütsel etkinliklerde temel eğilimleri belirleyen değerler; örgüt üyelerinin felsefesini ve paylaşılmış inançlarını oluşturmaktadır.
2. Kahramanlar: İş görenlerin izinden yürüdükleri ve imgelem gücüne hayran oldukları kişiler; örgütsel kültürün temel değerlerini pekiştirir ve iş görenlerin kimliği ile bütünleşir.
3. Törenler: Örgütsel etkinliklerin daha görkemli ve coşkulu hale getirdiği için törenler sembolik ağırlıklıdır ve örgütsel yaşamdaki kahramanları ve değerleri daha iyi anlamaya yarar.
4. İletişim Ağı: Bir nesilden ötekine örgütle ilgili deneyim, hikâye ve masallar, informal bir şekilde etkileşim ile örgütsel yaşamı geliştirir ve üyelere bu bilgilerin aktarılması işlevini görür.

***Z teorisi:*** Amerikada sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte bireyleşme yükselerek kültür arka planda kalmıştır. Örgütler sosyal varlıklar olduğundan çevreleri ile sürekli iletişim halindedirler ve sosyal yaşam son derece önemlidir. 1981 yılında Quchi Z teorisi adını verdiği bir yönetim teorisi geliştirmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar arasında güven duygusu oluşturmak, bunun için de demokratik karar alma, işbirliği ruhu, dış denetlenme olmaksızın otonom çalışma esastır. Çalışanlar arasında işbirliği ruhu geliştiğinden biçimsel kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmadan biçimsel olmayan denetleme ve kontrol gerçekleşir (Birdal ve Aydemir, 1992).

## 2.2. LİDERLİK

Ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik alanlardaki hızlı gelişmeler günümüz insanını ve dolayısıyla da örgütleri değişime ayak uydurmaya sevk etmektedir. Bu durum, örgüt yöneticilerinin birçok alanda bilgi sahibi olmasını ve örgütün etkililiğini sağlayabilmek adına diğer kaynakların yanında insan kaynaklarını da optimum

düzeyde kullanabilmelerini gerektirir. Bu bağlamda örgütün başarısının, çalışanların istekli bir şekilde amaçlara yönlendirilmesiyle ilişkili olduğu söylenebilir. Karahan'a (2008:146) göre örgütler; amacı, yapısı, üretim biçimi ne olursa olsun, teknolojileri ne kadar gelişmiş olursa olsun insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremezler. Liderlik bir kurumun başarı ve başarısızlıkta temel belirleyicidir (Baltaş, 2018:147). Bu noktada yöneticilerin sergileyecekleri liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Liderlik; belirli şartlar altında, bir grubu, ortak amaçlar doğrultusunda etkileme, yönlendirme, motive etme ve grubun faaliyetlerini örgütleme sürecidir (Thomas, 2004:120; Başaran, 2004:74; Oğuz, 2010:157; Çelik, 2011:3). Lider ise, yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir (Erdoğan, 2010:52).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde *lider* tanımın farklı bakış açılarıyla yapıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalar liderin kişisel özellikleri üzerine yoğunlaşırken, bazıları davranışlar, bazıları ise bu davranışların gerçekleştiği koşullar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda liderlik kuramlarının lidere bakış açısına göre; *özellikler kuramı, davranış kuramları, durumsallık kuramları ve modern kuramlar* olmak üzere dört ana başlık altında değerlendirildiği söylenebilir.

Özellikler kuramında başarılı ve başarısız liderlerin bireysel özellikleri karşılaştırılmış; etkili liderlerin yetenek ve kişilik özellikleri bakımından diğerlerinden farklı olduğu düşünülmüştür (Çelik, 2011:8). Bu çalışmalarda bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğin kararlılık, kolay kolay etki altına alanımamaları, insanları ortak bir amaç için harekete geçmeye ikna etme gücü (Baltaş, 2018:122), liderlerin boy, ağırlık, zekâ, özgüven, otoriterlik ve daha birçok özelliği incelenmiş ve liderlerin takipçilerinde olmayan kişisel özelliklere sahip olduğu görüşü savunulmuştur. Diğer bir ifadeyle özellikler kuramlarına göre liderlik doğuştan getirilir, sonradan öğrenilmez (Aydın, 2010:277). Özellikler kuramı liderlerin örgüte kişisel katkılarına vurgu yapar ve liderin teknik, kavramsal ve sosyal yeteneklerinin etkili liderlik için önemli kavramlar olduğunu vurgular (Yulk, 1989; Akt. Akkaş Baysal, 2013:18).

Özellikler kuramının lideri tanımlama çabalarının sonuçsuz kalması üzerine araştırmacılar liderliğin davranışsal yanını incelemeye başlamışlar ve liderlerin kendilerini farklı kılan davranışlara sahip olduğunu, bu davranışların sonradan öğrenilebileceğini savunmuşlardır (Daft, 2000; Akt: Çakar ve Arbak, 2003: 84). Örneğin Baltaş ve Uşaklıgil (2017) yönetici tutumları ve kurumsal güven konulu yaptıkları araştırmada çalışanın değer verildiğine inanma algısının güçlendirilmesini etkileyebilecek beş değişkeni incelemiştir. Çalışanın yönetici tarafından görüşlerinin alınması, cesaretlendirilemesi, yöneticisi tarafından takdir görmesi, işi yapmak için yeterli donanım ve malzemeye sahip olması, yöneticinin kendisinden ne beklediğini bilmesi önemlidir. Bu durumda yöneticinin güven oluşturması gerekmektedir (Akt. Baltaş, 2018:157). Güven oluşturma teknikleri konusunda liderler çalışma yaparak kendilerini geliştirebilirler. Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesinde rol oynayan başlıca çalışmalar aşağıdaki gibidir (Robins ve Judge, 2013:380):

***Ohio State araştırmaları:*** Yapıyı harekete geçirme (hedefler ön plandadır) ve anlayış (bireyler ön plandadır) olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır.

***Michigan Üniversitesi araştırmaları:*** Ohio State çalışmalarına benzer şekilde çalışan odaklı (çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan) ve üretim odaklı (işlerin başarılmasını dikkate alan) iki tip lider davranışı tanımlanmıştır.

***Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli:*** Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" (DuBrin, 1997; Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

***Sistem 4 modeli:*** Likert' e (1961, Akt. Kaplan, 2007: 23) göre sermaye ve insan bir örgütün en önemli kaynaklarıdır. Likert yaptığı deneysel araştırmalara dayanarak yönetim sistemi ve liderlik davranışı modelleri ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, İstismarcı, yardımsever, danışmalı yönetin ve katılmalı yönetim olmak üzere dört lider davranışı tanımlamıştır.

***Mc Gregor'un X ve Y kuramı:*** Bu kurama göre liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları X ve Y olarak adlandırılabilen zıt iki kutup içerisinde toplanabilir. X tipi liderler baskıcı ve yönlendirici bir tavır sergilerken, Y tipi liderler ise demokratik ve katılımcı bir tavır içindedirler (Deniz ve Seçgel, 2006).

Durumsallık kuramları ise liderlik davranışlarının oluştuğu koşullara odaklanır. Bu kuramların genel varsayımı değişik koşulların, değişik liderlik stilleri gerektirdiğidir (Gray ve Stark, 1977; Akt. Gümüşeli, 1996). Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik tarzı yoktur ve farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesi mümkün değildir (Çelik, 2011:17). Örneğin liderler tek bir tarz liderlik davranışı sergilemezler. Bir golf oyuncusunun torbasındaki sopalar gibi oyun oynanırken oyuncu yapacağı atış için uygun sopayı seçerek doğru sonuca ulaşmaya çalışır (Goleman, 2002:61). Başlıca durumsallık kuramları, *Yol-Amaç Kuramı, Fiedler'in Durumsallık Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramlarıdır.*

***Yol-Amaç kuramı:*** Bu kurama göre insanlar, ihtiyaçlarını gidermek ve güdülendikleri bir hedefe ulaşmak amacıyla karşılarına çıkan engelleri aşarak kendilerine bir yol açarlar (Hitt vd. 1979; Akt. Başaran, 2004:98). Burada önemli olan liderin astlarını güdülemesinden çok astların kendi güdülenmesinin nasıl gerçekleştiğidir. Lider davranışı durumun niteliğine göre emredici, destekleyici, katılımcı ya da başarı odaklı olabilir (Erdoğan, 2010: 55).

***Fiedler'in durumsallık kuramı:*** Bu kurama göre liderler sözel olan ve olmayan davranışlarıyla grup performansını etkilerler (Aydın, 2010:298). Liderin kişilik özelliklerinin, belirli zaman ve şartlar altında liderlik ve örgütsel performansa etkisi bulunmaktadır. Bu modele göre etkileşimde bulunulan grubun etkili olması liderin kişilik özellikleri ile onun motivasyon yapısı ve durum üzerindeki kontrol ve etkisinin uyumuna bağlıdır. Özellikle görev yönelimli liderler durumlar üzerinde kontrolleri çok yüksek olmasa bile en iyi şekilde performans sergilerken; ilişki yönelimli liderler bir miktar kontrol ve etkiye ihtiyaç duyarlar (Fiedler, 1978). Lider davranışı, liderin kişisel özelliklerine, liderlik şekline ve liderlik davranışının ortaya çıkacağı ortamın durumuna bağlıdır. Liderlik, üyelerce paylaşılmış bir amaca ulaşmak için, bir üyenin diğerini etkileme süreci olarak tanımlanır (Başaran, 2004:102).

***Vroom ve Yetton'un normatif kuramı:*** Bu kuramda, liderin astlarını kararlara katma durumuna göre liderlik davranış biçimleri geliştirilmiştir. Ayrıca otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru karar verme şekline bağlı beş liderlik biçimi belirlemiştir. Etkili liderlik duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır (Çelik, 2011:23-25).

Gelişen sosyo-ekonomik çevre, teknoloji ve yaklaşımlar doğrultusunda liderlik alanında da yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar daha çok liderin bir değişim yaratma, geleceği oluşturma gibi becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Alan yazında sık karşılaşılan modern liderlik yaklaşımlarından bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

***Vizyoner liderlik:*** İnsanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner liderliğin önemi örgütün geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmasından ileri gelir (Çelik, 2011:165). Vizyoner lider sorunlara küresel ve sezgisel bakan, astları için ilham kaynağı olan liderdir. Vizyoner liderin en temel özelliği yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır (Erdoğan, 2010:58).

***Kültürel liderlik:*** Kültürel liderlik; dinamik kültürel değerler ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün bir lider tarafından yönetilmesi olarak ifade edilebilir (Karaköse, 2008). Kültürel liderlik, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Liderin astlarının sorumluluk ve rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir (I'umvengler, 1992; Akt. Yıldırım, 2005).

***Etik liderlik:*** Brown, Treviño ve Harrison' a (2005) göre etik liderlik "kişisel faaliyetlerinde ve sosyal ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen, bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır" (Akt. Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012). Etik liderliğin en belirgin özelliği, liderinin güç kaynağının moral güce (etik kurallara) dayanmasıdır (Çelik, 2011:90).

***Dönüşümsel liderlik:*** Dönüşümsel liderlik kuramı, lider ve takipçi arasındaki bağlantıları inceleyen ilişki kuramları ailesine aittir (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015). En temel anlamda değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilen dönüşüm liderlik uzun dönemli bir bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümsel bir lider, uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçların, liderin birlikte çalıştığı kişilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, çalışanların öz güvenlerinin artırılması

ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleştirildiğinin bilincindedir (Erkuş ve Günlü, 2008:190).

Dönüşümsel liderlik; insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreç olup duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun vadeli hedeflerle ilgilidir. Takipçilerin güdülerini değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onları bütüncül anlamda bir insan olarak yaklaşmayı kapsar ve bu sebeple bu liderlik stilinde takipçileri genellikle onlardan beklenenden daha fazlasını başarmak için harekete geçiren olağanüstü karizmatik bir etki biçimi içerir (Northouse, 2016:161).

Dönüşümsel lider; örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider gurupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990). Bass ve arkadaşları dönüşümsel liderliği dört liderlik bileşeninden oluştuğunu belirtmiştir: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce (Bass, 1999; Northouse, 2013).

## 2.3. MOTİVASYON

İnsanları çalışmaya yönlendirebilmek amacı ile sanayi devriminden bu yana güdülerin neler olduğu araştırılmıştır. İnsanların hareket ve davranışları arkasında tek bir güdü yatmamaktadır. Kimi sosyal statüye kavuşmak için paranın önemli olduğuna inanırken, kimi de bir mevki sahibi olmak için çok çalışır ama para ikinci plandadır. Fakat her ikisinin de ortak noktası bir güdüye bağlı olarak çalışmaktır. Güdüler insan davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilerken, iş tatmini ya da iş tatminsizliğine neden olurlar (Eren, 2012:499-500). Bu sebeple motivasyon belirli bazı sonuçlar için, çabanın gerektirdiği güçlükleri (içtenlikle mi yoksa gönülsüz olarak mı, yapıldığına ilişkin) kapsayan geniş bir kavramdır. Bunlar yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için ya da arzulanan şekilde davranmak üzere takdir ettiği faktörlerdir (Buchanan ve Huczynski, 2016:283).

Eren'e göre (2012:501-502) güdülerin devam etmesinde ve tatmin edilen güdülerin yapısında görülen değişiklikler şöyledir:

1. Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatmin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır.
2. Bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Tatmin bu güdülere etki etmeyebilir.
3. İnsanlarda bazı arzular tatmin edildiğinde yerlerine yeni arzular ve ihtiyaçlar doğar.

Motivasyon, zaman ve enerji çiftliğindeki kişisel kaynakların çeşitli eylemlere tahsisi süreci olarak tanımlanır ve bu eylemlerden kaynaklanan beklenen etki en üst düzeye çıkar (Kondalkar, 2007; 99). Motivasyon; bireyde davranışı uyaran ve bu davranışı örgütün faydasına yönelten süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçler bütününde ise çaba, süreklilik ve yönlendirme önem taşımaktadır (Sharpe, 2008 Akt: Lunenburg ve Ornstein, 2013:80).

Motivasyon, arzulanan ve istenilen davranışları gerçekleştirmek için bireyi fiziksel ve zihinsel olarak harekete geçiren içsel faaliyetlerdir ve kişinin etkililiği performansa performans da yetenek ile motivasyonun birbiri ile etkileşinine bağlıdır (Kondalkar, 2007; 99). Motivasyonda bireyin mevcut duygusal durumu, temel ihtiyaçları gelecekte gerçekleşmesi olası sonuçların çekiciliğini etkileme solüne sahiptir (Naylor, Pritchard ve Ilgen, 2013:10). Motivasyon süreci, kişinin elindeki zaman ve güç kaynaklarını aldığı ve bu kaynakları yatabileceği çeşitli eylemlere kullandığı veya dağıttığı bir süreçtir (Naylor, Pritchard ve Ilgen, 2013:160-163) ve aşağıdaki özelliklere sahiptir (Kondalkar, 2007: 100-101):

**a.** Motivasyon psikolojik bir olgudur ve bireyin daha fazlasını başarmak için içsel bir arzu duyması ile belirli bir iş yükünü bireye kabul ettirir ve performans ve iş ilişkileri daha iyiye gider.

**b.** Motivasyon devam eden bir süreç olup bir ihtiyacı karşılandığında bir diğeri hemen ortaya çıkar. Süreç birey işine devam eder ve bu sure zincirleme devam eder.

**c.** Motivasyon bir hareketin sonucunda elde edilebilecek olan beklenen değere göre oluşur. *Motivasyon=değer x beklenti*dir.

**d.** Karşılanmamış ihtiyaçlar her zaman vardır. Bu ihtiyaç karşılanana kadar birey rahatsız hisseder ve bu rahatsızlık veya gerilim insan davranışında dengesizliğe neden olur. Motivasyon düzeyi yüksek oldukça gerilimden kurtulmak için daha çok çaba sarfedilecek ve iş yerinde başarı oluşacaktır

**e.** Birey pozitif motivasyon ile motive olur. Verimlilik elde etmek için organizasyon tarafından sunulan teşvikler yani; teşvik, maaş, ödenek ve ikramiye ödeme artışı gibi parasal olabildiği gibi para dışında sertifika, ödüller, tanınırlık, statü, iş zenginleştirme, yarışma gibi eylemler olabilir. Parasal ödüller ne motive eder ne de demotive eder, ancak parasal olmayan ödüller bireyleri içsel ve psikolojik açıdan daha çok motive eder.

Motivasyon örgütlerin verimliliği açısından önemli bir yere sahiptir. Kondalkar (2007:102) motivasyonun örgütler açısından önemini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

**a.** Yüksek düzeyde bir performans: Yüksek derecede motive olmuş çalışanlar işine düzenli gelir ve örgüte ait olma duygusunu hissederler. İşin kalitesi gelişirken, israf minimum düzeyde olur, üretim ve performans düzeyi de aynı şekilde artar.

**b.** Çalışanların işe gelmemesi veya çalışanların iş değiştirmesini düşük oluşu: Düşük motivasyon düzeylerinde işe gelmeme ya da çalışan sayısında azalma israf ve performans düşüklüğüne yol açar.

**c.** Örgütsel değişimin kabulü: Yönetim sürekli iç ve dış çevreyi kontrol ederek sosyal değişim ve dönüşümlere uygun olarak değişimleri yapmaya çalışır. Bu değişimlerin olası faydaları çalışanlara anlatılarak örgütsel değişim kabul ettirilir ve başarıya ulaşılır. Yeniden mühendislik, güçlendirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, yeni teknoloji ve süreçlerin tanıtımı ile çalışanların moralini yükseltmek ve motivasyon yüksek derecede elde etmekte yarar sağlar.

**d.** Örgütsel imaj: Çalışanlar bir kuruluşun aynasıdır. Yöneticiler tarafından yüksek parasal ve parasal olmayan ödüller konusunda yüksek performans standartlarını belirlenmesi, çalışanların eğitimi ve gelişimine yönelik eğitimler düzenli olması ve çalışanların yetenekleri geliştilmesi çalışanlar

üzerinde olumlu bir etki yaratır ve örgütün imajı böylece gelişmiş olur. Bu iyi imaj yeni çalışanları da örgüte çekecektir (Kondalkar, 2007:100-102).

İnsan ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğundan varolan ihtiyaçlar tatmin edilse bile yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bu yüzden de insan tamamiyle tatmin olmaz (Eren, 2012:507). Güdülere yön veren ihtiyaçlar birincil olarak temel fiziksel ihtiyaçlar, ikincil olarak ise tamamlayıcı sosyal ihtiyaçlar olarak sıralanmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması konusunda geliştirilen motivasyon kuramları; insan davranışını neyin harekete geçireceği ile ilgili içerik kuramları ve bu davranışların nasıl gerçekleştiğine odaklanan süreç kuramları olmak üzere iki ana dalda incelenmiştir. İçerik kuramları: ihtiyaçlar hiyerarşisi, varlık-bağlılık-büyüme kuramı, motivasyon-hijyen kuramı, öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramı aşağıda verilmiştir.

***İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramları:*** Maslow'un kuramına göre insanın beş ihtiyaç basamağı vardır. İnsanı harekete geçiren, davranışını bir şekilde etkileyene ihtiyaçlar tatmin edilmemiş olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların bir önem sırası vardır ve bir basamaktaki ihtiyacı bir alttaki ihtiyacı bir derece karşılanmışsa ortaya çıkmaktadır (Can, 2005:238). Bunlar (Kondalkar, 2007:103-104):

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara oranla her insanda en güçlü şekilde ortaya çıkan ihtiyaçlardandır. Makul düzeyde karşılanmayan fiziksel ihtiyaçlar varlığını sürdürmeye devam eder.
2. Güvende hissetme, korunma: Bir bireyin fizyolojik ihtiyacı karşılandıktan sonra, güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar. Her çalışan kişisel güvenliğini düşünür, fiziksel tehlikelere karşı korunma ihtiyacı hisseder. Diğer güvenlik ihtiyaçları örneğin bireysel arzular, özgür olmak ve kendini korumak için çalışmak ihtiyacı da bir tür güvenlik ihtiyacıdır. İş güvenliğine yönelik her türlü tehditten uzak ve samimi olması gereken çalışan/işveren ilişkisinin olması; işyerinde kesinlik olması işverenin keyfi eyleminin olmaması da bu tür bir ihtiyaçtır. Bir bireyin güvenliği ile ilgili ödeme, emeklilik, sigorta ve bahşiş de dahil olmak üzere kovulmak, işten çıkarılmak veya maaş indirimlerine karşı yeterli güvenlik de güvenliğe ilişkin ihtiyaçlardandır.

3. Sosyal ihtiyaç: İnsanlar sevgi, sevgi, sıcaklık ve dostluk duygusal ihtiyaç memnun bazı sosyal gruba ait olmak ister. Bir çalışma grubunun veya işyerine ilişkin sosyal sportif bir grubun üyesi olarak bu ihtiyaç karşılanabilir.
4. Saygınlık ihtiyacı: Birey kendini tanımayı, yaptığı işin takdir edilmesini ister. Bu durum özsaygı, özgüven, övgü, güç ve kontrol ile ilgilidir.
5. Kendini gerçekleştirme: Son düzeydeki ihtiyaç olup bu ihtiyacı elde etmek için yoğun bir çaba sarfetmek gerekir. İnsanlar, belirledikleri yüksek hedeflere ulaştıklarında tekrar başka bir yüksek hedef belirler. Bu hedeflere ulaşıp tekrar yeni yüksek hedefler belirlemek kişinin içsel yetenekleri ile ilgili bir durumdur.

Özetle Maslow'a göre beş düzeyde insan ihtiyacı vardır (Kondalkar, 2007:104). Bu ihtiyaçlar hiyerarşiktir ve tatmin olmuş bir ihtiyaç artık bir ihtiyaç olmaktan çıkar ve bir sonraki seviye ihtiyacı belirir. İhtiyaçlar azalmaz. Bireyler herhangi bir noktada güçlü şekilde ortaya çıkan ihtiyacını karşılamak için sürekli çaba halindedir.

**Varlık, Bağlılık, Büyüme Kuramı:** Alderfer'in teorisine göre insanın üç grup ihtiyacı vardır. Bunlardan birincisi; fiziksel olarak var olma yani hayatta kalma, neslini devam ettirme, güvende olmadır. İkincisi ilişkisel ihtiyaçlar, sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmedir. Üçüncüsü ise bireysel potansiyelini geliştirmesidir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisine göre incelendiğinde *varlık* kavramı fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını; *bağlılık* kavramı sevgi ve ait olma; büyüme kavramı ise değer ve kendini güncelleştirme ihtiyacına denk gelmektedir. (Eren, 2012: 511-512).

**Motivasyon-Hijyen Kuramı:** Herzberg'in kuramına göre iş yerinde çalışanları olumsuz etkileyen ve iş yerinde mutsuz olmasına yol açan hijyenik etmenler ve çalışanların iş yerinde tatmin olup mutlu olmasını sağlayan motivasyon etmenleri vardır. Tıpkı mikroplu ortamlardaki canlıların yaşamını tehlikeye atması gibi hijyen etmenlerinin olmaması da çalışanların iş yerinde mutsuz olup ayrılmasına neden olur. İçsel faktörler olan örneğin başarı sonucu hissedilen mutluluk, yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, yeteneklerine uygun bir işte çalışma, terfi edebilme,

çevresine katkıda bulunabilme çalışanın iş yerine bağlanmasını sağlar (Eren, 2012:513-514).

***Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı:*** Bu teoride McClelland kültür, cinsiyet, dini inançlar ve yaş farklılıkları olsa da insanlar genellikle üç ihtiyaç olan başarı, bağlılık ve güç tarafından motive edilir ve ayrıca bireylerin risk alma, zorlu hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşmak, işbirliği içinde çalışmak ve başkalarını kontrol etmek ve etkilemek konusundaki güçlü ihtiyacı tarafından motive edildiklerini iddia etmiştir (Miller, 2018:35). Miller' a göre (2018:35-36) McClelland'a göre, bireyin motivasyonu için önemli faktörler bireyin kültürü ve yaşam deneyimleridir.

İnsanların kendi mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama duygularının altında başarı ihtiyacı; belirli kişilerle sosyal birliktelik bağlılık ihtiyacını, çevresine egemen olma isteğine güç ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. Başarıya yönelen bireylerin ortak özellikleri arasında içsel ödüllerin varlığı, yani başarının insana hissettirdiği kişisel tatmin; kişisel güven ve sorumluluk duygusu, başarısızlığın vereceği mutsuzluğu dikkate alarak başarabileceği hedeflere yönelme; başarısının değerlendirildiği maddi ya da manevi ödüller alabileceği bir çevrede değer görmek bulunmaktadır (Eren, 2012:526).

Süreç kuramlarına göre insanların kişisel farklılıkları motive olmalarında önemlidir. Kişilerin değişik görüş ve değer yargıları olsa da ortak olan şey onların davranışını harekete geçiren güdeleme sürecidir (Eren, 2012:533). Süreç kuramları: Beklenti kuramı, ödül adaleti ve eşitlik kuramı ve amaç belirleme kuramı.

***Beklenti Kuramı:*** Vroom'a göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş olan bir davranışın fonksiyonu önem arzetmektedir. Beklenti kuramının varsayımlarına göre (Eren, 2012:533);

1. Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlenir.
2. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı zamanda her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
3. İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Beklenti kuramında motivasyon dört bileşen açısından tanımlanır. Çaba, yüksek performansın çabadan kaynaklanan sonucuna yüklenen içsel değer, kişinin performansı ve bu performansın bir sonucu olarak almak için beklediğini ödüller arasında algılanan nedensel bağlantı ve son olarak ödüllere atfedilen değer (Latham (2012:46). Her ödüle veya cezaya olan ihtiyaç durumu bireylere göre farklı yorumlanır ve farklı şiddette ihtiyaç duyulur. Bireyin bir işteki çabası; işin sonundaki kazanımlara ilişkin beklentisine ve çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığına bağlıdır. Sonuç olarak ümit kuramına göre birey çabasının sonucunda ödül kazanacağına inanmalı, kendine verilecek olan ödülü arzuluyor olmalı, kendinden beklenen başarıya ulaşabileceğine inanmalıdır. Vroom'un güdüleme süreç modeline göre bireyin geçmiş deneyimlerinden faydalanarak güdülenmesi, yetenekleri ölçüsünde görevini algılaması ve pratik zeka kullanarak çaba sarfetmesi sonucunda başarıya ulaşması ve bu doğrultuda içsel ve dışsal ödüller elde etmesi vardır. Bu ödüller ve sonrasında ulaşılan doyum ile tekrar güdülenme şeklinde süreç işlemektedir (Eren, 2012:538).

***Ödül Adaleti veya Eşitlik Kuramı:*** Adams'ın kuramında, çalışanların kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırarak kendilerinin ödülüne oranla ne derece eşit ve adil ödüllendirme yapıldığını takip ettiklerini belirtmiştir. Eşitsizlik durumunda düşmanlık dedikodu, kin gibi olumsuz duygular ortaya çıkarak iş motivasyonunu azaltır. Eşitlik ve denge sağlandığında iş ortamında huzur ve denge durumu ortaya çıkar (Eren, 2012:542-543).

***Amaç Belirleme Kuramı:*** Locke'a göre davranışın değerler ve niyetlet olmak üzere iki belirleyicisi vardır. Basitçe bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şeylerin bütünü hedeflerdir. Bireyler çevresel etkileşime girerek gözlem, algılama ve değerleme süreçlerini işletirler. Sonunda da bi yargıya vararak duygusal tepki ortaya koyarlar. Tüm bu duygusal süreçler ile birey kendi amacını belirleyerek işyerindeki başarısında etkide bulunur. Bu kurama göre bireyin amaçları ile örgütün amaçları örtüştüğünde birey motive olur ve örgütün de etkili olmasında katkıda bulunur (Eren, 2016:560-562).

Bir örgütte özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri başka bir örgüt ile benzer olamayacağı için işyerinde astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir

idareci başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir (Eren, 2012:515). Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları verip başarı güdüsünü harekete geçirmek mümkündür (Eren, 2012:527). Bu yönden bakıldığında okul müdürleri okullarda çalışan öğretmen ve personelini iyi tanıyarak üstte bahsi geçen motivasyon kuramlarının özendirme araçlarını harekete geçirmesi mümkündür. Resmi okullarda uygulamalar standart olsa bile bu şekilde rutinin dışında keyifli ve verimli bir çalışma ortamı okulda dinamizm sağlayabilir.

## 2.4. BAŞARILI OKUL YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde akademik başarısı yüksek olan okullar ile ilgili yapılan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilecektir. Bu araştırmalarda okul başarısının yükseltilmesinde ve devam ettirilmesinde okul yöneticilerinin çeşitli rolleri olduğu anlaşılmaktadır.

Örneğin; Thomas (1997) farklı liderlik stillerinin öğrenci moral ve performansı üzerine doğrudan ve dolaylı etkilerinin neler olduğunu araştırmıştır. Liderliğe demokratik, işbirlikçi ve dönüşümsel yaklaşım öğretmenlerin morali ve performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve bunun da dolaylı olarak öğrenci başarısına etkisi olduğunu belirtmiştir. Alig-Mielcarek (2003) ise akademik başarının vurgulandığı bir okul ikliminde öğretimsel liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürünün öğrenci başarısını etkilediğini bulmuştur. Araştırmacı tarafından yapısal eşitlik modeli ile test edilen okul başarısı, başarıyı öne alan okul iklimi ve öğretimsel liderlik arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Başka bir çalışmada Belchetz (2004) başarılı okul müdürlerinin politik çerçevede ne gibi liderlik uygulamaları olduğunu ve bu liderlik uygulamalarının öğrenci başarısını geliştirmedeki etkilerini araştırmıştır. Altı okuldan yirmi üç veli, öğretmen ve müdür ile görüşmeler yapılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretim liderliği, okul kültürünü değiştirmeyi başaran müdürlerin okulundaki öğrenci başarısında önemli derecede artış. Başarılı bir okul müdürü öğrenci çıktılarını geliştirerek, kararlı bir duruş ile odaklandığı planı uygulayan, öğretmenleri destekleyip güçlendiren, toplum ve aileler ile pozitif ilişkiler kuran, güven verici ve destekleyici

öğrenme ortamlarını sağlayan, cesaretlendirici ve motive edici otantik liderlik özelliklerine sahiptirler.

Liderlik ve başarı ilişkisini gösteren diğer çalışmalarda nicel teknikler uygulanmıştır. Bunlardan birinde araştırmacı Pingle (2004) akademik olarak başarılı okullardaki liderlik uygulamaları ve akademik başarı arasındaki ilişkiyi araştırırken hem başarılı hem de başarısız olan okullarda liderlik özellikler anketi uygulamıştır. Başarılı olan müdürlerinin; model olan, paylaşılan vizyon konusunda ilham veren, eğitim süreçlerinde mücadeleci olan, okuldaki herkesi harekete geçirme kabiliyeti olan ve yürekten cesaretlendiren kişiler oldukları bulunmuştur. Benzer bir sonuca da Gray (2005) Kaliforniya akademik performans indeksine göre başarıda belirgin bir yükseliş sergileyen altı çok başarılı okul müdürü ile ilgili bir araştırmada müdürlerle görüşmeler yaparak ulaşmıştır. İlişki kurma kapasitesi yüksek olan müdürlerin başarılı oldukları ve kendilerine örnek aldıkları bir kişinin kendilerinin liderlik kabiliyetini şekillendirdiği belirlenmiştir.

Arakelyan (2012) eğitim şube müdürlerinin öğrencilerin başarısı üzerine olumlu etkisi olabileceğini belirtmiştir. Eğitim şube müdürleri okullara müdür atamadan sorumlu olup, okul müdürü seçiminde sahip oldukları kriterler, seçildikten sonra görevleri sırasında okul müdürlerini desteklemeleri ve değerlendirme yapmaları ile doğrudan bir etkiye sahiptir. Eğitim şube müdürleri, okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklere dikkat çekmektedir. Okul müdürleri işbirliği yaparak çalışma becerisine sahip olmalı, sahip olduğu vizyonu anlatıp bu vizyonu okulun paydaşlarına benimsetebilmelidir. Okul müdürlerini seçme yetkisine sahip olan eğitim şube müdürlerine göre etkili bir okul lideri olmak için gereken en önemli özellik ise zaten bu paylaşılan vizyondur.

Başarıda liderlik özelliklerinin araştırıldığı başka bir çalışmada ise okulun tüm paydaşları ele alınmıştır. Pashiardis vd. (2012) çalışmalarında tüm paydaşların bakış açıları ile liderlik özellikleri şeması kullanmış, Kıbrıs'taki başarılı ortaokul müdürlerinin davranış ve hareketlerini bunlara göre tanımlamıştır. Bu çalışma uluslararası başarılı okul müdürleri projesi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardan biridir. Ana bulguları okul müdürlerinin işbirlikçi ortam sağlayan vizyoner liderlik özellikleri göstermeleri, kendilerini işlerine adamış olmalarıdır.

Tüm paydaşların öğrencinin akademik başarısında önem taşıdığını belirten başka bir çalışmada Dinning (2014) bölgedeki başarılı bir okuldaki liderlik uygulamaları algılarını araştırmıştır. Tezinde o okulun velileri, öğretmenleri ve yönetimdeki diğer müdür yardımcıları ile liderlik uygulamaları hakkında görüşmeler yapmıştır. Tüm paydaşlar tarafından kabul edilen altı liderlik uygulaması şunlardır: Paylaşılan bir vizyon oluşturma, yüksek başarı performansı beklentisi yaratma, öğretim programına verilen önem, öğretmenleri destekleme, uygun davranış ve değerler konusunda model olma, okul amaçlarına odaklanma. Yüksek başarı performansına sahip olan bu okulun yöneticileri bu altı madde üzerinde hem fikirdirler ve başarının devam etmesi için de bu uygulamaların olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Okul başarısında özellikle liderliğin öneminin nicel tekniklerle araştırıldığı çalışmalarda doyurucu verilere ulaşılamamıştır. Bunlara örnek olarak; Greb (2011) öğretimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olan okul müdürlerini bir anket ile belirleyerek öğrencilerin başarısı ile okul müdürlerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır. Benzer bir nicel çalışmada da beklenen sonuçlara ulaşamamıştır. Shortridge (2015) "müdürlerin liderlik stilleri ve öğrenci başarısına etkisi" tezinde başarılı ve başarısız ortaokul müdürlerinin liderlik stillerinin tespit eden bir anket uygulaması yapmıştır. Nicel çalışma sonucunda çeşitli liderlik stilleri arasında okul başarısı ile ilgili belirgin bir farklılık ve ilişki bulunamamıştır.

Okuldaki başarıda örgüt kültürünün önemi ülkelerarası olarak karşılaştırılmıştır. Samuelsson ve Lindblad (2015) çalışmalarında, İsveç ve Finlandiya'nın okul yönetimi ve öğretim kültürünün öğrenci ürününü nasıl etkilediği araştırmışlardır. İsveç pazarlama mantığında bir öğretim kültürünü benimsemişken, Finlandiya ise daha profesyonel bir öğretim kültürünü benimsemiştir. Öğrenci başarısı PISA sonuçlarına göre Finlandiya İsveç'ten daha başarılı olmuştur ve dolayısıyla da pazarlama kültürü profesyonel örgüt kültürüne üstün gelememiştir.

Başka bir çalışmada başarılı okul müdürlerinin hesap verebilirlik çalışmaları ön plana çıkmıştır. Lugo (2010) gömülü teoriyi kullandığı araştırmasında akademik testlerden alınan notlarda yüksek puanlara sahip öğrencileri olan okul müdürlerini seçmiştir. Çalışmada öğrencilerin matematik, fen ve okuma başarıları incelenerek

öğrencilerin bir üst kuruma geçisinde nasıl program ve uygulamalar planlanması gerektiği araştırılmıştır. Bu araştırılırken programların uygulayıcıları olan öğretmenlerin nasıl etkili olabilecekleri, ailenin okula katılımının nasıl etkili olacağı ve okulu bu anlamda bütünleştiren okul müdürünün nasıl etkili bir okul lideri olacağı konusunda da tanımlamalar yapılmıştır. En son olarak çalışmada yer alan etkili okul müdürlerinin programları uygulatırken yaşadıkları problem ve zorlukları nasıl aştıkları anlatılmıştır. Başarılı olan okullarda okul müdürleri düzenli olarak öğrencilere deneme sınavları uygulatıyor ve öğretmenleri bu konuda destekliyor. Öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek için yazma dersleri kullanılıyor. Öğrencilerin başarılı olmaları konusuna vurgu yapılıyor. Araştırmacı düşünme becerileri için öğrenciler STEM konusunda uzman kişiler ile tanıştırılıp onlarla çalışmaları için yüreklendiriliyor. Okul içinde ve dışında hem resmî hem de resmî olmayan aile grupları okulu desteklemek için çaba sarf ediyor. Okul aile birliği ve üyeleri okul ile alınan kararlara okul müdürünün iletişim becerisi ve anlayışı oranında katılıyor.

Öğretmenlere öğretimsel liderliğin yapıldığı dönüt ve düzeltmeler ile onların desteklendiğinin bulunduğu bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Haep ve arkadaşları (2016) okul müdürlerinin sınıf gözlemini okul gelişiminde nasıl kullandıklarını, bununla ilgili sorunlar ve müdürlerin bakış açılarını araştırmışlardır. Bu amaçla çalışmaya katılan elli okul müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Bulgularında sınıf gözleminin öğretmenler açısından kritik bir süreç olduğu, sınıf gözleminin kabul edilebilir düzeyde ele alınmadığında okul gelişimine olumsuz etkileri olduğu bulmuşlardır. Çalışma sonucunda öğretmenin sınıfta gözleminden faydalanabilmek için ne gibi stratejiler kullanılması gerektiği önerilerinde bulunulmuştur.

Öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında sağlıklı bir okul ikliminde dağıtımsal ve öğretimsel liderliğin önemi farkedilmiştir. Logan (2017) vizyon, öğretme ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi yaratma, dağıtımsal liderlik, öğretimsel liderlik ve veri, insan ve okul süreçlerini yönetme uygulamalarını etkili ortaokul müdürlerinin nasıl kullandığını araştırmıştır. 360 derece değerlendirme ile yapılan görüşmeler sonucunda müdürlerin bahsedilen liderlik özelliklerini taşıdığı bulunmuştur. Bunlara ek olarak bu başarılı okul müdürlerin özgüvenleri yüksek, geçmiş başarılarından güç alan yönetici olmadan daha önce lider oldukları ifade edilmiştir. Winton ve Pollock (2015) çalışmasında öğretmenlerin algısına göre okul

müdürlerinin okuldaki başarıya bazı liderlik özellikleri ile ulaştıklarının belirlemiştir. Bunlar eğitimcilerin mesleki gelişimine katkıda bulunmak, öğretmenler arasında işbirliği sağlamak, eğitimi destekleyici materyalleri bulmak, paylaşımcı karar verme ve açık kapı politikası uygulama yer almaktadır.

Bu çalışmalara ek olarak; Amo (2015) paylaşımcı liderlik, okul müdürünün iş etkileşiminde performans temelli eğitim politikası ve destekleyici liderlik davranışlarını araştırmıştır. Bulgular performans temelli ödül ve müdahalelerin önemli olmadığını hatta bu durumun okul müdürünün iş etkileşimini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmaya göre, okulun başarısız olmasından dolayı yapılan müdahalelerin okul yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden okul politikaları değiştirilirken dikkatli değerlendirilmelidir. Başka bir çalışmada Walker (2015) dezavantajlı sosyoekonomik yapıya sahip Latin öğrencilerin bulunduğu okullarda akademik başarının sürekliliğini sağlayan dört okul müdürü üzerinde nitel olarak çalışmıştır. Öğretimsel ve dağıtımsal liderlik özellikleri ön planda olan ve iyi uygulamalar yapan okul müdürlerinin üstleri tarafından desteklendiği bulunmuştur. Bu iyi uygulamaların devamı için ona yardımcı olacak her türlü çalışma devreye sokularak başarının devamı sağlanmıştır.

Başarıda etken olan diğer bir madde ise, okul müdürünün paylaşılan bir vizyon oluşturması olarak belirtilmiştir. Pina vd. (2015) Portekiz'deki okullarda öğrenci başarısında okuldaki liderlerin etkisini araştırmıştır. Karma metodun kullanıldığı bu çalışmanın sonucunda öğrenci başarısını etkileyen müdürlerin, okul projeleri ve iletişim aracılığıyla paylaşılan bir vizyon oluşturduğunu, öğrencilerden ve öğretmenlerden başarı beklentisinin yüksek olduğu, bireysel destek verdiği belirlenmiştir.

Okul müdürünün operasyonel uygulamaları ile ilgili araştırmalarda karar verme süreçlerinin önemi ortaya çıkmıştır. Örneğin Simpson (2011) bir tez araştırma projesi kapsamındaki araştırmasında Kalifornia'daki özel uygulamalara sahip olan ve başarısı yüksek olan okullardan gelen verilere göre okul gelişimi konusunda karar verme süreçleri uygulamalarını araştırmıştır. Bulgular karar alma süreçlerinin öğrenci başarısı ve öğrenci ihtiyaçlarına göre öğretmen stratejilerini geliştirmeye büyük katkısı olduğunu göstermiştir. Çalışmaya göre okul müdürü; öğrencilerin bireysel

ihtiyaçlarının nasıl analiz edildiğinin farkına varan bir okul toplumu oluşturur (öğrenciler, okul liderleri, veliler, öğrenci), müfredat konusunda detaylı bilgiye sahiptir, öğretim stratejileri belirlerken sınıf ziyaretleri ile kontrol edip dönüt verir, güven ve işbirliğine dayalı kültür oluşturur ve bu şekilde okulu başarıya ulaştırır.

Başarıda liderlik özelliklerinin dışında diğer önemli stratejilerin etkisi de araştırılmıştır. Ramirez (2017) başarılı okullar hakkında yaptığı çalışmasında altı tema ortaya çıkmıştır. Bunlar; öğrenci merkezli düşünce sistemi, açık ve sürekli iletişim, kültür, güçlü mesleki gelişim, üst kuruma yerleşme amacına yönelik düşünce ve yönetimsel destek olarak isimlendirilmiştir. Öğrenciler başarılı olma konusunda öğretmen ve yöneticiler tarafından motive edilirken, açık ve sürekli iletişimi sağlamak ve mesleki gelişim sağlamak için haftanın iki günü kurul toplantısı yapılmaktadır. Okulun kültürü ile ilgili göstergeler görüşmelerde ifade edilmese de okulun fiziki yapısı içinde öğrenci ve öğretmenler arası ilişkilerde gözlemlenmiştir. Yönetimsel destek açısından okulda öğretmenler sık sık sınıfta gözlenerek açık kapı politikası kapsamında dönüt ve destek almaktadırlar. Zaten okulun fiziki yapısı da bu açık kapı politikasını destekler özelliklere sahiptir. Müdür her yerde personeline görünen, ulaşılabilir, doğru yerde ve zamanda onların yanında olabildiği karşılıklı saygılı ve olumlu ilişkileri olduğu gözlemlenmiştir.

Okul müdürlerinin kullandıkları çeşitli araçlardan biri olan teknolojinin etkisi Razak ve Kenayathulla'nın (2013) akıllı okullar ve akıllı okul müdürleri isimli çalışmasındada yapılmıştır. Malezya Millî Eğitim Bakanlığı'nın bütün okulları akıllı okullara dönüştürmeye çalıştığı bu konuda da okul müdürlerinin ellerinden bir şey gelmediği, teknolojiye ayak uyduramadıkları anlatılmıştır. Bu yüzden okul müdürlerin okullarında başarıyı yakalamaları için bilgi teknolojileri ve bilgisayar kullanım düzeylerini geliştirmeleri teknolojiyi iyi kullanmaları önemli bulunmuştur.

Goore (2013) bulgularında dezavantajlı çevredeki başarılı okul müdürlerinin ekonomik zorluk çeken öğrencileri tespit edip onlara yardım etmenin yollarını aradıklarını, öğretmenlerin öğrencilerin gelişimini düzenli olarak izlediklerini, veriye dayalı olarak da uygun düzenlemelere gittikleri, destekleyici ilişkiler ile öğrencilerden yüksek akademik başarı beklentisini tetikleyen pozitif bir iklim ve kültür inşa ettikleri tespit etmiştir. Tüm bunları yapmak için de aile, öğretmen ve danışmanların aktif

olarak bu süreçte yer almalarının gerekli olduğu, öğrenme fırsatlarını arttırıcı etki gösteren iletişimin önemli olduğu ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin akademik iyimserlik ortamı yaratmaları için Hoy, Tarter ve Hoy (2006) bazı stratejiler önermiştir:

1. Akademik vurgu: Okul müdürleri örnek olarak okulu harekete geçirirler. Öğrencilerin ve eğitimcilerin başarılarını tebrik ederler.
2. Ortak fayda: Başarılı olan uygulamaları takip edip okuluna uyarlayan okul müdürleri, öğretmenlerinin kendi yeteneklerine güvenmeleri konusunda yol gösterici olup onları mantıklı bir rotaya yönlendirir.
3. Veli ve öğrencilere güven: müdahale ve ikazlar bir düzen içinde yapılmalıdır. Akademik gelişmeler için yapıcı eleştiriler şarttır.
4. İyimserlik: Bireysel anlamda iyimser olmak, tartışmalarda yıkıcı davranmak yerine çözümler sunmak işe yeni başlayan öğretmenler için de yol gösterici olur.

Konfüçyen sosyokültürel değerler ile kollektivist ve güç mesafesi yüksek kültürel bağlama sahip Vietnam okullarında yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin otokratik liderlik ile ahlaki liderlik özelliklerini harmanlayarak başarılı liderler olduklarını tespit etmişlerdir (Truong ve Hallinger, 2017). Eğer okul müdürleri başarılı olmak istiyorsa, takım çalışmasını ön planda tutarak girişimci liderlik özelliklerini sergilemeleri; bunu yaparken de bağlama dikkat etmeleri gerekir. Pazarlama ihtiyaçlarına cevap veren, fırsat kollayıp risk alabilen ve bunu güvene dayalı ilişkiler ile bütünleştirdikten sonra, faydacı ve inovatiflik gibi özellikler sergilemenin yanısıra bunu, sürekli gündemi değişebilen ulusal kültür ve bağlama uygun yürütmek zorundadırlar (Miller, 2018). Bir okul müdürünün etkili liderlik edebilmesi için bağlam ve bağlamın kabul ettiği politikalar, kişisel değerler ve tüm diğer kaynaklar önemlidir (Miller, 2017). Clarke ve O'Donoghue (2019) çalışmalarında belirttikleri gibi bağlama göre, okul müdürleri liderliklerini şekillendirirken kültürel liderlik özelliklerini kullanmaları gerekir. Zorlu bağlamlarda görev yapan okul müdürleri bağlamı ve insanları çok iyi tanıyarak ve hızlı değişimlere ayak uydurarak bağlama uyarlama yapmalı, kişisel anlamda da kendilerinin içsel lideri olarak zorluklar karşısında yılmadan dayanıklı güçlü kalabilmeli, sistemle bağlamı bütünleştirebilmelidirler.

## 2.5. BAŞARILI OKULLARDA YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yurt içinde okul müdürlerinin başarısı ile ilgili olan araştırmalar 2010 yılına kadar nicel olarak yürütülmüştür ve derinlikli bilgilere ulaşılamamıştır. Nitel çalışmaların yapılmaya başlanmasından itibaren öğrencilerin akademik başarısı ile okul kültürü, okul iklimi ve okul müdürünün kişilik özellikleri, iletişim ve insanlar arası ilişkide gösterdiği etkileşimi arasında ilişkiler fark edilmiştir.

Yapılan nicel çalışmalardan ilki Koçak (1993) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı Kuleli Askerî Lisesinin başarısındaki yönetsel faktörleri öğrenci ve öğretmenlerin görüşlerine göre araştırmıştır. Uygulanan anket sonucuna göre öğrenci başarısına etki eden faktörler şöyle sıralanmıştır: 1) Öğretmenlerin mesleki gelişimi, 2) öğrencilerin meslek ve gelecekle ilgili yaklaşımları, 3) okulun hizmet ve olanakları, 4) sosyo-kültürel faaliyetleri, 5) öğrencinin ders çalışma durumu ve ortamı, 6) programların geliştirilmesi ve uygulanması, 7) öğrenci ölçme ve değerlendirmesi, 8) öğretmen-öğrenci-yönetici iletişimi, 9) disiplin ve öğrenci kişilik hizmetleri. Okuldaki yönetsel faktörlerin iyi düzenlenmesi ve isteklerin değerlendirmeye alınması ile öğrenci başarısının olumlu yönde etkileneceği sonucuna varılmıştır.

Diğer bir çalışmada Ataklı (1993) ilkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi konulu doktora tezi sunmuştur. İlkokul yöneticilerinin ve denetçilerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışları gösterme dereceleri ve bu davranışlar ile öğretmenlerin sahip oldukları kişisel niteliklerin, öğretmen verimliliğine etkisini araştırmıştır. Bu amaçla "Yönetici Davranışlarının ilkokullarda Uygulanma Düzeyi Anketi" kullanılmıştır. Yönetici davranışları, öğretmen verimliliğinde çok etkili bulunmuştur. Objektif değerlendirme yapabilme ve güdüleme yollarını bilip uygulama yetersiz bulurken, terfiye etki etmeyen hizmet içi eğitimlere katılım ise verimlilik bağlamında etkisiz görünmektedir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin statülerinin iyileştirilmesi ve yöneticilerin belirli bir eğitimden geçmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

Özcan, Balyer ve Yıldız (2018) dezavantajlı ortaokullardaki öğrenci başarısızlığının ailelerinin bilinçsizliğinden, eğitim-öğretim altyapısının yetersizliğinden ve okuldaki liderlik sorunundan kaynaklandığını belirterek, okul

yöneticilerinin tüm öğrencilerini yakından takip edilmesi, bireysel ihtiyaçlarını karşılanması akademik ek çalışmalara ağırlık verilmesi gibi çeşitli yönetsel yaklaşımları kullanmaları gerektiğini iddia etmişlerdir. Köse (2014) de dezavantajlı okullarda yaptığı çalışma sonucunda; bu okullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerini rahat ifade edemediklerini, örgüt içi süreçlerde etkin katılımda bulunamadıklarını tespit etmiş ve bu durumu düzeltmek için okul yöneticilerin paylaşımcı ve katılımcı bir örgüt iklimi geliştirmelerini önermiştir.

Şirin (2018) araştırmasında okullar arasındaki kalite farklılıklarını yönetici ve öğretmen görüşlerine göre araştırmış ve sosyoekonomik düzey farklılıklarının aile ilgisi, okul imkanları ve öğretmenlerin ilgisi konusunda etkili olduğunu belirlemiştir. Ayrıca dezavantajlı olan bu okullarda:

1. Derslik başına öğrenci sayısının fazla olduğu,
2. Öğretmenlerin mesleki anlamda tükenmiş hissettiği, okuldan ayrılma niyetine sebep olduğu,
3. Okullar arasında fiziki ve teknolojik imkansızlıklarının olduğu,
4. Öğrencilerin bilgi kaynaklarına erişiminin kısıtlı olduğu,
5. Öğrenci hazırbulunuşlukları arasında belirgin bir fark olduğu belirlenmiştir.

Başka bir araştırmada okul müdürlerinin kişisel özelliklerine odaklanılmıştır. Çetin (2001) lise müdürlerinin ve müdür yardımcılarının değiştirilemeyen kişisel özelliklerine göre, okul yöneticisinin belirlenen üç alandaki (okul yönetimi, okul iklimi, öğretim organizasyonu) liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki farklar ve bu davranışların ve son 3 yıllık dönemde okulun ÖSS başarı ortalaması ile ölçülen akademik başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Heck (1993) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından mevcut şekli verilen Yönetici Lider Profili ölçme aracı kullanılmıştır. Bulgular cinsiyet, branş ve yüksek lisans derecesinin lider davranışlarında anlamlı farklara neden olmadığını göstermiştir. Kıdem yılı yüksek olan okul yöneticilerinin okul yönetimi ve okul iklimi boyutlarında anlamlı bir fark elde edilmişken kıdem yılına bakmaksızın öğretim organizasyonu ve bunun akademik başarıya etkisinde yöneticinin eğitim düzeyi belirgin fark göstermiştir.

Okul müdürlerinin yönetim sorunlarının araştırıldığı bir çalışmada Meşe (2009) okul müdürlerinin en önemli sorununun maddi yetersizlikler olduğu ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise akademik başarıyla ilgili sorunlardır. Akademik başarı sadece idari bir sorun olarak ele alınmıştır. Yöneticiler, sınav sisteminin öğrencilerin yetenekleri doğrultusunda eğitim almalarını engellediğini düşünmektedirler. Özel okulların başarılı öğrencilerini ellerinden almalarından dolayı rahatsızlık duymaktadırlar. Bütün bu sorunların yanında ders yüklerinin olmasından dolayı da zamanla ilgili sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Benzer bir çalışma nitel olarak Turan ve arkadaşları (2012) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını incelerken yapılmıştır. Okul müdürlerinin kendilerini en çok insani ve maddî konularla ilgili sorumlu hissettikleri ve yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları, bir okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, âdil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Başka bir çalışmada ise öğrencilerin akademik başarısında müdürün liderlik rolü araştırılmaya başlanmıştır. Okul kültürü ve işbirlikçi liderlik özelliklerinin öğrencilerin akademik başarısını arttırdığı ifade edilmiştir. Başarıda okul müdürünün insan ilişkilerinde de pozitif davranışları öğrenci başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Örneğin; Silman ve Demirtaş (2010) okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında okul başarısı kriteri, il içinde yapılan seviye belirleme sınavı sonuçları dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, öğrenci başarısı ile okul kültürünün işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği ve amaç birliği faktörleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Başarılı okullarda okul müdürleri eşitlik ve adalete önem veren; personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kuran; tutarlı ve istikrarlı kararlar alan, anlayışlı olan ve empati kuran; yol gösterici bir lider, gelişmelere açık, öneri ve çözümler üreten; sorunlara karşı duyarlı, personelinin haklarını savunan; fiziği düzgün ve bakımlı, öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilen kişiler olarak görülmektedir.

Benzer bir çalışmada Deliveli (2010) yeni yönelimler bağlamında ideal lider yöneticiyi tanımlamıştır. İdeal liderin insan ilişkilerinde iyi olduğunu, onları hedefe odaklama yeteneğine sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu yeteneklerin özetle; örgütsel

hedeflere dayalı olarak örgüt ve bireylerin hedeflerini bütünleştirebilen, insan ilişkilerine duyarlı, bilgi ve yeteneğe dayalı öğrenilebilir, lider yönetici davranışları olarak sıralanmıştır.

İnsan ilişkilerinin başarıda önemini konu alan diğer bir çalışmada Balyer (2013) İstanbul'daki akademik anlamda okulunu başarılı hale getirdiği belirlenmiş olan okul müdürlerinin yönetimsel davranışlarının öğretim kalitesi üzerine etkilerini öğretmenlerle yaptığı bir nitel tekniklerle araştırmıştır. Yeni uygulamaları takip eden seminerler düzenleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen vizyon geliştiren, yüksek akademik standartlar belirleyen öğretmenler arasındaki ilişki ve işbirliğini destekleyen ve bu araştırmaya konu olan bu müdürlerin öğretimin kalitesinin yükselttiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğrencilerin akademik başarısı ile dönüşümsel ve etkileşimci liderlik özellikleri arasındaki ilişkiler de başka bir araştırma konusu olmuştur. Nicel olarak yapılan çalışmalardan birincisinde; Özkan (2014) okullarda yöneticilerin gösterdiği dönüşümsel ve etkileşimci liderlik özelliklerinin yönetici ve öğretmen algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını; okulların etkililik düzeylerini yönetici ve öğretmen algılarına göre belirlemek, dönüşümsel ve etkileşimci liderlik stilleri ile okul etkiliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için bir çalışma yapmıştır. "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", Balcı (1993) tarafından geliştirilen "Etkili Okul Ölçeği" ve kişisel özellikleri belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgiler Formu"ölçme araçları ile okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilini etkileşimci liderlik stiline göre daha çok kullandıkları belirlenmiştir. Etkili okul algısı, dönüşümsel liderlik stillerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur.

Diğer çalışma ise; Bulduklu (2014) tarafından öğrenci başarısı ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin öz-yeterlik inancı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan bu araştırmada katılımcıların okulları SBS (Seviye Belirleme Sınavı) başarısına göre belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemeleri ile öğretmen öz-yeterliği arasında orta düzeyli anlamlı bir ilişki olduğu ve öğretmen öz-yeterliğinin öğrenci başarısında anlamlı bir yordayıcısı olduğu ancak öğretimsel liderliğin tek

başına doğrudan öğrenci başarısını açıklamada anlamlı yordayıcı olmadığı görülmüştür.

Son yıllarda hesap verebilirlik bağlamında PISA sonuçları da araştırmalara dahil edilmektedir. Yılmaz Fındık (2015) PISA 2012 sonuçlarına göre okul liderliği ve okul özerkliğinin öğrencilerin okuma becerileri başarısına etkisini araştırırken okul amaçları ve bunların paylaşımı, öğretimsel liderlik, öğretimin iyileştirilmesi ve mesleki gelişimi teşvik etme ve liderliğe öğretmen katılımı öncelikli olarak belirlenerek öğrenci başarı üzerine etkileri ortaya konmuştur. "Aşamalı Çoklu Regresyon (Stepwise Multiple Regression) Analizi" yapılarak Türkiye'de okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını Kore'deki yöneticilere göre daha sık yaptığı görülmektedir. Türkiye'de okul yöneticilerinin öğrencilerin okula kabullerinin onaylanması, öğrenci disiplin yönetmeliklerinin oluşturulması ve işe alınacak öğretmenlerin seçiminde sahip oldukları özerkliğin, okuma becerileri başarısı ile orta düzeyde ve manidar bir ilişki gösterdiği bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda Kore, Meksika ve Türkiye'de okul yöneticilerinin okul liderliği ve sahip oldukları okul özerkliği ile öğrencilerin okuma becerileri başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu değişkenlerin başarıyı yordayan değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

Öğrencilerin başarı düzeyinin yükselmesi ile okulun değerleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Akın (2013) okul değerleri ile okul başarısı arasındaki ilişkinin analizi kurum başarı puanı ve seviye belirleme sınavından yüksek puan alan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre “Okul değerleri ölçeği” kullanarak elde etmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenler, okul müdürleri ve müdür yardımcılarına göre okul değerleri (ilişkisel, yönetimsel ve öğretimsel değer) ile okul başarısında anlamlı ve pozitif fark bulmuştur.

Nitel olarak yapılan liderlik ve etkili yöneticiliği konusunda bir araştırma da Karaman (2008) liselerde görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışlarını araştırırken öğretmen, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşleri anketler aracılığı ile elde edilmiştir. Lise yöneticilerinin en az liderlik performansı gösterdiklerini belirttikleri davranışın “Risk alma” “insiyatif kullanabilme” olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Okul başarısının derinlemesine incelendiği en kapsamlı çalışma ise okul kültürüne odaklanmıştır. Işık (2010) Konya'da OKS'de yüksek başarı gösteren bir okulu etnografik olarak incelenmiştir. Araştırma bulgularında okulun olumlu bir okul kültürüne sahip olduğu, öğretmenler arasındaki kişiler arası ilişkilerde olumlu etkileşimlerin olduğu ve bunda da okul müdürünün liderlik davranışlarının önemli olduğu bulunmuştur.

Etkili okullarda karar verme ile ilgili yapılan bir araştırmada görüşmeci okul müdürleri, okulun sosyoekonomik çevresinin okulun başarısında önem arz ettiğini vurgulamıştır (Çelikten, 2001). Yapılan araştırmalarda başarı kriteri olarak standart akademik testler ele alınmıştır. Bahsi geçen çalışmada sosyoekonomik çevrenin önemi vurgulanmıştı. Ancak bu çalışmanın konusu olan başarılı okullar dezavantajlı bir sosyoekonomik çevreye sahip olarak bu başarıya ulaşmışlardır.

## 2.6. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE LİDERLİK İLE BAŞARILI OKUL YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

İkinci bölümde verilen yönetim yaklaşımları, liderlik teorileri ve motivasyon teorilerine ilişkin kavramsal çerçeve özetlenerek; alanyazına göre başarılı okul yönetiminin özellikleri verilmiştir.

### 2.6.1. Yönetim Yaklaşımları Ve Başarılı Okul Yönetimi

Klasik yaklaşımda verimli bir örgüt için yönetici biçimsel örgüt yapısını üzerinde durmalı, emir komuta zincirinde görev ve yetki dağılımları hiyerarşik düzende denetlenmeli ve sıkı kontroller yapmalıdır. Yüksek bir verimlilik, etkili bir örgüt için yönetici biçimsel olmayan ilişkilerden uzak durmalı emredici, otoriter davranmalı, yazılı kurallara sıkı bağlılık göstermelidir. Örgütün insani yönü önemsenmemiştir. Klasik yönetimde karar verme üst yönetim tarafından yapılır. Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları önemsenmediğinde motivasyonlarının düşük olacağı söylenebilir. Örneğin; okul örgütü insan ilişkilerinin yoğun düzeyde yaşanması sebebiyle; Y teorisi okulun iç öğeleri olan öğretmen, yönetici, yardımcı personel ve öğrencilerin temel ihtiyaçları ve bu yönde motivasyonları mevcut olduğunu söylemektedir. Bu okul örgütünden en yüksek verimi almak isteyen yönetici olan okul müdürü; öğretmenleri ve yardımcı personeli motive ederken hem onların kişisel amaç ve hedeflerine ulaşmalarını hem de okulun başarılı olmasını sağlar.

Neoklasik yaklaşımda biçimsel örgüt özelliklerinin biçimsel olmayan örgütün özellikleri ile desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Başarılı bir yönetici çalışanlarını destekleyerek motivasyonlarını arttırır. İletişim örgüt içinde ast ve üst arasındaki ilişkilerde önemlidir. Çalışanlar arasında oluşan sosyal gruplar yöneticiye yardımcı olabileceği gibi engel de olabilir. Birey ve örgüt çeşitli motivasyon araçları sayesinde bütünleşebilir ve örgüt bunun sonucunda örgütsel gelişme ve değişmelere olumlu ya da olumsuz cevap verebilir. Yöneticinin liderlik tarzına göre verimlilik değişir. Örneğin Sistem 1 örgütte insan ilişkilerine en az değer veren model iken bürokrasi ve işlerin işleyişi önemlidir. Sırasıyla Sistem 2 ve 3'te insana verilen önem artarken Sistem 4'te insana verilen önem en üst düzeydedir. Örgütte çalışan; örgüt amaçlarını belirlemekten tutun da karar verme ve kontrole kadar her aşamada yönetim ile birliktedir ve başarı her bir çalışanın performansının koordineli olması ile sağlanır. Katılmalı yönetimi benimsemiş bir okul müdürünün amaç belirleme, karar verme ve kontrol süreçlerinde öğretmenlerinin de etkin rol alması ile okul başarıya taşınabilir.

Modern yaklaşımlara göre, örgütte sadece ne biçimsel yapı ne de biçimsel olmayan yapılar önemlidir. Örgütte önemli olan bütün ögeler arasındaki ilişkiler bütünüdür. Örgüt ve insan faktörü dinamik bir dengeye sahip olmalıdır. İnsan hem klasik yaklaşımda önemsenen fiziksel ihtiyaçların yanısıra neoklasik yaklaşımda yer alan psikolojik ihtiyaçlara da sahiptir. Yöneticinin iş göreni motive etmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlamda ortalama bir standardı bireye sunması gerekir. Örneğin; toplam kalite yaklaşımı anlayışına göre insan ilişkilerine önem verip okulun topyekûn mutlu ve huzurlu, demokratik bir şekilde yaşamasını temel ilke olarak ele aldığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, okul yöneticisi toplam kalite anlayışına göre demokratik süreçleri okulun tüm öğelerini kullanarak ele alır. Toplam kalite anlayışında öğretmen ders vermek istediği sınıfı seçerken öğrenci seçmeli derslerini kendisi seçer, sınıf başkanlarını ve okul temsilcisini öğrenciler seçer.

Ferdous (2016) klasik yönetim kuramlarında yönetimin sonuç odaklı olması ve örgütün hedeflerine ulaşması gerektiğini vurgulayarak okula sağlanan girdilerin bir şekilde hakkının verilmei gerektiğini belirtmiştir. Aynı araştırmacıya göre; okul müdürü hem öğrencilerin hem de personelin kişisel ve örgütsel bir boyuta sahip olduğunu kabul edip her ikisinin de ihtiyaçlarını karşılamak için elverişli bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

### 2.6.2. İkinci Bölümün Özeti: Liderlik Ve Başarılı Okul Yönetimi

Hem liderlik hem de çalışma ortamı, öğretmenin performansını artırmada doğrudan etkilere sahip olduğundan öğretmenin performansı müdürlerin etkili liderliği ve elverişli bir çalışma ortamı ile geliştirilebilir (Hartinah vd., 2020). Etkili bir lider olmak için gelişim ve öğrenme konusunda motivasyonunun önemini anlamak, hangi şartlarda insanı bir hedefe yönelteceğini bilmek gereklidir (Ford vd 2020). Shepherd-Jones ve Salisbury-Glennon (2018) müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmen otonomisi, ilişkisellik, yetenek ve sosyal izolasyon arasında önemli bir ilişki olduğunu, demokratik liderlik stilini benimsemiş olan okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin otonom, ilişkisel ve yetenekli hissettikleri ortaya koymuşlardır ki yetenekli olduğunu bilmek psikolojik bir ihtiyaçtır.

Son kırk yılda okul başarısında;

1. Okul müdürünün etkilerinin olduğunu gösteren (Edmonds 1979; Edmonds ve Fredericksen, 1979; Goodlad vd., 1979; Fiedler, 1993; Hallinger, 1992; Hallinger, 2003; Hallinger, 2005; Day, 2007; Rusby, Taylor ve Foster, 2007; Moos, Johansson ve Day, 2011; Bennet ve Murakami, 2016; Jinot, 2018; Murphy ve Bleiberg, 2018; Miller vd., 2019; Hallinger, Gümüş ve Bellibaş, 2020; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2020; Shengnan ve Hallinger, 2020), ve
2. Öğretme ve öğrenmenin kalitesini olumlu yönde etkileyen bir örgütsel yapıyı kurmak açısından okul müdürünün önemli etkisi olduğunu gösteren araştırmalar (Kurland, Peretz ve Hertz-Lazarowitz, 2010; Liu vd., 2015; Boberg ve Bourgeois, 2015; Shaked ve Schechter, 2017; Yao, You ve Zhu, 2019; Evertson, 2020) yapılmıştır.
3. Okul müdürünün okul başarısında doğrudan ya da dolaylı etkisi olduğunu ortaya çıkarmış olup bu etki okul geliştirme çalışmalarının temelini oluşturmuş (Schildkamp, 2018; Murphy ve Bleiberg, 2018),
4. Öğrenci başarısını etkileyen değişkenler konusunda birçok yeni kavram geliştirilmiş, başarılı yönetim süreçlerine ilişkin modeller oluşturulmaya çalışılmıştır (Mulford & Johns, 2004; Raihani, 2008; Drysdale, Goode ve Gurr, 2009; Pashiardis ve Savvides, 2011; Pashiardis, 2011; Gurr, 2015, 2017).

Okul müdürlerinin başarılı bir yönetim gerçekleştirebilmeleri; onların benimsedikleri yönetim anlayışı çerçevesinde ve kişisel özellikleri ölçüsünde kullandıkları liderlik ve motivasyon davranışları etkili olmaktadır. Alanyazın bulguları biraraya getirilerek aşağıdaki maddeler oluşturulmuştur. Başarılı okul müdürlerinin kişisel özellikleri bağlamında;

- kararlı bir duruş ile odaklandığı planı uygulayan (Belchetz, 2004; Karaman, 2008)
- risk alıp, insiyatif kullanabilen (Day, Hadfield ve Harris, 1999; Karaman, 2008).
- eğitim süreçlerinde mücadeleci olan (Pingle, 2004; Lugo, 2010)
- işbirliği yaparak çalışma becerisine sahip (Silman ve Demirtaş, 2010; Arakelyan, 2012; Pashiardis vd. 2012; Winton ve Pollock, 2015; Yılmaz Fındık, 2015)
- paylaşılan vizyon konusunda ilham veren (Pingle, 2004; Arakelyan, 2012; Dinning, 2014; Yılmaz Fındık, 2015; Pina vd., 2015; Logan, 2017)
- okuldaki herkesi harekete geçirme kabiliyeti olan ve yürekten cesaretlendiren (Pingle, 2004; Lugo, 2010 Silman ve Demirtaş, 2010)
- iletişim becerisi yüksek, ilişki kurma kapasitesi yüksek (Koçak, 1993; Çetin, 2001; Belchetz, 2004; Gray 2004; Silman ve Demirtaş, 2010; Lugo, 2010; Ramirez, 2017)
- özgüvenleri yüksek, geçmiş başarılarından güç alan (Logan (2017) insan ilişkilerine duyarlı (Deliveli, 2010),
- kendilerini işlerine adamış (Pashiardis vd.,2012; Logan, 2017)

Başarılı okul müdürlerinin olumlu okul kültürü ve iklimi inşa etmesi ve liderlik bağlamında;

- öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme, vizyon geliştirme ve bu vizyonun paylaşılmasını sağlama, yüksek akademik standartlar belirleme, öğretmenler arasındaki ilişki ve işbirliğini destekleme, öğretmenleri destekleyip güçlendirme (Belchetz, 2004; Lugo, 2010; Balyer, 2013)
- cesaretlendirici ve motive edici olumlu okul iklimi oluşturma (Belchetz, 2004; Dinning, 2014; Logan, 2017)

- güven verici ve destekleyici öğrenme ortamlarını sağlama (Belchetz, 2004)
- okul kültürünü değiştirebilme, otantik liderlik (Belchetz, 2004) vizyoner liderlik (Pashiardis vd., 2012), dönüşümsel lider (Özkan, 2014)
- güven ve işbirliğine dayalı, karşılıklı saygının olduğu bir okul kültürü oluşturma (Silman ve Demirtaş, 2010; Simpson, 2011; Turan vd., 2012; Ramirez, 2017; Yılmaz Fındık, 2015)
- öğretimsel ve dağıtımsal liderlik (Belchetz, 2004; Bulduklu, 2014; Walker, 2015; Yılmaz Fındık, 2015; Logan, 2017).
- otantik liderlik özellikleri Belchetz, 2004; vizyoner liderlik (Pashiardis vd., 2012)
- karar alma süreçlerinde demokratik (Logan, 2017; Amo, 2015; Silman ve Demirtaş, 2010; Yılmaz Fındık, 2015)
- yüksek başarı performansı beklentisi yaratma (Dinning, 2014; Lugo, 2010; Pina vd.; 2015)

Yukarıda özetlenmiş başarılı yönetim özelliklerinin temelinde; kişisel anlamda insan ilişkilerinde yetkin olmanın önemli olduğu, değişim ve dönüşümlerde risk almaktan kaçınmayan, önceden inşa etmiş olduğu olumlu okul iklimi ve okul kültürü sayesinde amaçlarına ulaşarak, işbirliği ortamı yaratarak, yüksek başarıya bu birlik ve beraberlik içerisinde ulaşmak olduğu anlaşılmıştır. Başarılı okul müdürlerinin ilham verme, etkileme, risk alma, yüksek performans beklentisi yaratma, okul kültürünü etkileme ve değiştirme gibi özellikleri birarada değerlendirildiğinde dönüşümsel liderlerin özelliklerini anımsatmaktadır (Avolio ve Bass, 2002). Bununla birlikte araştırmalar, öğretmenlere öğretimsel liderlik yapmanın başarılı bir okul müdürünün özellikleri arasında olduğunu göstermiştir. Gentilucci ve Muto'ya göre (2007) öğretimsel liderlik özelliklerinden ulaşılabilirlik, interaktif sınıf ortamlarının olması, müdürün baş öğretmen özellikleri başarılı yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Bağlam içerisinde yaşanan sorunlara üretken şekillerde yanıt veren liderler (Day vd., 2011) özellikle de dönüşümsel ve öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olan okul müdürleri yönetimde başarılı olmaktadırlar. Kaynakların sorumlu ve adil olarak gerçekleştirildiği bir liderlik, kollektif bir çabanın ürünü olup, okullarda takım çalışması, işbirliği, kararlarda paydaşların fikirlerinin yer alması ile birlikte tüm

bunların eğitimde fırsat eşitliğinin gözetilmesi amacı birleştirirse o liderlik başarılı olur (Miller, 2018:35-36). Fırsat eşitliği ve liderlik bağlantısı sosyal adalet liderliğini gerektirmektedir.

Birçok sosyal alt sistemi barındıran okulların istenen sosyal değişimleri sağlaması ve sosyal adaletsizlik farklarını ortadan kaldırabilmesi açısından sosyal adalet ve sosyal adalet liderliği (Berkovich, 2014) önemlidir. Harris'e göre (2015) bağlam; okul etkiliği ve gelişme alanındaki çıktıların tek sebebi değildir, yöneticinin kullandığı stratejilere bakmak gerekir. Aynı araştırmacı verdiği Malezya örneğinde; başarısız bir okulda başarılı olan bir okul müdürü elinde herhangi bir kılavuzla işe başlamamış, okul kültürünü ve okuldaki işleyişi anlamak için bir miktar zaman geçirmiştir. Öğretmenler çözümün bir parçası olarak görülmüş, öğretim uygulamasında gelişme için bir işbirliğine gidilerek başarıya ulaşılmıştır. Sağlıklı bir okul çevresi yaratmak için destekleyici okul çevresinin yaratılması ve toplumun okula rasgele müdahalesinin engellenmesi gerekli olup (Hoy ve Tarter, 1997); sosyal adaletsizlik, okullarda bireysel akademik hareketlenme ile çözülebilir ve sosyoekolojik anlamda alt sistemler arasında gerçekleşen sosyal değişimlerin ve hareketlerin eğitimde sosyal adaleti sağlayıcı liderlik açısından (Berkovich, 2014) önemli olduğu düşünülmektedir.

Sosyal adalet liderliği; ana akım liderlik tarzları olan durumsal, özellikler ve davranış kuramlarından farklı bir liderlik stili olarak bu ana akımdaki liderlik stillerinin bellibaşlı özelliklerini kapsayan şekilde işlediği söylenebilir. Sosyal adalet liderliği uygulamaları bir çerçevede sunulacak olursa, öğrenmek için liderlik etme çerçevesi buna uygun olabilir. Hallinger (2009:16) öğretimsel liderlik alanyazınını özetleyerek öğrenme için liderliğin okul liderliğine bir yapı tasarladığını, okulun özel bağlamının doğasına ve ihtiyaçlarına uyarlanması gereken tek ve standart bir modelin olmadığı, öğretimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin özelliklerinden bireysel odaklanma ve kapasite geliştirme gibi özelliklerini birleştirerek karşılıklı bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Bu sebeple eğer okul geliştirme için bir öğrenme liderliği çerçevesi oluşturulmak isteniyorsa şu beş adım önerilmiştir (Coplan ve Knapp, 2006): 1) öğrenmeye odaklanmayı sağlama, 2) öğrenmeye değer veren mesleki topluluklar oluşturmak, 3) öğrenme için gerekli olacak dış çevre ile bağlantı kurma, 4) stratejik olarak hareket etme ve paylaşımcı liderlik, 5) tutarlılık oluşturma.

Sosyal adalet liderleri-marjinal öğrencilere fayda sağlamak için kültür, müfredat, pedagojik uygulamalar, atmosfer ve okul çapındaki öncelikleri dönüştürmek için okullarına rehberlik eden liderlerdir (Theoharis, 2007). Sosyal adalet liderleri; bütün öğrencilerin akademik anlamda başarılı olmasını sağlayan, okulun tüm paydaşlarının okula katılımını sağlayacak olumlu ilişkiler yaratan liderlerdir. Sosyal adalet liderliği; tüm şartlar olumsuz görünse dahi öğrencilerin bulunduğu bağlamı başarıya ulaşabileceği çevrelere dönüştürebilen bir aktivist liderlik stilidir ve sosyal adalet liderleri eşitlik ve adalet sağlamak için hareket ederler (Fraser, 2012).

Kaynakların sorumlu ve adil olarak kullanıldığı bir liderlik, kollektif bir çabanın ürünü olup, okullarda takım çalışması, işbirliği, kararlarda paydaşların fikirlerinin yer alması ile birlikte tüm bunların eğitimde fırsat eşitliğinin gözetilmesi amacı birleştirildiğinde o liderlik başarılı olur (Miller, 2018:35-36). Fakirlik içinde yaşayan ailelerin çocuklarının öğrenebileceğine ve yüksek düzeyde başarı sağlayabileceğine inanan okul müdürleri ve öğretmenler öğrencilerin başarılı olmasında önemli bir yere sahiptirler (Lyman ve Villani, 2004:116). Çok yoksul olan okullar için iyi liderlik uygulamalarına, bir anlamda sosyal adalet liderliğine ilişkin yapılan çalışmalardan birinde Carter (2002), başarılı yönetim ve liderlik uygulamalarını yedi madde şeklinde sıralamıştır (Lyman ve Villani, 2004:105):

1. Okul müdürünün okul bütçesini uygun gördüğü şekilde özgürce harcayabilmesi
2. Okul müdürünün başarı kültürü oluşturabilmek için ölçülebilir hedefler koyması
3. Öğretmenlerin en iyi olması için uzmanlaşmalarını sağlaması
4. Titiz ve düzenli, devamlı test çalışmalarını yapması
5. Disiplinin anahtarı olarak başarıyı görmesi
6. Ailelerle güçlü bir iletişim kurarak evleri öğrenme merkezi haline getirmesi
7. Çabanın yeteneği getirmesi

Bogotch ve Shileds (2014) araştırmalarında okul müdürlerinin okulları sosyal adaleti sağlayıcı şekilde yönetebilecekleri bir program uygulamışlardır. Bu programda önemli görülen ve uygulanması beklenen yedi sosyal adalet stratejisi aşağıdaki gibidir:

1. Herkes için öğrenmeyi ve başarıyı teşvik edici öğretim müdahaleleri yapılması, bunun için her öğrencinin gerçekten öğrenebileceğine ve

ailelerine inanmak gerekir. Bu sebeple herkes için öğrenmeye uygun yönetimsel uygulamalar yaratılır.

2. Okuma becerisinin geliştirilmesi
3. Rehberlik merkezli bir yaklaşım ile öğrencilerin kendi öğrenme planlarını gerçekleştirebilmeleri için öğretmen grupları kurmak, öğrencilere sorumluluk bilincinin kazandırılması
4. Okul yönetimi ve öğretmenlerin mesleki gelişimi
5. Kültürel kaynaklara ulaşımın sağlanması (tiyatro, müze gibi), bu şekilde öğrencilerin sosyo kültürel düzeylerinin arttırılması ve akademik başarıda yükseliş amaçlanır.
6. Öğrencilerin aileleri ile işbirliği uygulamaları ile öğrencilerin başarılı olmasında aile katılımını sağlamak yatar.
7. Toplum ile işbirliği bağlantıları kurma sayesinde öğrencilerde bütüncül bir gelişme amaçlanır. Bu şekilde öğrenci ve ailelere toplum desteği sağlanmış olur.

Theoharis (2007) okul müdürlerinin sosyal adaleti gerçekleştirirken eşitlik ve adaletli davranmanın ve yanısıra okullarında daha iyi eğitim ortamları gerçekleştirmek için harekete geçiş yollarını şu şekilde açıklamıştır: a) öğrenci başarısını arttırma, b) okul yapılarını geliştirme, c) çalışanların kapasitesini geliştirip iyileştirme, d) okul kültürünü ve toplumunu güçlendirme. Okul müdürlerinin sosyal adalet liderliği yaparak başarılarını devam ettirmeleri için proaktif ve başetme olarak iki stratejisi bulunmaktadır. Proaktif stratejiler; amaçlı bir şekilde iletişim kurmak, destekleyici ve geliştirici yönetimsel bir ağ oluşturmak, değişim için birlikte çalışmak, gözlerini ödül üzerinde tutmak, çalışanların işlerini önemsemek, mesleki öğrenmeyi sağlamak, ilişkiler kurmak olarak sıralanmıştır. Amaçlı ve doğal bir iletişim sosyal adalete hız vermektedir. Başetme stratejileri her müdür için ayrı olup okul dışında spor, fiziksel veya sosyal faaliyet ya da meditasyon gibi faaliyetlerle rahatlayarak daha çok enerji toplayıp işe koyulmak onların baş etme stratejileri arasında yer almaktadır. Şekil 2 de başarılı bir okul ortamı için sosyal adalet liderliği aşamaları Theoharis (2007) den özetlenerek verilmiştir.

Bronfenbrenner (1976) sosyoekolojik açıdan deneysel ve teorik çalışmaları biraraya getirerek sosyal değişimde sosyal adalet liderliği için oluşturduğu çerçevede;

insan ve çevresi arasında bir etkileşim olduğunu bireylerin iki anahtar ilişki içinde gelişip değişebileceğini savunmuştur. Bu ilişkilerden birincisi; bireyin yakın çevresi (ev, okul, komşular, toplum) ile makro sosyal yapılarla olan ilişkisi (kültürel değerler, gelenekler, kural ve kanunlar); ikincisi ise bu yapıların kendi aralarında olan ilişkidir. Bu ilişkiler ağında bireyler bu iki büyük ilişkinin yapısını değiştirip geliştirebilir (Berkovich, 2014). Toplumun en küçük yapıtaşı olan bireyleri eğiten kurumların yöneticisi ve lideri olan okul müdürleri bu değişim ve gelişmeleri sağlayabilecek anahtar noktadır. Ancak 'öğrenme için liderlik' perspektifinden, liderlik etkinliği takım dinamiklerine dayalı ortak bir etkinlik olarak görülmekte ve bu okul müdürlerinin bireysel olarak değişimin temelini oluşturabileceği fikrine son vermektedir (Moral vd., 2018). Bu sebeple etkili bir yönetim için işbirliği içinde yönetim şarttır.

İnsanlara olayların sonuçlarına ilişkin yargıları sorulduğunda adalete ilişkin duyguların etkili olduğu görülmüştür. Bu adalet ya da adaletsizlik; mahrum kalma, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, cezalandırıcı adalet olarak görülmektedir ve insanların reaksiyon göstermeleri için o durumla bir şekilde karşılaşmaları gerekir (Tyler vd., 2019). Okulda okul müdürleri adalete ilişkin durumlarla görevinin doğası gereği bir şekilde karşılaşmaktadırlar. Connell ve Connell (1993) okul ve sosyal adaleti şu şekilde anlamlandırmıştır: Okul sisteminde yer alan öğretmen, öğrenci, yönetici ve veliler dahil olmak üzere herkes için sosyal adalet önemlidir. Eğitim sistemi en önemli kamu varlığı olduğundan ve öyle olmaya da devam edeceğinden modern ekonominin de en büyük endüstrisi sayılır. Toplumu ve geleceği şekillendiren okulda eğitim ahlaki bir iş olduğundan okulda sosyal adalet daha da önem kazanmaktadır; dezavantaj miras olarak aktarılan bir döngü olup döngüyü kırmak ancak adil bir eğitimle mümkün olabilir

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, nitel araştırmanın modeli, çalışılan okulların seçimi ve tanıtımı, katılımcıların seçimi ve tanıtımı, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan tekniklerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

## 3. NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel araştırmada araştırmacı, verilerin toplanması ve analizinde bir enstrüman görevi yüklenir. Bu nedenle de kendi perspektif ve önyargılarını tanımlar ve bu doğrultuda araştırdığı olayı açıklayarak ifade eder. Çünkü araştırmacının olaylara bakış açısı, olayların nasıl görüldüğünü ve algılandığını etkiler. Nitel araştırma sosyal olay ve olguları anlamlandırmada tümevarım yöntemini kullanır (Denzin ve Lincoln, 2003). Nitel araştırmada katılımcıların olayları nasıl anlamlandırdığı ile ilgilenilir ve sonuçlar sayısal ifadelerden çok; zengin tanımlama ve açıklamalarla hikayeleştirilerek ifade edilir. Nitel araştırmacı derinlemesine inceleme ve analizler yapmak için bağlamda nicel araştırmaya oranla daha fazla zaman geçirir (Merriam, 1998).

Creswell (2014) nitel araştırmanın kişisel değerlendirmelere dayanmasından, dolayı, küçük gruplar ile yapılan çalışmanın büyük örneklemler için genellemelerin yapılamaması gibi eksikleri olduğu söyler, ancak; karşılaştırmalı çoklu durum araştırmalarında yapılan karşılaştırmalar sayesinde genellemelere de gidilebileceğini ifade etmiştir (Stake, 2003). Bunun yanında; durum çalışması yönteminin bazı avantajları bulunmaktadır (Bennet, 2004:19). Bunlar arasında yeni ortaya çıkmış veya gözardı edilmiş olan değişkenlerin ya da hipotezlerin tanımlanması; tekil durumlarda sözü geçen değişkenlerin duruma olan etkisinin incelenmesi, özel durumlar ile ilgili tarihsel açıklamalar geliştirmesi ve tümevarım ve tümdengelim yolu ile tanımlanabilecek yeni hipotezler oluşturabilmesidir.

Araştırmanın nitel durum şeklinde modellenmesi için dört nokta önemlidir (Yin, 2003): a) Araştırmacı çalışmada nasıl ve niçin sorularına bir cevap arıyorsa b) Araştırmacı çalışmada yer alanların davranışlarını değiştiremiyorsa, c) Araştırmacı çalışılacak olgunun bağlamsal faktörlerinin önemli olup değerlendirilmesi gerektiğini

düşünüyorsa nitel durum çalışması yapmak gerekmektedir. Bu araştırmada dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede başarılı olan okul yöneticilerinin yönetim şekillerini ve liderliği nasıl gerçekleştirdikleri araştırıldığından nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

## 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ: KARŞILAŞTIRMALI ÇOKLU DURUM ARAŞTIRMASI

Creswell (2013) durum çalışması yöntemini; zaman bağlı gerçek bir olgunun birden fazla veri kaynağını içerecek şekilde ayrıntılı, derinlemesine veri toplayarak temalar ve bir vaka açıklamasının yapıldığı yöntem şeklinde tanımlamaktadır. Stake'e göre (1995) nitel araştırma yöntemi, olguların yoğun ve bütüncül bir şekilde araştırılmasına ve analiz edilmesine olanak sağlar ki tek başına anket ve ölçeklerle bu olguların anlaşılması zordur. Durum çalışmaları, çalışılan olgunun kendi bağlamı içersinden kolayca ayırt edilemediği durumlarda, araştırmacının gerçek yaşam olaylarını kendi bağlamı içerisinde anlamlı ve bütüncül bir şekilde ortaya koymasını sağlayan bir yöntemdir (Stake, 1995; Yin, 2003). Durum çalışmaları, doğası gereği genelleme yapılamayacak çalışmalardır, ancak çoklu durum çalışmaları için bu söylenemez ve tüm durum çalışmalarında kavramsal yapı tematiktir ve araştırma soruları bu yapıyı yansıtacak şekilde sorulurlar. Çoklu durum araştırmaları özellikle farklı ortamlarda karşılaştırmalar yapmaya olanak tanır (Darke et al 1998, Schofield 2000). Durum çalışmalarında araştırmacı, bir durumu anlatırken durumun anlaşılabilir derecede ifade edilmesine dikkat eder (Stake, 2003).

Bu araştırmada, araştırmanın yapıldığı okulların bağlamı yani; dezavantajlı sosyoekonomik çevre çoklu durum araştırmasının sınırlarını, bu okullarda başarılı olan okul müdürlerinin liderlik ve yönetim şekilleri ise araştırılan olgu olmuştur. Stake (2003:136) durum çalışmasını tanımlarken; durumların belirli sınırları olduğunu ve çok geniş olarak ele alınamayacağını ifade eder. Bir desene sahip olan durum çalışmasının odak noktası belirli bir durumun karmaşıklığını anlamak için ortaya çıkar ve "her durum çalışması bir duruma yoğunlaşılmış araştırmadır". Doküman analizleri ve görüşmelerle bütünleştirilmiş gözlemler, çalışma yapılan olguya bütünlük sağlar (Merriam, 1998).

Stake (2003) üç tür durum çalışması tanımlamıştır. Birincisi: kendine özgü durum çalışması olup bir durum eğer "bir araştırmacı tarafından o özel durum hakkında daha iyi bir anlayış kazanmak için yapılmışsa" yani kişisel ise yapılan çalışmadır. Araçsal durum çalışması ise araştırmacı bir durum hakkında derinlemesine bilgi edinmek ve genelleme yapmak istiyorsa yapılır. Araçsal durum çalışmaları çok geniş bir konu üzerinde derinlemesine bir anlayış kazanmak üzere araştırmacıya destek olur. Kollektif durum çalışması ise birden fazla çoklu durumun bir olguyu anlamak üzere yapıldığı çalışmalardır. Bir araştırmada, birden fazla durum varsa çoklu durum araştırmasına ihtiyaç duyulur ve durum araştırmasından farkı ise araştırmacı birden fazla durum arasında benzerlik ve farklılıkları bulmaya çalışır (Stake, 2003). Çoklu durum çalışmalarında araştırmacı; hem durum içindeki olayları ve bu olayların arasındaki konuları araştırabilir, hem de elde ettiği verileri beklenen sonuçları veya benzer sonuçları karşılaştırmak için kullanabilir (Yin, 2003).

Bu araştırmada dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki başarılı okul müdürlerinin yönetim ve liderlik uygulamaları araştırılırken dezavantajlı çevredeki iki başarılı okulun okul müdürlerinin yönetim şekilleri ve liderlikleri incelenmiştir. Araştırmanın modeli birden fazla durumun karşılaştırılarak ele alındığı *Karşılaştırmalı Çoklu Durum Araştırması* olmuştur.

## 3.2. VERİ KAYNAKLARI

Bu kısımda araştırma yapılan okulların ve katılımcıların belirlenmesi hakkında bilgi verilmiştir.

### 3.2.1. Araştırma Yapılan Okulların Seçimi

Önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılması Patton (2005) tarafından ölçüt örneklem seçimi olarak adlandırılmıştır. Bu araştırmada da ölçüt örneklem yöntemi ile araştırılacak olan olgu okul müdürlerinin liderlik ve yönetim şekilleridir. Grix (2010) araştırmanın konusu olan herhangi bir durumun ölçüt olarak belirlenebileceğini belirtmiştir. Analiz birimi olan okul müdürlerinin liderlik ve yönetim şekillerini hangi okul müdürlerinin yansıttığını bulmak için ölçütler ise şu şekilde belirlenmiştir:

a) Okul müdürlerinin dezavantajlı sosyoekonomik yapıdaki bir okulda görev yapması,

b) Düşük başarı sıralamasından yüksek akademik ve sosyal başarıya yükselmiş olma, başarıda katedilen yükseliş

c) Uzun süreli gözlem yapma olanağı sağlama

Seçilen okullar akademik ve sosyal başarı açısından aşağıda da detaylı olarak verileceği üzere üst sıralarda olan ve okul çevresi bakımından da oldukça dezavantajlı bölgede bulunan okullardır ve Zirve Ortaokulunda uzun süreli gözlem yapma olanağı bulunmuştur. Sırasıyla aşağıda araştırmacının da çalıştığı okul olan ve anonimiteyi korumak açısından takma isim verilen Zirve Ortaokulu ve sonra da aynı şekilde başarı ve dezavantaj durumlarının yoğun olarak yaşandığı Yıldız takma ismi verilen diğer Ortaokul tanıtılacaktır.

***Bu araştırmadaki okulların başarılı olma kriteri olarak:*** TEOG (Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavında 22 resmi ortaokul arasından ilk 10' girmiş olmak) ve ilçe, il ve ulusal düzeydeki sosyal etkinlik çalışmalarında ve yarışmalarında ilk 10 da yer almak şeklinde belirlenmiştir. Araştırmaya dahil edilen okul müdürleri göreve başladıklarından bir yıl sonrasında okullarının ilçedeki 23 resmi ortaokul arasında TEOG sınavı ilçe değerlendirme listelerinde ve sosyal etkinlik ve yarışmalardaki başarılarda ilk 10 da yer almışlardır. Eklerde başarılarla ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Yoğun durum örneklemesi ile sosyoekonomik olarak dezavantajlı olan bölgelerde bulunan bu iki ortaokul -akademik ve sosyal başarı düzeylerine göre- araştırmaya dahil edilmiştir. Bu okullardan ikisi de araştırmanın birinci bölümünde de tanımlanan, akademik ve sosyal başarıları açısından anlamlı bir biçimde yoğun ve aynı zamanda başarılı okul müdürlüğü ve liderliği olgusunun araştırılabileceği bu olgunun gözlemleneceği yoğun durumlardır.

***Okulların bulunduğu ilçenin sosyoekonomik durumu***: Kocaeli'deki sosyoekonomik çevrenin dezavantajlı olduğu okullar; TÜİK verilerine dayandırılırken başarılı olan okullar ise TEOG sınavı ve sosyal faaliyetlerdeki başarının yüksek olmasına (listelerde il 10 da olmak) dayandırılmıştır. Bu araştırmada TÜİK (2010) verilerine göre Kocaeli 26 ekonomik bölge arasında işgücüne katılma oranı %50 ile 12. Sırada yer almış, %24 yıllık nüfus artış oranı ile 81 il içerisinde 15. sırada,

öğretmen başına düşen öğrenci sayısı 21 ile 81 ilde 18. sırada görünmektedir. TÜİK Gelir dağılımı ve yaşam istatistikleri (2018) verilerine göre 1 milyon 780 bin nüfusa sahip Kocaeli ilinde 288.000 kişi A gelir grubundadır. Körfez İlçesi nüfusu 151.200 nüfusun 100bin civarı ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim almıştır. Bu sayının sadece 28452'lik kısmı lise düzeyi eğitime sahiptir. Kocaeli Körfez 2017 yılında, 151.200 toplam nüfusun 15 yaş ve üstünde 581'i erkek ve 3442'si kadın okuma yazma bilmeyen, 9528'i erkek ve 15772'i kadın ise okuma yazma bilen veya ilkokul mezunu oluşturmaktadır. Mahalle bazındaki TÜİK verileri iki okulun mahallesinin de %50 sinin SES gelir düzeyine göre tanımlanan düşük (C) gelir düzeyli olarak tanımlanmıştır. Bu bilgilere göre; iki okulun da bulunduğu bölgeler TÜİK verilerine göre dezavantajlı sosyoekonomik gelir düzeyine sahip ailelerden oluşmaktadır.

***ZİRVE Ortaokulu (Katılımcı gözlemin yürütüldüğü okulun takma adı)*:** Araştırmacının da görev aldığı ve uzun soluklu olarak gözlem yapabileceği ve veri toplayabileceği olan okul olup doğrudan araştırmaya dahil edilmiştir. Dezavantajlı çevrede olan ve okul müdürünün gelişi ile birlikte dönüşüme başlamış, akademik ve sosyal başarılarını müdürün gelişi ile göstermiş katılımcı gözlemcinin okulu, zamanla araştırmacının dikkatini çekmiştir. Araştırmacı başarılı okul, başarılı müdür konusunu ve literatürünü okumaya başladığında her bulgunun bu okul müdürünün yaptıklarını yansıttığını görmüştür. Daha sonra süreç konusunda tez danışmanın da desteğini alarak okul müdürü ile bu durumu paylaşan araştırmacı araştırma için okul müdürünün iznini almış ve gözlemlerine başlamıştır.

Okulun 2020 yılında 50 öğretmeni ve 35 dersliği 1 bilgisayar laboratuvarı bulunmaktadır. Her yıl 900 civarında öğrencisi bulunan bu okulun okul rehberlik ve risk değerlendirme analizlerine göre öğrencilerinden %50'sinin ekonomik durumu iyi değildir (C gelir düzeyi-asgari ücretli, 3000 tl ortalama maaşlı işçi). %60 baba mesleği işçi, %5 işsiz ve sosyal yardımlaşma kuruluşlarından vs. maddi yardımdan faydalanan, %10 anne babası ayrı ya da annesinden babasından ayrı yaşamak zorunda olan %40 anne eğitim düzeyi ilkokul-ortaokul, baba eğitim düzeyi %40 ilkokul-ortaokul mezunu %20 lise mezunu, %50 Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden göçle gelmiş olan, %50 evdeki kardeş sayısı 3-5 aralığında olan ailelerden gelmişlerdir.

Özel gereksinimli öğrenciler için bireyselleştirilmiş eğitim planı uygulanan sayısı 30 olup rehber öğretmenlerden alınan bilgiye göre bireysel eğitim alması gereken ancak aile onayı ile verilebilen bu raporu almayan öğrenci sayısı da 15-16 olarak tespit edilmiştir. Körfez İlçe Milli Eğitimden alınan bilgilere göre en fazla "eğitim ve sağlık tedbiri" uygulanan yani bir şekilde özel ihtiyacından dolayı dezavantajlı öğrencilerin olduğu toplam 5 ortaokuldan biri ZİRVE Ortaokuludur.

***YILDIZ Ortaokulu (Takma adı):*** Her sene 570-580 arasında değişen sayılarda öğrenci mevcudu bulunmaktadır. Okulun 2020 yılında 43 öğretmeni ve 24 dersliği 1 bilgisayar laboratuvarı 1 kütüphanesi 2 işlik atölyesi bulunmaktadır. Okul rehberlik ve risk değerlendirme analizlerine göre öğrencilerinden %50'sinin ekonomik durumu iyi değildir (C gelir düzeyi-asgari ücretli, 3000 tl ortalama maaşlı işçi). %60 baba mesleği işçi, %5 işsiz ve sosyal yardımlaşma kuruluşlarından vs. maddi yardımdan faydalanan, %10 anne babası ayrı ya da annesinden babasından ayrı yaşamak zorunda olan %45 anne eğitim düzeyi ilkokul-ortaokul, baba eğitim düzeyi %45 ilkokul-ortaokul mezunu %20 lise mezunu, %50 Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden göçle gelmiş olan, %50 evdeki kardeş sayısı 3-7 aralığında olan ailelerden gelmişlerdir.

Özel gereksinimli öğrenciler için bireyselleştirilmiş eğitim planı uygulanan öğrenci sayısı 20 olup rehber öğretmenlerden alınan bilgiye göre bireysel eğitim alması gereken ancak aile onayı ile verilebilen bu raporu almamış olan öğrenci sayısı da 20 olarak tespit edilmiştir. Körfez İlçe Milli Eğitimden alınan bilgilere göre en fazla "eğitim ve sağlık tedbiri" uygulanan yani bir şekilde özel ihtiyacından dolayı dezavantajlı öğrencilerin olduğu sosyoekonomik düzeyi düşük 5 ortaokuldan biri YILDIZ Ortaokuludur.

Okulların risk haritaları ve sosyal sportif başarıları (Ek1, Ek2, Ek3 ve Ek4) ekler bölümünde sunulmuştur.

### 3.2.2. Katılımcıların Seçilmesi

Katılımcı gözlemci olarak araştırmanın yapıldığı ZİRVE Ortaokulunda araştırmaya katılmak isteyen her branş ve cinsiyetten 16 öğretmen, 32 öğrenci ve 3 hizmetli personel araştırmaya katılmış ve odak grup görüşmeleri için 5 farklı oturumda biraya getirilmişlerdir.

YILDIZ Ortaokulunda araştırmaya katılmak isteyen her branş ve cinsiyetten 8 öğretmen, 10 öğrenci ve 2 hizmetli personel araştırmaya katılmış ve odak grup görüşmeleri için 3 farklı oturumda biraya getirilmişlerdir. Katılımcı bilgileri Ek8 ve Ek9 da verilmiştir. Anonimliği korumak açısından katılımcı isimlerinin baş harfleri kullanılarak alıntılara yer verilmiştir. Her iki okul müdürünün de 2 yıl müdür yardımcılığı ve 6 yıl okul müdürlüğü deneyimi olup toplam 19 yıldır Milli Eğitimde görev yapmaktadırlar.

## 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu bölümde görüşme, odak grup görüşmesi, gözlem ve katılımcı gözlem ve döküman araçları hakkında bilgi verilmiştir.

### 3.3.1. Görüşme

Okul müdürleri, öğrenci, öğretmen ve hizmetli personel ile yapılan görüşmelerde görüşme soruları yönetim yaklaşımları ve liderlik yaklaşımları alanyazınına dayalı olarak oluşturulmuştur. Bunun için araştırma sorularından yola çıkarak "Planlama, Örgütleme, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol, Liderlik" başlıklarına uygun ana ve açımlayıcı sorular sorulmuştur. Aşağıda problem cümleleri ve bu problem cümlelerine cevap bulmak amacıyla görüşme soruları Tablo2 de birer örnek soru ile verilmiştir. Görüşme sorularının tamamı ve görüşme onay formu "*Ek5, Ek6 ve Ek7 de*" görülebilir. Görüşmeler katılımcıların uygun bulduğu okul içi mekanlarda gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2** Problem cümleleri ve problem cümlelerine ilişkin görüşme soruları: Okul müdürlerine sorulan sorulardan birer örnek

| |
|---|
| **Problem 1**: Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri okullarını nasıl yönetmektedir? |
| **Alt problem1**-Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri yönetim görevlerini (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) nasıl yürütmektedirler? |

**Tablo 2** *Devam* Problem cümleleri ve problem cümlelerine ilişkin görüşme soruları: Okul müdürlerine sorulan sorulardan birer örnek

| |
|---|
| **(Planlama)**<br>1)Görüşme sorusu: Okulda yönetime ilişkin karalar nasıl alınır?<br>**(Örgütleme)**<br>1) Görüşme sorusu: Tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları nasıl bildirirsiniz?<br>**(Yürütme, kumanda)**<br>1) Görüşme sorusu: Tüm çalışanlar ile etkileşim nasıldır?<br>**(Koordinasyon)** |
| Görüşme sorusu: Okulda amaçları gerçekleştirmek üzere ortaklaşa yapılan çalışmalar nasıl yapılır?<br>**(Kontrol)**<br>Görüşme sorusu: Öğretmenleri nasıl değerlendirirsiniz?<br>**Alt problem 2-** Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri nasıl bir liderlik rolü benimsemişlerdir?<br><br>Görüşme sorusu: Nasıl liderlik edersiniz?<br>(Geleceğe ilişkin planlar, hatalar konusunda alınan tavır, kendini geliştirme çalışmaları, görüş ifade etmek için hazırlanan ortam, güven kazanma, beden dili nasıldır?) |
| **Problem 2:** Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri okulları önceki durumundan şu andaki durumuna nasıl getirdi?<br><br>**Alt problemler 1-**Katılımcı gözlem yapılan dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okulda okul müdürü okulunu göreve ilk başladığı günden bugüne nasıl değiştirmiştir?<br>Görüşme sorusu: Okul geldiğinizde nasıldı şimdi nasıl? Değerlendirebilir misiniz? |

### 3.3.2. Odak Grup Görüşmesi

Odak grup görüşmesinin birebir görüşmekten kaçınan ya da söyleyecek bir şey bulamadığını söyleyen katılımcıları cesaretlendirerek görüşme yapılan konuda daha rahat konuşmalarına yardımcı olur; hatta birbirlerinin görüşlerini sorgulamaya düşünmeye imkân sağladığından insanlar daha rahat ve geniş bir ifade ile görüşlerini ifade edebilirler (Kitzinger, 1995). Bu araştırmada okul müdürleri dışındaki öğretmen, öğrenci ve hizmetli personel ile odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Odak grup görüşmesinin soruları ekler bölümünde yer almaktadır.

### 3.3.3. Gözlem

Gözleme ilişkin veri toplama kriteri olarak katılımcı gözlem yapılan okulda beliren kriterler doğrultusunda YILDIZ Ortaokulunda gözlem yapılmıştır. Okul müdürünün yönetim yaklaşımı, iletişimi, liderlik yaklaşımı, okul müdürü ile çevresindekilerin iletişim kalitesi, öğrenme-öğretme-yönetim anlayışlarına ilişkin yarı yapılandırılmış gözlem yapılmıştır. Sonrasında belirlenen 13 tema açısından

değerlendirilen gözlem verileri oluşturulmuştur. Araştırmanın keşfedici niteliğinden dolayı yeni çıkabilecek verilere açık olmak için yapılandırılmış gözlem yapılmamıştır. Gözlem için okul müdüründen izin alınarak 2018 yılı ikinci yarı yılında bir veli toplantısı ve bir öğretmenler kurulu toplantısı toplantı süreleri boyunca ortalama 3 saat gözlemlenmiştir.

### 3.3.4. Katılımcı Gözlem, Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada araştırmacı, çalışmanın yapıldığı dezavantajlı çevredeki başarılı okulda görev yaptığından nitel araştırmalarda arka bahçe araştırması adı ile anılan hem katılımcı hem de araştırmacı rolünü üstlenmiştir. Araştırmacı bu rolü ile gözlem yaparken ilgilenilen konu hakkında her türlü detayı, ortaya çıktığı her an kaydedebilmiş ve sıra dışı ya da nadir olabilecek olayları da çalışmaya yansıtmak için notlar almıştır. Bu sırada okul yönetim kadrosunda yer alan araştırmacı liderlik ve yöneticiliğe ilişkin soruları olduğunda istediği zamanlarda okul müdürü ile yüz yüze görüşmeleri rahatlıkla gerçekleştirebilmiş; okul müdürünü, öğretmen, öğrenci ve velileri yapay ortam yaratmadan gözlemleyebilmiştir (Glesne ve Peshkin, 1992; Akt. Cresswell, 2014). Bu araştırmada araştırmacı katılımcı gözlemci olarak bulunduğu okulda Eylül 2017 yılından itibaren görev yaptığından görüşmeler ile gözlemleri karşılaştırabilecek yoğunlukta ve zamanda araştırma ortamında bulunmuştur.

Bu araştırma karşılaştırmalı çoklu durum araştırması olduğundan; araştırmacı birinci okulda katılımcı gözlemci rolü ile Eylül 2017- Haziran 2020 ye kadar gözlem yapma imkânı bulmuş, bu süreçte görüşme ve dökümanlar elde ederken; karşılaştırma için seçilen okula ise okul müdürünün belirlediği günlerde görüşme, gözlem yapmak ve döküman toplamak için gitmiştir. Araştırmacı; müdür yardımcısı olduğundan eğitim bölgesindeki yönetici ve zümre öğretmenleri ile toplantılarına katıldığından, elindeki verilerin doğruluğunu sıkça karşılaştırma imkanına sahip olmuştur.

### 3.3.5. Döküman analizi

Silverman (2018) arka plan materyali olmasından dolayı önemli bulunan metinsel verilerin zengin, ilgili ve etkili, elverişli olmasından dolayı avantajları olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmadaki dökümanlar; resmi yazışma sisteminden elde edilen DYS belgeleri, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin web sayfası ve istatistik

verileri, zümre toplantı tutanakları, öğretmenler kurulu tutanak defteri, nöbet defterleri, okul web sayfaları ve diğer yazılı materyaldir. Bu dökümanlar, katılımcı gözlem ve görüşme verileri ile birlikte ortaya çıkan tema ve kategorileri desteklemek amacı ile analiz edilerek yorumlara dahil edilmiştir.

## 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMADA İZLENEN SÜREÇ

Nitel araştırmalarda verilerin toplanması ve analizi eş zamanlı yürütülür, doğrusal basamaklı bir süreç izlemez; verilerin analizi ilk görüşme, ilk gözlem ve ilk dokümanın okunması ile başlar. Ortaya çıkan önsezi ve kesin olmayan hipotezler, veri toplama sürecinin bir sonraki evresine yönlendirilir. Bu süreç araştırma sorularının geliştirilmesi ve düzeltilmesi ile sonuçlanır. Bu etkileşimli süreç araştırmanın inanılır ve güvenilir sonuçlar elde etmesine olanak sağlar (Merriam, 1998).

Araştırmada veri toplama sürecine, veriler tekrarlanmaya başladığında son verilmiştir. Lincoln ve Guba (1985) doygunluk noktasına ulaşıncaya kadar örneklemeyi sürdürmeyi tavsiye etmektedir. Miles ve Huberman'ın (1994) belirttiği gibi durum çalışmalarının analizleri sırasında öne çıkan tema ve yönelimleri ortaya çıkarmak gerektiğinden dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki iki başarılı okulun okul müdürlerinin yönetim ve liderlik uygulamalarını anlamak için; okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenci ve diğer personelden veriler toplanmıştır. Ayrıca okul web sayfaları, okulların resmi yazışmaları, okul sosyal medya hesaplarında yer alan haberler ve resimler döküman olarak kayıt edilmiştir.

Araştırmada ilk kısım olan katılımcı gözlem, görüşme ve döküman yolu ile toplanan veriler elde edildikten sonra; benzer özellikler gösteren dezavantajlı sosyoekonomik çevreye sahip diğer okulu başarıya taşıyan okul müdürü ile 1 görüşme, 1 adet veli toplantısı, öğretmen ve öğrenciler ile görüşme ve ayda bir gözlem yolu ile ikinci kısım tamamlanmıştır. Bu veri toplama aşamaları birinci ikinci kısım olarak tarif edilse de eş zamanlı toplanan veriler aşamalı olarak toplanıp analiz aşamasında kullanılmak üzere düzenlenmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak katılımcı gözlemci yöntemin kullanıldığı, ZİRVE Ortaokulu Müdürü araştırma kriterlerini sağlamaktadır. Bu okulun okul müdürü bulunduğu okulda 2 yıl boyunca müdür yardımcılığı yapmış, sonraki 4 yıl boyunca da

okul müdürü olarak görev yapmaya devam etmiştir. Bunların yanı sıra araştırmacının da katılımcı gözlemci olarak aynı okulda yönetici olarak görev yapmasından dolayı ZİRVE Ortaokulu Müdürü, öğrencileri, öğretmenleri ve velileri araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. *Veri toplama aşamasında;* veri türleri ve toplanmasına ilişkin bilgiler Tablo3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Verilerin toplanmasına ilişkin bilgiler

| Okul | Sayı | Katılımcı Gözlem | Görüşme | Odak Grup Görüşmeleri | Döküman |
|---|---|---|---|---|---|
| ZİRVE Okul Müdürü | | x | x | | x |
| ZİRVE Öğretmen | 16 | | | x | |
| ZİRVE Öğrenci | 32 | | | x | |
| ZİRVE Hizmetli | 3 | | | x | |
| YILDIZ Okul Müdürü | | | x | | x |
| YILDIZ Öğretmen | 8 | | | x | |
| YILDIZ Öğrenci | 10 | | | x | |
| YILDIZ Hizmetli | 2 | | | x | |

1. Katılımcı gözlem yapılan okuldaki okul müdürü ile araştırma başlamadan önce görüşü ve izni alındı. Periyodik bir zaman dilimi ile ifade edilemese de okul müdürü ile araştırma konusu hakkında yapılandırılmamış görüşmeler yapıldı. Bu görüşmelerden bir kısmı katılımcı gözlemci notları bölümünden alıntı olarak verilmiştir. ZİRVE Ortaokulu müdürünün belirlediği dört ayrı zaman diliminde yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşmeler cep telefonuna ses kaydı olarak alınmış ve görüşmelerin toplam süresi yaklaşık üç saat olmuştur.

2. Katılımcı gözlemci çalışmaları bir yıl yapılandırılmamış olarak devam ettikten sonra 2 yıl boyunca yarı yapılandırılmış şekliyle değerlendirilmiştir. Okulda yapılan etkinliklerin ve çalışmaların okul web sayfasına alınması kararlaştırılmıştı. Okul web sayfası düzenleme görevini katılımcı gözlemci almış ve araştırmanın katılımcı gözlemci notlarının bir taslağını okulun resmî

web sayfası oluşturmuştur. Daha sonra çıktı halinde basılan bu haber ve duyurulara katılımcı gözlemcinin önemli olarak gördüğü ayrıntılar eklenmiştir. 2017-2020 öğretim yılı içerisinde farklı zamanlarda toplam 3 yıl gözlem yapılmıştır.

3. Katılımcı gözlemci okuldaki iki müdür yardımcısından biri olup okul müdürünün eğitim öğretim faaliyetleri görevi olarak tanımladığı görevleri yürütmüştür (Disiplin kurulu başkanlığı, öğretmen zümre komisyonları, okulda düzenlenen proje faaliyetlerinin denetlenmesi, tören komiteleri ve organizasyonları, destek eğitim ve bireyselleştirilmiş eğitim programlarının başkanlığı, ilçe milli eğitimde disiplin kurulu görevi vb.). Bu görevler esnasında öğretmen, veli ve öğrencilerle yakından iletişim ve etkileşimde bulunarak olayları bütüncül olarak görmüştür. Bulgular açısından önemli görünen gözlemler gözlemcinin cep telefonu notlarına eklenerek sonrasında araştırma çalışmaları arasına eklenmiştir.

4. Araştırmacı 3 yıl süresince problem sorusunu aydınlatacağını düşündüğü kritik gördüğü dökümanları, ulusal ve yerel basından okullar ile ilgili haberleri not etmiştir.

5. ZİRVE Ortaokulu müdürü, öğretmen, öğrenci ve hizmetli personel ile olan görüşmeler araştırmanın 2. yılında öğretmenlerin uygun zaman dilimleri öğrenilerek organize edilmiştir. 16 kişilik 3 ayrı odak grubu ile toplam 6 saat görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin ses kaydı alınarak daha sonra yazıya geçirilmiştir. 32 kişilik iki öğrenci grubu ile yapılan görüşmelerde veliler ses kaydına izin vermediğinden ses kaydı yapılmamıştır. Görüşme notları tutulmuştur. İsteyen katılımcılarla görüşme notları ve araştırmanın sürecinde yaşanan gelişmeler paylaşılmıştır.

6. YILDIZ ortaokulunda ise; okul müdüründen telefonla randevu alınarak yaklaşık 4 saatlik ses kaydının alındığı bir görüşme yapılmıştır. Okul müdürünün iznine ve belirlediği tarihe göre diğer katılımcılarla tek oturum 3 saatlik bir görüşme yapılarak ses kaydı alınmıştır. Bu ses kayıtları daha sonra yazıya geçirilmiştir. 10 kişilik öğrenci grubu yapılan görüşmeler veli toplantısına denk gelen bir günde yapılmıştır. Veli toplantısı gözlemi ile

birlikte toplam 2 saatlik bir çalışma ile kayıtlar tutulmuştur. Bu okula ilçe milli eğitimin organize ettiği toplantılarda gitme fırsatı bulan araştırmacı değişik zamanlarda bu okul müdürü ile görüşme ve gözlem yapmıştır.

7. Görüşme soruları alanyazına dayalı olarak yönetim rolleri, liderlik ve motivasyona ilişkin sorulardan oluşmuştur. Okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler ile yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Araştırmanın karşılaştırmada kullanılacak verileri ise araştırmacı tarafından tespit edilmiş, ZİRVE Ortaokulu ile benzer özellikler gösteren dezavantajlı okuldaki başarılı müdürün yönetim ve liderlik uygulamasının incelenmesinden toplanmıştır. Bu amaçla katılımcılarla görüşme yapmak için YILDIZ okulunda bir veli toplantısına katılım yapılmıştır. Veli toplantısındaki görüşme verileri yeterince detaya sahip olmadığından sadece gözlem verisi olarak ele alınmıştır.

8. İlgili alan yazından okul müdürünün rolleri belirlenerek sorular hazırlanmıştır. Okul müdürüne, müdür yardımcılarına, öğretmenlere ve öğrencilere başarılı okul müdürünün rolleri ile ilgili bir ana soru gerektiğinde de açımlayıcı sorular sorulmuştur.

## 3.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Houghton, Casey, Shaw ve Murphy (2013) nitel araştırmada titiz çalışmalar için bazı stratejiler önermiştir. a) Güvenilirlik için; uzun süreli katılım ve sürekli gözlem, veri çeşitlemesi, akran sorgulaması, üye kontrolü. b) güvenirlik ve doğrulanabilirlik için denetim ve yansıtıcı gözlem yapma ve yoğun tasvirler yapma. Geçerli ve güvenilir verilere ulaşmak için ayrıca; araştırmacı topladığı verilere eleştirel bir gözle bakıp, bu verilerin araştırma sorularına yanıt vermede yeterliliğini sorgulaması ve ulaşılan sonuçların gerçekle örtüşme derecesi, ek veriler toplayarak bulgularının teyidini sağlaması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:301). Bu araştırmadaki geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının bir özeti tablo 4'te verilmiştir.

***Ayrıntılı betimleme:*** Bu araştırmada araştırmacı katılımcı gözlemci notlarını aktarırken yoğun betimlemelere yer vererek, yeri geldiğinde konuşmaları doğrudan alıntı yapmıştır. Dökümanlardan resimler, ilgili kod ve kategorilerin altına eklenmiştir.

***Çeşitleme:*** Veri çeşitlemelerinden veri toplama araçlarının çeşitlemesinin kullanıldığı bu araştırmanın veri toplama sürecinde her iki dezavantajlı okulun okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden ve velilerden elde edilen gözlem, yapılandırılmamış görüşme ve yapılandırılmış görüşme verileri ile katılımcı gözlemci notları, okul etkinlik fotoğrafları, okul web sayfası haberleri, okula ait resmi yazışma ve tutanak defterleri dökümanları ile veri çeşitlemesi sağlanmıştır.

***Uzman inceleme ve tutarlılık incelemesi:*** Tez danışmanı tarafından yapılan incelemede kod-kategori-tema tutarlılığı incelenmiştir.

***Katılımcı teyidi:*** Katılımcı gözlem yapılan Zirve okulunda odak grup görüşmesi yapılan katılımcılarla görüşmeler yazıya geçirildikten sonra bir toplantıda verilerin kategorilenmesi konusunda görüş alışverişi yapılmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin yazıya geçirlmesinden sonra da aynı şekilde bir inceleme yapılarak teyit alınmıştır. Okul müdürleri yapılan yüzyüze görüşmelerde ortaya çıkan temalar konusunda bilgilendirilerek görüşleri alınmıştır.

**Tablo 4.** Bu araştırmanın geçerlik güvenilirlik çalışması özeti

| **Ölçüt** | **Nitel Araştırma** | **Kullanılan Yöntemler** |
|---|---|---|
| Araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili | İnandırıcılık | Uzun süreli etkileşim (3 yıl katılımcı gözlem)<br>Derinlik odaklı veri toplama<br>Çeşitleme<br>Uzman inceleme (tez danışmanı desteği)<br>Katılımcı teyidi |
| Sonuçların uygulanması | Aktarılabilirlik (Transfer edilebilirlik) | Ayrıntılı betimleme |
| Tutarlığı sağlama | Tutarlık | Tutarlık incelemesi (Tez danışmanı incelemesi) |

## 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcılardan elde edilen veriler Creswell (2009)'a göre durum çalışmalarında kişi veya yer detaylı bir şekilde tarif edildikten sonra dört adımda analiz edilmelidir. Elde edilen veriler birinci adımda hazırlanarak düzenlenir. Bu araştırmada da görüşmeler katılımcıların izni ile ses kaydına alınmış olup daha sonra yazıya geçirilmiştir. Tutulan saha notları, düzenli olarak araştırmacının veri tabanına kaydedilmiştir. Dökümanlardan kodlamalara örnek teşkil edenleri taranarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İkinci adımda hazırlanmış veriler genel fikirleri, yaygın görüşlerin ne olduğunu anlamak için okunmuş ve notlar alınmıştır. Üçüncü adımda kodlamaya geçilmiştir. Bu süreçte materyal anlamlı kodlamalar için parçalara ayrılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.

## 3.7. KODLARIN VE KATEGORİLERİN BELİRLENMESİ

Kodlama ve kategoriler belirlenirken araştırmanın alan yazınına bağlı kalınmıştır. Ortaya çıkması muhtemel yeni kavramlar için de tüm görüşme ve gözlem notları ayrıca dökümanlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örnek olarak Motivasyon kategorisine ilişkin kodlama tablo 5'te verilmiştir. ZİRVE Okul Müdürü ve YILDIZ Okul Müdürü ile yapılan görüşmeler, gözlem ve döküman analizleri sonucunda "**Telkinle Güdüleme**" kategorisine ilişkin elde edilen kodlar:

**Tablo 5.** Telkinle Güdüleme kategorisine ilişkin alıntı ve kodlardan bir kısım

| | | |
|---|---|---|
| ZİRVE Okul Müdürü | "O şekilde burda çalıştığımız öğretmen arkadaşlarım önemli. Onları da inandırdım. Ben inanınca onları da inandırmış ve harekete geçirmiş oldum." | Çalışanları işin önemi konununda inandırma,<br>Liderlik<br>Motive etme |
| YILDIZ Okul Müdürü | Vizyon önemli, sonra vizyonu sahiplenecek arkadaşlara olan destek tabiki yapılmalı | Vizyon sahiplenme, destek |

**Tablo 5.** *Devam* Telkinle Güdüleme kategorisine ilişkin alıntı ve kodlardan bir kısım

| | | |
|---|---|---|
| YILDIZ Okul Müdürü | Askıda kırtasiye uygulaması gerçekten takdire şayan. Emeği geçen …öğrencilerimiz ve öğretmenlerini tebrik etmek lazım. | Onurlandırma<br>Teşekkür etme |
| | "Öğrencilerimiz ve velilerin durumu bu bölgede çok iyi değil. Ekonomik zorluk yaşayan çok sayıda aile mevcut. Kermes, askıda kırtasiye gıda gibi projeler üretiyoruz" | Sosyal adalet, ekonomik yardım ve destek,<br>Topluma liderlik etme |
| ZİRVE Okul Müdürü | Evet ramazan kolisi çalışmalarından dolayı öğrencilerimiz alkışlayalım. Görüşlerini alalım…Teşekkür ederiz. | Onurlandırma |
| | "Maddi sorun yaşayan çocuklarımız ve ailelerine büyük katkı oldu. Yardım etmek isteyenleri de böylece harekete geçirmiş olduk." | Teşekkür etme<br>Sosyal adalet, paydaşlara ve topluma liderlik |
| ZİRVE E.Ş. | Benim için söyleyiş tarzı önemlidir vazifem değil ise bile kibarca söyledikleri zaman onları kırma söyleneni yaparım söyleyiş tarzı çok önemli bu yüzden | Yetki ve görev devrine olumlu tepki |
| ZİRVE İ.Ç. | Okulumuzda verilen bir işi yapmayan yok bazı aksaklıklar olsa da tamamlamaya çalışıyoruz tam zamanında bitmiyor bazen ama uyarıldığı zamanda hiç itiraz etmeden tabii ki deyip falan tamamlamaya çalışıyoruz sonuçta | Uyarılara olumlu tepki |
| ZİRVE N.T. | Arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyi, zümremle çok güzel anlaşıyorum | Öğretmenler arasında engelsiz iletişim |
| ZİRVE N.T. | okul idaresinden de memnunum çünkü söylediklerim dinleniyor teşekkür de ediyorlar tabii ki. | Söylenilenlerin dikkate alınması |
| ZİRVE C.K. | okul ortamımızda ilişkilerin iyi olduğunu düşünüyorum okulda kendimi güvende hissediyorum herkeste güvende hissediyordur bence | Güvenli okul ortamı |

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, her iki okuldaki okul müdürlerinin liderlik ve yönetim şekillerine ilişkin benzerlik ve farklılıklar kategoriler halinde kıyaslamalı olarak verilmiştir. Bulgularda her bir temanın tanımı ve kapsadığı kategori ve alt kategoriler özetlendikten sonra kategorilerle ilgili alıntılar verilmiştir. Alıntıların veriliş sırası şöyle olmuştur: 1. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler, 2. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler, 3. Hizmetli personel ile yapılan görüşmeler, 4. Katılımcı gözlemcinin alandan notları, 4. Bazı bulgularda ise çarpıcı olduğu düşünülen doküman ve resimler.

### 4.1. BİRİNCİ PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri okullarını nasıl yönetmektedir? Problemine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürlerinin yönetim görevlerini nasıl yürüttüğünü belirleyebilmek amacı ile her iki okulun müdürüne, öğretmenlere, hizmetli personele ve öğrencilere yöneltilen görüşme sorularına verilen cevaplar ile ZİRVE Ortaokulunda yapılan katılımcı gözlemler, her iki okuldan da elde edilen dökümanların içerik analizi sonucunda; okul müdürlerinin yönetim görevlerini gerçekleştirme biçimlerine ilişkin beş tema ve bu temalara bağlı beş kategori belirlenmiştir. Bu temalar; bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi, vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı, ‘bizim okulumuz’ anlayışı ve okulun imajının oluşturulması, takip ve değerlendirme şeklinde her iki okulun da benzer özellikleri sıralanmaktadır.

#### 4.1.1.1. Tema 1: Bilgiye Dayalı Katılımcı Karar Almanın Önemi

Bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi teması, yöneticilerin kararlara paydaşları dahil etmesi durumunu açıklamaktadır. Bu tema, *paydaşların kararlara katılımı* ile *teknik bilgi ve şeffaflık* kategorilerinden oluşmaktadır. Planlama yönetim görevini gerçekleştirirken okul müdürlerinin; eğitim politikasındaki değişimleri dikkate aldığı, kaynak ve destek bulduğu, öğretmenlerden öğrencilerden ve velilerden fikir aldığı, bazı kararlarında üst yöneticilerin görüşlerine başvurduğu ve bu işlemleri gerçekleştirirken de teknik anlamda bilgi toplamak üzere mevzuat araştırması yaptığı, oluşturulan kurul ve komisyonların kararların planlara dökülmesinde etkin olduğu; bu sebeple de okul müdürlerinin her zaman bir alternatif plana sahip oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 6**.Tema 1: Bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi teması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Paydaşların kararlara katılımı** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Kaynak ve destek bularak öğrencilerin eğitimine katkı sağlayacak kararlara öncülük etme |
| Alt kategori 2 | Okulun tüm paydaşlarının fikrini alma, sorumluk paylaşma |
| Alt kategori 3 | Üst yöneticilerin görüşlerine başvurma |
| Alt kategori 4 | Kurul ve komisyonların ortak karar almaya olumlu etkisi |
| **Kategori 2** | **Teknik bilgi ve şeffaflık** |
| Alt kategori 1 | Bilgi toplayarak kararların engellenmesini önleme |
| Alt kategori 2 | Eğitim politikasındaki değişimleri dikkate alma, |
| Alt kategori 3 | Kararların sonuçları konusunda paydaşları bilgilendirme |

#### 4.1.1.1.1. Paydaşların Kararlara Katılımı

Okulun yönetim aşamalarında birçok karar alınmaktadır. Bu kategori kararların alınması ve uygulanması sırasında okulun iç ve dış paydaşlarının sorumluluğu paylaşma ve karar sonucunda yapılacak işleri sahiplenme açısından etkisi tanımlanmıştır. Okul müdürleri, okul politikaları ve süreçler hakkında karar alırken birçok açıdan etkilenmektedir. Bu etki mekanizmaları bazen veliler, bazen öğrenciler olurken her bir paydaşın bu süreçte yeri olmaktadır. Bu sebeple okul müdürlerinin kararların doğruluğu ve uygulanabilirliği açısından eğitim politikasındaki değişimleri dikkate aldığı, bu değişimleri yakından takip ettiği, kaynak ve destek bulurken paydaşların karara katkısının olduğu, öğrenci-öğretmen-veli-hizmetli tüm paydaşların fikirlerini değerlendirdiği, okul çevresini de kapsayacak anlamda değişikliklerin olduğu kararlarda (örneğin öğrencilerin öğle aralarında okul dışına çıkması, bunu yasal zemine oturtmak için üst yönetime danışma) üst yöneticilerin görüşlerine başvurdukları belirlenmiştir. Alınan kararlarda birinci öncelik olarak öğrencilerin yararına olabilecek türden sonuçlar okul müdürlerinin ilgi alanıdır. Önce öğrenci sonra diğer paydaşlar önem sıralamasına göre karar mekanizmaları okul müdürleri tarafından işletilmektedir.

> *"…bakanlık dersanelerin kapatılması kararını aldığında bu dersanelerin yerini doldurmak için destekleme ve yetiştirme kursları açılması gündeme geldi. Zaten öğrencilerimiz dersaneye gidebilecek ekonomik güce sahip değiller. Düşüncemi öğretmen arkadaşlara da söyledim. Yani, destekleme kursları açalım hem…onlarda görüşlerini belirttiler. Hafta sonu ya da hafta içi kurs açmayı pek istemediler aslında. O zaman velilerimize bir soralım "fikrini alalım" onların da demiştim. Biz hemen velileri topladık. Onlar da tabiki bu kararı olumlu karşıladılar. Ve ilçede (destekleme yetiştirme kapsamında) kurs açan ilk okul olduk. İlçe milli eğitim müdürümüz de bu kararımızı beğendi ve onayladı (ZİRVE Okul müdürü)".*

> *"…Ben müdür yardımcılığı zamanından beri tanırım müdürü. O zaman müdüre bir şey yapacağı zaman derdi. Yapalım müdürüm iyi olur diye… Çok çalışkandı…. Herkes zil çalsa da gitsek yaparken o durur şuraya şunu mu yapsak H… abla diye bize de fikir sorardı. Öğrencilerin bir işte faydalanması onun için çok önemli. Yine bildiğini yapardı o ayrı (ZİRVE Hizmetli personel HK)"*

Kararlarda okulun paydaşlarının etkisine ilişkin *katılımcı gözlemci notlarından:*

Eylül 2017'de okulla ilgili proje fikri olan bir öğretmen ZİRVE Ortaokulu müdürü ile görüşme yaptı. Görüşme de tüm öğretmenlerin fikrini alınararak yasal zeminde karar alınması gerektiği anlaşıldı. Görüşmenin seyri şu şekilde gelişti:

Sosyal bilgiler öğretmeni ders bitiminde eve gitmeden önce bir proje ile müdür odasına girdi. Müdür odasındaki masalardan biri müdür yardımcısına aitti. Müdür yardımcısı VS de bilgisayarda resmi evrak yazıyordu. Öğretmen içeri girdi. Ellerinde defter ve kitapları ile müdürün karşısına geçti:

*-"Müdürüm bu sene sosyal yardımlaşma ve dayanışma kulubünün danışman öğretmeni benim. Öğrencilerimizle de görüştüm. Bu sene farklı bir etkinlik yapmak istiyorum. Aslında çok farklı sayılmaz internette gördüm ama bir açıdan çok farklı. (ZİRVE NT)"*

*-"Otur bakalım N. hocam. Nasıl bir şey? (ZİRVE Okul müdürü)"*

ZİRVE Okul müdürü NT'yi ilgi ile dinledi. Önündeki not kağıdına notlar aldı. Gelen fikrin ilgisini çektiği çok açıktı. Gözleri ile dikkatle takip edip notlar almaya devam etti:

*-"Çocuklar daha çok ihtiyacı olan köy okullarının çocuklarına atkı ve bere örecekler, ben yeni bir şey gördüm, şiş gibi tehlikeli olabilecek bir madde yok elleri ile örecekler. Alize markalı bir ip türü var. Ben HÇ hocamla öğreteceğim çocuklara her rehberlik dersinde öğrencilerin bu atkı bereleri örmelerini sağlayacağız. Nasıl olur? (ZİRVE NT)"*

Elindeki kalemin arkasını kafasına doğru doğrulttu. Konu ile ilgili aklına gelenleri irdeleyerek soru sordu:

*- "İpleri nasıl alacağız peki? (ZİRVE Okul müdürü)*

*-"Okulda bağış kampanyası yapsak müdürüm? (ZİRVE Öğretmen NT)".*

ZİRVE Okul müdürü gelen fikri dinledi. Birkaç saniye düşündükten sonra kendi fikrini belirtti:

-"*Bence okul aile birliği ile esnafları bir dolaşmak lazım. Belki bedava alabiliriz (gülümseyerek). Bir de bunu projeleştirip milli eğitime soralım. Para işleri sıkıntı, izin almak lazım. Önce izinleri bir alalım. Sen de sonra öğretmen arkadaşlara bir sunum yapar anlatırsın. Onlar da destek olurlar. HÇ hocanın önceki yıl projesi vardı. Onda örnek şema vardır. Geciktirmeyelim hemen yapalım o zaman. Bizim çocuklar böylece bazı değerler konusunda bilinç kazanır. Yardımlaşma ve sorumluluk bilinci (ZİRVE Okul müdürü)".*

Elindeki not kağıtları toparladı. Üst üste koydu. Öğretmen müdürün dediklerini can kulağıyla dinledi:

-*"Tamam müdürüm yarın hemen bir sunum hazırlarım (ZİRVE NT).”*

Sunum 3 gün sonra okul çıkışından 15 dk sonrasına planlandı. Tüm öğretmenlerin katılımı için okul müdürü okul WhatsApp grubundan çağrı yaptı:

“*Arkadaşlar saat 13.30 da NT hocamızın projesi için toplantı yapılacaktır. Eksiksiz katılımınızı rica ederim. (ZİRVE Okul Müdürü)”*

Toplantıya sadece özel durum belirten 4 öğretmen hariç 26 öğretmen katıldı. Toplantıda öğretmenler sunumu dikkatlice dinledi. Öğretmenlerden birkaçı örgülerin modeli hakkında soru sordu. Öğretmenlerden biri ‘veliler de örse daha iyi olmaz mı?’ diyerek fikir beyan etti. Bir başkası ‘şiş ile mi öreceğiz’ diyerek detaylı bir bilgi istedi. Şiş olmayacağı için teneffüslerde öğrencilerim örebilir o zaman dedi. Konu ile öğretmenler çok ilgilendi. Öğrenci güvenliğinin ve insani değerlerin kazanımı açısından konu irdelendi.

**Resim 1.** 12.12.2017 NT Sevgi Yumağı Projesini öğretmenlere sunarken



#### 4.1.1.1.2 Teknik bilgi ve şeffaflık

Teknik bilgi ve şeffaflık kategorisi ile okul müdürlerinin yasal sorumlulukları çerçevesinde sorumluluklarını paylaşabilmesi ve kararların sonuçlarının şeffaf olarak sunulması tanımlanmıştır. Okul müdürleri karar alırken okul içindeki her süreçten ve okul dışından karar alacağı konuya ilişkin bilgi toplamaktadır. Bu şekilde toplanan bilgiler ile alınan kararlar netlik kazanıp yasal anlamda sorunlarla karşılaşılması engellenmektedir. Konu ile ilgili mevzuat araştırması yaptığı, kurul ve komisyonlarda alınan kararları ve görüşleri dikkate alarak, tüm teknik bilgiye ulaştıktan sonra kararlar verilmektedir. Kararların uygulanmasına ilişkin her konuda alternatif bir plana sahip olan okul müdürleri için en önemli nokta alınan veya alınacak kararlarda öğrenci yararının gözetilmesi olmuştur. Her iki okulda alınan özellikle proje kararları öğrencilerin sosyoekonomik ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleştirilen kararlar olmaktadır.

> *"...Farklı görüşlere açığım. Öğretmen ve velilerimizin görüşlerine açığız. O toplantıda nasıl kurs yapacağımızı ve velilerin bizden beklentilerini aldık ve bu beklentilere nasıl cevap vereceğimizi konuştuk* (ZİRVE Okul Müdürü)"

"*Örneğin yardımlaşma değerini sahibi öğretmen (Not: Değerler eğitimi kapsamında yıllık bir plan yapılır. Her zümre bir değeri bir ay boyunca işler.) S.Z. de bir projesi olduğunu söyledi bize de. Ramazan ayında yardım kolisi ayarlayalım dedi. Bu fikri de öğrencilerle birlikte düşündüklerinden bahsetti. Öğrencilerle birlikte fikrini müdür beye sundu (ZİRVE C.K)".*

*"Öğretmenlerle genelde 40 öğretmenimiz var 30'u fikrini beyan eder katkıda bulunur bir yüzde onluk kesim pek karışmak istemez. Aldığımız kararları beraber alırız demokratik bir yönetim süreci vardır. Bazı konularda md bey katıdır. Ama yönetmelikler çerçevesinde olması gerekenleri belirtir. Önerilere zaten öyle yaklaşır, yönetmeliğe aykırı düşer o şekilde değil böyle yapacağız der, noktayı koyar. Sorumluluk en çok müdür bey de ondan sorulacak hesap sonuçta. (ZİRVE E.A.)"*

Teknik bilgi ve şeffaflık kategorisine ilişkin *katılımcı gözlemci notlarından*:

Yardım kolisi toplama fikrini okul aile birliği başkanına ileterek velilerin desteğini almayı teklif etti. Velilere bir liste WhatsApp uygulaması üzerinden yazıldı. Bu listede her bakliyattan 1 kg şeklinde bir koliye dağılım yapılacağı yazılıydı. Yardımlar buna göre yapılmalıydı. Mayıs 2018 ilk haftasında proje fikrini dile getiren Halit ve Alper isimli öğrenciler pazartesi sabah İstiklal Marşı öncesinde arkadaşlarına da duyurdular. Bu duyuruyu yapmalarını okul müdürü istedi. Cuma gününe kadar 5 koli yapılmıştı. Toplanan koli sayısı duyurusu her cuma İstiklal Marşı töreni öncesinde okul müdürü tarafından bu öğrencilere yaptırıldı.

Eline mikrofonu alan okul müdürü:

"*ramazan kolisi fikrini getiren arkadaşlarınız çok iyi işler yapıyor çocuklar. Gel bakalım Halit'ciğim sen anlat bakalım bu hafta neler yaptınız? (ZİRVE Okul müdürü)".*

Öğrenci gururlanarak:

"*25 kg kırmızı mercimek gelmişti. Biz bazı arkadaşlarımızın velilerini çağırdık. Onlar birer kilo olarak paketlediler. Teşekkürler arkadaşlar. Bu hafta devam ediyoruz. Malzeme getirecek olanlar bana isim yazdırabilir bize S. Öğretmenimiz yardımcı oluyor. (ZİRVE Öğrenci H.)*"

Rehber öğretmenlerden alınan ihtiyaç sahipleri listesi ve adresleri koli dağıtımında liste haline getirildi. İlgili öğretmenler tarafından adrese teslim edilmeye başlandı. Ev adreslerine giderek paketleri teslim eden öğretmen paket dağıtma işini kendi istedi, aracı ile dağıtımları yaptı.

16 Mayıs 2018 günü Ramazan ayının ilk gününden itibaren 3 hafta boyunca 50 aileye ramazan kolisi teslim edilmiş oldu. Velilerden gelen para yardımları da bir zarf içerisinde koli ile birlikte S öğretmen tarafından teslim edildi. Aynı ay proje fikri matematik öğretmeni MP tarafından dile getirilen öğretmenlerin kendi arasında topladığı paralar ile 60 öğrenciye bayramlık alındı.

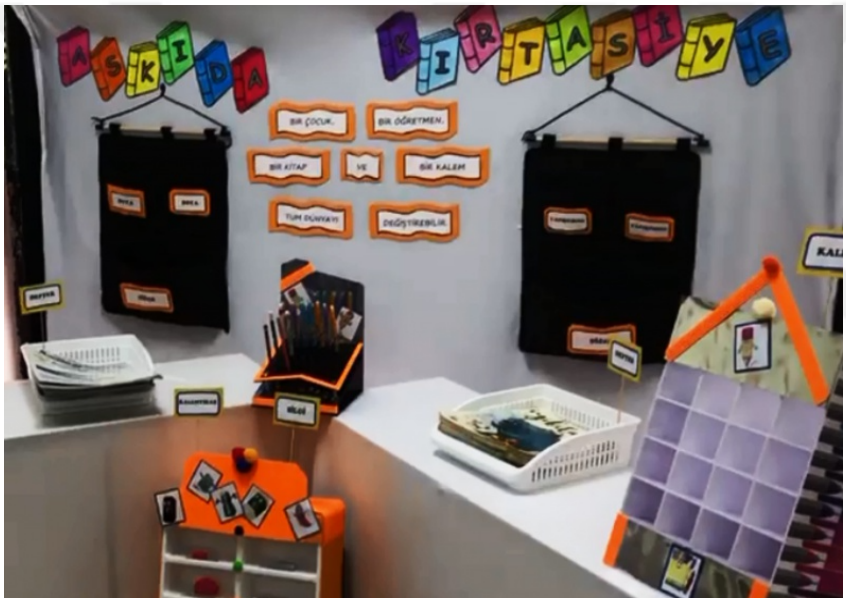
Matematik zümresi öğretmenleri:

"*Ben 3 öğrenci giydirebilirim, 150 tl bir öğrenciye yeter sanırım" dedi. Fen öğretmeni "ben de 1 öğrenci için yardımda bulunacağım ama sen bak olur mu M. Hocam? Ben alışverişe gelemem o gün (ZİRVE S.T.)"* dedi.

Bu projeyi duyan veliler de 10 öğrenciyi giydirecek şekilde para yardımında bulundular. Bağışlar okul aile birliği hesabına girildi. Alışveriş için okul aile birliğinden iki üye, üç kadın 3 erkek öğretmen 20 kız ve erkek öğrenciye eşlik etti. Kız öğrencilerle kadın öğretmen ve veliler, erkek öğrencilerle ise erkek öğretmenler ilgilendi. Öğrenciler kendilerine pantolon, etek, gömlek ve ayakkabı seçerken öğretmenleri bedeni ve uyumu konusunda onlara fikir verdiler, yardımcı oldular. Alışveriş esnasında mağazada bulunan diğer müşterilerden bazıları "biz de yardım etmek isteriz" dediler. Bir kadın bir kız öğrenci için mont aldı. Bir erkek müşteri ise erkek çocuklardan üçüne kravat ve gömlek aldı. Alışverişlerde fatura alındı. Öğrenciler okul çıkışı kıyafet alışverişine okula servislik yapan araçlar ile götürüldü. Servis şoförleri yardım için ne katkımız olursa yaparız dediler ve çocukları alışveriş dönüşü evlerine tek tek bıraktılar. Öğrenciler öğretmenlerine çok teşekkür ettiler. Mutlukları gözlerinden okunuyordu. Veliler böyle yardımların onları mutlu ettiğini söylediler. Öğrenci, öğretmen ve veli fikirlerini dikkate alan okul müdürü, sağlanan yardımlar ile öğrenci ve velileri mutlu etti. Fikirleri değerlendirerek yardımlaşma ve dayanışma ile okul kültürüne katkı sağlamış oldu.

Benzer bir sosyal yardım projesi YILDIZ okulunda da gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra aşağıda gösterilen resim 2 de "Askıda Kırtasiye" projesinin görüntüsü yer almaktadır. Dezavantajlı öğrencilerin basit kırtasiye ihtiyaçları için organize edilmiş olan bu projede ekonomik durumu iyi olan öğrenci velileri ve çevre esnaftan yardımseverler malzeme desteği vermişlerdir. İhtiyacı olan öğrenci bu bölümden istediği eşyayı seçmektedir. Bu projeye destek sağlayanların bilgisi okul aile birliği kayıtlarında yer almıştır. Yapılan etkinliklerin faturaları harcamalara ilişkin bilgiler sınıf öğretmenleri aracılığı ile velilere bildirilmiştir.

**Resim 2**. Yıldız Okulu Sosyal proje "askıda kırtasiye"




#### 4.1.1.2. Tema 2: Vizyoner Liderin Katılımlı Yönetim Anlayışı

Vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı teması okul müdürünün *görev ve sorumlulukların net ifadesi, mevzuata uygun görev dağılımı, grup liderlerine görev verme, vizyonu benimseterek sorumluluk paylaşma* gibi etkili liderlik davranışlarını tanımlamaktadır. Okul müdürlerinin vizyoner katılmalı liderlik davranışlarında işlerin takip edilmesi; öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına yaptırdığı işlerin sonuçlarından emin olmayı amaçlamaktadırlar. Okul müdürleri vizyoner katılmalı liderlik davranışlarını özellikle yönetimin örgütleme sürecinde devreye almışlardır. Örgütleme yaparken okul müdürlerinin çalışanların potansiyellerini tanıyarak resmi evraklar

aracılığı ile mevzuata ve öğretmenlerin yeteneklerine uygun görev dağılımları yaptığı ve bu görev dağılımlarında görev ve sorumlulukları net ifade ettiği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri işi her aşamada sıkı takip ettiği gerektiği zaman yönlendirmelerde bulundukları belirlenmiştir. Tablo 7'de vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı temasına ilişkin alt kategoriler verilmiştir.

**Tablo 7**. Tema 2: Vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | Etkili liderlik |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Görev ve sorumlulukların net ifadesi |
| Alt kategori 2 | Mevzuata ve yeteneklere uygun görev dağılımı |
| Alt kategori 3 | Grup lideri belirleyerek sorumluluk yükleme |
| Alt kategori 4 | Vizyonu benimseterek sorumluluk sahibi kılma |
| Alt kategori 5 | İşin kaliteli olduğundan emin olmak için sıkı takip |

#### 4.1.1.2.1. Etkili liderlik

Etkili liderlik çalışanlara verilen görev ve sorumlukların onların özelliklerine uygun dağıtıldığı, çalışanların vizyon aracılığı ile de sorumluluk sahibi yapma anlamına gelmektedir. ZİRVE Okul Müdürünün çalışanlarına yaptığı etkili liderliğe ilişkin ifadeleri şöyledir:

> "*Öğretmenlerin gelmeden önce isimleri zaten atama.meb (atama.meb.gov.tr) sisteminde görünür. Okul web sayfasından önce bir inceleme yaparım. Atandıktan sonra gelen öğretmen ile küçük bir tanışma sohbeti yaparım, o gidince bilgi klasörünü incelerim. Ödülleri var mı ceza var mı diye bir bakarım. MEBBİS sisteminde bunların hepsi olur. Zaten öğretmen güzel bir iş yapmışsa hemen anlatır. Ben şöyle işler yaptım, yapıyorum diye. Kötü bir iz varsa mutlaka kulağıma gelir. Tanıdığım okul müdürleri ile otururken geçenlerde F… hoca bizde şöyle davranmıştı. diye o bildiğin olayı anlattı. Bizde de aynını yaptı. Ama bana idare edin beni diyor. Ne demek idare edin… Öğrenciler MP hocayı çok seviyorlar hatta CİMERden velileri teşekkür yazısı*

*göndermişler. Tahmin ediyordum zaten sevildiğini. Okulda teneffüste çocukların sorularını çözüyor. Sınıf rehber öğretmenliği yaptığı sınıfın öğrencileri ile bireysel görüşmeler yapıyor sürekli. Her öğrencisine özen gösteriyor. Biz bunların farkındayız. Görüyorum teneffüslerde kimlerin neler yaptığını… (ZİRVE Okul müdürü)"*

Vizyonu benimseterek sorumluluk sahibi kılma, işin kaliteli olduğundan emin olmak için sıkı takip etme konusunda öğretmen görüşü şu şekildedir:

*"Bize öğrencilerin hep önemli olduğunu söyler. Bulunduğumuz çevreden dolayı ailelerin sosyal yapısı belli. Onların sosyal hayatta neler ile karşılaştığını bilemeyiz. Daha anlayışlı davranmamız gerektiğini söyler. Sosyal olarak onları mutlu edecek bir şeyler yapmalıyız okula bağlanmaları için der. Amacımızın hem sosyal anlamda hem de dersler anlamında öğrencileri ileri taşımak olduğunu düşünüyorum. (ZİRVE İ.Ç.)"*

Vizyonu benimseterek sorumluluk sahibi kılma, işin kaliteli olduğundan emin olmak için sıkı takip etme *konusunda katılımcı gözlemci notu şu şekildedir*:

Hem YILDIZ okul müdürü hem de ZİRVE Okul müdürü öğrencilerinin mutlaka resim, şiir, öykü, spor yarışmalarına katılmasını ve mutlaka bir derece ile gelmelerini ister. Hafta başındaki ve sonundaki törenlerde bunu mutlaka öğrencilere söyler.

"*Evet çocuklar haftaya voleybol takımımız ilçe turnuvasına gidecek çeyrek final için P…Okulu takımı ile karşılaşacak. Takımı şöyle alalım. (Okul önüne davet eder.) Alkışlayalım arkadaşlarınızı. Evet çocuklar inşallah güzel bir sonuç alıp okulumuzu gruptan birinci çıkaracaksınız. R.K. öğretmeniniz ile çok çalıştınız. Başarılı olacağınıza inanıyorum. Bu arada dersleri boşlamıyoruz değil mi*? *(ZİRVE Okul müdürü)"*

Takımdaki 13 öğrenciden sadece 3 tanesi akademik olarak başarılıdır ancak disiplin sorunu yaratan 2 öğrenci artık bu şekilde sorunlarla karşımıza çıkmaktadır. Törende öğrencilerin yüz ifadelerinden gururlandıkları anlaşılmaktadır. Tüm öğretmen ve öğrencilerin alkışları ile öğrenciler tören sırasına dönerler. İşlerin kaliteli olduğundan emin olmak için mutlaka takip etmek gerektiğini her fırsatta müdür yardımcılarına belirtir.

"*Başarılı bir çalışma, güzel bir şey çıkması lazımsa her zaman takip etmek lazım öğretmenleri… Kütüphane haftası ilçe programı yapılacak son iki hafta olmuş. Toplantı yapmıştım. Skeçler bittiğinde izlemek isterim demiştim. Hiç ses eden olmadı bir bak bakalım*" dedi (katılımcı gözlemci müdür yardımcısına) *(ZİRVE Okul müdürü)".*

Katılımcı gözlemci ve müdür yardımcısı olarak kontrol etmek, işi takip etmek için provalarına gidildiğinde skeçlerin tam olarak çalışılmadığını sahne için gerekli olan çalışmaların yapılmadığı görüldü. Öğrenciler sahnede nerede duracaklarını bilmiyorlardı. Dağınık bir halde öğretmenlerinden yardım bekliyorlardı. Düzene girilip skeç sahnelenmeye başladığında ise öğrenciler repliklerini bilmiyor, ellerindeki kâğıtlardan okumaya çalışıyorlardı.

Görevli öğretmenler haftanın üç günü prova yapılmasına karar verdiler. Bir hafta boyunca üç provaya katılan araştırmacı, öğretmenler takip edildiklerini anladıklarında çalışmalarda ciddiyet ve hızlanma yaşandı. Sahne için gerekli olan işlemlerde görevli belirleyemeyen grup lideri ÖE adlı öğretmen müdür yardımcısı geldikten sonra görev dağılımlarını kişilere belirterek verdi. İki provada öğrencilerin repliklerini ezberlemiş oldukları görüldü. Bir öğrenci kütüphane gibi tasarlanıp kurulan sahnede kütüphaneci yerine geçip otururken iki öğrenci de öğrenci rolü ile sahnenin sağ tarafından ikileme düşmeden giriş yaptılar. Repliklerinde birkaç kelime unuttular. Öğretmenlerden bir tanesi skeçlerle hiç ilgilenmedi. Önündeki başka bir işle uğraştı. Hafta sorumlusu olan öğretmen o öğretmenin görevinin oratoryo olduğunu bu yüzden skeç ile ilgilenmediğini belirtti. Son hafta iki provaya okul müdürü çağrılarak tam prova alındı. Okul müdürü daha sonra yapılan iki provaya daha katıldı. Her detayı inceledi. Öğrenciler hiçbir replikte hata yapmadılar. Sahnede bir karmaşa ve plansızlık yaşanmadı.

Okulun konferans salonu bir gün önce 25 Mart 2018 Pazartesi eksiksiz hazırlanarak 26 Mart Kütüphaneler haftası törenine hazır edildi. Hazırlıklarda Teknoloji Tasarım öğretmeni sahnede kullanılacak materyallerin bütçesini okul müdürüne iletti. Okul müdürünün kabul etmesinin ardından öğretmen perdeciden tül ve kırtasiyeden krampon ve renkli kağıtlar aldı. Teknoloji Tasarım öğretmeni tasarımını öğretmenler odasında yapmaya başladığında, odada bulunan her öğretmen sırayla eline bir malzemeden alıp ona yardım

ederek bir saatte karton çiçekleri tamamlamasını sağladılar. Karton çiçek yapımına şahitlik eden müdür yardımcısı okul müdürüne durumu bildirdi.

O sırada okul müdürü odaya girerek her öğretmene;

> *"Elinize sağlık çok başarılı bir sahne düzenimiz olacak herkesin el emeği var. Teşekkürler (ZİRVE Okul müdürü)"* dedi. Tören sonrası ilçe milli eğitim müdürü ve katılan diğer okul müdürleri ve veliler programı çok beğendiklerini ifade ettiler.

#### 4.1.1.3. Tema 3: "Bizim Okulumuz" Anlayışı ve Okulun İmajının Oluşturulması

Bizim okulumuz anlayışı ve okulun imajının oluşturulması teması ile okul müdürlerinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları tanımlanmıştır: *grup liderlerinin paydaşlarla işbirliği, tanıma* ve *tanınmaya* verilen önem kategorilerinden oluşmaktadır. Her iki okul müdürü için de grup liderleri büyük önem taşımaktadır. Okul müdürleri koordinasyon görevlerini yürütürken; grup liderinin iş bölümünü takip ettiği, grup liderinin diğer öğretmenler ile işbirliğine gitmesini sağladığı, yapılan işlerin mutlaka etkin şekilde tanıtımını yaptırdığı gözlemlenmiştir. Her iki okul müdürü için de okulun imajı önemli olup mutlaka etkinliklerin tanıtımları yapılmalıdır. Okulun imajının akademik başarı için zemin hazırladığına inanılmaktadır. Öğrencileri her aşamada tanımak için yürütülen faaliyetlere okul müdürleri öncü olup destek sunarak, okul etkinliklerinin paylaşıldığı tanıtım faaliyetlerinden yine okulun sosyal veya ekonomik ihtiyaçları için birtakım kazanımlar elde ederek bu kazanımları yeni planlamalar için fırsat olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 8**. Tema 3: "Bizim Okulumuz" anlayışı ve okulun imajının oluşturulması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Grup liderlerinin paydaşlarla işbirliği** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Grup lideri-öğretmen işbirliği |
| Alt kategori 2 | Grup lideri- veli işbirliği |
| Alt kategori 3 | Grup lideri- çevre işbirliği |

**Tablo 8.** *Devam* Tema 3: "Bizim Okulumuz" anlayışı ve okulun imajının oluşturulması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 2** | **Tanıma ve tanınmaya verilen önem** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Eğitim planlamalarına yönelik öğrenci ve öğretmen tanıma |
| Alt kategori 2 | Etkin tanıtınımın getirisi olarak yeni planlamalar |
| Alt kategori 3 | Okul imajı |

#### 4.1.1.3.1. İşbirliğine Yöneltme

İşbirliğine yöneltme kategorisi ile okul müdürünün paylaşımcı liderlik özellikleri tanımlanmıştır. Okul müdürleri grup liderlerine karar alma yetkisi vererek yapılan işlerin hızlı ve etkili olmasını beklemektedirler. Grup liderinin diğer öğretmenler, veliler ve çevre ile işbirliğine gitmesi okul müdürleri açısından önemlidir.

> *"Bunları hem veli WhatsApp gruplarımızda hem de yerel ulusal basında okul web sayfasında ve EBA gibi resmî MEB sayfalarında kullanıyoruz yayınlıyoruz ki yapılan her faaliyet veliler tarafından bilinsin benimsensin (ZİRVE Okul müdürü)"*
>
> *"Yerel basın facebook ve Instagram her kişinin çok sık karşılaşabileceği yerler. Ne gibi bir katkısı olur diğer okulları da harekete geçirir. Ben de takip ediyorum öyle öğreniyorum neler olup bitiyor çevrede diye…(ZİRVE Okul müdürü)"*
>
> *"Tanıtım yaptıkça öğrencinin velinin bakışı değişir. Veli öğrenci okula destek olur. Sahiplenir gurur duyar. (ZİRVE Okul müdürü)"*
>
> *"Okul web sayfasından çok sosyal medya hesaplarımızın daha faydalı olduğunu düşünüyorum, yapılan proje çalışmalarımız duyurusunu oradan halk daha iyi takip ediyor. Herkes sosyal medya kullanıcısı artık. Daha büyük bir kitleye ulaşıyoruz (YILDIZ Okul Müdürü)"*

Öğretmen görüşlerine göre:

> "*Bir kere kaynaklarını herkes ortaya döküyor elinde bir kaynak varsa paylaşacak bir materyal varsa örneğimiz zümre arkadaşım var burada N. aramızda. Koyuyor fazladan fotokopi çektiği materyalleri. Ama başka okullarda da görüyorum birbirlerinden fotokopileri*

*saklıyorlar ya da paylaşmıyorlar. Farklı bir materyal kullanıyorlarsa onu göstermekten çekiniyorlar. En iyi ben öğretmen olayım en iyi ben bilineyim. Başkaları benim kadar iyi olmasın. Benim öğrencilerim en yüksek not alsın gibi böyle farklı yaklaşımları olan kişileri de gördüm ama bu okulda böyle değil kimse bencilce yaklaşmıyor bu konuda. ( ZİRVE S.K.)"*

*"Tabi mesela SK. da sınav sorularını hazırlıyor bizim için. Onları kullanıyoruz karşılıklı birbirimize iyi davranıyoruz yani açıkçası (ZİRVE N.T.)"*

*"Sınıf rehber öğretmenleri bizimle yani E. Hoca ile benimle rehberlik servisi konusunda bizimle iletişime geçiyorlar. Her zaman bağlantı halindeler. Hangi öğrenci konusunda ne yapılması gerekiyorsa… Bazen bizim yardımımıza ihtiyaç duyuyorlar. O zaman bilgi veriyoruz birbirimize yardımcı oluyoruz bu konuda (ZİRVE C.K)."*

*"Kurul ve komisyonların aktif çalışabilmesi için ders programlarında bilinçli olarak boş saatler ayarlarız. Yönetim olarak böyle bir karar aldık. O saatlerde özellikle zümreler biraraya gelir. (YILDIZ E.A.)"*

*"Boş derslerimiz oluyor. Her zümredaşımı o boşlukta görmesemde başka branşlarla da görüş alışverişinde bulunmak, öğrencilere uygulanacak tedbirler açısından faydalı olabiliyor. (YILDIZ A. T.)"*

*İşbirliğine yöneltme ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

Sene başı öğretmenler kurul toplantısında alınan kararlar ile görev dağılımları belirlense de ara toplantılar yapılarak öğretmenlere yeni görevler verilebilmektedir. Yapılan görev dağılımlarında tek kişiye görev verilmemektedir. Gruba verilen görevlerde mutlaka liderlik edebilecek bir ya da iki kişi bulunmaktadır. Örneğin 23 Nisan 2019'da okulda bir çocuk şenliği yapılması planlanmıştı. Görev 3 öğretmene verildi. İçlerinden bir tanesi sürekli yeni fikirlerle gelen bir öğretmendi. Okul müdüründen bir toplantı izni alarak 4 Mart 2019 Pazartesi günü tüm öğretmenler ile bir toplantı düzenlenmesini sağladı. Toplantı çağrısını ve açılış konuşmasını okul müdürü yaptı.

"*Arkadaşlar biliyorsunuz. Artık 23 Nisan törenleri ortaokullarda kendi alanlarında şenlik gibi yapılıyor. Bu sene yeni binamızda da bu görevi N, S ve E hocalarımıza vermiştik. Şenlik olması*

*için bir planlama yapıldı. Ama hocalarım sizinle bir görüş alışverişi yapmak istiyorlar (ZİRVE Okul Müdürü)*".

Toplantı sonrasında tüm öğretmenler okul bahçesindeki fiziki çalışmalar, yapılan şenlik etkinlikleri konusunda bir göreve sahip oldu. Alınan kararlar arasında velilerin de yapması gerekenler vardı. Altı adet LÖSEV için yardım kermes çadırının kurulumu, on iki adet masaya konulacak el sanatı ürünlerinin başında duracak görevli öğrenci ve velileri, masada yer alacak el yapımı ürünlerin yapılması konusunda görev dağılımı yapıldı. İş birliği konusunda sınıf rehber öğretmenleri yardımcı olarak görev dağılımlarını velilere yaptılar.

**Resim 3**. Edebi Hayat Okumaları Yarışma Afişi




Sınıf rehber öğretmenleri hemen sınıf WhatsApp gruplarından etkinlik davetini yaptılar. Kermesten elde edilen 1000 TL civarındaki gelir bağış olarak banka hesabına yatırılarak gerekli makamlara da bilgi verildi. Bağış makbuzunun resmini alan sınıf öğretmenleri hemen sınıf WhatsApp gruplarından iletim yaparak velilerini de bilgilendirdiler. Etkinlik haber değeri taşıdığından basın ile iletişime geçen proje sorumlusu öğretmen haber metinin basın görevlisine iletti. Ulusal ve yerel basında da haber yer alarak okulun tanıtımına da katkı sağlanmış oldu. Şeffaf bir yönetim anlayışının da

göstergesi olan bu davranışlar veliler tarafından (veli görüşmeleri, okul ziyaretleri esnasında gözlemlenen) takdir toplamış görünmektedir.

**Resim 4.** 23 Nisan 2019 şenlik etkinliğinden görüntüler




#### 4.1.1.3.2. Tanıma Ve Tanınmaya Verilen Önem

Tanıma ve tanınmaya verilen önem kategorisi ile hem öğrencilere verilen rehberlik hizmetleri hem de öğretmenlere ve diğer çalışanlara verilecek görev dağılımı açısından tanımlanmıştır. Ayrıca bu kategori; okulun imajı okul kültürüne olan olan katkısı açısından da tanımlanmıştır. Öğrenci tanıma faaliyetlerinde çalışanların etkin desteği, tanıtım sonucu kazanımlar ile yeni planlamaların yapıldığı belirlenmiştir.

Öğrencilerin hem sosyoekonomik alt yapısı ile elde edilen bilgiler hem de akademik yönelimlerini tanıma çalışmaları bu öğrencilere uygun eğitim ve öğretim planı tasarlanmasında önemli olmuştur. Öğretmenlerin tanınması açısından ise okul müdürleri görev dağılımlarını yaparken '*bu öğretmenimle en etkin nasıl bir çalışma yaparım'*ı düşünmektedirler.

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Sene başında problem tarama envanteri yapıyoruz rehberlik servisi olarak. Öğrenci tanıma fişleri dolduruyoruz sınıf rehber öğretmenleri aracılığıyla. Sınıf rehberlik dosyalarına koyuyorlar. Yaşam pencerem formu var mesela rehberlik servisinde. Onun dışında ŞÖK toplantılarında da sorunlu öğrencilerle, sorun olabilecek öğrencilerle ya da çok başarılı olan öğrenciler ile ilgili öğretmenler görüşlerini belirtiyorlar. Şube öğretmenler kurulu toplantıları çok etkin değerlendiriliyor. Böylece tüm öğretmenlerin öğrencilerle ilgili bilgisi oluyor. Hangi sınıfta ne tür bir öğrenci var. Hangisine nasıl bir tarzda yaklaşmalıyız. Bunlar konuşuluyor şube öğretmenler kurulunda (ZİRVE C.K.)."*

"*Öğretmenler öğrencileri ile özel görüşmeler yapıyorlar, yapıyoruz yani. Arada bazı öğrencilerle görüşme yapıyoruz daha çok sorunu olanlar ile, sorun olmayanlarla da çalışkan olanlarla, ders çalışanlarla, sınıfta düzeni bozan öğrencilerle özel görüşüyoruz. Küçük görüşmeler yapıyoruz, velilerle görüşmemiz gerekiyor. Okula çağırıyoruz. Onlarla da ayrı bir görüşme yapıyoruz. Okul yönetiminden ve rehber öğretmenlerden bazen yardım gerekebiliyor. Onları çağırıyoruz birlikte sorunu çözmeye çalışıyoruz. Her şeyi disiplin kuruluna götürmüyoruz (ZİRVE E.Ö.)."*

"*Zaten öğretmenler odasında konuştuğumuz neredeyse tek konu öğrencilerle ilgili sınıftan çıktım. Şu öğrencinin şöyle bir sorunu var. Şu öğrenci şu kadar zeki, şu kadar çalışmış, ne kadar da iyi bir öğrenci ya da ne kadar kötü bir öğrenci ne yapıyor bu böyle. Ailesi ile ilgili şöyle bir problemi vardı diyoruz. Sürekli bir paylaşım halindeyiz. Her 3 teneffüsten 2 tanesini bu şekilde konuşarak geçiriyoruz zaten (ZİRVE İ.Ç.)."*

Tanıma ve tanınmaya verilen önem *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

2018 yılındaki Sevgi Yumağı projesi yerel ve ulusal basında büyük ilgi gördü. Aynı yıl yeni inşa edilmiş okul binasında birçok eksik vardı. Millî Eğitim Bakanlığı eksikler konusunda ortalama düzeyde destek olmaktadır. Müdür ve yardımcıları için bilgisayar, derslikler için sıra ve masalar, laboratuvar için deney malzemeleri gibi temel malzemeler bakanlıktan hızlı bir şekilde karşılanmaktadır. Konferans salonu sahne perdesi, kornişler, sınıflar için perde, fotokopi makinesi, öğretmenler odası için bilgisayar, temizlik maddeleri, okul tamiratında kullanılacak matkap, vida setleri, katlanır merdiven, yangın söndürme tüpleri, güvenlik önlemi için kaydırmaz bantları, girişte bulunması zorunlu olan 15 Temmuz panosu ve Atatürk Köşesi, okulun başarılarını göstermek amaçlı kupalık vitrin, öğretmenler için çay ocağı kurulumu, okul bahçesi için kamelya, çöp kutuları, basketbol sahası için tel döşemeleri, okul isimlik tabelaları gibi ihtiyaç listesi bulunmaktaydı.

Yukarıda belirtilen detaylı malzemeler zamanla belediye ve benzeri kurumlardan temin edilebilecek türden olsa da tüm okulların yönetimleri bu

gibi özel gün ziyaretlerinde bulunan ilçe veya büyükşehir belediye başkanlarından ya da diğer milli eğitim dışındaki üst makamlardan okul ihtiyaçları için yardım istemektedir. Belediyeler tarafından bu istekler sıraya alınmaktadır. Sıralamada öne geçebilmek için yapılan projeler ile okula üst düzey protokolün gelmesi her zaman işleri hızlandıran bir unsur olmaktadır.

**Resim 5**. Zirve Okuluna Proje sebebiyle ziyarete gelen KBB Başkanı ve diğer protokol




**Resim 6.** YILDIZ Okulu yarışmalardan birindeki başarı ödülü mansiyon



#### 4.1.1.4. Tema 4: Dönüşümsel Liderlik Stratejileri

Dönüşümsel liderlik stratejileri teması; *bireysel destek, entellektüel uyarım, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme kategorilerinden* oluşmaktadır. Dönüşümsel liderlik ederken liderler *bireysel destek, entellektüel uyarım, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme* (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) yaparlar. Teoride olduğu gibi her iki okul müdürü de dönüşümsel liderlik stratejilerini kullanarak okullarını başarıya taşımışlardır. Bu stratejileri uygularken denetleme, değerlendirme, dönüt verme tekniklerini kullanmışlardır.

**Tablo 9.** Tema 4: Dönüşümsel liderlik stratejileri kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Bireysel destek** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Ders denetimleri |
| Alt kategori 2 | Yürüyerek yönetim, görünür olma |
| Alt kategori 3 | Öğrenci veli görüşlerini alma |
| Alt kategori 4 | Kontrol ve gözlem |
| Alt kategori 5 | Dönüt verme |
| **Kategori 2** | **Entellektüel Uyarım** |
| Alt kategori 1 | Kademeli olarak uyarıda bulunma |
| Alt kategori 2 | Düzeltmeler için bir plan ortaya koyma |
| Alt kategori 3 | Takdir teşekkürü ertelemeden yapma ve üst yöneticilerin çalışmaları bilmesini sağlama |
| Alt kategori 4 | Öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimi için proje üretme |

**Tablo 9.** *Devam* Tema 4: Dönüşümsel liderlik stratejileri kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 3** | **İdealleştirilmiş Etki** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Vizyon ve misyona doğru harekete geçirme |
| **Kategori 4** | **Telkinle Güdüleme** |
| Alt kategori 1 | Motivasyon |
| Alt kategori 2 | Mesafeli kişisel ilişkiler |
| Alt kategori 3 | İşlemsel adalet |

#### 4.1.1.4.1 Bireysel Destek

Bireysel destek, okul müdürlerinin çalışanların okuldaki süreçlerde denetim, değerlendirme ve dönüt vererek onların fikirlerini hayata geçirmelerindeki yaratıcılıklarını desteklemesi ve samimi ve içten bir dille iletişim kurmaları anlamına gelmektedir. Okul müdürlerinin bireysel destek kategorisi altında ders denetimlerinin yapılması, verilen görevleri sıkı takip etme bu sebeple de yürüyerek yönetim yapma (management by walking) yani görünür olma, öğrenci veli görüşmelerinin sıklıkla yapılması, kontrol etme ve gözlem yapma, gözlem sonucundan haberdar etme, uyarıların yapılması şeklinde davranışlar sergilemişlerdir. Denetleme kategorisine ilişkin okul müdürünün görüşleri şu şekildedir:

> "*İşte hocam bazı öğretmenler demeyim de tüm bu insanlara denetleme kontrol ve verilen işlerin takibi şart "bakmıyorlar demekki diyerek işleri aksatırlar, yapsam da gören yok deyip bir işi yapmayabilirler", bu uyarılardan memnun olmayan kişiler dışında öğretmen arkadaşlarımla ilişkilerim iyi beni sevdiklerini saygı duyduklarını düşünüyorum (ZİRVE Okul Müdürü)."*

Öğretmenlerin görüşleri aşağıdaki gibidir:

*"Benim dersime sürekli geliyor, mesela pat diye giriliyor içeriye (ZİRVE S.K)"*
*"Ama duyuru yapılmıştır işte şu günlerde İngilizce şu günlerde matematik hangi branşa yapılacaksa bunu planlamasından bahsedilmişti. (ZİRVE N.T)"*

*"O zaman gelmedi işte mesela bana pazartesi günü matematik zümresi demişti ama pazartesi günü gelmedi. Belki o gün disiplin sorunu yaşanmış da ertesi güne sarktı. Dersimi dinledi. Ders çıkışında da kendi odasında biraz konuştuk. Yorum yaptı, neler yaşadığımızı, nasıl olması gerektiğini anlattı, öğrencilerle velilerle iletişimimin nasıl olduğunu sordu. Veli ile kurduğumuz iletişiminin öğrenci başarısını etkilediğini söyledi. Ayrıca özel olarak konuştu ders anlatımı konusunda, sınıf hâkimiyeti konusundan da biraz bahsetti olumsuz bir yorum yapmadı. Ama yazılı evrakların olması gerektiğinden bahsetti. Ama kırıcı sert bir üslp yoktu. Yapıcı eleştirileri vardı (ZİRVE N.T)".*

"*Sorunu olan mesela hastadır öğretmen rapor almıştır. Orada da sorgular. Haklı mı, haksız mı? diye sorgulamak için bir arar. Raporu biliyorsunuz. Burda raporu alıp bizi veya öğrencileri mağdur edecek şekilde kullananlar oluyor mesela. O konularda sorgular. Sorgulayınca benzer şekilde rapor almıyor öğretmen ama bunun yanında eğitimi ve ilgi alanlarını öğrenmiş olduğu öğretmenlerinden mutlaka farklı işler yapmasını bekler. (YILDIZ E.A.)"*

Bireysel destek kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

2017-2018 eğitim öğretim yılından bu yana okul müdürünün okul koridorlarında sürekli gözlem ve incelemelerde bulunduğu görülmektedir. Bu esnada dersten atılan öğrencileri, tuvalet için izin alıp koridorlarda gezen öğrencileri görmektedir. Bu öğrencilerle bizzat ilgilendiği gibi, müdür yardımcıları da nöbetçi oldukları günlerde koridorlarda sürekli gözlem yapmaktadırlar. Okul müdürü koridorlarda dolaşırken bazen derslerden gelen seslere göre kapıyı çalıp izin alarak içeri girmektedir. Ama 'neler oluyor' şeklinde bir soru sormamaktadır. Mutlaka yapılan bir çalışma ile ilgili bilgi vermeye geldiğini ya da başka bir sebepten içeri girdiğini belirtmektedir. Bu şekilde sınıf hakimiyeti iyi olan ya da kötü olan öğretmenleri tespit etmekte, daha sonra haberli denetimlerde sorunlu bulduğu öğretmenlerin denetimine öncelik vermektedir.

Öğrenciler ile teneffüslerde veya okul içinde bir şekilde görüşme imkânı bulduğunda derslerin işlenişi hakkında dolaylı yoldan bilgiye ulaşmaktadır. Veliler de okul dışında ve içinde hangi dersten ne denli memnun olduklarını mutlaka belirtmektedirler.

3Mart 2020 Salı günü teneffüste 8A sınıfına girerek:

- "N*aber nasıl gidiyor? İyi misin bakalım? (ZİRVE Okul Müdürü)"*

*-"İyi müdürüm siz nasılsınız? (ZİRVE Öğrenci D.B)"*

*-"Teşekkür ederim. Dersler nasıl? Denemede kaçıncı oldun bakalım? (ZİRVE Okul Müdürü)"*

*-" Hocam sormayın hiç. Okul içi denemesinde 60 kişide 11. Olmuşum. Hep matematikten dolayı. Anlayamıyorum dersi. (Öğrenci D.B)"*

*-"Neden? (ZİRVE Okul Müdürü)"*

*-"Y. Hoca karmaşık anlatıyor. Soruyorum ama tam olmuyor işte. Ben de teneffüste N. Hocaya soruyorum o kadar geliştirebildim kendimi. (Öğrenci D.B)"*

Bu konuşmanın ardından okul müdürü odasına giderek müdür yardımcısına:

"*Bundan sonra 8lere Y. Hocayı vermeyelim. Geçen seneden beri hep aynı şikâyet. Son senelerinde bu çocuklar en azından zorlanmasın. İzne ayrılacak öğretmenler var zaten bir değişikliğe gidebiliriz. Küçüklerle daha iyi anlaşıyor hocamız (ZİRVE Okul Müdürü).*"

Şeklinde yorumda bulunarak öğrenci görüşlerine göre bir karara varmış oldu. Öğretmenlere ders denetimine gittiğinde dersi dinleyip notlar aldığı, sonrasında odasında izlenimlerinden bahsettiği öğrenildi. Sonrasında öğretmenin eğer eksik bir yönünü bulmuşsa ne yapması gerektiği konusunda detaylı bilgiler verdiği, öğretmenlerin müdürün yanından pozitif bir eleştiri ile ayrıldığı ilgili öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.

Okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimine olan ilgisi ve iletişimin niteliği şu konuşmada görülebilir:

*"N.T. hocam bu sene ne proje yapıyorsunuz? Bir etkinliğimiz olacak mı, devam etkinliği gibi? (ZİRVE Okul Müdürü)"*

*“Hocam yine bir projemiz var ama bu sene kızım 1. Sınıfa başladı. Kendimi çok yoğun ve yorgun hissediyorum gün sonunda. Kafamı dinleyecek halim kalmıyor. Ama güzel fikirler var. Y.G. hocamda bana destek oluyor bu konuda, instagram sayfası açtı. Döküman yüklüyoruz (ZİRVE N.T.).”*

*“Çocuklarımız herşeyden önemli tabiki. Anne olmak da zor. Biz babalar gibi değil daha çok duygusal yük var. 1. Sınıf da özel bir emek ister. Ben 3 tane büyüttüm. Dertleri bitmez ama, söyleyim. Her zaman yeni fikirlere açığız biliyorsun. Yardım lazım olursa buluruz yanına birilerini daha (ZİRVE Okul Müdürü)"*

#### 4.1.1.4.2 Entellektüel Uyarım

Entellektüel uyarım çalışanların alışageldikleri davranışları değiştirmelerine dayanan sorunlara çözüm yolları üretmeleri için onları müdürlerin desteklemesi anlamına gelmektedir. Bu kategoride; kademeli olarak uyarıda bulunma, düzeltmeler için bir plan ortaya koyma, takdir ve teşekkürü ertelemeden yapma ve üst yöneticilerin bu çalışmaları bilmesini sağlama, öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimi için proje üretme. Okul müdürünün cümleleri şu şekildedir:

*"Bir öğretmenin insiyatif alarak yaptığı işler beni başka yönde etkilemez. Tamam saygı duyar, teşekkürlerimi sunarım. Ama o kadar. İşi savsaklamaya gelirse o zaman nasıl teşekkür ediyorum o şekilde de uyarırım çok içten teşekkürlerimi sunarken çok içten bir şekilde de yaptığı işin yanlış olduğu zamanlarda da uyarımı çok içten yaparım tabiki. Bu uyarıyı kimse almak istemez, kendini düzeltir kişi. Biz insanlar bir acayip varlıklarız. ‘Bir insiyatif alırım. Minnet altında bırakır, bunu kullanırım’ diye düşünüyoruz. Bu şekilde davranmanın yanlış olduğunu bile bile yaparız bunu. Amir uyarır bunun işlemediğini görürsek de hemen yola gireriz çok asi bir kişi değilsek... Biraz direnir en fazla. Ama uyarılmayan insan bu durumu daha kötüye kullanır. İşler laçka gevşek bir hal alır. Bu her şeyi etkiler ki (ZİRVE Okul Müdürü)."*

*“Resmi yazı ile duyuruya çıkınca mecbur kabul ediyorlar. İş yapılacak ama benimsenip güzel bir iş çıkma olasılığı yüksek okulumuzda takdir teşekkür etmenin önemi burada çıkıyor. İş yapanı hemen takdir ediyorum. Onlar da canla başla çalışıyor. Kaliteli işler çıkıyor görüyorsunuz zaten…Bazen bazı davranışlar olumlu karşılanmayacaktır. Tabiki insanlık hali var böyle durumlar. Güler yüz göstereceksiniz, çalışma alanı fırsatları yaratacaksınız ama işte dedim ya senin müdür olduğunu herkes bilecek. (ZİRVE Okul Müdürü)”*

*"Bütün müdürler de böyle sorarlar. Sormayan bir müdür yoktur. Bir de artık zaman değişti hocam. Eğer öğrenci, sınıfta ne yapıldığının farkında olan iyi öğrenciler ve bu öğrencilerin velileri var, zaten o sınıfta o derste bir fayda görmüyorsa öğretmenden faydalanamıyorsa öğrenci velisine, veli de muhakkak ki okul idaresine gelir durumu anlatır. Bunu yaşayarak gördüm kaç yıldır. Sınıfta cep telefonu ile ilgilenen, kullanan, derste oturup test verip verdiği testi doğru düzgün takip etmeyen öğretmen varsa öğrenci hem sınıf öğretmenine gidip durumu bildiriyor daha sonra velisine ve bize geliyor konu geçen sefer yaşadığımız gibi. Daha geçen hafta en son bir öğretmenimiz için veli aradı beni telefonla. Yeni bebeği oldu erkek hocamızın o günden beridir öğrencileri ile doğru düzgün ilgilenmediğini, dersi yavaşlatıp gevşediğini, dersi önemsemediğini eskiden farklı bir yapıda davrandığını anlattı veli bana. Bu durumu çocuğuna bağlıyorlar bu ilgilenmeme derste eskisi kadar iyi olmadığını. (ZİRVE Okul Müdürü)".*

*"Resmi yazı ile görev verilir. Bir iş yaptırmak deyince, her zaman resmî yazı ile olacak değil. Öğretmenin de bir böyle genel profili yok ki öğretmen var öğretmen var. Öğretmen profilini genelde nasıl tanımlarsın dersen, bizdeki yeni öğretmen değil ama genç öğretmen. Aslında en verimli çağdalar böyle şekillenmeye müsait. Ben o yüzden kendimi sadece yönetici değil hem yönetici hem de eğitici olarak görüyorum. Toplantılarda da her şeyi ben biliyormuşum gibi kendimi fazla kaptırıyor olabilirim ama. Çoğu 3 yılını bitirmiş zor dönemi geçmiş. Şekillenme aşamasındalar şu anda. Bakanımızın dediği söz şu aralar çok meşhur oldu bir "okul müdürü kadar okuldur" diye. Bence de doğru ama eksik. Bir müdür de öğretmenleri kadar müdür diye düşünüyorum. Çünkü elindeki potansiyele göre bir müdür iş yapabilir. Müdür olarak sen onlara şekil veriyorsun ama bazen de onlara göre senin şekil alman gerekiyor. Yani sonuçta yöneticilik en basit tanımı nedir deseler ki bana ben de yöneticilik herkese hangi dilden anlıyorsa o dile göre o dilden konuşabilmektedir diye söylerim. (YILDIZ Okul Müdürü)"*

*"Müdür yardımcılarıma kontrol ettiririm. Bir sorun varsa müdahale ederim. Bireysel bir çalışma planı sunmam ama çalışma planı bir önceki yıldan ders alarak revize edilir (YILDIZ Okul Müdürü)"*

Entellektüel uyarım kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

Okul müdürü okul içerisinde sürekli görünür haldedir. 3 yıl içerisinde 3 farklı okulda birlikte çalıştık. İlk misafir olunan bina çok küçük olduğundan öğretmenler odasının hemen yanında müdür odası bulunmaktaydı. Öğretmenler odasına giren çıkanları çok kolay görebilme imkânı vardı. Kimler dersine geç giriyor ya da kimler ekstra faaliyetler için çalışma yapıyor,

çok kolay görünüyordu. İkinci bina da ise bahçeye okulun bir yüzü tamamen bahçeye bakıyor ve okula bahçeden giriş çıkış yapanlar zaten tek bir kapı olduğundan yine kolayca görünüyordu.

Öğretmenlerin ve öğrencilerin okul içindeki hareketleri kameralardan takip ediliyordu. Şu anki okul binasında ise sadece kameradan takip yapılabilecek bir fiziki yapı mevcuttur. Bina çok büyük olduğundan takip gerçekten zordur ve okulun önde ve arkada çıkış yapılabilen 5 tane kapısı vardır. Öğretmenlerin ve öğrencilerin takip edilebilmesi için mutlaka öğretmenler odasına ve koridorlara bakmak gerekli. Okul müdürü okul küçük ya da büyük olsun mutlaka teneffüslerde veya uygun zamanlarında okulda koridorlarda ya da öğretmenler odasında ya da rehber öğretmenler odasında bulunmaktadır.

Öğrenciler her zaman okul müdürü ve yardımcılarını görüp konuşup birşey sorabilmektedir. Bu sebeple özellikle okul yönetimi özellikle takip etmese bile nöbetçi öğretmenlerden kimlerin yerinde olduğunu, kimlerin derse geç girdiğini ya da dersten gelen seslerin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olabilmektedir. Öğrencilerle sürekli konuşma imkânı olduğundan derslerin nasıl geçtiği, hangi dersleri sevdiği bile sorulduğunda ders işlenişi hakkında bir miktar bilgi edinilebilmektedir.

Teşekkür ve takdir ifadeleri için ise yapılan güzel işler de aynı şekilde fark edilebilmektedir. Nöbet, derse geç girme, evrakları zamanında teslim etmeme, ders anlatımında ya da sınıf yönetimi konusundaki sorunlar konusunda önce olumsuz durumu farkettiğini okul yönetiminden biri müdür ya da yardımcıları tarafından ifade edilmektedir. Benzer bir durumla tekrar karşılaşılması halinde okul müdürü o öğretmeni ya da diğer çalışan personeli odasına çağırıp yapılan yanlışların ne olduğu nasıl düzeltilmesi gerektiği konusunda konuşup anlaşma yoluna gidilmektedir.

Aralık 2019'da üç defa bu şekilde uyarılan bir öğretmen ciddi yasal hatalarından dolayı soruşturma konusu olmuştur. Yapılan uyarıları dikkate almayan bu öğretmene soruşturma açılmış benzer bir soruşturma ile dosyası

birleştirilerek okul değiştirme cezası alarak başka ilçedeki bir okula tayin edilmiştir. Bu şekilde ceza daha önce de aldığı için öğretmen çokta etkilenmedi. Bu şekilde düzeltme planına uygun davranmayan başka bir öğretmen olmadı.

Kodlama eğitimi yapan öğretmeni gördüğü andaki sınıfında:

"*M. hocam eline sağlık ne güzel işler yapıyorsun. Teşekkür ederim gerçekten emek isteyen, özveri isteyen bir çalışma (ZİRVE Okul Müdürü)*" diyerek teşekkür etti.

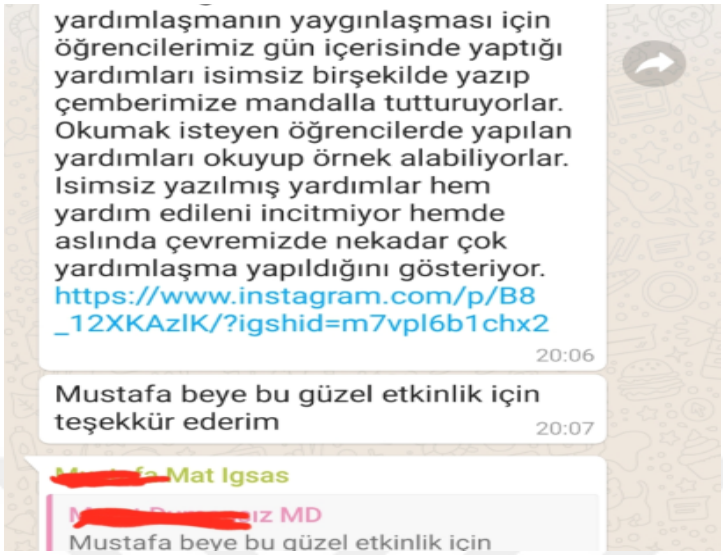
24 Şubat 2020 günü değerler eğitimi kapsamında yapılan başka bir çalışmada ise öğretmenler odasına giriş tarafında bir düzenek kurularak öğrencilerin yaptıkları iyiliklerini bir ipe asmaları istendi. Bu çalışma yoğun ilgi gördü. Öğrencilerin o ortamdaki resimlerini çekip okul Instagram sayfasında haber yaptıktan sonra okul WhatsApp grubundan ilgili öğretmenlere aynı gün teşekkürlerini bildirdi. Emek sarfedilen tüm işlerin takdir edilmesi gerektiğini söyleyen okul müdürü üst yöneticilerin de takdiri şeklinde öğretmenleri değerlendirmesini motive edici bulmaktadır. Bu sebeple 2 yıl önceki "Sevgi Yumağı" projesinde emek sarfeden tüm öğretmenleri, okuma yarışmalarında öğrencilerin il genelinde derece almaları konusunda emekleri olan öğretmenleri Milli eğitim müdürüne götürerek yapılan çalışmaları anlattı.

Bunun için İlçe Milli eğitim müdürünü arayarak:

"*Müdürüm okulumuzda yapılan çalışmalarla ilgili bilgi vermek üzere öğretmenlerimle birlikte sizi ziyaret etmek isteriz. (ZİRVE Okul Müdürü)*"

Şeklinde bir randevu talebinde bulundu. Bu görüşme sonucunda ertesi gün dört öğretmenden erkek olanlar takım elbiselerini giymiş, traş olmuşlardı. Kadın öğretmenler ise saçlarına ve kıyafetlerine daha özen göstermiş şekilde okulda hazır bulundular. Yapılan proje çalışması için bir sunum kitapçığı hazırlanmıştı. Diğer çalışmalar ise sadece sözel olarak ifade edilecekti. Hep birlikte okuldan ayrılarak İlçe Milli Eğitime gittiler.

**Resim 7.** ZİRVE Okulu Whatsapptan teşekkür bildirimi 24 Şubat 2020




Okul müdürünün ve öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim müdürü ile ilgili yaptığı görüşmenin sonucunda "Sevgi Yumağı projesi" fikrini ortaya koyan öğretmenimizin dosyası incelenerek, ilçeden yılın öğretmeni adayı olarak 5 öğretmen arasından seçildi. Daha sonra ise il genelinde yapılan ilçeden sunulan adayların değerlendirilmesi sonucunda birinci ve ikinci öğretmen seçildi. Kocaeli'de yılın ikinci öğretmeni olarak bu okulun öğretmeni taltif aldı, diğer öğretmenlerimizde okul yönetimi ile birlikte İlçe Milli Eğitim Müdürünün teklifi ile Kaymakamlık makamından başarı belgelerini aldılar. 3 yıl içerisinde bu şekildeki projeleri sunup il ve ilçe milli eğitimi bilgilendirme sayesinde okuldaki öğretmenlerden 25 tanesi başarı belgesi sahibi oldular.

*"10 yıllık öğretmenim daha önce de başka okullarda çalıştım. Ama bu okulda performansımın üst düzey olduğunu söyleyebilirim. Fikirlerim burada daha değerli gibi geliyor bana. (ZİRVE N.T.)"*

*"İlk defa başarım takdir edildi. Güzel bir duygu. İlçe Milli Eğitime sadece atama işlemleri olunca kırk yılda bir giderdim. Milli Eğitim Müdürü ve Kaymakamla tanışmak güzel bir anı oldu benim için (ZİRVE S.Ö.)."*

**Resim 8.** ZIRVE Okul web sayfası haberi 19 Mayıs 2018



**Resim 9.** YILDIZ Okul web sayfası haberi öğrenci başarısı valilik ödülü




#### 4.1.1.4.3. İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki örgütün vizyon ve misyonuna göre çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini göstermeye yarayan etki anlamına gelmektedir. İdealleştirilmiş etki; okulun varoluş sebebinin öğrenci olduğunu, vizyonu okulun paydaşlarına benimsetme kategorilerinden oluşmaktadır.

> *"Her öğrenci başarılı olabilir. Sadece emek vermek lazım, fedakârlık gerekli. ...ilk kursu açan okul biz olduk ve öğrencilerimiz böylece*

*başarılı oldular. Huzurlu güvenli bir yaz tatili geçirdiler. Velilerimiz bize inandılar ve kitap materyal ne gerekiyorsa velilerimiz destek oldular (ZİRVE Okul müdürü)".*

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Her hafta yeni bir proje ile karşılaşıyoruz. Gelecek hafta, gelecek dönem ne yapabiliriz. Bir sonraki dönem neler yapabiliriz? Hep bunların peşindeyiz. Sürekli planlar projeler, alıştık (ZİRVE S.B.)"*

*"Arkadaşların o kadar fikri oluyor ki ben o kadar yaratıcı değilim ama sürekli yeni hedefimiz var. ...Bir şekilde öğrencileri başarıya ulaştırmak. (ZİRVE S.K.)"*

*Varoluş sebebini hatırlatma katılımcı gözlemci notlarından:*

1Mart 2018 tarihinde "Sevgi Yumağı Projesi" için ZİRVE Ortaokulunu İlçe Kaymakamı ve İlçe Milli Eğitim müdürü ziyaret ettiler. Ziyaret 11.00 sularında gerçekleştirildi. Misafirler okula gelmeden önce öğretmenler odasında bir toplantı yapıldı. Toplantıda okul müdürü öğretmenler odasında uzun toplantı masasının en başına geçerek herkesin gelmesini bekledi. Gelmeyenlerin isimleri ile "*Ş. Öğretmenimiz nerde acaba?*" diyerek gözleri ile aradı. Gözleri ile öğretmenleri saydı. "*28 şubemiz var. Herkes burada sanırım, 28 kişiyiz (ZİRVE Okul Müdürü).*" Herkesin tamamlandığından emin olduğunda:

"*Arkadaşlar biliyoruz ki öğrencilerimiz bizim için önemli. Biz ne için buradayız, neden varız? Öğrencilerimiz olmazsa bizim burada olmamızın bir anlamı yok. Okulumuz binasına taşınalı çok kısa bir süre geçti. İki haftada büyük işler yaptık. 1. Dönem başladığımız bu proje sayesinde okulumuza önemli ziyaretler olacak. Bunlardan ilki bugün. Başarıya bir adım daha diyelim. Neden? Ziyaretlerde ihtiyaçlarımızı belirteceğiz. İhtiyaçlar tamamlanınca bize düşen nedir? Çalışmak… (ZİRVE Okul Müdürü)*".

Tüm öğretmenler dikkatle okul müdürünü dinledi. İçlerinden birkaçı söz alarak okul ihtiyaçlarından bahsederek toplantıda üst makamlardan kim gelecekse onlara iletilmesini istediler. Yapılan toplantıların nerdeyse tamamında "*Her şey öğrencilerimiz için, onlar için varız*." cümleleri geçmektedir. Öğretmenler odasında, çay odasında ya da bahçe dışında sigara içerken bile öğretmenler "*bu sene nasıl etkinlikler yapacağız? 8. Sınıfların başarısına ne gibi bir katkımız olabilir? Tübitak için bu sene yaptıklarımızdan farklı olarak seneye ne yapsak? Benim bir fikrim var müdür bey ile paylaşayım destek olursa deneme sınavları ayarlasak.*" şeklinde okulun vizyonunun öğretmenler tarafından benimsendiğini, okul kültürün işe

koşularak işbirlikçi bir ortam oluşturulduğunu gösteren ifadelere rastlanmaktadır.

Eylül 2019'da okul taşındığı için 28'den 35'e çıkan derslik sayısı ile okulun öğretmen ihtiyacı oluştuğundan yeni öğretmen atamaları gerçekleşti. Yeni öğretmenlerin bir kısmı il dışından, bir kısmı il içinden gelmişlerdir. İl içinde olanlar okulun tanıtım faaliyetlerinden bilgilenmiş olarak gelmiş olup il dışından gelenler de tempoya ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. İl içinden gelen öğretmenlerden biri olan G.K. müdür yardımcısı odasına zümre toplantısı tutanağını imzalatmak için geldiğinde çayını yudumlarken okul hakkındaki fikirlerinden şöyle bahsetti:

"*Okulu bilerek geldim, doğum iznine ayrılmıştım. Okulda da norm fazlası olduğum için kendime okul bakıyordum. Projelerime destek olup fikirlerime değer verecek bir okul olsun istedim. Kodlama ve yazılım alanında fikirlerim çalışmalarım var. (ZİRVE G.K.)*"

İl dışından gelen ZİRVE R.A. da okul müdürünün odasına destekleme yetiştirme kursu ile ilgili deneme sınavı aylık raporlarını okul müdürüne iletirken, okul müdürü de raporları incelerken ona bir çay ikram etti. Çayını içerken okul müdürü:

"*Hocam ben şu raporları bir inceleyim şimdi sen çayını içerken. R hocam okulumuzu nasıl buldun? Sevdiğin sevmediğin neler var acaba? Anlat* bakalım *(ZİRVE Okul Müdürü)."* diyen okul müdürüne öğretmenin cümleleri şöyle oldu:

"*10 yıllık öğretmenim şimdiye kadar böyle bir okulda çalışmadım. Ne kadar yoğun her hafta bir gündem var ve çok güzel takip ediliyor, yönetim olarak çok sıkı çalışıp takip ediyorsunuz. Tebrik ederim sizi gerçekten. Bine yakın öğrenci, elli öğretmen… Bunların hepsinin çok koordineli ve uyumlu iş yapması. İyi çalışan bir okul bence, öğrenciler için birçok başarılı çalışma yapıldı benim gördüğüm şu kısa sürede bile (ZİRVE RA)*"

Şeklindeki ifadeleri okulun imajı ve vizyonunun benimsendiği konusunda fikir vermektedir. İmaja göre ya da medya da çıkan haberlere göre okulu tercih eden

öğretmenlerin, çalışmaya istekli olan öğretmenler olması da okulun başarısının yükselmesine katkı sağlamış olabilir.

"*Biz yapılacak işleri resmi yazı ile bildiririz, o iş yapılır. Eksik yapan olmaz ama olursa da müdür yardımcılarım ya da ben uyarırım. Bir aksama olmaz. Etkinlikler var mesela. Öğretmenler gününü 4 senedir Boğazda yapıyoruz. Bu tür etkinliklere resmi yazı olmaz tabiki. Herkes katılacaksa yapalım. 3-5 kişi ile gün kutlanmaz derim. Katılım güzel olur, sadece mazereti olanlar olur gelmeyen, o da doğal. (YILDIZ Okul müdürü)."*

"*Körfez'de büyük bir kitle tezsiz yüksek lisans yaptı. Ben önceki senelerde tezli yüksek lisans için mülakata girdim. C. hoca vardı. Onla mülakatta atıştık. Orada da zaten güzel işleyen bir sistem olduğunu zannetmiyorum. Bana sosyal bilimler lisesinin kuruluşu ile ilgili fikirlerimi sordu. Ben de hani çoklu zekâ kuramı duygusal zeka filan herhalde bunları soruyor diyerekten konuyu oraya bağladım. Okuyup çalıştığım belli olsun istedim. Dedi ki bana işte bu böyle madem bu kadar güzel de madem üniversitelerden görüş alınmış mı? Almışlardır heralde dedim. Bu noktada atışmaya başladık. Konuşmayı başka yöne çekince hoca…Sonra mülakat sonuçlarına baktım. 5 kişi alınıyordu. İlk sıraya bir baktım. Aynı soyadında birisi vardı ilk sırada. Onu almışlar. Ben üniversite defterini orada kapattım…Yapabilen yapsın yine de ben arkadaşları yönlendiriyorum, bu anıyı paylaşmadım…(YILDIZ Okul müdürü)."*

"*Bizim müdür albay gibidir. Komutan gibidir. Serttir, bilir. Yönetim konusunda kanun ve yönetmeliklere çok hakimdir. Kanun dili ile konuşur, liderliği de yapar. Şöyle liderlik vasfı görünüş ve davranış verdiği bir şey de var. Örneğin bir soruşturma geçirdin en basitinden soruşturmayı nasıl atlatacağın konusunda bile yardım eder. Yönetmeliklere uygun nasıl davranış sergileneceğini anlatır. Sorun çözer bizim sorunlarımızda yardımcı olur. Ya da bir veli geldi. Problem yaşadık diyelim ki, ne yapabiliriz? diye sorduğumda yönetmeliği koyar ortaya. 'Bak şöyle şöyle yapmamamız gerekiyor' der. Bu konuda 'şöyle kararlı davranmamız gerekli der' ve yardımcı olur o konuda. Bilgilendirme yapıyor, izliyor değerlendiriyor, görüş alıyor ve takip ediyor. Meslek gelişim konusunda yüksek lisans, seminer, hizmet içi eğitim bunlarıda sorun etmez, izin verir. Hatta kendi der şurada bir seminer var gidin der. Orda çok güzel bir eğitim var katılın, yapın siz de der. (YILDIZ C.E.).*"

"*Bence okul müdürümüz planlı çalışıyor. Bu sene bir şeyi bitirdik, seneye daha iyisini nasıl yapabiliriz, diye konuşuruz. Özeleştiri de yapıyoruz. Kendisi de söylüyor planlarından bahsediyor. Şunu yapsak nasıl olur arkadaşlar, diye soruyor. Konuşuyoruz her bir toplantıda bunu yapıyoruz… Kendini geliştirme çabaları var eğitimlere gitti (YILDIZ C.K.).*"

#### 4.1.1.4.4. Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme okul müdürlerinin motivasyon stratejilerini kullanarak çalışanların performansının ve bu performansın sonuçlarını arttırmaya yönelik çalışmaları ifade etmektedir. Telkinle güdüleme "*motivasyon, mesafeli kişisel ilişkiler, işlemsel adalet"* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin yürütme görevini yaparken yoğun takdir ve teşekkür ifadeleri kullandıkları, çalışanların resmî belge aracı ile takdirleri için de üst yöneticileri harekete geçirdikleri belirlenmiştir.

Okul müdürleri için "*motivasyon*" yönetimde önemli bir yer tutmaktadır yoğun takdir ve teşekkür ifadeleri, kullandıkları, resmî makamlardan takdir belgesi için üst yöneticileri harekete geçirmek için çalışmalar yaptıkları, motive ederek öğretmenler arasında yeni liderlerin önünü açmaya çalıştıkları, çalışkan öğretmenlerin ufak hataları göz ardı ettikleri, hatalarda uyarı yaparken aşamalı hata uyarısında bulundukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir:

*"Yapılan her işten dolayı en basitinden mesela sınıf panolarını sene başından beri kontrol ediyorum bazı sınıf panoları çok güzel. Resmini çektim. WhatsApp grubundan teşekkür ettim. Ama bazı panolar boş…Çalışan emek harcayan aktif olarak görev olan okulu benimsemiş öğretmenleri ya da hizmetlileri de tabiki takdir ederim (ZİRVE Okul müdürü)."*

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Okul idaresinden de memnunum çünkü söylediklerim dinleniyor teşekkür de ediyorlar tabii ki. (ZİRVE N.T.)"*

*"Böyle bir şey yaptığın zaman çiçek alacağını bilmek teşekkür edileceğini bilmek yine de iyi hissettiriyor. Tabii ki ben almamış olsam da hiç (gülümseyerek). Bu önemli bir şey aslında fark edildiğini gösteriyor yaptıklarının boşa gitmeyeceğini görüyorsun (ZİRVE S.K.)"*

Hizmetli personelin görüşleri:

"*Kaç yıldır okullarda hizmetli personel olarak çalışıyorum. Daha önce hiç plaket almamıştım. Çok duygulandım mutlu oldum. Hep çalışkandım ama burada daha çok çalışıyorum. Müdürüm her şeyi çok inceliyor. Her şeyi de çok bilir. Gözünden birşey kaçmaz. (ZİRVE Hizmetli Personel N.T.)"*

Telkinle güdülemeye ilişkin *katılımcı gözlemci notlarından*:

Okulda çalışkan olarak bilinen -okulda öğretmenler tarafından açıkça söylenmese de- okul müdürü tarafından her fırsatta sıkça teşekkür edilen kişilerin özelliği şöyledir:

Ders anlatımı açısından başarılı, sınıf rehberliği yaptığı sınıftaki öğrencilerin ve velilerin sorularına mutlaka bir cevap bulabilen ve/ya bulmaya çalışan, öğrencilerin akademik ve sosyal başarıları ile ilgilenen, ders dışı faaliyetlerde her zaman gönüllü olarak görev alan kişilerdir. Her türlü ders saatleri dışında yapılan iş ve işlemlerde öncü davranan kişiler diğer öğretmenlere örnek olmaktadırlar. Bu öğretmenlerin daha iyi performans sergilemesi onların okulda yaptıkları işe değer verildiğini bilmeleri ile olmaktadır. Teşekkür edilmesi, başarı belgesi alma, öğrencilerin başarılı olması onlar için önemlidir.

*"Öğrencilerim için güzel işler yapabiliyorsam ne mutlu bana (ZİRVE M.P)"*

*"Yaptıklarım değer görmeyince ayrıldım önceki okulumdan. Çalışmalarımın kıymeti bilinmedi. Zorunlu yapılması gerekiyor da yapmışım gibi. Halbuki AB projeleri gönül işidir. (YILDIZ M.M.)"*

Öğretmenler zihinlerinde birbirlerinin iyi ya da kötü tüm davranışlarını adeta takip edip not etmektedirler. Okuldaki kadrolu öğretmen sayısı 50 en az 15 öğretmen çalışkan kategorisine dahil edilebilir. Bu öğretmenler bazen sabah zil çaldığında okula gelmekte yani normal şartlarda zil çalmadan önce öğretmenler odasında ders hazırlığını yapmış olmalı. Okul müdürü veya okul müdür yardımcıları bu geç gelmeleri takip ediyor ama öğretmeni uyarmıyorlar. Çünkü çok sık yapılan sistemli bir geç kalma değil. Fakat

sistemli hale getirip "*ne de olsa uyarılmıyorum*" hissi uyandıran öğretmenler okul yönetimince gün içinde değerlendirilir odaya çağrılarak ya da hata tekrar edildiğinde uyarı yapılmaktadır.

Örneğin A.A. öğretmene okul müdürü tarafından katılımcı gözlemci müdür yardımcısı da yanında iken;

"*Hocam bu aralar hep zil çalınca okula geliyorsunuz, bir sorununuz mu var acaba? (ZİRVE Okul Müdürü.)*" şeklinde bir uyarı cümlesi kuruldu. Cevabı ise;

"…*daha dikkatli olurum müdürüm (ZİRVE A.A.)"* şeklinde oldu.

Sınıf rehberliğini yaptığı öğrencileri ile ilgilenmeyen, öğrencilerini dahi tanımakta zorluk çeken, onların sorunlarını kendisi hiçbir çaba göstermeksizin her fırsatta okul idaresine veya rehber öğretmene yönlendirip kaybolan, okul ders saati bitiminde okuldan hemen ayrılan öğretmenlerde de aynı şekilde uyarı yapılmadan önce bir süre takip ediliyor ve istisnai özel bir durum yaşanmadı ise uyarı bu öğretmenlere de yapılıyor. Yapılan her türlü uyarı ve teşekkür de işlemsel adalete önem verilmektedir.

Okul müdürünün tabiri ile "etliye sütlüye karışmayan" bu öğretmenlere uyarı yapıldığında:

"*Ama NT, MT, A.A. vs öğretmenler de yapıyor böyle onları uyarmıyorsunuz*",

diyebiliyorlar. Hataları takip edip örnek gösterirken iyi uygulamaları örnek göstermiyorlar. Örneğin Kasım 2019'da yaşanan bir uyarı olayı şöyle gerçekleşti: Okul müdürü WhatsApp grubundan "*Matematik zümresini 3. teneffüste odama bekliyorum*" şeklinde bir cümle yazdı. Birkaç haftadır müdür yardımcıları ile birlikte sabahları okul ders saati başlamadan önceki denetimlerinde Matematik öğretmenlerinin öğrencilerin derse giriş zili ile birlikte okula girdiklerini tespit etmişlerdi. Sabahları aynı araç ile gelen dört zümre öğretmeni her sabah öğretmen zili ile birlikte okul kapısından içeri aynı anda sohbet halinde içeri giriyor. Öğrencilerin koridorlarda kantinden veya koridorda arkadaşları ile sohbeti bırakıp nöbetçi öğretmenin de gözetiminde

sınıflara telaşla koşuşturmaları arasında, müdür veya yardımcıları ile göz göze gelmekten sakınırcasına hızlı adımlarla öğretmenler odasına yöneliyorlar.

Öğretmen zili, öğrenci zilinden 3 dakika sonra çalıyor. Bu üç öğretmen öğretmenler odasına girdikleri sırada öğretmenler odasındaki diğer öğretmenler de ders araç gereçleri ellerinde odadan çıkıyorlar. Odadan hazırlanıp çıkmaları bir süre alıyordu. Bu öğretmenler özellikle gözlemlenmemişti ama koridorda kimse kalmayınca haliyle dikkat çekiyordu. Sınıfa öğretmen gelmeyince sınıf başkanı olan öğrenci gelip *"müdürüm öğretmenimiz gelmedi biz ne yapacağız"* diyordu. Bu öğretmenlerin bulundukları sınıfların yakınındaki sınıflarda ders yapan öğretmenler gelen sesten dolayı müdür veya yardımcılarını arayıp *"5ş sınıfının ders öğretmeni raporlu mu hocam çok gürültü var"* diyerek yardım istiyorlardı. Bu tip şikâyetler gelmeye başlayınca okul müdürü uyarıda bulunmaya karar vererek odasına bu üç öğretmeni çağırmaya karar vermişti.

Okul müdürü odasına gelen öğretmenleri "G*elin hocam buyrun oturun bakalım*" diyerek her zaman ikram ettiğin kolonyadan uzatarak koltuğu işaret etti. Üç öğretmen de sırayla koltuklardaki yerlerine geçtiler. Biri müdürün sol yanına denk gelen masaya dayalı şekilde duran tekli koltuğa oturdu. Hiçbiri gergin görünmüyordu. Neşeli yüz ifadeleri dersten iyi çıkmış olduklarını da gösteriyordu. Diğer iki öğretmen müdürün tam karşısına denk gelen ikili koltuğa oturmuşlardı.

Müdür konuşmaya başladı:

-*"Sizi neden çağırdığımı merak ediyorsunuz (ZİRVE Okul Müdürü.)"*

-*"Evet müdür bey"* dediler üçü birlikte.

-*"Arkadaşlar biliyorsunuz biz müdür yardımcısı arkadaşlarla birlikte ders başlamadan önce hep koridorlardayız. Hem güvenliği düzeni sağlamaya hem de bu şekilde kaliteli bir eğitim öğretime doğru çaba göstermeye çalışıyoruz. Ama uzun zamandır dikkatimizi çeken bir şey var. (ZİRVE Okul Müdürü.)"*

-*"Nedir müdür bey? (ZİRVE B.K.)"* dedi tek koltukta oturan öğretmen.

-*"Aynı araçla geliyorsunuz değil mi? (ZİRVE Okul Müdürü.)" d*edi okul müdürü ve hep bir ağızdan,

-*“Evet, müdür bey "d*ediler.

Okul müdürü:

-*“Okulumuzun derse giriş saatini biliyorsunuz. Derse girmeden önce bir hazırlık süreci var. İçeri girip kitap defterini alma gibi. Ama sizler araç ile gelmenize rağmen yaklaşık 3 haftadır öğrenci derse giriş zili ile giriyorsunuz. Neden? (ZİRVE Okul Müdürü.)”*

*d*iyerek sordu. Tekli koltukta oturan öğretmen:

-*“Tek biz mi böyle geliyoruz sanki müdür bey? (ZİRVE B.K.)”*

İki koltukta oturanlardan biri

-*“evet, neden sadece bizleri çağırdınız? (ZİRVE B.Ş.)”*

Dedi. Okul müdürü:

*“Demek ki bu dediğime bir özürünüz yok ve bu şekilde de karşılık sizce ne kadar doğru?”* cevap beklemeden *“bu yaptığınız diğer arkadaşlarınıza bir haksızlık olduğu gibi bize de yapılan bir haksızlık. Siz nerden bileceksiniz benim kimi uyarıp kimi uyarmadığımı? Sizi şu an uyardığımı bütün okul bilmek zorunda mı? (ZİRVE Okul Müdürü.)”*

Diyerek biraz gergin bir tavır almaya başladı. Tekli koltukta oturan öğretmen:

*“Müdür bey ben konuşabilir miyim? (ZİRVE B.Ş.)”.*

Diyerek söz istedi:

*“Sonuçta biz dersimizi tam ve güzel anlatıyoruz, hiçbir konuda eksiğimiz yok. Ders notları da girdiğimiz sınıfların gayet iyi. (ZİRVE B.Ş.)”.* İkili koltukta oturanlardan biri:

-*“NT öğretmen de geç geliyor (ZİRVE T.S.)”*diyerek söze girdi.

-“Nasıl yani? *(ZİRVE Okul Müdürü)*"

-“*Oğlu benim ilk derslerime hep geç geliyor. Sonuçta annesi ile gelmiyor mu okula*? *(ZİRVE B.Ş.)”.*

Müdür sakin bir ifade ile;

-*“Konuyu açarken size demiştim ki. Neden geç geliyorsunuz? Siz bana bir özür bildirmediniz? Ama o öğretmen özrünü bu geç kalmalar olmadan bana söylemişti (ZİRVE Okul Müdürü)”*

Biraz durup soran gözlerle ve ortalama bir ses tonu ile bağırmadan;

*“Bütün okula bu özrü bildirmem gerektiğini bilmiyordum doğrusu… Arkadaşlar şu an zil çaldı sizi fazla tutmayacağım. Sonuç*

*olarak derse zamanında gelmek sizin göreviniz. Eğer bir özrünüz varsa bunu biz idareye bildirmeniz gerekir. Bu tavırlarınız da hiç doğru değil. Ortaokul öğrencileri gibi o da geç geliyor şeklinde ifadeler hiç yakışmadı. En azından "dediğiniz doğru özür dileriz bir daha olmaz" gibi ifadeler iyi olurdu. Neyse hepinize iyi dersler."*

Diyerek ayağa kalktı ve kapıya doğru eliyle işaret etti. Hepsi aynı anda kalkıp "*tamam*" diyerek mutsuz bir ifade ile dışarı çıktılar. Okul müdürü müdür yardımcısına dönerek:

"*Bak görüyor musun? Bu yüzden herkesi dikkatlice takip etmeliyiz, ekstra faaliyet yapıyorlar diye A.A'.nın örneğin ya da N.T.'nin bu hatalarını da göz ardı edemeyiz. Sadece benle olmaz siz de uyaracaksınız. Arkadaşımdır, samimiyimdir diyerek uyarmamak olmaz*."

Bu şekildeki konuşmaları sıkça tekrar eder. Kendisi herkesi takip edip uyarır, müdür yardımcılarından da öğretmenleri bu şekilde uyarmasını ister. Teşekkür ve başarı belgesi almadığını, farklı fikirler üretmediğini belirten ve kendisi ile görüşme yapılan S.K. 2019-2020 yılında proje fikirleri ile okul müdürüne geldi.

Görüşme şöyle gerçekleşti. Öğretmenler odasının kapısından çıkarken okul müdürü ile karşılaşan öğretmen:

*"Hocam bu sene belirli gün ve haftalardan Lösemili Çocuklar Haftası bende. Birkaç fikrim vardı müsaitseniz?"* Okul müdürü öğretmene yönelerek dikkatini verdi ve:

*"Tabiki ne gibi fikirler acaba? Şimdi derse gidiyorsunuz sanırım. Teneffüste gelin konuşalım. (ZİRVE Okul Müdürü)" d*iyerek odasına davet etti.

Daha sonra odasına giren öğretmeni ayağa kalkarak "*gel hocam*" derken her misafirine olduğu gibi ona bir kolonya uzattı. Öğretmen fikirlerini iletirken müdür öğretmeni ilgiyle dinledi. Önündeki not defterine birtakım notlar aldı.

Öğretmen sözlerine şöyle başlamıştı:

"*Hocam biliyorsunuz benim ikizlerim var. Onları sabah okula ben bırakıp akşam ben alıyorum. Eşimin işinden dolayı hiç müsait olamıyor. Bundan dolayı sabah ve okul çıkışları derslerimi bana uygun planladığınız için teşekkür ederim. Bu sene elimden geldiğince proje üretmeye daha verimli olmaya çalışacağım. Belirli gün ve hafta etkinliklerini araştırdım. İlçemiz ya da en azından mahallemizde yani tüm velilerimizde bir farkındalık çalışması yapabilir miyiz? Bu konuda neler yapabiliriz? Ben kermes düşünmüştüm. (ZİRVE S.K.)"*

Okul müdürü elindeki not defterini bırakıp kalemi elinde:

*"Biz okul idaresi olarak sizlerin huzurlu mutlu bir ortamda çalışmasını istiyoruz. Ders programlarınız o yüzden sizin istediğiniz gibi oluyor. Bundan memnun olmanıza sevindim hocam. Kermes konusunda yiyecek içecek dışında bireyler yapsak daha iyi olur. Gıda kermesleri sağlık açısından bence uygun ve güvenilir değil. Çocuklar hastalanır. Kermesten bir şey alamayanlar üzülür. Başka tür bir kermes neden olmasın. Üzerinde biraz daha düşünelim. Teşekkürler hocam dersiniz de bitmiş sanırım gidebilirsiniz. (ZİRVE Okul Müdürü)"* diyerek öğretmeni müdür odasının kapısından uğurladı.

Ertesi gün başka bir toplantı diğer tüm görevli öğretmenler ile düzenlendi. Üç gün içerisinde giyim ve el sanatları eşyalarının bulunduğu Tübitak çadırları kullanılarak okul bahçesinde bir kermes düzenlendi. Tüm mahalle el ilanları ve muhtar aracılığı ile okula davet edildi. Öğle vaktinde bir saatlik sürede okul müdürünün fikri ile maskeli olarak Lösemi farkındalık yürüyüşü yapıldı. Yürüyüşe milli eğitim müdürü ve ilçede bulunan özel ve Resmi okulların müdür ve öğrencileri de davet edildi. Çocuklar ellerinde döviz ve pankartlarla yürüyüşü tamamladılar. Yol güvenliği altında yapılan yürüyüşte vatandaşlardan beğeni, tebrikler ve alkışlar geldi. Öğrenciler servis araçları ile okullarına geri götürüldü. Bu etkinlik sonucunda S.K. 2020 yılında kendisinin de kaymakamlık tarafından verilen bir başarı belgesine sahip oldu.

Okul müdürünün çalışmaları, takdir ve teşekkür eylemleri bu öğretmeni de motive etmiştir denilebilir.

**Resim 10.** "ZİRVE Ortaokulu'ndan hizmete ödül" haberi 19.05.2019



Mesafeli kişisel ilişkiler ile okul müdürlerinin çalışanlar ile arasındaki iletişimin niteliği ifade edilmektedir. İçten bir iletişim kurulsa da ilişki kurmak gerektiğinde mesafeli danranışlar sergilenmketedir.

> *"Projeler ile alakalı ise müdür beye direkt gider ve söylerler. Müdür bey de bu konuda şeylere açıktır. Proje varsa ya da okula yarayacak bir teklifi olan varsa müdür beye gider söylerler. Başka onun dışında gereksiz olduğunu düşünüyorsa söyleyeceği şeyin ya da kişisel olduğunu düşünüyorsa önce bize gelirle müdür yardımcılarına. Ne der sizce diye önce bize bir sorarlar. Bizden bir süzgeçten geçip ondan sonra gitmeleri gerekip gerekmediğine karar verirler. Genelde de çekinirler. Çekinmeleri iyi oluyor yoksa her şeye gidiyorlar sonra o zaman (YILDIZ E.A.)"*

> *"Yani öğretmenlerle aranızda her zaman bir mesafe vardır. O mesafeyi daraltmam, gerek yok bence daraltmaya. Sıkıntılı bir alan o mesafe. Her türlü polemiğe açık olabilir. Bir kere öğretmen kadron senin herkese adil bir şekilde yaklaştığını hissetmez ise sen zaten hiçbir şey yaptıramazsın onlara. Mutlaka daha çok sevdiğim öğretmenlerim oluyor. Ama hiçbiri ile özel bir şeyler yapıp ayrıca sosyal medya mecrasında paylaşmışlığım yoktur. Sen öğretmenler ile biraz fazla haşır neşir isen bunu olumsuz kullanabilirler. Geçenlerde bakan yardımcısı bir şey dedi "geçirgenlik" "öğretmen geçirgenliği" diye bir kavram. Öğretmen geçirgenliği yüksek olan öğretmen ile dirençli olan öğretmenler kuruma karşı bunu çok suistimal ederler, kullanırlar. Ha bu doğru mudur değil midir? Onu bilmiyorum ama benim tarzım bu… Yönetici ile öğretmen arasında mesafe olmalı bence (YILDIZ Okul müdürü).*

*"Anne baba içinde bazen böyle cümleler kurulur ya işte çocuğunuzla arkadaş gibi mi olmalısınız bir ebeveyn gibi mi olmalısınız yani aranızdaki mesafe nasıl olmalı diye? Bence bu yöneticilikle öğretmenlik arasında da geçerli yönetici yöneticileri ne bilecek öğretmen öğretmenliğini bilecek aradaki mesafe belli olmalı diye düşünüyorum ben. Tek bir model olmasa da. Senin karakterin dünya görüşü felsefe hayata bakış açın farklı olabilir. Okul yönetiminde bu takım şeyler, her şey etkili diye düşünüyorum. Hayata bakış açınla çelişkili, dünya görüşüne çelişkili bir görüntü verirsen; yani ben adaletliyim deyip de daha sonra sevdiğin öğretmene onun istediği tarz davranırsan, adaletini değiştirirsen adaletsiz davranmış olursan da karşı tarafa çelişkili bir görüntü sergilersin. Sert ve mesafeli davranırım yönetici yöneticiliği öğretmen öğretmenliğini bilecek… (YILDIZ Okul müdürü)."*

**Mesafeli kişisel ilişkiler** k*ategorisine ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

Okulda sene içinde belirli gün ve haftalarla ilgili yoğun bir sosyal program mevcuttur. Bu sosyal programı sıkı takip okul müdürlüğüne bağlıdır. İsteğe bağlı katılımların sonucu ilçe veya il milli eğitim müdürlüğü tarafından değerlendirilir. Bunların dışında Millî Eğitim Bakanlığı ile protokol imzalayan kuruluşların düzenlediği etkinlikler de bulunmaktadır. Örneğin; "40 Hadis Yarışması, Mars'a Yolculuk Hikâye Yarışması, Bilim ve Teknoloji Derneği Proje Yarışması, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Okuma Yarışması, Beyaz Bayrak, Beslenme Dostu Okul vb.". Tüm bunlara ek olarak 2015'ten beri valilikler, okulları kendi projelerini sunma konusunda bir teşvikte bulunmaktadırlar. Yapılan projeler sonucunda öğretmenler ve okul müdürleri başarı belgesi, maaşla ödül şeklinde değerlendirilmektedir.

Bir dönemde her iki haftada bir etkinlik düzenlenmesi gereken beslenme dostu okul projesi ile Matematik zümresi ilgilenirken, edebi yarışmalar ile Türkçe zümresi ilgileniyor, Erasmus projeleri ile İngilizce zümresi ilgilenirken, Din Kültürü Öğretmenleri de değerler eğitimi programı ile ilgili faaliyetleri gerçekleştiriyor. Beden eğitim öğretmenleri hem Beslenme Dostu okul projesi için çalışmalara yardımcı oluyor, hem de sportif faaliyetler Voleybol, Masa Tenisi, Futbol ve Bocce müsabakaları için yoğun hazırlık yapıyor. Her branş mutlaka okul dersleri, destekleme yetiştirme kursları dışında mutlaka bir etkinlikle uğraşıyor.

Okulda sıradan bir gün şöyle betimlenebilir:

Matematik zümre başkanı 40 öğrencinin derslik olarak kullanabileceği ancak kitaplıkların ve 5 küme şeklinde organize edilmiş sıra ve masaların bulunduğu "Drama" çalışma odasında 4 zümre arkadaşı ile toplanmışlar ve müdür yardımcısı da yanlarında oturmuş yapılanları izliyor. Zümre başkanı, beslenme dostu okul planında yapılan etkinlik ile ilgili nasıl bir EBA haberi yapılabileceğini soran zümre arkadaşına örnek haberleri gösteriyor. Yapılan haberlerin kaliteli olması için içerik sunumu konusunda birkaç örnek getirmiş ve gösteriyor. Matematik zümre öğretmenlerinden biri sonraki etkinlik olan C vitamini şenliği için planını paylaşıyor. Görüş alışverişi sonrasında haftaya pazartesi her öğrenci ve öğretmenin C vitamini içerikli mevsime uygun meyvelerden bir adet yani kendine yetecek kadar meyve getirmesi isteniyor. Görüşü not eden öğretmenlerden biri meyve getirme gün ve saatini WhatsApp grubundan paylaşmak konusunda müdür yardımcısından onay alıyor. WhatsApp mesajı sınıf öğretmenleri aracılığıyla tüm velilere duyuruluyor. O sırada 8. Sınıflardan bir öğrenci deneme sınavından çıkan bir soruyu çözemediği için yardım istediği Türkçe öğretmeni ile diğer masada soru çözüyor.

Diğer yandan bu 15 dakikalık bu teneffüste öğretmenler odasındaki Din Kültürü zümre öğretmenleri 4 öğretmen bir masa etrafında toplanmış, haftanın değerini yansıtan resim ve şiirleri toplayarak tasnif ediyorlar. Her biri derleme toplamı işlemini yaparken, bir diğer Din Kültürü öğretmeni Türkçe zümre başkanına kompozisyon ve şiirleri incelenmek üzere teslim ediyor. Türkçe zümresinin diğer öğretmenlerine hafta içi verilen 10 Kasım şiir yarışması ile ilgili birbirleri ile görüş alışverişinde bulunarak neler yapılması gerektiğini konuşuyorlar.

Betimleme şöyle devam ediyor. Öğretmenler odasının tam ortasında bulunan uzun toplantı masasının girişte en sağ tarafında Fen öğretmenlerinden ikisi öğrencilerin Tübitak proje geliştirme çalışmalarını inceliyorlar. Öğretmenler odasına giden koridorun sağ tarafında çay odası var. Çay odasındaki mutfak kısmında hizmetli personelden biri okul müdürünün İngilizce öğretmenleri ile yaptığı proje değerlendirme toplantısına çay

hazırlıyorken diğer hizmetli personel elindeki bardakları bırakıp nöbetçi öğretmenin çağrısı ile bir sınıfta dökülen ayranı temizlemek için hızla odadan ayrılıyor.

Aynı zamanda çay odasındaki 2 metre uzunluğundaki masanın etrafında çeşitli zümrelerden öğretmenler çay içerek ders durumu iyi olmayan ve okulda disiplin sorunu yaşayan 2 öğrenci hakkında konuşup çözüm bulmaya çalışıyorlar. Öğrenci ler için derse giriş zilinin çalması ile okul dışına sigara içmeye giden öğretmenler sıra ile çay odasına girip çay bardaklarını bırakarak hızla öğretmenler odasına giriyor. Ders hazırlıkları ile birlikte sınıflarına yöneliyorlar.

Nöbetçi öğretmenler tüm bunlar olurken koridorda öğrencileri gözlemleyerek teneffüs vaktinin güvenli geçmesi için dolaşıyorlar. Koridorlar 40 metre civarında bir uzunlukta ve güneş ışığı almayan loş bir görüntüsü olduğundan bir koridorda 2 öğretmen görevlidir. Bu yürümeler esnasında öğrencilerden bazıları öğretmenler ile anlık sorunlarını paylaşıyorlar. Öğretmen çözüm bulamadığında çocuklarla birlikte katta bulunan müdür yardımcısının odasına girerek ondan yardım istiyorlar.

Tüm bu betimlemelerden bir teneffüssün ne kadar yoğun olduğu görülmektedir. Yapılması planlanan ve öğretmenlerden istenen faaliyetler onların sürekli bir iş ile meşgul olmalarını sağladığından örneğin günde 7 saat ders olan okul programında öğretmenin 4 saat dersi var. Kalan 3 saati ve teneffüsleri verilen görevi başarabilmek için değerlendiriyor. Sonunda cezasının olmadığı hatta ödül olan bu tip faaliyetlerde başarı kazanıldığında öğretmenler okula gelirken daha mutlu geldiklerini ifade ediyorlar. İş yoğunluğunu ise daha önce geldikleri okullar ile kıyaslama yaparak değerlendiriyorlar. Bir öğretmen “şu an dersim boş bir yardımım olur mu bu derslik” diyerek müdür yardımcısının odasına girip yardım teklif ediyor. Müdür yardımcısı teklifi kabul ederek öğretmeni içeri davet ediyor. Birlikte devamsızlık mektuplarını ilgili sınıfların öğretmenlerine vermek üzere masasının üzerinde ayrıştırma yaparken şu şekilde bir konuşma geçmiştir.

"*Ne güzel deniz manzaranız var. Oradan bu manzarayı seyredecek zamanınız olmuyor değil mi?* (Gülümseyerek) *Önceki okulumda, çoğu okulda olduğu gibi biz sabah derse girer akşam çıkardık, standart. Burası özel okul gibi sosyal, sportif faaliyet, projeler hiç bitmek bilmedi. Sürekli bir koşuşturma. Belki özel okullardan bile fazla bir çalışma çabalama var. 5 yıldır bu okuldayım hiç boş durmadık. Sadece seminer dönemleri yaz tatilleri o kadar (ZİRVE A.A.).*"

Müdür yardımcısı bu görüşü okul müdürü ile paylaştığında ZİRVE okul müdürü bu durumu şöyle yorumluyor:

"*Öğretmenler Beslenme Dostu Okul Projesi, gibi işlerle uğraştıkça dedikoduya boş boş oturup zaman öldürmeye fırsatları olmuyor, iyi bir iş oluyor işte. Hem çocuklar mutlu oluyor, başarı hissini tadıyor, veliler de çalıştığımızı görüyor, hem de kim ne kadar kendini işine verebiliyor biz de görüyoruz. Ben bu okul müdür yardımcısı olarak geldiğimde takip etmeye başladım neler oluyor okulda diye. Sonra müdürün tayini çıktı. Ben müdür oldum... Bir grup vardı, birkaç öğretmen oturur öğretmenler odasında ya da sigara ortamında durmadan dedikodu yapıp okulun huzurunu bozarlardı. Ben projeler ile ilgili, yarışmalarla ilgili iş verdikçe, derse geç gitmelerini önledikçe, öğrencileri ile ilgilenmeleri için onları uyardıkça isyan ettiler. Bu kadar da çok iş mi olur diye düşündüler bence. Boş oturabilecekleri okullara tayin istediler. Özel okul olsa onlar böyle yapamazlar ya çalışırlar ya da sözleşmeleri iptal, hep memur zihniyeti işte* bunlar (ZİRVE Okul müdürü)".

Etkinlikler ile öğretmenlerin arasında okul içinde zorunlu bir mesafe oluşturulmakta, derslere zamanında gidilmekte ve böylece işler kolaylıkla yürütülmektedir.

**İşlemsel adalet** okul müdürlerinin davranışlarında ayrımcılık yapmaksızın gerektiği gibi davrandıklarını, adil olduklarını ifade etmektedir. Yaşanan sorunlara objektif yaklaşım, özel durumları anlamaya çalışma, sorun çözücü yaklaşıma ilişkin okul müdürlerinin cümleleri şu şekildedir:

*"Öğretmenlerime ara ara nasıl olduklarını sorarım, derdi olan bir farklı davranır. Fark ederim odamda bir fırsat olup geldiklerinde sorarım nasılsın diye, zaten sorunca anlatırlar (ZİRVE Okul müdürü)"*

*"Öğretmenlerim benimle sıkıntılarını paylaşırlar. (YILDIZ Okul müdürü)"*

*“Ben de dinlerim ne yapabileceğimi sorarım tabiki ciddi bir şekilde ele alırım yapılacak bir şey varsa yaparım da… (ZİRVE Okul müdürü)”*

*“Hastaymış ağrıları varmış düğün hazırlıkları. Yapabileceğim şey sadece ondan ders dışı bir şey istememek olabilirdi. Şu aşamada başka da bir şey istemedim. İzin istediğinde de izin için yardımcı oldum. Sorun etmedim moralini bozmadım tabiki… (ZİRVE Okul müdürü)”*

*“Öğretmenimle yüzleştirmedim yaşananlar öğretmen zarar verdiği gibi okulda kavga çıkmış öğretmen dövülmüş desinler ister miyim? Asla öyle bir şey isteme imkânsız” okulun adı çıksın istemem. Olumlu konuşulsun. İyi bir imajı olsun okulun. Öğrenciler bu okula severek isteyerek gelsinler…”*

Öğretmen görüşlerine göre:

*“Hasta olduğumuz zaman istediğimiz zaman izin alabiliyorum. Tabii ki bunu böyle sık sık almıyorum böyle izinleri. Bunun da farkındalar. Başka okullarda bunlar da sorun, ders planını yaptırmak çok zor, okul idaresine yakın olanları yapıyorlar sadece. Ama bizde böyle bir şey yok. Herkes istediği gibi bir programa sahip herkes hasta olduğu zaman istediğinde doktora gitmek istediğinde izin alabiliyor. O yüzden okulda bulunmaktan memnunum okulumu seviyorum. Gerçekten bir şeye ihtiyacımız olduğu zaman söyleyebiliyoruz… (ZİRVE İ.Ç)”*

*“İzin konusu bence de önemli bir ayrıntı (ZİRVE N.T)”*

*“Sınıf dağıtımları herkese eşit aşağı yukarı ama sınıf paylaşımı konusunda da sorun yaşanmıyor. Mesela V. hoca (müdür yardımcısı) yakınımda olan sınıflardan isterim ben dediği için ona 5lerden bir sınıf verdik. O da çok iyi bir sınıf olarak derlenmiş gibi duruyor. Sonuçta bundan memnunuz, dağılım iyi bir anlaşmazlık yok. (ZİRVE İ.Ç.)"*

*“Müdür Bey ile olan ilişkilerimizde yönetim olarak resmiyetin dışındayız biraz o sebeple biz farklıyız birbirimiz ile ilgileniyoruz bence. Biz öyle bir ekibiz bu okul için. Selami bey olmasa ben bu okulda kalmazdım mesela yenilemek için kadromu başvuru yapmazdım. Belli bir geçmişimiz var birlikte. Kardeş gibi götürüyoruz idari kadro olarak ilişkilerimiz o şekilde. Özel işlerimizde o yüzden daha farklı ilgileniriz. Ama onun arkasında (YILDIZ A.U)".*

*"Müdür de paraya ihtiyacın var mı hocam? diye soruyor mesela ilgileniyor özel diye düşünüyorum. Arkadaşlara sordu mesela (YILDIZ C.E.)"*

*"Çözüm odaklıdır kendisi. O tarz durumlarda daha çok okul için bir şeyler yapmış okul kültürünün bir parçası olmuş kişilerle özel ilgilenir. Öyle sorular sorar yani. Sorunu olan mesela hastadır*

*öğretmen rapor almıştır. Orada da sorgular. Haklı mı, haksız mı? diye sorgulamak için bir arar. Raporu biliyorsunuz. Burada raporu alıp bizi veya öğrencileri mağdur edecek şekilde kullananlar oluyor mesela. O konularda sorgular. Sorgulayınca benzer şekilde rapor almıyor öğretmen (YILDIZ E.A.)"*

**İşlemsel adalet** *kategorisine ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

3 yıl boyunca okulda öğrenciler, öğretmen ve diğer personel ile birçok kez farklı sorunlar yaşandı. Problem konusunda tüm tarafları dinlemeden bir karara varmadığı, işlemsel süreçte adil davrandığı için yanlış anlaşılmalar da en aza indirgenmiş olduğu kanaatine varılmıştır.

Örneğin okula yeni atanmış olan görsel sanatlar öğretmeni 2019-2020 1. dönem karne haftasında öğrenciler ve velileri tarafından düşük not zayıf vermesi konusunda Milli eğitim müdürünün makamına gidilerek şikâyet edildi. Okul müdürü öğretmeni cep telefonundan arayarak,

-*"müdür odasına beş dakika gelir misiniz? (ZİRVE Okul Müdürü)"d*iyerek çağırdı. Resim öğretmeni müdür odasının kapısını çalarak içeri girdi.

Okul müdürü masasında oturduğu yerden kalkarak;

-*"Gel hocam, buyrun kolonyadan (ZİRVE Okul Müdürü)" d*iyerek öğretmenin eline kolonya döktü ve eliyle kibarca koltuğu göstererek oturmasını istedi.

-*"E. Hocam nasılsın nasıl gidiyor hayat? (ZİRVE Okul Müdürü)" d*iye gülümseyerek sordu.

-*"İyi hocam, siz nasılsınız? (ZİRVE E.K.)" ş*eklinde cevap verdi öğretmen.

-*"Teşekkürler hocam ben de iyiyim. Hemen konuya gireceğim. Zaten veliler sizle görüştüklerini de söylediler. İlçe müdürümüze de sizi şikâyet etmişler. Görsel dersinde öğrencime nasıl zayıf not verir demişler. İlçe müdürümüz de sizinle benim konuşmamı istedi. (ZİRVE Okul Müdürü)"* dedi.

Öğretmen gerginleşerek;

-*"Hocam ama şöyle bir durum var. Derse malzeme getirmemiş bir öğrenciye nasıl iyi not verebilirim. Boş boş oturup zaman geçiriyorsa o öğrenciye nasıl iyi not verebilirim? (ZİRVE E.K.)" dedi*. Müdür ise şunu sordu:

*-"Peki velilerinden yardım istedin mi hocam sordun mu? Neden getirmiyor öğrenciniz bu malzemeleri diye (ZİRVE Okul Müdürü)?"*

Öğretmen her öğrenci velisini aramadığını, bazılarını arayıp söylediğini bazılarının sınıf öğretmenlerine bilgi verdiğini söyleyerek kendini savunmaya çalıştı. Okul müdürü ise sakin bir ses tonu ile velileri bilgilendirdiğinizden emin olmadan, ölçek kullanmadan bu şekilde not veremeyeceğini, yasal olamayacağını en azından akademik olarak derslerinde başarılı ya da disiplin sorunu yaşatmayan öğrencilerin velilerini özellikle arayıp bu konuda yardım istemesi gerektiğini söyledi. Tüm okul genelinden böyle bir durum olduğundan notlarda mutlaka bir düzeltme yapması gerektiğini söyledi. Öğretmen biraz üzgün ve kırgın olduğunu dersinin önemsenmemiş olduğunu düşündüğünü belirtti. Okul müdürü ise bu şekilde düşünmesinin yanlış olduğunu, öğrenci başarısının herşeyden önemli olduğunu bu başarının da bütüncül olduğunu, not verirken yasal zemine uygun davranış sergilemesi gerektiğini belirterek konuşmayı sonlandırdı. Öğretmen bu konuşmayı kırıcı bir şekilde yapmadığı için okul müdürüne teşekkür ederek müdür odasından ayrıldı.

Bu konuşmaya rağmen öğretmen notları değiştirmediği için ilçeden arayan şube müdürü soruşturma açma konusunda okul müdürünün görüşünü aldı. Milli Eğitim Müdürüne gerekli açıklama yapıldıktan sonra da notları değiştirmesi gerektiği tekrar söylemek için öğretmeni odasına davet etti. Kriterlerin net olmadığı durumlarda, performans ölçekleri de yeterli doldurulmamışsa soruşturma açılması halinde öğretmen aleyhinde bir karara varılabilirdi. Bu konuda öğretmeni sakin ve kibar bir şekilde bilgilendirdi. Soruşturma açılmadan konu öğretmenin bilgilendirilmesi, bir daha ki sefere düşük not verecekse de elinde olması gereken evraklar konusunda okul müdürü bilgilendirme yaptı.

"S*enin böyle soruşturmalarla yorulmanı istemem bence notları bir daha gözden geçirmelisin (ZİRVE Okul Müdürü)*" dediğinde

*"Dersime önem verilmemesi beni üzüyor ama şu an evrak düzenlemediğim için ben de hatalıyım. Ben en iyisi notlarımı değiştireyim (ZİRVE E.K.)*" dedikten sonra odadan ayrılmak için izin

isteyip çıktı ve notları değiştirdi. Soruşturma konusu tamamen kapatılmış oldu.

Okul müdürleri görsel sanatlar, beden eğitimi ve müzik derslerinde öğrencilerin sadece sorumluluk sahibi olması gerektiği, çok başarılı olmanın gerekli olmadığı konusunda hem fikirler. Akademik derslerinin notları yüksek olan öğrencilerin bu sosyal faaliyet derslerindeki notların özellikle yüksek verilerek bu öğrencilerin teşvik edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Başka bir problem durumu da bir öğretmenin derste telefon ile ilgilendiği dersle ilgilenmediği konusundaydı. Veliden gelen ve öğrencilerden alınan bilgi ile öğretmenin sıkça cep telefonuna baktığı yönündeydi. Bu konuda öğretmen müdür odasına davet edilerek özel olarak şöyle bir konuşma yapıldı.

"*A. Hocam derste bazı öğretmenlerin cep telefonu ile çok ilgilendiği, dersleri anlatırken de sadece bazı konulara ağırlık verip bazı konuları atladıkları söyleniyor. Senin de ismin geçiyor. Ben böyle bir durum olduğunu düşünmediğimi bu velilere belirttim. Cep telefonu kullanımına dikkat edelim (ZİRVE Okul Müdürü)"* dedi ve öğretmeni dinledi.

Ancak öğretmen de zaten bu durumu kabul etmedi, okul müdürü ve katılımcı gözlemci öğrencilerden aldığı dönütte öğretmenin artık cep telefonunu cebinden çıkartmadığı şeklinde olmuştu. Bu durum büyük bir soruna dönüşmeden problem çözüldü.

### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürlerinin yönetim görevlerini nasıl bir liderlik rolü benimsediklerini belirleyebilmek amacı ile her iki okulun müdürüne, öğretmenlere, hizmetli personele ve öğrencilere yöneltilen görüşme sorularına verilen cevaplar ile ZİRVE Ortaokulunda yapılan katılımcı gözlemler, her iki okuldan da elde edilen dökümanların içerik analizi sonucunda; okul müdürlerinin paydaşlarına nasıl liderlik ettiklerine ilişkin dört tema ve bu temalara bağlı dokuz kategori belirlenmiştir. Bu temalar; *öğretimsel liderlik davranışları ile okul kültürünü etkileme, okul müdürünün kişisel özellikleri, etkileşimci*

*liderlikten dönüşümcü liderliğe, referans alma, kıyaslama yöntemi* şeklinde sıralanmaktadır.

#### 4.1.2.1. Tema 5: Öğretimsel Liderlik İle Okul Kültürünü Etkileme

Öğretimsel liderlik ile okul kültürünü etkileme "öğretme-öğrenme süreçlerinin doğrudan geliştirmeyi, yön belirlemeyi ve olumlu bir okul iklimi oluşturmayı" hedefleyerek bu yönde davranışlar sergilemek anlamına gelmektedir. Öğretimsel liderlik davranışları ile okul kültürünü etkileme temasında yer alan kategori ve alt kategoriler: Yön belirleme, öğretme-öğrenme süreçlerini doğrudan geliştirme, barışçıl bir okul iklimi oluşturma olarak belirlenmiştir.

**Tablo 10.** Tema 5: Öğretimsel liderlik davranışları ile okul kültürünü etkileme kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Yön belirleme** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Açık hedefler koyma-vizyon ve misyonu benimsetme |
| Alt kategori 2 | Verilen işlerde tüm çalışanları, veli, öğrenci ve çevreyi hedefe yöneltme |
| **Kategori 2** | **Öğretme-öğrenme süreçlerini doğrudan geliştirme** |
| Alt kategori 1 | Öğretmenlerin ve çalışanların meslek gelişimini destekleme |
| Alt kategori 2 | Akademik ölçekleri değerlendirip takip etme, ilerlemeyi izleme, dönüt verme |
| Alt kategori 3 | Öğrencileri takip etme, takip ettirme |
| **Kategori 3** | **Barışçıl bir okul iklimi oluşturma** |
| Alt kategori 1 | Öğretmenler arasında işbirliği oluşturma |
| Alt kategori 2 | Okul içinde dedikodu olmasını engelleyici strateji |

##### 4.1.2.1.1 Yön Belirleme

Yön belirleme okul müdürlerinin çalışanlarına ve paydaşlarına açık seçik bir hedef göstermesini ifade etmektedir. Bu kategoride açık hedefler koyma-vizyon ve misyonu benimsetme ve verilen işlerde tüm çalışanları, veli, öğrenci ve çevreyi hedefe yöneltme yer almaktadır.

> *"Bir proje vardı. Sınıfımda bu projeye çok destek olamadım. Öğrencilerim motive olamadı. Bilemiyorum neden olduğunu. Müdür bey dedi ki seneye de benzer projeler yapacağız. Öğrencilerini, velilerini harekete geçirecek bir yöntem bulmalısın, yaparsın, dedi. (ZİRVE S.K)"*
>
> "*Aklında bir fikir var. Bizi o yöne doğru harekete geçirmeye çalışıyor. O fikir, ya bir proje yapıp yaptırıp okula dinamiklik kazandırmak, öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak ve sonucunda başarıya ulaşmak. Hep söyler sosyal veya akademik bir başarı olmalı. Biz bunun için varız der (ZİRVE E.Ş)."*
>
> *"Affetmez hiç. Yetenekli olduğunu bir hissetsin. Projeler ile biraz ilgiliysen proje yaptırtır. Veya yeteneğin vardır. Göstermek istedin. Biraz olsun bilse değerlendirir. Hangi konu ise yeteneğin. Orada keşfedilmek istiyorsan iş sana düşüyor (YILDIZ D.C.)."*

**Yön belirleme** kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

> Okul müdürü sürekli yeni fikirleri değerlendirmektedir. Birinci dönem öğretmenler kurulu toplantısında belirli gün ve haftalardan Lösemi Farkındalık Haftası görevi S.K, M.T. ve S.S. öğretmenlere verilmişti. Öğretmenleri odasında toplantıya çağırdı. Bir önceki gün öğretmenlerden biri kermes hakkında fikrini belirtmişti ama detaylar konuşulmamıştı. Bilgisayarın ekranında Lösemi farkındalık çalışmaları haberleri görünüyordu. Hangi ilde neler yapılmış, bir inceleme yaparak önündeki küçük not kağıtlarına da not almıştı.

30 Ekim 2019 tarihli konuşma hâl hatır sorma ile başladı ve şöyle devam etti:

> -"*Arkadaşlar gelecek hafta sizin göreviniz olan Lösemi Farkındalık Haftası etkinliği var. Neler yapmayı planlıyorsunuz? (ZİRVE Okul Müdürü)"*
>
> *-"Müdür Bey biz bir pano hazırlıyoruz, okul girişinde hemen görmüşsünüzdür. Bir de okul bahçesinde kermes yapmak istiyoruz.*

*Pasta börek poğaça gibi satış yapıp gelirini LÖSEV'e bağışlayabiliriz. Satış alanına bizim TÜBİTAK çadırlarından kurarız. Güneş olacak sıcak olur. Bir de afişler ile bilgilendirme olur, diye düşündük. (ZİRVE S.K.)*

-"*Biraz farklı bir etkinlik yapsak ilçe düzeyinde. Sonuçta bu okula yeni taşındık. Bir enerji vermemiz lazım, çocuklar, veliler hem de öğretmenler açısından iyi olmaz mı? (ZİRVE Okul Müdürü)*

-*"Ne yapabiliriz? (*ZİRVE M.T.*)"*

*"Araştırdım. Farkındalık yürüyüşleri yapılmış bazı illerde. Biz de Çiçek Sokağı tek yön zaten, ilçe içinden birkaç okulu da davet ederek, maske taksak yürüyüş yapsak, gün içinde de kermes olur. Ama yiyecek olmasın, sağlıksız oluyor. Kıyafet, el işi ürünler mesela. N.T. ve E.P. hocalar da yardımcı olur o konuda size. O gün o saatlerde dersleri boş o öğretmenlerin. (ZİRVE Okul Müdürü)"*

-*"Çok güzel, ben de görmüştüm o haberleri ama herhalde biz yapamayız gibi düşündüm. O zaman nasıl yapacağız yürüyüşü? (ZİRVE S.K.)"*

-*"Biz resmî işlemleri hazırlarız. Sizler de yürüyüşte kullanılacak malzemeleri ayarlayın. Şöyle etkili renkli sloganlı pankartlı bir yürüyüş olsun. Servis araçları da ayarlarız. Öğrencileri getirip götürmek için (ZİRVE Okul Müdürü)."*

Sonuç olarak 8 Kasım 2020 tarihinde 5 okuldan öğrenciler, okul müdürleri, veliler ve ilçe milli eğitim müdürünün katkıları ile yürüyüş düzenlendi. Okul müdürü diğer okul müdürlerini telefonla aradı, öğrenci katılımının önemli olduğunu belirterek okullardan en az 20 kişilik gruplar halinde katılım rica etti. Servis olmadığını söyleyen okullar için kendi okuluna öğrenci getiren servislerden yardım isteyerek yürüyüş organizasyonu için katılımların netleşmesini sağladı. Yürüyüş ve kermes davetiyesini İlçe Milli Eğitim Müdürüne ve İlçe Belediye başkanı ve yardımcılarını davet etti.

Tüm esnaf ve o sokakta alışverişe gelen insanlar pankartları dikkatle okudular. Yürüyüşün içeriğini anlatan broşürleri görevli öğrenciler dağıtarak ilerlediler. Basında da haber olarak yer aldı. Etkinlik farkındalık yaratma amacına ulaştı. Okul ikinci kez başka bir binaya taşındığı için kermes için okula gelen okul müdürlerine yeni bina tanıtıldı. Yapılan işler koridorlar gezdirilirken anlatıldı. Kısa sürede okulun taşınma telaşından çıkıp projelere okul etkinliklerine yönelmesi ilçe milli eğitim müdürü, okul müdürleri ve

veliler tarafından takdir topladı. ZİRVE ve YILDIZ Okul müdürleri için öğrencilerin sağlıklı ve güvenli okul ortamında olmalarının önemli olduğu her fırsatta belirtilmektedir.

Bir okul müdürü;

"*Helal olsun, ne çabuk kapı koruma kilitleri taktırdın. İş güvenliği levhaları, okul duvarları tam değişmiş. Liseyi ortaokula dönüştürmüşsün hemen tebrikler, sizin çocuklar için gerekli … (Meslek Lisesi Müdürü)*" diyerek değişimi farkettiğini belirtti.

Öğretmenleri ile vizyonu paylaşan, vizyona doğru yönlendiren okul müdürü, vizyona giden davranışlarda öğretmenler arasında işbirliği olması gerektiğini her fırsatta dile getirmektedir. Öğretmenlerin vizyonu sahiplenmesi önemlidir. Öğretmenler odasına sıkça giderek onları takip ettiğini belli etmektedir. Bazı öğretmenler gösterip teşekkür beklerken, bazen de bir işi yapmamayı tercih ediyorlar. Yapmayanlara da okul müdürü uyarı da bulunuyor, otoriter bir şekilde o işin yapılması gerektiğini belirtiyor. Diğer öğretmenler de çalışmalarını düzenli yapmaları sebebiyle taktirle ve teşekkürle karşılaşıyorlar. Proje fikirlerine, etkinlik fikirlerine değer verildiği her zaman biliniyor ve kabul görmüş bir inanç haline gelmiştir.

Örneğin YILDIZ öğretmenleri "*Bu okulda mutlaka öğretmenler günü yemeği boğazda kutlanır. Sadece mazereti olanlar katılmaz*" şekliyle bilinir. ZİRVE de ise benzer kabuller vardır. Yeni gelen öğretmenlerin tanıtıldığı bir toplantı mutlaka yapılır. Okulun faaliyetleri, yapılan projeler, yapılması planlananlar anlatılır. Onların da katkıda bulunması için öneride bulunulur. Hasta olan, evlenen ya da bir yakınını kaybedenlerin evine ziyarete gidilir. Bir başarı gösterildiğinde teşekkür plaketi verilir ya da Kaymakamlık düzeyinde bir başarı belgesi alınır. Öğrenciler de düzen ve disiplin içerisinde olduklarını bilirler. Veli olmadan okuldan çıkılmaz. Mazeretsiz davamsızlık hoş karşılanmaz. Derslere zamanında girilir. Okul mallarına zarar veren, okul içinde ve dışında kavga edenler disiplin cezası alır.

Katılımcı gözlemcinin gözlemlerine göre; tüm okul müdürlerinin bunları uygulayacak yasal olarak yetkisi olsa da bu düzeyde bir kabul sadece birkaç okulda görülmektedir. Her iki okulda dezavantajlı sosyoekonomik çevrede zor şartlar altında etkileyerek okullarının başarı düzeyini yükseltiyor olabileceğini düşünülmüştür.

#### 4.1.2.1.2 Öğretme-Öğrenme Süreçlerini Doğrudan Geliştirme

Öğretme-öğrenme süreçlerini doğrudan geliştirme okul müdürlerinin çalışanların mesleki gelişimini ve öğrencilerin akademik başarılarını yakından takip etmesi ve geliştirme konusunda planlamalar yapıp uygulamaya koyması anlamına gelmektedir. Öğretmenler arasında öğretmenlerin ve diğer çalışanların mesleki gelişimini destekleme, akademik ölçekleri değerlendirip takip etme, ilerlemeyi izleme, dönüt verme, öğrencileri takip etme, öğretmenlerin ve velilerin takip etmesini sağlamaya ilişkin okul müdürlerinin görüşleri:

> *"Okulumuzda bir ÖRAV kursu yapıldı ÖRAV kursu ker kurumun aldığı bir kurs değil para ile satın alınıyor maddi anlamda pahalı bir kurs olduğundan öğretmenlerimize bunu aldırmak zordu. Ama ilçe milli eğitim müdürlüğü kanalıyla bu Garanti bankasının desteklemiş olduğu kursa biz de talip olduk İlçe Milli Eğitime bizim okulumuzun ismini vermesini istediğimizi bildirdik. Böylece İl genelinde her ilçeden iki okul seçilmişti. Bunlardan biri de bizim okulumuz oldu, böylece genç kadrosu olan okulumuzda tüm öğretmenler kaliteli bir hizmetiçi eğitim almış oldular. Bu eğitim etkili iletişim öğretmenlerin liderlik etmesi üzerineydi çok faydalı oldu bir süre okul iletişim sorunlarına çok güzel yaklaştı öğretmenler ve idare olarak yani. Ama bir süre sonra etkisini kaybetti sanki. Ama tabiki bu mesleki eğitim faaliyetlerinin de sürekli olması lazım özümsenmesi benimsenmesi adapte olunması önemli öyle 8-12 saat kurs alarak hemen bu iş oldu diyemeyiz (ZİRVE Okul müdürü)."*

> *"Okulumuzda sosyal ve ekonomik anlamda zorlukları olan çok öğrencimiz var. Bu öğrencilere faydalı olmak adına rehber öğretmenimizin de önerisi ile bir eğitim gelişim programı hazırladık. Öğretmenlerimize sunduk. Çok beğenildi. Bu sosyal bir çalışmaydı. Ancak öğretmenlerimin mesleki gelişimini önemserim yapılan projelerin eğitim kongrelerinde sunumu için araştırmaları bizzat yapar ve öğretmenimi yönlendirir. Sonuçta öğrencilerin ve okulun gelişimine büyük fayda sağlar. (YILDIZ Okul Müdürü)"*

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Sokakta çalışan çocuklar ile ilgili bir eğitime katıldım mesela okul İdaresi buna izin verir mi, diye düşünmem zaten. Bu konuda bana destek olduklarını düşünüyorum. Ya da diğer arkadaşlara günü belli bir seminer oluyor mesela. Eğer benim katılabileceğim yer ve zamandaysa söylüyorum izin veriyorlar hemen (ZİRVE C.K.)."*

*"Meslek gelişim konusunda yüksek lisans, seminer, hizmet içi eğitim gibi herşeye olumlu bakar. Bunlarda sorun etmez izin verir. Hatta kendi der şurada bir seminer var gidin der. Orda çok güzel bir eğitim var katılın yapın siz de der. (*YILDIZ C.E*)"*

Öğrenen okul kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

Öğretmenler arasında işbirliği oluşturma konusunda verilen belirli gün ve haftalara ilişkin görevlerden başka oluşturulan komisyonlarda da işbirliği yapılması istenmektedir. Birlikte yapılmadığı zaman grup üyeleri mutsuz olmakta ve bu durum mutlaka okul müdürüne bir şekilde bildirilmektedir. Müdür odasında yapılan mini toplantılarda yapılan çalışmanın içeriği hakkında detaylı bilgi sorulduğu bilindiği için öğretmenler ve diğer çalışanlar işbirliği içinde çalışmaktadırlar. Akademik ölçekleri değerlendirip takip etme, ilerlemeyi izleme, dönüt verme, öğrencileri takip etme, takip ettirmede okul müdürü ve müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır.

Öğrencilerin akademik başarılarının izlenmesi konusunda 2019-2020 eğitim öğretim yılı birinci ortak sınavlar sonrası zümrelerden değerlendirme raporu istenmiştir. İstenen raporlar bir toplantı ile değerlendirmeye alınmıştır. Matematik zümresi ile yapılan değerlendirme toplantısında yazılı kâğıdı dizgisinden, öğrencilerin not olarak başarısına kadar 30 dakikalık bir değerlendirmeden bir kesit şöyledir:

-"*Yazılı sınavların birincisini yaptınız. Yazılı kağıtlarınızı yazılı yapmadan önce bana getirmenizi istemiştim. Bazı şubelerin ki gelmemiş. Sadece şekil olarak bile bakınca arkadaşlar siz bu kâğıtta nasıl soru çözersiniz? (ZİRVE Okul Müdürü)"*

- "*Müdür Bey evet biraz az boşluk bırakmışız ama yapılamayacak gibi* değil *(ZİRVE B.Ş.)"*

-*"Bence biraz gerçekçi olalım. 5. Sınıflar daha çok küçükler. Kâğıt düzeni bile önemli bu sorulara odaklanabilmeleri için. Dizgisi bile karmaşık bazı yerler elle bazı yerler bilgisayarda yazılmış. Açıkçası ben*

*öğrenci olsam bu kâğıtta başarımı gösteremem. Bir dahaki sefere dizgiye dikkat edelim ve daha önce yazılı kağıdını müdür yardımcımızla birlikte kontrol edin. Son güne bırakmayalım böyle karışıyor (ZİRVE Okul Müdürü).”*

*-“Son güne kamıştı. Bundan sonra böyle olmaz ben hazırlamıştım. (ZİRVE T.S.).”*

*-“ 5. Sınıflarda 200 öğrencide sadece 50 öğrenci iyi not almış. (ZİRVE Okul Müdürü).”*

Sadece okul müdürünün yaptığı toplantılarda değil, benimsenen bir davranış olarak öğrenci başarısı değerlendirme bir rutin halini almıştır. Öğretmenler odasında geçen bir konuşmadan kesit şöyledir:

*-"Geçen yıl R.K'nin başarısı (Türkçe dersi) çok değişti. Derse ilgisi de azaldı. Acaba evde bir sorunu mu var? Sınıf öğretmenisin bilgin vardır. (ZİRVE Ö.E.).”*

*-“Evet hocam babası işten çıkartıldı. Evde sorunları var (ZİRVE Ö.D.).”*

*-“Ne yapabiliriz? Ramazan yaklaştı. Onlara da bir koli ayarlayalım o zaman (ZİRVE S.Z.).”*

*-“Rehber öğretmenimize söyledim. Görüşmeler yapıyor. Düzelme oluyor gibi bekleyip göreceğiz….(ZİRVE Ö.D).”*

#### 4.1.2.1.3 Barışçıl Bir Okul İklimi Oluşturma

Barışçıl bir okul iklimi oluşturma öğretmenler arasında işbirliği ortamının yaratıldığı, çalışmaya odaklanılmış bir okul iklimini ifade eder.

“*Her sorun sıkıntı yaşandığında veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmek doğru değil. Her olumsuz durumda veli öğretmen ile karşı karşıya getirilmemeli, öğretmeni böyle yem gibi velinin önüne atmamak lazım (*ZİRVE Okul müdürü*).”*

*“Öğretmenler arasındaki diyalog ayrıca önemli kendi aralarında karşılıklı diyalogları da güvenli ortamı etkiler olumlu olumsuz. Bu okulda 40-50 kişi çalışıyor. Çalıştığın ortamda birileri işi sabote edip okulun kurum kültürünü bozma öğretmenleri birbirine düşürme, dedikodu yapma, bunlar yanlış şeyler okul sistemini bozan şeylerdir. Kurum kültürü iklimi okul güvenliğini de gösterir. Güvenli bir okul ortamında dedikodular olmaz, birbirine düşürme olmaz. Ben buna*

*dikkat ediyorum. Öğretmenlerime soruyorum, nasıl gidiyor, küslerse niye küsmüşler problem nedir? Dayanışma işbirliği huzur için müdürün görevleri var tabi ki. Dedikodu oluşturacak karakterler varsa onları uyarmak gerekli. Bunu nasıl yapıyorum. Bireysel konuşma iletişim şeklinde bunu yapıyorum. Genel toplantılarda özellikle anlatırım öncelikle dedikodu olduğunda işlerin yürümeyeceğini hem kendilerinin mutsuz olacağını hem de okul içinde arkadaşlık ilişkileri bozulduğunda dayanışma işbirliği olmadığında verimli bir çalışma ortamı olmayacağını anlatırım. Toplantılarda bu konuyu açıklığa kavuştururum. (ZİRVE Okul müdürü)".*

*"Okulda öğretmenlerim arasında olumlu ilişkiler olmasını önemserim. Sonuçta buraya geldiklerinde mutlu olmaları lazım. Ders programları arasında boşluklar koyup zümreler arasında iletişimin devamı için yer bırakırız. Müdür yardımcıma ayarlatırım bunu. (YILDIZ Okul Müdürü)"*

Öğretmen görüşlerine göre:

"*Sene içerisinde birçok deneme yanılmalar da yaparız mesela* (yönetimde işleyiş ile ilgili) ö*ğrencilere bir keresinde dedik ki kıyafetinizin alt tarafı serbest 15 Mayıs yaz kıyafetine geçildiğinde konuştuk bunu öğrenciler çok beğendi durumu mutlu oldular. (YILDIZ A.U.)."*

"*Bazı öğretmenler vardır mesela şikâyet edenler, şu okula neden geldim gelmesem diye. Bunun öğretmenlik değil de aslında kişilik ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Memnuniyetsiz En iyi okula da gitse. Çalışsa der ki çok çalışıyorum çalıştırıyorlar; çalışmasa da der ki çok kötü burası hiçbir şey yapmıyorlar. Her şeyden şikâyet ederler. Böyle bir okulda Okulumuzda ayrışma ve çatışmalar yaşanmıyor ufak tefek olumsuzluklar olsa da. Dedikodu vardır belki ama çok değildir. Okulumuz iyi kısacası ortamımız iyi insanlar genel olarak mutlu görünüyor. (YILDIZ E.A.)"*

"*Dozu çok böyle kavga edecek tartışacak olumsuzluk yaratacak boyutta değildir. Çatışacak gibi değildir. Herkes birbiri ile selamlaşır. Gruplaşmalar da vardır. (YILDIZ C.E.)."*

"*2 yıldır bu okuldayım. Doğudan geldim ben. Oradaki ortam burada yok. Orda dışlanmış hissetmiştim kendimi. Çünkü herkes akraba bir iki öğretmen var dışarda. Ayrı hissediyor insan kendini ama burada o ortam hiç olmadı ilk geldiğim günden beri hemen beni sahiplendiler. Yardımcı oldular. Uzaktan gelmiş bir yabancı hissetmedim. Ben o açıdan yabancılık çekmedim (YILDIZ R.E.)."*

Barışçıl bir okul iklimi oluşturma kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

> Sürekli okulda görünür olan okul müdürü okulda olan biten her şeyi bilmektedir. Okulun fiziki yapısına ilişkin oluşan yeni durumlar konusunda her zaman bilgi sahibi, sosyal olarak okul içi ve dışındaki olay ve olgulara hakim olduğundan alınacak kararlarda da daha olumlu sonuçlara ulaşmaktadır. Okul içinde dedikodu ortamını engellemek için özel bir çaba harcamaktadır. Dedikodu olduğunu farkettiği anda kimin orada etkili olduğunu bulup buna son vermesini, okuldaki barışçıl ve uyumlu havayı bozmanın doğru olmayacağını kişiye doğrudan söylemektedir.

> Yapılan takdirler ve teşekkürler, kaymakamlıktan alınan başarı belgeleri okulda olumlu bir hava oluşmasını sağlamaktadır. Bunu farkeden öğretmenler okulda zaman zaman oluşan gergin havayı dağıtmak için proje fikirleri ile gelmektedirler. Bu gergin hava da evrak takibi, derse veya nöbete geç kalma gibi konularda yaşanmaktadır. Bu gerginliği dağıtmak adına çoğu okulda basit bir okul panosu hazırlığı ile geçirilen belirli gün ve hafta görevi bu okulda hemen bir projeye dönüşebilmektedir. Proje için yapılan çalışmalar, koşuşturmalar bu gergin havayı hemen dağıtırken, okula bir enerji katmakta, rutinin dışında yapılan çalışmalar öğretmenleri daha mutlu ama yorgun hissettirmektedir. Gözlenen öğretmen sohbeti ortamlarında *"Böylesi bir okulda çalışmadım. Ne kadar yoğun, eve gittiğimde kafamı kaldıracak halim kalmıyor"* diyenler olmaktadır. Yapılan çalışmalar, öğrencilerle yakın ilgilenme, başarılarının takip edilmesi okul müdürü tarafından yapılırken, zümreler bir araya geldiklerinde sıkça öğrencilerin başarılarını takip edip öğrencilere dönüt vermek adına görüş alışverişinde bulunmaktadırlar.

#### 4.1.2.2. Tema 6: Okul Müdürünün Kişisel Özellikleri

Okul müdürünün kişisel özellikleri ile okul müdürlerinin okullarını yönetirken gösterdikleri kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bu tema; k*endini işe adama fiziksel boyutu, kendini işe adama sosyal boyutu* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin paydaşlara liderlik ederken kişisel özellikleri kendini işe fiziksel ve

sosyal anlamda adama olarak iki şekilde öne çıkmıştır. Fiziksel olarak kendini işe adama boyutunda okulun bir parçası gibi olan okul müdürlerinin sosyal olarak kendini işe adama boyutunda ise teşekkür ve özür ifadelerini sıkça kullandığı, yaşanan olumsuzluklarda ısrarcı olmadığı (kin tutmama), çalışkan olduğu, adil davrandığı, mesleki iletişim ağının güçlü olduğu, çevre ile iletişim halinde olduğu, işbirlikçi ortamı desteklediği, okul aile işbirliğine önem verdiği, dürüst ve güvenilir olduğu, çoğu zaman kibar ve nazik olduğu, iş arkadaşları ile iş dışı ilişkilerinin zayıf olduğu, titiz ve düzenli olduğu, sosyal ilişkilerinde sadece aile ilişkilerinin olduğu, arkadaşlık ilişkilerinde mesafeli davrandığı belirlenmiştir.

**Tablo 11.** Tema 6: Okul müdürünün kişisel özellikleri teması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Kendini işe adama fiziksel boyutu** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Okulun bir parçası gibi olma |
| **Kategori 2** | **Kendini işe adama sosyal boyutu** |
| Alt kategori 1 | Teşekkür ve özür ifadesini kullanma |
| Alt kategori 2 | Yaşanan olumsuzluklarda ısrarcı olmama (kin tutmama) |
| Alt kategori 3 | Çalışkan olma |
| Alt kategori 4 | Adil davranma |
| Alt kategori 5 | Mesleki iletişim ağının güçlü olması |
| Alt kategori 6 | Çevre ile iletişim halinde oluş |
| Alt kategori 7 | Okul aile işbirliğine önem verme |
| Alt kategori 8 | Dürüst ve güvenilir olma |
| Alt kategori 9 | Kibar ve nazik olma |
| Alt kategori 10 | İş arkadaşları ile iş dışı ilişkilerinin zayıf olması |
| Alt kategori 11 | Titiz ve düzenli olma |

#### 4.1.2.2.1 Kendini İşe Adama Fiziksel Boyutu

Kendini işe adama okul müdürlerinin kendilerini okula adadıklarını, fiziken okuldan hiç ayrılamadıklarını ifade etmektedir. Okulun bir parçası gibi olma kategorisine ilişkin okul müdürünün davranışları öğretmen görüşlerine göre şu şekildedir:

> "*Bir bakıyorum pazar günü okul bahçesini kontrole gelmiş. Evim buraya çok yakın olduğu için onu okuldan çıkarken görüyorum. Bence okulu çok seviyor, ya da işini diyeyim. (ZİRVE E.T.).*"

> "*10 yıllık öğretmenim şimdiye kadar 5 okulda çalıştım. Okul müdürlerini her sabah okulda erkenden görmezdim. Müdür yardımcıları olurdu. Zaten bir kısmı odasından hiç çıkmıyordu. Müdürümüz nöbetçilerle bir geliyor, nerdeyse her zaman hem de….Herkesin ders programını önem veriyorlar. İstekleri dikkate alıyorlar hasta olduğumuz zaman istediğimiz zaman izin alabiliyorum. Tabii ki bunu böyle sık sık almıyorum böyle izinleri bunun da farkındalar. Başka okullarda Bunlar da sorun ders planını yaptırmak çok zor okul idaresine yakın olanları yapıyorlar (ZİRVE İ.Ç.).*"

> "*Her şeyden haberi var, okul bahçesinde hangi öğrenci kimle tartışmış, koridorda kim kafasını çarpmış,… Kendi her şeyi gözlemliyor, gidip bakıyor, sürekli koridorlarda dolaşıyor, bazen öğretmenler odasında bazen bir bakıyorsun sınıfta (*ZİRVE M.T.*)*"

> "*Hasta olmuş bir gün dişi ağrıyor hem de. Dişini sabahtan yaptırmış hemen gelmiş. Gidip dinlensene nerdeyse okulda yaşıyor gibi. Bir toplantı seminer olmadıkça okuldan uzun süre uzaklaşmaz. 7 senedir birlikte çalışıyoruz hep böyle, yaz tatillerinde bile en fazla bir hafta izin yapar (*ZİRVE V.S.*).*"

> "*Bizde mesai kavramı yok hocam. Öyle 5.30 oldu eve gideyim yok. İş ne zaman biterse. 6 da bitti ise altı 7 ise 7 de biter mesai. Haftasonu gelip bakmak gerekir okula. Bakarız. Müdürümüzün okuluna işine kendini tamamen adamış olduğunu düşünüyorum (*YILDIZ E.A.*).*"

Okulun bir parçası gibi olma kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

> 3 senedir yapılan gözlemde okul müdürü sabah ders saatinden yarım saat önce nöbetçilerle aynı zaman diliminde okulda oluyor. Sabah nöbetçilerinin kimler olduğunu kontrol ediyor, müdür yardımcılarından da

aynı şeyi yapmalarını istiyor. Herkesin zamanında derse girip çıkmasına nöbetine riayet etmesini istiyor. Okul saatleri dışında da okul ile ilgili çalışmalar yapıyor. Sosyal ilişkilerinde sadece aile ilişkileri var ve arkadaşlık ilişkilerinde mesafeli bir tavır sergilemektedir. YILDIZ Okul müdürü de benzer özelliklere sahip ancak biraz daha sert bir yapıya sahip olduğu öğretmenleri tarafından belirtilmektedir.

#### 4.1.2.2.2 Kendini İşe Adama Sosyal Boyutu

Kendini işe adama sosyal boyutu ile okul müdürlerinin okullarında başarılı olmak için edindikleri bir strateji olarak ifade edilebilir. Yaşanan olumsuzluklarda ısrarcı olmama (kin tutmama), teşekkür ve özür ifadesini kullanma, çalışkan olma, mesleki iletişim ağının güçlü olması, adil davranma, çevre ile iletişim halinde oluş, çevre ile iletişim halinde oluş, okul aile işbirliğine önem verme, dürüst ve güvenilir olma, kibar ve nazik olma, iş arkadaşları ile iş dışı ilişkilerinin zayıf olması, titiz ve düzenli olma, sosyal ilişkilerinde sadece aile ilişkilerinin olması, arkadaşlık ilişkilerinde mesafeli olma kategorileri konusundaki görüşler aşağıda verilmiştir.

"*Bizden sebep mesela müdür bir kişiyi tek ödüllendiriyor tek ona teşekkür ediyor diye bir dedikodu yapılsın. Diğerlerini geri çeker bu söylenti. Hep onla yapsın bu işleri o zaman derler. O yüzden ben herkesi yaptığı önemli gördüğüm her işinde takdir ederim herkesin yanında o kişilere teşekkür ettiğimi belirtirim. Dikkat etmeye çalışıyorum takdir teşekküre. Her sene teşekkür belgesi plaket yaptırırım hatıra olsun evde dursun. Ben de öğretmenken o takdir teşekkürü müdürümden beklerdim…(ZİRVE Okul Müdürü).*"

*"Çok sert görünürüm ama öğretmenlerle de tamamen köprüleri atmam yani uyarırım odamda uyarmak gereken zamanlarda. Ders anlatmıyor cep telefonu ile oynuyormuş mesela. Dedim ki öğretmene ben inanmıyorum ama bana böyle bir şikâyet geldi dedim. Yaptığından da eminim. Mahcup olup bir daha yapıyor mu yapmıyor. O günden sonra değişti durumu uyarıyı kabul etti. Ceza vermedim hiç.. Öğrenci olaylarından bile ceza en son nokta belki oraya kadar yapılacak çok şey var. Öğretmenler de de öyle bir şeye rastlamadım. Konuşarak uyararak işleri hallediyoruz. Bazen baba gibi bazen sert. Onun ötesinde bir ceza ihtiyacı olmadı. (YILDIZ Okul Müdürü)."*

*Alt kategorilere ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

1-Okul aile birliği seçimleri 2017 yılında yapılmıştı ve bir grup az bir oy farkı ile yönetime seçilememişti. Okul müdürü bu durumun seçilenler ve seçilemeyenler açısından önemli olduğunu, dedikodu yapmalarının hiç olumlu olmayacağını veliler arasında güven probleminin okula yansıyacağından bahsetmişti. Bir yıl geçti ama gerçekten de seçilemeyen grup ile seçilemeyen grup arasında bu şekilde dedikodular ve olumsuzluklar yaşandı. Hatta şeffaf hesapların açık ve denetlenir olmasından dolayı okula aile birliği para konusunda bir güvensizlik vermedi. Alınan kararlar ve okul içi kurallar doğrultusunda seçilemeyen grup güven ortamını sarsıcı tartışmalar yaratarak, okula aile birliğine karşı bir kampanya başlatmış oldu. Bu konuda, hatta okul müdürünün hakkında, basit mahalle dedikoduları bile ortaya çıktı. Sonunda okul aile birliği başkanı istifa etti. Seçilemeyen gruptan başka da okul aile birliğine aday olmadı. Bu velilerin tüm dedikodularını bilmesine rağmen adaylıklarına engel olmayarak onlarla bir anlaşma yaptı.

-"*Hakkımda bazı konuşmalarınızı duydum. Bu basit dedikoduları sizler yaptınız ya da yapmadınız. Bundan sonrasına bakalım. Okulumuz için neler yapabiliriz. Ne gibi çalışmalarda bizlere öncü olursunuz ya da destek olursunuz ona bakalım. Temiz bir sayfa ile ilerleyelim. (ZİRVE Okul Müdürü).*"

Bundan sonra önemli sosyal sorumluluk projelerinde ve akademik destek çalışmalarında, disiplin kurulunda ve diğer çalışmalarda gerçekten de olumlu ilerleme ve gelişmeler kaydedildi. Dezavantajlı öğrencilerin ekonomik zorlukları aşmaları konusunda yardımlaşma projeleri kullanıldı, sosyal sorunlarını aşmak üzere okulun gezi planlamalarına dahil edildiler, okul üniformasına sahip olsa da bu üniformanın daha önce kullanılmış, eski olmasından utanan ya da dersleri anlamadığı için okulda olmaktan utanan çocuklar için ev ziyaretleri gerçekleştirildi. Dersleri anlamakta güçlük çeken öğrenciler için ayrı "Destek Eğitim odası" etkin bir şekilde kullanıldı. Okuma yazma bilmeyen öğrenciler için gönüllü öğretmenler okuma yazma öğrettiler. Bu sorunlara sahip öğrencilerin sıkıntıları aşıldığında aynı öğrencilerin sebep olduğu disiplin sorunları da doğrudan düzelmiş oldu. Öğretmenlere ve okul yönetimine destek oldular.

Okul müdürleri için olayları kişisel olarak almamak, öğrencilerini ön plana almak olmuştur:

> "*Bu kişiler bizim çalışmalara mutlaka taş koyacaklardır, önemli olan okulumuz ve öğrencilerimiz o yüzden bu kişilerle de barışmak lazım…(ZİRVE Okul Müdürü).*"

2- Okul müdürü öğretmenlere ilişkin de yaşanan sorunlar olsa bile ertesi günlerde bunu devam ettirmemek gerektiğini, işlerin sekteye uğramaması açısından önemli olduğunu söylüyor.

> "*Bir şey yaşandı (olumsuz) diyelim, unutmam ama yine de ertesi gün mutlaka selam veririm, selamsızlık etmem. Halini hatırını sorarım*. Sonra mobbing yapıyorum zannederler. Adil olmak lazım, selam verirken bile… *(ZİRVE Okul Müdürü).*"

Müdür yardımcılarına kişisel görüşlerine uygun olsun ya da olmasın mesafeli ilişkiler kurulması gerektiğini her zaman söyler.

> "*Okul yönetimi bazı öğretmenlerle samimi ilişkiler kurar, ev ziyaretleri yapar, sosyal çevre oluştururursa bu okul iklimini bozar. Kararlarında adil davranmadığın düşünülür, dedikoduya sebep olur (ZİRVE Okul Müdürü).*"

> "*Geçenlerde bir MEB bürokratı söylemişti. Öğretmen geçirgenliği… Samimiyet olursa okulda adalet zor. Samimiyet olur ama sadece resmi ilişkileri bağlamak boyutu ile (YILDIZ Okul Müdürü).*"

Daha önce bir öğretmenin de belirttiği gibi "*mesafeli olmak adaletli davranışı da beraberinde getiriyor ya da adaletli olmak açısından herkese mesafeli olmak önemli*" gibi görünmektedir.

> "*…herkesin ders programını önem veriyorlar. İstekleri dikkate alıyorlar hasta olduğumuz zaman istediğimiz zaman izin alabiliyorum. Tabii ki bunu böyle sık sık almıyorum böyle izinleri bunun da farkındalar. Başka okullarda bunlar da sorun ders planını yaptırmak çok zor okul idaresine yakın olanları yapıyorlar (ZİRVE Öğretmen İ.Ç.).*"

Her zaman titiz ve düzenlidir. Okulun fiziki yapısı, sağlık ve hijyen koşullarına her gün aksatmadan bakar, hizmetlilerle daima iletişim içindedir. Onların okula ilişkin ihtiyaçlarını hemen karşılar. Eylül 2020 de 1000

metrekare bahçesi olan bir okul binasına taşınıldı. İŞKUR çalışanı Z.U. Kasım 2020 de okul bahçesinin çok büyük olduğunu, 1 metre uzunluğunda tekerlekli bir çöp tenekesi olursa bahçeyi daha kolay temizleyebileceklerini söylediğinde o günün akşam temizliğine çöp kutusunu getirtmişti. Tamam dediği bir şeyi unutmadan hemen yapıyor. Okullarla ilgili yapılan çalışmalar söz konusu olduğunda okul müdürü "*neden benim okulumda da olmasın ki*" şeklinde ifadelerinden okulu benimsediği kendini okula adadığı fark edilmektedir.

#### 4.1.2.3. Tema 7: Durumsal Liderlik Ile Dönüşümcü Liderliğin Bütünleşmesi

Durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi teması ile okul müdürlerinin okuldaki mevcut şartları değerlendirerek gerekli liderliği seçmeleri ve değişim dönüşümleri bu şartları iyice kavradıktan sonra yapmaları ifade edilmektedir. Bu temanın kategorileri: Çalışanları iyi tanıyarak yöneltme, çalışan potansiyeline uygun dönüşümler kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları tanıyarak TEORİ X çalışanına otoriter liderlik sergilediği, TEORİ Y çalışana paylaşımcı liderlik sergilediği, yaratıcı uygulamaları ve fikirleri olan öğretmenleri motive ettiği ve desteklediği, koşullu ödül yöntemini kullandığı, verimli ve kaliteli işe odaklandığı, öğretmenleri ve çalışanları motive etme için fırsatları değerlendirdiği, verilen işlerde açık ve anlaşılır olduğu, yapılan işlerin takibinin yapılması konusunda titiz davrandığı, problem oluşmadan müdahale ederek proaktif lider davranışı sergilediği, başarı beklentisinin yüksek olduğu, vizyonunun geniş olduğu, ortak misyon oluşturmaya çalıştığı, değişen politikalara ayak uydurduğu ve yeniliklerde öncü olmak için hızlı tepki verdiği belirlenmiştir.

**Tablo 12.** Tema 7: Durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Çalışanları iyi tanıyarak yöneltme** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | TEORİ X çalışanına otoriter liderlik sergileme |
| Alt kategori 2 | TEORİ Y çalışana paylaşımcı liderlik sergileme |
| Alt kategori 3 | Yaratıcı uygulamaları ve fikirleri olan öğretmenleri motive etme, destekleme |

**Tablo 12.** *Devam* Tema 7: Durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi kategori ve alt kategorileri

| | |
|---|---|
| Alt kategori 4 | Koşullu ödül yöntemini kullanma |
| Alt kategori 5 | Verimli ve kaliteli işe odaklanma |
| Alt kategori 6 | Öğretmenleri ve çalışanları motive etme için fırsatları değerlendirme |
| Alt kategori 7 | Verilen işlerde açık ve anlaşılır olma, |
| Alt kategori 8 | Yapılan işlerin takibinin yapılması konusunda titiz davranma |
| **Kategori 2** | **Çalışanların potansiyeline uygun dönüşümler** |
| Alt kategori 1 | Problem oluşmadan müdahale etme proaktif lider davranışı sergileme |
| Alt kategori 2 | Başarı beklentisi yüksek olma |
| Alt kategori 3 | Vizyonu geniş olma, ortak misyon oluşturma |

#### 4.1.2.3.1. Çalışanları İyi Tanıyarak Yöneltme

Çalışanları iyi tanıyarak yöneltme kategorisi ile okul müdürlerinin çalışanlarının potansiyellerini öğrendikten sonra uygun bir yöneltme sergilemesini ifade etmektedir. Örneğin; TEORİ X çalışanına otoriter liderlik sergileme, TEORİ Y çalışana paylaşımcı liderlik sergileme, yaratıcı uygulamaları ve fikirleri olan öğretmenleri motive etme, destekleme, koşullu ödül yöntemini kullanma, verimli ve kaliteli işe odaklanma, öğretmenleri ve çalışanları motive etme için fırsatları değerlendirme, verilen işlerde açık ve anlaşılır olma, yapılan işlerin takibinin yapılması konusunda titiz davranma kategorilerine ilişkin görüşler aşağıda verilmiştir. Okul müdürünün cümleleri şu şekildedir:

> "*Öğretmenlerle iletişimim iyi diye düşünüyorum. Benimle rahatlıkla konuşabiliyorlar. Hem arkadaşça ilişkilerim var hallerini hatırlarını sorarım. Korkma var mı nasıl desem mesela bir iş verilmiş karşılığı var benim soracağımı mutlaka sorabileceğimi biliyorlar ki sorarım işleri mutlaka takip ederim beni tanıyorlar. Bir aksama olduğunda bir iki defa uyarıyorum ama baktım hiçbir uyarıyı dikkate almıyor. O zaman sert çıkışlarım olur, herkesin yanında nasıl takdir ediyorsam bu sürekli uyarıya aldırış etmeyen arkadaşları da orta yerde uyarırım moral bozarım bazen maalesef…Mesela sınıf panolarını sene başından beri kontrol ediyorum bazı sınıf panoları çok güzel. Resmini cektim, whatsaap grubundan teşekkür ettim ama bazı panolar boş. Onların da resmini cektim ve 6b sınıfı panosu boş belirli gün ve haftalar*

*neden yansıtılmıyor diye sordum gruptan. En kısa zamanda panolar tamamlansın da dedim. Uyardım. Hala yapmıyorsan sen de sıkıntı var. O zaman uyarılmaktan çekinmiyor demek ki. İşte hocam bazı öğretmenler demeyim de tüm bu insanlara denetleme kontrol ve verilen işlerin takibi şart "bakmıyorlar demek ki diyerek işleri aksatırlar, yapsam da gören yok deyip bir işi yapmayabilirler (ZİRVE Okul Müdürü)*".

*"Ödül konusunda. Çok ödül veririz okulumuzda. Teşekkür belgesi hazırlarız, plaketler yaparız, veririz sene sonununda. Ama ceza konusunda bazı arkadaşları sert uyarmak gerekiyor. Bazılarını da bir kere uyarınca yetiyor. (YILDIZ Okul Müdürü)"*

Öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

*"Teşekkür ediyor ama bir bakıyorsun sert bir şekilde orta yerde çıkışları var bazen anlamıyorum (ZİRVE S.K.)."*

*"Bence biz öğretmenler, insanlar bize iltifat edilince çok normal geliyor hoşumuza gidiyor ama eleştirilince bile zorumuza gidiyor. Eleştiri lmek istemiyorsan eğer o şekilde davranmamalısın. Biliyor bu adamın neye kızdığını yine de devam ediyor sonra da kızmasın, eleştirmesin olmaz ki…Bence çoğu zaman haklı tamam bağırmasın da uyarması gerekli. Doğru düzgün çalışanın hakkını yemiş olur ötekini uyarmazsa (ZİRVE N.T)."*

*"Kime nasıl davranacağını biliyor. Kimisine çocuk uyarır gibi uyarıyor kimisini de bir yetişkini uyarır gibi (ZİRVE C.S.)."*

*Çalışanları iyi tanıyarak yöneltme kategorisine ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

Okul müdürü öğretmenlerin ve hizmetlilerinin işlerini nasıl yaptığını iyi biliyor, sürekli takip ve kontrol ederek onların başarılarını, güzel yaptığı işleri görüp hemen teşekkür ediyor, verilen görevi yapmayanları, dersine geç gidenleri, istenen bir evrakı zamanında getirmeyeni uyarıyor.

Okul müdürüne göre:

"*Bazıları çalışmayı pek sevmiyor hatta çocuk gibi sürekli kuralları hatırlatmak ve uyarmak gerekiyor, yaptıkları bir güzel şeye hemen teşekkür etmen lazım yoksa işleri ile olması gerektiği kadardan bile az ilgileniyor. Bunları hep sıkı takip etmeli aman ne de olsa müdür ya da müdür yardımcısı bakmıyor der. Ama bazı öğretmenlerimiz de var ki onlar hep bir fikirle gelir, boş ta değil desteklemek lazım yoksa söner işe yaramaz. Onlar zaten işlerini iyi yapıyor bir de üretiyorlar*

*acaba bu çocuklarımız için okulum için ne yaparım diye güzel işler peşinde oluyorlar sürekli. Zaten sorumluluklarının bilincinde, dersleri bile o diğerlerinden daha verimli, biliyorum (ZİRVE Okul Müdürü)".*

Teori X çalışanlarını otoriter bir şekilde denetliyor ve uyarıyor. Teori Y çalışanını ise çok sıkı takip etmesine gerek olmadığını biliyor, sadece onların yaratıcı fikirlerini destekliyor. Müdür olarak aklına yeni fikirler geldiğinde en büyük desteği, işini severek yapan Teori Y çalışanları olmaktadır.

Çalışanları iyi tanıma konusunda başka bir örnek olay ise müdür tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

"*Bu hoca o zaman da öyleydi. Bir sene boyunca sürekli uyardım, çeşitli sebeplerle okula sabahları sürekli geç geliyor. O zamanlar bekar daha evlenmemişti. Yazın düğünü oldu, hediyemizi aldık gittik. O zaman müdür yardımcıma dedim ki, sabahçı öğlenci çalışıyorduk, bu öğretmenimizin derslerini öğlenci verelim. Sabahları geç kalıyor. Sonra ders programını almış eline yanıma gelmiş. Müdür bey ben işimi severek yapıyorum. Ne demek sabah geç gelmek dedi. İyi o zaman nasıl istersen öyle yapsın programını dedim. Sonra aklımda tabi okulun ilk haftası başladı yine geç gelmeye sanki görmeyeceğim. 50 öğretmen de olsa böyle geç gelen 5 6 kişi baksam tabi. Uyardım bunu sürekli olmadı ceza da vermek istemedim. Bana yakışmaz. Sonunda velilerden şikâyet geldi. Milli eğitimden soruşturma açıldı. İşte o zaman düzenli geleceğim söz dedi. Yine de nöbetine dersine geç gidiyor bu seferde. Ben bıktım uyarmaktan, ama o bıkmadı. Ona sorsan idealist kendisi… (ZİRVE Okul Müdürü)".*

Bu öğretmenin gerçekten de fırsatını bulduğunda işten kaçma eğiliminde olduğu, uyarıldığında da yaptıklarını mantığa büründürmeye çalıştığı farkedilmiştir. Kurs açmak istediğini, öğrenci sayısı azaldığında onları okula çekmek için çaba sarf edeceğini ve öğrencilerini yetiştirmek istediğini söyleyerek müdürü ikna etmiştir. Sorumlu müdür yardımcısı olarak katılımcı gözlemciye müdür görev vererek; okul müdürü, "bu kursu sen kontrol et" demiştir. Kurslarda derse geç girme eğiliminde olmuştur. Öğretmen zili ile müdür yardımcısı odaya girdiğinde hemen harekete geçerken, eğer müdür yardımcısını girmezse odada oturmaya devam etmiştir.

Okulda öğretmenlerin belirli görüşme saatleri vardır ve bu kuralı hatırlatarak velilerimizi o saatte davet ederek dersimize gideriz. Ama derse gitmek konusunda hep çekimser olan bu arkadaş, veli görünce uzun uzun konuşmak eğiliminde, görüşme saatinde ise ki bu saatler boş derslerine denk gelmektedir, aynı şekilde uzun uzun konuşma yapmamaktadır. Okulda velilerin ve öğrencilerin en sevdikleri öğretmenler de müdürün belirttiği sürekli yaratıcı fikirlerle gelen, dersine zamanında gidip öğrenci ve velileri ile uygun şekilde görüşüp ilgilenen öğretmenler olmuştur. CİMER üzerinden gelen teşekkür veya şikâyet yazıları da bunu yansıtmaktadır.

#### 4.1.2.3.2. Çalışanların Potansiyeline Uygun Dönüşümler

Çalışanların potansiyeline uygun dönüşümler kategorisi ile okul müdürlerinin öğretmen ve diğer çalışanların potansiyellerinin ne yapabileceklerini iyice öğrenerek o yönde değişim ve dönüşümlere yön verdiği ifade edilmektedir. Alt kategorileri; değişen politikalara ayak uydurma, hızlı tepki verme, vizyonu geniş olma, ortak misyon oluşturma, başarı beklentisi yüksek olma, problem oluşmadan müdahale etme, proaktif lider davranışı sergileme ilişkin ifadeler aşağıdadır:

> "*Problem oluşmadan müdahale etmek şart olduktan sonra geçmiş olsun artık. Ne yapmak lazım önce okulun çevresini, esnafını, çarşısını pazarını tanımak lazım. Velilerin durumu belli işçi olarak gelip bu fabrika bölgesinde ekmeklerini kazanmaya çalışıyorlar. Nüfusları da fazla geçen yeni bir öğrenci geldi. Erzurum'dan 8 kardeş. 3 tanesi bizde seneye 3 daha eklenecek sırasıyla işte. Bakalım öğrencilerin notları nasıl? Davranış sorunları var mı? Ona göre bir sınıfa yerleştirmek gerekir. Öğretmenleri uyarma konusunda zaten bir bakmak lazım dosyasına, kendisine sormak lazım neler yapabilirsin? diye. Zaten belli olur çalışacak mı bir şeyler verecek mi okula ne katacak? Sorun çıkaracak gibi ise baştan kuralları belirtmek gerekli. (ZİRVE Okul Müdürü)".*

> *"Tüm öğrencilerimizi bir şekilde başarılı yapabiliriz. Bunu öğrencilere de söylüyorum. Yapabilirsiniz, neden olmasın? diyorum. Kimisi sanatta sporda başarılı olur, kimisi de akademik olarak. Bir çocuk okula boş gelip gitmemeli. Başarabiliyor muyuz? Eh işte (ZİRVE Okul Müdürü)".*

> "*Öyle şey insan değilim kendimi ön plana çıkaran bir insan değilim. Vizyonun ne kadar geniş ise ona göre yürüyor bir seyler. Okulda mutlaka akademik başarı şu veya bu şekilde bir yerlere geliyor.*

*Öğrencilerin tamamının gelişimi spor yapması sanatsal gelişimi çok önemli (YILDIZ Okul Müdürü)".*

"*Bu projeleri ben hep takip ediyordum zaten. Ilk 4006 ve öncesinden de itibaren bizim katıldığımız yarışmalar vardır. 4007yi bilmiyordum. Sakarya da 4007 olduğunu duydum arkadaşları topladım götürdüm oraya. Körfez'de okulumuzda nasıl olur diye düşündüm tabiki. Ben arkadaşlara dedim ki, biz bunu yapabiliriz. "Ya işte yapamayız şöyle böyle..." dediler, dedim yaparız geldim bunu ilçede anlattım. İlçe milli eğitim müdürüne anlattım önce bir şube müdürüne gittim. Ona anlattım. Konuşmasından şube müdürünün olayı anlayamadığını çözdüm. Vizyon demek bu, bence o olayı anlamadı. Bu 4007'den neler kazanabileceğimizi kavrayamadı. İlçe milli eğitim müdürü de beni biraz da başından savma için belkide 'söyle bizim özel büroya o işlere bu bakıyor' dedi. Ona gittik örneklerini bulduk, neler yapılır edilebilir. Onunla detay konuştuk. Mesela bir Şanlıurfa da 3 yıldır bunu yapıyorlar son iki yılında bakan bizzat gitti açılışlarını yaptı. Göbeklitepe çalıştayını ortaya çıkan onlar oldu, o çalıştayla beraber orayı hareketlendirdi. Neticede Göbeklitepeyi duyurdu. Bir ili tamamen değiştirebilecek bir şey yani vizyon o kadar büyük ve onu anlayacak insan olması lazım. O vizyondan sonra insan kaynaklarına geliyor olay. O parçaları tamamlayacak kişiler öğretmenlerimiz de vardı (YILDIZ Okul Müdürü)".*

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Ortaokullar proje yarışması vardı mesela biz 4 proje ile başvurduk. 1 tanesi derece aldı. Hatta gittik orda da kaldık. Çocuklar ve bizim için çok farklı bir deneyim oldu. Bu çalışmalar da daha sonrası için bizleri teşvik ediyor. Bu tarz şeyler önemlidir (YILDIZ E.A)."*

"*Yönetim konusunda kanun ve yönetmeliklere çok hakimdir. Kanun dili ile konuşur, liderliği de yapar. Şöyle liderlik vasfı, görünüş ve davranış verdiği bir şey de var. Örneğin bir soruşturma geçirdin en basitinden soruşturmayı nasıl atlatacağın konusunda bile yardım eder yönetmeliklere uygun nasıl davranış sergileneceğini anlatır. Sorun çözer bizim sorunlarımızda yardımcı olur. Ya da bir veli geldi problem yaşadık diyelim ki. Ne yapabiliriz? diye sorduğumda yönetmeliği koyar ortaya bak şöyle şöyle yapmamamız gerekiyor, der. Bu konuda şöyle kararlı davranmamız gerekli, der. Yardımcı olur o konuda (YILDIZ C.E.)"*

#### 4.1.2.4. Tema 8: Referans Alma, Kıyaslama Yöntemi

Referans alma, kıyaslama yöntemi teması; y*önetimsel kararlarda kıyaslama, sosyal kıyaslamalar* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürleri liderlik

davranışları sergilerken karar alma aşamasında çalışmalarına güvendiği meslektaşlarından görüş aldığı, uygulama örneklerini yerinde incelediği, üst yöneticilerinin görüşlerini aldığı, kararların yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu sürekli denetlediği ve bu konuda güncel olduğu, kişisel anlamda yönetim davranışlarının doğruluğunu kıyasladığı, sosyal ağları (gerçek ve sanal ortamda) okulun amaçları bağlamında takip ettiği ve değerlendirmelerde bulunduğu belirlenmiştir.

**Tablo 13**. Tema 8 Referans alma, kıyaslama yöntemi teması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Yönetimsel kararlarda kıyaslama** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Çalışmalarına güvendiği meslektaşlarından görüş alma |
| Alt kategori 2 | Uygulama örneklerini yerinde inceleme |
| Alt kategori 3 | Üst yöneticilerinin görüşlerini alma |
| Alt kategori 4 | Kararların yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu sürekli denetleme güncel olma |
| **Kategori 2** | **Sosyal kıyaslamalar** |
| Alt kategori 1 | Kişisel anlamda yönetim davranışlarının doğruluğunu kıyaslama |
| Alt kategori 2 | Sosyal ağları (gerçek ve sanal ortamda) okulun amaçları bağlamında takip etme ve değerlendirme |

#### 4.1.2.4.1. Yönetimsel Kararlarda Kıyaslama

Yönetimsel kararlarda kıyaslama ile okul müdürlerinin yönetimsel süreçlerle ilgili karar almaları gerektiğinde kıyaslama yaptıkları ifade edilmektedir. Çalışmalarına güvendiği meslektaşlarından görüş alma, uygulama örneklerini yerinde inceleme, üst yöneticilerinin görüşlerini alma ve kararların yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu sürekli denetleme güncel olma kategorilerine ilişkin okul müdürlerinin cümlelerinden:

"*Kararları kolay kolay tek başına almam kesinlikle okul idaresindeki diğer arkadaşlarla öğretmenlerle gerekirse hizmetli personelimle alırım. Aslında karardan kim etkilenecek hizmetli mi ona sorarım, öğretmen mi etkilenecek bir zümre grubumu onları odama çağırır mini bir toplantı yaparım. Bakarım ne diyorlar. Öğrenci mi etkilenecek çağırım sınıf temsilcilerinden akıllı zeki çocuklardan alırım karşıma sorarım ne istiyorsunuz böyle bir durum var diye…(ZİRVE Okul müdürü)"*

*"Yeri geldi mi soruyoruz öğreniyoruz. Müdürlerin WhatsApp grubu var örneğin orada bilgi paylaşımında bulunuyoruz. Böylece işler hızlı da yürüyor elbette. Bu WhatsApp grubunda ilçe milli eğitim müdürümüz ve şube müdürlerimiz yer alıyor. Bir de bazen kendimi bir uygulama konusunda yeterli görmemişsem uygulamalarına kendisine güvendiğim uygulamalarını başarılı öğrencilerine faydalı işler yaptığını düşündüğüm müdürlere sorarım mesela S. beye ya da M.Ş. ye soruyorum… Bazen ilçe milli eğitime sorarım böyle bir konu var ne yapmak gerekli diye ya da komşu okul müdürlerine ya da başka okul müdürü arkadaşlarıma görüşlerini sorarım. Özellikle uygulamaları beğenilen ya da iyi bir çevrede çalışan okul müdürü arkadaşlarıma sorarım ki nasıl yapılıyor diye bir bakarım, müdür yardımcısı arkadaşlarla konuşurum, onlarla birlikte karar alırım. Bakarım internette araştırma yaparım resmi evrak örneklerini bulurum. (ZİRVE Okul müdürü)*"

*"Rutinin dışındaki önemli konularda bir araştırma yapıyoruz tabi bu etüt çalışmasının sonucunu öğretmenlere soruyoruz. Önemli konularda mutlaka oylama ile öğretmenler kurulu kararı alıyoruz. Mesela hazırlık sınıfı uygulama konusunda aldık. Mesela spor pilot okuluyuz mesela o konuda bir kurul kararı aldık. Bizim dersler ile ilgili bir düzenlememiz olmuştu. Pazartesi salı 8 saat çarşamba perşembe 7 saat cuma günü öğleden önce ders öğleden sonra tatil ettik. Bunu da öğretmenler kurulundan karar aldık bu şekilde. Kararlarına güvendiğim birkaç arkadaşım var. Onlarla da bir görüş alışverişi oluyor. (YILDIZ Okul müdürü)*"

*"Sakarya da 4007 olduğunu duydum arkadaşları topladım Körfez de okulumuzda nasıl olur diye düşündüm (YILDIZ Okul müdürü)*"

"*Yönetim konusunda kanun ve yönetmeliklere çok hakimdir. Kanun dili ile konuşur, liderliği de yapar (YILDIZ C.E..)*"

Yönetimsel kararlarda kıyaslama ilişkin *katılımcı gözlemci notlarından*:

Okul nüfusu çok yüksek, 978 öğrenci olduğundan öğle arası 60 dakika nasıl değerlendirilecek sorunu yaşanmaya başlandı. 2017 yılında misafir okul olarak başka okulda bulunulan dönemlerde, öğrenciler sabah 7 de ders başı yapıp saat 13.30 da okuldan ayrılırken böyle bir problem yaşanmamaktaydı. 2018 yılında yeni okul binası sahile çok yakın olduğundan öğle arası öğrencilerin eve değil de sahile indikleri, gezindikleri ve öğleden sonra da devamsızlık yaptıkları gözlemlendi. Bazı esnaf ve velilerden alınan şikayetler de değerlendirilince "*diğer okullar nasıl yapıyor acaba"* diye okul müdürleri ile telefon görüşmeleri yapıldı. Okul müdürü çok merkezi bir yerde görev yapan okul müdürünü aradı.

"*Sonuçta o okulun öğrencileri de dışarıda gezebilir. Her yer kafe ve restoran, çarşı pazar. (ZİRVE Okul müdürü)."* diye söyledi.

Yaptığı telefon konuşmasında kartlı otomatik geçiş sistemine sahip olduklarını öğrendi. Tabiki o okulun bulunduğu çevre itibariyle böyle bir sistemi velilere yaptırdıklarını öğrendi. Bu konuda milli eğitim okulun imkanlarını kullanın demişti. İnternetten ve o okulun verdiği telefon numaralarından kartlı geçişin her bir kapısının çok yüksek bir fiyatı olduğu kapı sayısı az olduğunda da bunun bizim okul için iş sağlığı açısından tehlike yaratabileceği öğretmen arkadaşlarla da değerlendirildi. Para toplamak ise çok zordu. Diğer bir okulda öğrenci velilerinde öğle çıkışlarında sorumluluk almadıklarını belirten bir dilekçe aldıklarını öğrendi. Evler yakın ama devamsızlığa çare değildi.

Öğretmenler ile yapılan bir toplantı ile beyin fırtınası yapıldı. Öğle arası yönetmelik çerçevesinde 45 dakikaya kısaltılarak velilerden 5 TL karşılığında bir dilekçe ve öğle arası çıkış kartı ile çıkmak konusunda dilekçe alındı. Anlaşmalı fotoğrafçı da öğrencilerin fotoğrafları mevcuttu. Kartlar basıldı. Çıkış kartı olmayan öğrenciler öğle arası dışarı çıkamamaktadır. Sahile gitme sorunu aşılmış oldu. Öğleden sonra evden okula dönmeyen evleri uzak olan öğrencilerin kartları velileri ile görüşülerek iptal edildi. Bu aşamaya gelinceye kadar iki haftalık bir süreçten geçmesi gerekti.

#### 4.1.2.4.2. Sosyal Kıyaslamalar

Sosyal kıyaslamalar kategorisi ile okul müdürlerinin yönetimse kararlarda sosyal ağlarda neler olduğunu öğrenerek karar vermesi ifa edilmiştir. Kişisel anlamda yönetim davranışlarının doğruluğunu kıyaslama, sosyal ağları (gerçek ve sanal ortamda) okulun amaçları bağlamında sosyal kıyaslamalar kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

> Okulda alınan her türlü karar konusunda öğretmenlerden gelen dönütleri müdür yardımcıları ile değerlendirmektedir. Evi okulun çok yakınında olduğundan mahallede yaşayanların büyük bir kısmını tanıdığından, hangi öğrencinin okul saatleri dışında kimle nerede nasıl gezip dolaştığını bilmektedir. Mahalle muhtarı ile, komşular ile selamlaşıp yaptığı konuşmalarda mutlaka okul ile ilgi bir konu olmaktadır. Okul yakınındaki fırıncı ile yaptığı konuşmada dışarı kartla çıkışların faydalı olduğunu, öğrencilerin 45 dakikayı değerlendirirken daha dikkatli olduğu yorumunu müdür yardımcılarına iletti. Sosyal ağlardan diğer okul müdürlerini ve yönetimle ilişkin kişileri ve grupları takip ediyor. Onların yaptıkları sosyal faaliyetlerin nerede olduğunu neye yaradığını değerlendirip yeni fikirler için öğretmenlere danışıyor.

Örneğin, bir öğretmenler odası ziyaretinde teneffüste;

> "*Y.Y. ilkokulunda sıfır atık ile ilgili bir çalışma yapılmış. Çok güzel haberiniz oldu mu? Biz de buna benzer daha güzel şeyler yapabiliriz bence. Gerçi onlar da Dubai Portun sosyal sorumluk projesine dahil olmuşlar. Çok da bir çalışma yapmamışlar öğrendiğime göre. (ZİRVE Okul müdürü)"* diyerek öğretmen görüşlerini almaya çalışmaktadır.

> Araştırmacı kişisel-sosyal faaliyetler bağlamında çok aktif olarak okul müdürlerini gözlemleyememiştir ancak mahalle çevresinde yaşayanlar ile örneğin bir restoran veya kafe sahibi ile tanışır, selamlaşır. Oturup kısa sohbetler yapar. Okul faaliyetlerine ilişkin bir ihtiyaç duyduğu zaman ise bu kişileri arayıp piyasa araştırması konusunda yardım almaktadır. Okulda tamir ihtiyacı için önce kendisi tanıdığı bir usta çağırıp neler yapılabileceğini öğrenerek piyasa araştırması yapar.

> "*Bir bilene soralım kandırılmaya gerek yok. Tanıdık diye de bir işi hemen birine veremeyiz etik değil zaten (ZİRVE Okul müdürü)*" demiştir.

Kıyaslamalar tamamlandıktan ve milli eğitimden bir destek alıp alamayacağını öğrendikten sonra ise işi en uygun yapacak kişiye vermiştir.

#### 4.1.2.5. Tema 9: Olumlu Okul İklimi

Olumlu okul iklimi teması ile okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları motive ederken işbirliği içinde bir ortamı oluşturarak çalışanların hepsini motive ettiği ifade edilmektedir. *Huzurlu okul ortamı* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları motive etmek için sosyal birliktelik sağladığı, işbirliği içinde işlerin yürütüldüğü, görev dağılımının adaletli yapıldığı, çalışanların okulu ile gurur duyduğu, okulda belirli bir düzen ve disiplinin olduğu, önemli konularda bilgilendirme yapıldığı, kararları çalışanlar ile birlikte aldığı, ders programında esneklik sağladığı belirlenmiştir.

**Tablo 14.** Tema 9 Olumlu okul iklimi teması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Huzurlu okul ortamı** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Sosyal birliktelik |
| Alt kategori 2 | İşbirliği içinde işlerin yürütülmesi |
| Alt kategori 3 | Görev dağılımının adaletli yapılması |
| Alt kategori 3 | Görev dağılımının adaletli yapılması |
| Alt kategori 4 | Okulu ile gurur duyma |
| Alt kategori 5 | Belirli bir düzen ve disiplinin olması |
| Alt kategori 6 | Önemli konularda bilgilendirme |
| Alt kategori 7 | Kararları birlikte alma |
| Alt kategori 8 | Ders programında esneklik |

#### 4.1.2.5.1. Huzurlu Okul Ortamı

Sosyal birliktelik, işbirliği içinde işlerin yürütülmesi, görev dağılımının adaletli yapılması, okulu ile gurur duyma, belirli bir düzen ve disiplinin olması, önemli konularda bilgilendirme, kararları birlikte alma, ders programında esneklik konusundaki görüşler aşağıdaki belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin cümleleri şu şekildedir:

> "*Dayanışma işbirliği huzur için müdürün görevleri var tabiki. Dedikodu oluşturacak karakterler varsa onları uyarmak gerekli. Bunu nasıl yapıyorum. Bireysel konuşma iletişim şeklinde bunu yapıyorum. Genel toplantılarda özellikle anlatırım öncelikle dedikodu olduğunda işlerin yürümeyeceğini hem kendilerinin mutsuz olacağını hem de okul içinde arkadaşlık ilişkileri bozulduğunda dayanışma işbirliği olmadığında verimli bir çalışma ortamı olmayacağını anlatırım. Toplantılarda bu konuyu açıklığa kavuştururum (ZİRVE Okul müdürü).*"

> "*Bu konuda rehber öğretmenleri çok önemli kurum kültürü oluşmasında ve sıkı bağlar olumlu sıkı bağlar diyelim derslere okula zamanında derse girip dersi verimli işlemenin yanında okula öğretmenin mutlu huzurlu gelmesini de sağlamak lazım tabiki. Bu tip faaliyetler kültür oluşturmada önemli işler. Hem öğretmeni motive eder mutlu eder. Okula bağlı hisseder işini severek yapar. Severek yapılan iş hayır getirir doğal olarak…. (ZİRVE Okul müdürü).*"

Öğretmen görüşlerine göre:

> "*Yani bu okulun evimin yakınında olması güzel eve her ani gidebilmek işe hemen geri gelebilmek. Bunlar da önemli tabii ki. Evime yakın olsa bile Kendimi kötü hissettiğimde huzursuz hissettiğim zaman arabama atlar, başka okula giderim. Sonuçta bu kadar kolay ama ben okulda bulunmayı seviyorum çünkü okul idaresini beğeniyorum benim ders programımı herkesin ders programımı düzgün yapıyorlar herkesin ders programını önem veriyorlar. İstekleri dikkate alıyorlar hasta olduğumuz zaman istediğimiz zaman izin alabiliyorum. Tabii ki bunu böyle sık sık almıyorum böyle izinleri bunun da farkındalar. Başka okullarda bunlar da sorun. Ders planını yaptırmak çok zor okul idaresine yakın olanları yapıyorlar sadece ama bizde böyle bir şey yok. Herkes istediği gibi bir programa sahip herkes hasta olduğu zaman doktora gitmek istediğinde izin alabiliyor. O yüzden okulda bulunmaktan memnunum, okulumu seviyorum. Gerçekten bir şeye ihtiyacımız olduğu zaman söyleyebiliyoruz (ZİRVE İ.Ç.)".*

> *"Her şeyden haberdar olmak bir müdür için iyi bir özellik. Onun her şeyi bilmesi bizi rahatlatıyor. Kendi adıma söyleyeyim bir şeyi*

*unuttuğun zaman müdürüm hatırlatır ne de olsa haber var gibi böyle bir güven veriyor bana. Hiçbir şey geç kalmaz yetiştiririz diye düşünüyorum o zaman (ZİRVE E. Ş.).”*

Huzurlu okul ortamına ilişkin *katılımcı gözlemci notlarından*:

> Belirli bir düzen ve disiplin olduğundan öğretmenler neyi yaptıkları zaman olumlu karşılandığını ya da yapmadıkları zaman ne ile karşılaşacaklarını bildiğinden kendilerini huzurlu hissediyorlar. Görev dağılımları adaletli ve bu görev dağılımları konusunda öğretmenler de söz sahibi olduğundan görevler yerine getirilirken işbirliği içinde hareket ediliyor. Mayıs 2018’de öğretmenlerden biri seminere çağrılmıştı. Seminer ilçedeki her okuldan belirli bir branşın katıldığı zümre toplantısıydı.

Rehber öğretmen odasında katılımcı gözlemcinin ve iki öğretmen arkadaşın da bulunduğu esnada kahve içerken, bu toplantıdaki gözlemlerini C.K. şöyle paylaştı:

"*Dünkü toplantıda bildiğimiz şeyler vardı. Sadece bana ilginç ve gurur verici gelen şey -a sen ZİRVE okulundan mı geliyorsun? Ben de o okulda çalışmak isterdim, keşke normu olsaydı. Çok hareketli, başarılı bir okul herkes -tüm öğretmen arkadaşlarım- böyle söylüyor diyen bir arkadaş vardı. Hatta yanındakiler de kim ZİRVE de çalışıyor deyip benden okulun yeri, öğretmenleri ve okul idaresi hakkında bilgi almak istediler (ZİRVE C.K.).”*

> Öğrencilerin sosyoekonomik düzeyi ile ilgili yapılan risk haritasından okulda dezavantajlı birey çok fazladır. Boşanmış olup maddi durumu kötü aileler, ya da anne babadan ayrı çocuklar, sağlık ve sosyal düzeyde yetersizlik sebebi ile Milli Eğitim, Sosyal Hizmetler ve Aile Mahkemeleri aracılığı ile “Eğitim ve Sağlık Danışmanlık tedbiri” uygulanan çocuklar, ya da ekonomik yetersizlik sebebi ile anne ve babaları gece geç saatlere kadar eve gelemeyen evde kendi kendilerine bakmak zorunda kalan çocuklar mevcuttur. İlçe Milli Eğitimden alınan bilgiye göre; 26 ortaokul arasından bu tarz rehberlik hizmetlerinin yapıldığı toplam üç ya da 4 okuldan biri bu okul olduğundan öğretmenimiz kendisine gelen yorumu “*ilginç*" şeklinde nitelemiş ve okulu ile gurur duyduğunu samimi bulduğu arkadaş ortamlarında defalarca dile getirmiştir.

Dezavantajlı bir sosyoekonomik çevreye sahip bir okulda yapılan faaliyetler, öğretmenlerin fikirlerine değer vererek projelerine sahip çıkılması, akademik verilerin de lise başarısında görülmesi bu okuldaki huzurlu ve güven verici ortamdan kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır.

#### 4.1.2.6. Tema 10: Sosyal Yeterlilik

Sosyal yeterlilik teması; *okula aidiyet* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları motive etmek için öğretmenlerin okula aidiyetinin pekiştirmesi kendilerini yeterli hissetmeleri ifade edilmektedir. Bu tema; okulun bir parçası olduğunu hissetme, mesleğine değer verildiğini hissetme, adaletli davranıldığını hissetme alt kategorilerinden oluşmaktadır.

**Tablo 15.** Tema 10 Sosyal yeterlilik teması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Okula aidiyet** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Okulun bir parçası olduğunu hissetme |
| Alt kategori 2 | Mesleğine değer verildiğini hissetme |
| Alt kategori 3 | Adaletli davranıldığını hissetme |

##### 4.1.2.6.1. Okula Aidiyet

Okula aidiyet kategorisi ve alt kategorileri atında okulun bir parçası olduğunu hissetme, mesleğine değer verildiğini hissetme, adaletli davranıldığını hissetme alt kategorilerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

> "*Sonra alınması gereken karar konusunda son bir düşünüp ona göre harekete geçerim eylem konusunda hemen alınacak karar varsa tamam biraz daha hızlı olur bu süreç ama belirli bir grup mesela belli gün hafta kütüphaneler haftası nasıl kutlanacak ilçe programı sorumluluk Türkçe öğretmenlerinde o zaman onları toplarım, görüşlerinin alırım nerde ne zaman ne yapılacak benden istenen nedir? İdare olarak*

*yapılacaklar nelerdir? Konuşuruz. Hatta bu konuda başka görüşü olan varsa da rahatça gelip bana söyleyebilir. Öğretmenlerim fikirlerini değerlendirdiklerimi bilirler. (ZİRVE Okul müdürü)"*

Öğretmen görüşlerine göre:

"*Arayıp haber verdiğimiz zaman, ben hastayım dediğimde arıyorlar soruyorlar sağolsunlar, nasılsın? nasıl oldun? İyi misin Annen nasıl oldu? diye gerçekten ilgilendiler. Bunlar önemli ben bu okulun bir öğretmeniyim evet diyorum. Bir de branşım alanında müdürler pek anlamıyor ama sosyal faaliyetlerde bana güveniyor. Branşımın önemli olduğunu vurguluyor (ZİRVE C.K..)."*

*"Bir olay hakkında yorum yaparken öğretmenlik mesleği önemli kutsal ona göre davranmak gerek diyor. Ders programı konusunda bize soruluyor şöyle mi olsun, böyle mi olsun değişiklik yapıyoruz haberiniz olsun diye bilgi veriliyor. Bize de karar konusunda danışılıyor. Istediğimiz bazen yapıyor bazen yapılamıyor, durum da anlatıyorlar neden yapılamadığını anlatıyorlar, ben ikna olduğum zaman sorun değil tabiki önemli olan adaletli olmak. Adaletli davrandıklarını düşünüyorum. (ZİRVE E.Ö.)"*

*"Karar alınırken bizlere de soruluyor evet. Örneğin bir tane sınıfımız fazla olacak 5'leri mi acaba yoksa yedileri mi dağıtsak diye bize sordu ama biz kendi fikrimizi söylemiştik. Bence beşler az olmalıydı 7'ler konusunda karar verdi Müdür Bey. Bir bildiği vardır mutlaka. (*ZİRVE *N.T.)"*

*"Ama şöyle de konuşma olmuştu yediler bölündüğü zaman sadece 2'şer 3'er öğrenci eksilecek de her sınıfta velilerle iletişim konusunda sorun yaşanacaktı neden benim çocuğumu artık sınıfa konuluyor, diye…5ler daha uygundu. Sonuçta yeni gelen öğrencilerden yeni sınıflar oluşacak zaten kimse kimseyi tanımıyor (ZİRVE S.K.)."*

Okula aidiyet kategorisine ait *katılımcı gözlemci notlarından:*

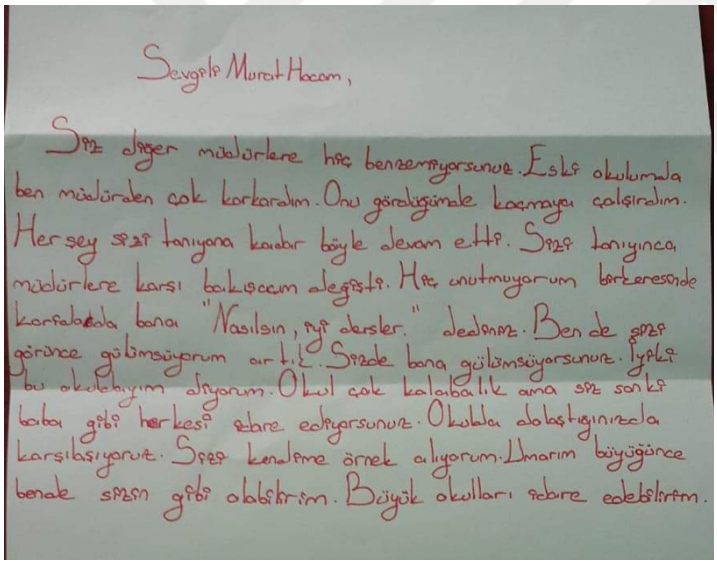
24 Kasım Öğretmenler günü haftasında her sene etkinlik olarak farklı bir şey yapılmaya çalışılıyor. Görevli olan öğretmenler genelde yaratıcı fikirler ile geliyorlar. 24 Kasım 2019 yılı çalışmalarında görevli öğretmen G.S. öğrencilerden istedikleri öğretmenlere öğretmenler gününe özel bir mektup yazmalarını istedi. Öğrenciler bir hafta boyunca istedikleri öğretmenler için mektup yazdılar. G öğretmen müdüre yazılan mektuplar da dahil olmak üzere 250 adet mektup topladı. Mektuplar yanlış bir yazı içeriği

olma ihtimalini engellemek üzere görevli olan öğretmen ve rehber öğretmenler ile okunup her öğretmen için üstüne ismi yazılı olan renkli bir zarf içerisine kondu. Okul müdürüne yazılan mektuptaki cümleler ilgi çekiciydi.

Resim 11'deki mektuptaki ifadelerden, öğrenciler de okul müdürünün davranışları ile okula aidiyet duygularını pekiştirebiliyorlar diye bir çıkarımda bulunabiliriz. Öğrencinin cümleleri şöyle:

> *"...Hiç unutmuyorum koridorda bir keresinde bana "Nasılsın, iyi dersler." dediniz. Ben de sizi görünce gülümsüyorum artık. Siz de bana gülümsüyorsunuz. İyi ki bu okuldayım diyorum. (ZİRVE Öğrenci mektubundan)"*

**Resim 11.** 24 Kasım 2019 Öğretmenler günü mektubu




#### 4.1.2.7. Tema 11: Psikolojik Yeterlilik

Psikolojik yeterlilik teması; okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları motive ederken onların psikojik olarak yeterli olduklarını hissetmeleri için yaptıkları davranışları ifade etmektedir. Bu tema; *güvende ve değerli hissetme* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları motive etmek için, takdir teşekkür ifadesini sıkça kullandıkları, takdir teşekkür belgesi verilmesi için çalışma

yaptıkları, çalışanlarına güvendiklerini hissettirdikleri, çalışanların fikirlerine değer verdikleri, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgilendikleri belirlenmiştir

**Tablo 16**. Tema 11 Psikolojik yeterlilik kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Güvende ve değerli hissetme** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Takdir teşekkür ifadeleri |
| Alt kategori 3 | Güvenildiğine inanma |
| Alt kategori 4 | Fikirlerine değer verildiğini bilme |
| Alt kategori 5 | Bireysel ihtiyaçları ile ilgilenilmesi |

#### 4.1.2.7.1 Güvende Ve Değerli Hissetme

Takdir teşekkür ifadesi, takdir teşekkür belgesi, güvenildiğine inanma, fikirlerine değer verildiğini bilme, bireysel ihtiyaçları ile ilgilenilmesi kategorilerine ilişkin okul müdürünün cümleleri şu şekildedir:

> "*Böylece yola çıktık daha kimse kurs açmamış bu yönetmeliğe henüz bir tepki vermemişlerdi ki ilk kursu açan okul biz olduk ve öğrencilerimiz böylece başarılı oldular. Huzurlu güvenli bir yaz tatili geçirdiler. Velilerimiz bize inandılar ve kitap materyal ne gerekiyorsa velilerimiz destek oldular. Yaz kursu fen liseleri yaptı bir de tek ortaokul bizdik. Başka tanınmış zaten maddi durumları ortamı iyi olan okullardan bizim yaz kursuna gelen öğrencilerimiz oldu. Başarılı olmak için huzurlu ve güvende hissederek motive olmak önemli tabiki. Öğretmenlerimiz de yaz tatillerinde bir miktar çalışmış oldular bunu isteyerek de yaptılar aslında…Para kazandılar. Temel ihtiyaç sonuçta. (ZİRVE Okul müdürü)"*

> *"…İşler yapılırken tabiki herkesin bir plan ve programı var. Öğretmen arkadaşların ders planları ve programları var. Sene başında istekler alınır ve plan program yapılır öğretmen arkadaşlarımıza tebliğ edilir. Temizlik elemanlarımızın da görev dağılım ve planları resmî evrak şeklinde hazırlanır ve kendilerine imza karşılığı tebliğ edilir. Kim nerde neyi ne zaman yapılacaksa detaylı bilinir. Düzen disiplin okulda güvende hissetmek ve motive olmak açısından önemli bence (ZİRVE Okul müdürü).*"

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Herkesin takdir edildiğini görmeye duymaya ihtiyacı vardır. Her çalışanın her kurumda böyle bir ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. (ZİRVE N.T.)"*

*"Bende plaket istiyorum (kendisi plaket ya da teşekkür almadı. Bebeklerinden dolayı okul faaliyetlerine etkin görev alamadığından bu cümleyi gülüşmeler eşliğinde kurdu. Plaket alamayacağını düşünüyor.) ( ZİRVE S.K.)"*

*"Teşekkür ve takdirini sözlü olarak yapıyor, aynı uyarıları gibi. Orta yerde uyarıyor teşekkürünün de ediyor. Kendi adıma memnununum bu durumdan. Ama herkes içinde övülmek hoşumuza gidiyor da herkes içinde eleştirilmek hoşumuza gitmiyor. (ZİRVE N.T.)"*

*"Şu okul bitse de gitsek, bilmiyorum ya da bu iş de nereden çıktı ayaklarım geri geri gidiyor. Bu ne biçim okul demiyorum. Bazen bazı sınıflar beni mutsuz ediyor ama yine de okulda olmayı seviyorum. Arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyi. Zümremle çok güzel anlaşıyorum. Okul idaresinden de memnunum. Çünkü söylediklerim dinleniyor teşekkür de ediyorlar tabii ki (ZİRVE E.T.)"*

Güvende ve değerli hissetme kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

Öğretmenler ve diğer çalışanlar ile yapılan görüşmelerden takdir teşekkürün gerçekten önemli, kendilerini değerli hissettikleri için mutlu olup daha şevkle çalıştıkları anlaşılmaktadır. Hizmetli personel Aralık 2019 öğrenciler derste iken çay bardaklarını yıkıyordu. O sırada okul müdürü içeri girdi. Dersi boş olan öğretmenler kahvaltı yapıp yemek yiyorlardı. O sırada beyaz bayrak *(Beyaz bayrak okul sağlığı çalışmaları kapsamında temizlik konusundaki denetimlerde kriterlere uygun olan okullara verilen bayraktır.)* konusunda bir konuşma okul müdürü tarafından açıldı.

"*Personelimiz bu kadar çalışkan olmasa bu işleri yapmak zor. Hem de iki bina değiştirdik ikisinin de inşaat kiri sorunu varken mis gibi yapıp hallettik bu işi de. Koskoca 40 derslikli ve farklı odaları olan bir bina tertemiz, bunlar hep sizin başarınız. Elinize sağlık. Z. hanım (ZİRVE Okul Müdürü)*"

Okul müdürü odadan ayrıldıktan sonra Z.U. bardak elinde iken katılımcı gözlemciye duygularını mutlu bir yüz ifadesi ile şöyle ifade etti:

"*Şu bardağı yıkamak nedir ki, temizlik nedir ki basit bir iş yani, her gün silip süpürüyoruz, yanımızdan geçip giderler, kim değer veriyor diye düşünürken gelip böyle dediğinizde herkesin yanında teşekkür edip eline sağlık diyende böyle bir mutlu oluyoruz hocam. Bugünüm güzel oldu sabah enerjim arttı inan ki (ZİRVE Hizmetli* Z.U*)*".

## 4.2. İKİNCİ PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Dezavantajlı sosyoekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürleri okulları önceki durumundan şu andaki durumuna nasıl getirdi? Problemine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

### 4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürlerinin yönetim görevlerini nasıl yürüttüğünü belirleyebilmek amacı ile her iki okulun müdürüne, öğretmenlere, hizmetli personele ve öğrencilere yöneltilen görüşme sorularına verilen cevaplar ile ZİRVE Ortaokulunda yapılan katılımcı gözlemler, her iki okuldan da elde edilen dökümanların içerik analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim görevlerini gerçekleştirme biçimlerine ilişkin bu analizin sonucunda dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okulda okul müdürüleri okulunu ilk başladığı günden bugüne okul müdürünün okulunu nasıl değiştirdiğine ilişkin süreç; iki tema ve bu temalara bağlı dört kategori olarak belirlenmiştir. Bu temalar; *çevresel faktörler, öğrencide gözlenen değişimler* şeklinde sıralanmaktadır.

#### 4.2.1.1. Tema 12: Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler teması; ile okul müdürlerinin okulda göreve başladıkları günden bugüne çevreyi harekete geçirerek okulun dönüşümünü sağladıkları ifade edilmektedir. O*kulun dış paydaşlarının etkisi* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin okullarını değiştirme sürecinde; sosyoekonomik çevre (hedefi, vizyonu) analiz ederek, eğitim politikasındaki değişimleri okuluna uyarlayıp uyguladığı, kaynak ve destek bulma konusunda çalışmalar yaptığı, üst yöneticilerin yaklaşımını okulunun gelişimi yönünde değiştirdiği belirlenmiştir.

**Tablo 17.** Tema 12: Çevresel faktörler kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Okulun dış paydaşlarının etkisi** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Sosyoekonomik çevre (hedefi, vizyonu) |
| Alt kategori 2 | Eğitim politikasındaki değişimler |
| Alt kategori 3 | Kaynak ve destek bulma |
| Alt kategori 4 | Üst yöneticilerin yaklaşımı |

#### 4.2.1.1.1. Okulun Dış Paydaşlarının Etkisi

Okulun dış paydaşlarının etkisi kategorisi ile okulun değişim ve dönüşümüne dahil etme ifade edilmektedir. Sosyoekonomik çevre (hedefi, vizyonu), eğitim politikasındaki değişimler, kaynak ve destek bulma, üst yöneticilerin yaklaşımı ilişkin okul müdürlerinin cümleleri şu şekildedir:

> "*Çağın gereklerine göre yeni eğitim politikalarına göre öğrencilerimizi yetiştirmemiz önemli. Okulda çok imkânımız yoktu. Önceki okullarımız biraz eksikti. Artık bilişim üzerine yapılan çalışmalar gelecekte önemli bunun için çalışmalar yapmak şart. Bir öğretmenimizin kodlamaya merakı olduğunu öğrendim. Bir öğretmenimiz biliyorsun adını, birkaç arkadaşına kodlama öğretiyor. Benden okul çıkışı derslik kullanmak için izin istedi. Öğrencilere de öğretmesini istedim aslında. Geçen yıl öğretti öğretmenlere bu sene o arkadaşları ile öğrencilere öğrenci grupları oluşturarak zaman ayırmış. Kodlama işi yapıyor ufaktan da olsa. Halbuki öyle bir imkân yok yani nasıl olacak okul çıkışı ders bitmiş herkes eve koşuyor. Ya da herkes teneffüste çay, sigara peşinde. Bu işlerle takdir edilmek hakkı…Yaptığı çalışma boşa gitmiyor, biri görüyor yapılan iş görülüyor, ya da velilerden dönüt alıyorum telefon ediyorlar ya da komşularım diyor "şu şu öğretmenler ne kadar ilgili öğrenciler ile şöyle ilgileniyor dersi şöyle işliyor" "öğretmenimiz sağolsun çok ilgileniyor" diye söylüyorlar. Çok anlamasalar da kodlama matematik fen önemli olduğunu düşünüyorlar. Çevremizde yaşayan insanların sosyal durumu belli bir kısmı okuma yazma bilmiyor ya da ancak okuyabiliyor. (ZİRVE Okul müdürü)"*
>
> *"Bazı plan ve projelerimizi milli eğitim müdürlerimize sunuyoruz arkadaşlarla. Çok dikkate almadıklarını düşünüyorum. Ama yine de çaba sarfedip okula kaynak bulup biraz okulu ileriye taşımak için elimizden geleni yapıyoruz. Özel şirketlerden yardım taleplerimiz oluyor bazen."*

Öğretmen görüşlerine göre:

*"Veli profilimiz çok iyi sayılmaz. Ama güzelce sakin bir dille anlatınca onlar da anlamak için çaba sarfediyor. (ZİRVE E.Ş.)"*

*"Bir okulda görüntü bile çevrenin bakışını değiştirir. Buradan birşey olmaz demez girer girmez okula girişte bir şey olduğunda, bir hareket olduğunda çevrenin bakışı bile hemen değişir. Çevrenin bakışı değiştikçe, orada oraya veliden veliye yaygınlaşır, paylaşılır. Bu şekilde de bir kültür oluşmaya başlıyor. Ama şu anda mesela (başarı) artıyor diyebiliriz. Ara ara grafik düz gösteriyor. Ama yine de 4-5 yıldır rağbet görüyor okulumuz. Son yıllarda İngilizce proje okulu olmasının da etkisi oldu. Proje okulu olunca biraz daha rağbet görmeye başladı. 2 yıldır okulumuz proje okuludur. Spor salonu eklendi okula. Girişte bir Atatürk Köşesi, kupalık, tv… (YILDIZ C.E)"*

*"Proje okulu olunca boya desteği geldi. Dış cephesi tamamen yenilendi, boyandı. Bu dış görünüş bile hem öğrencileri hem de velileri etkiliyor tabiki. Her sene dış bahçe duvarlarını boyuyoruz (YILDIZ E.A.)."*

Okulun dış paydaşlarının etkisi *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

Milli eğitimde yapılan eğitim politikası değişikliklerinde kodlama atölyelerinin, beceri atölyelerinin öneminden televizyonlarda çok bahsedildi, imkânı olan okulların bu şekilde atölyeler açması gerekliliği konulu yazılar okullara gönderildi. Okulda böyle bir atölye kuracak bir mekân ve imkanlar eksikti. Derslik yetersizliği nedeni ile yapılan binada derslikler yine yetersiz kalmıştı. Çünkü derslikler sabahçı öğlenci şeklinde 18 sınıf şeklinde planı olan okul için 26 sınıf yapılmıştı. Halbuki en az 30 sınıf olmalıydı ki, tam gün uygulamasına geçmiş olan okul bu yeni binadan faydalanabilsin. Yeni politika gereği okulların tam gün olması kararlaştırılınca yeni binaya taşınılmasına rağmen derslikler bu yüzden yine yetersiz kalmış oldu.

Yoğun sınıf mevcudu sebebi ile kütüphane olması gereken, müzik sınıfı olması gereken yerler 2018 yılında taşınılan yeni okulda sınıf olarak kullanıldığı halde halde sınıf mevcutları 45 kişiyi buluyordu. Daha sonra 2019 yılı Eylül ayında komşu okul olan Lise için yeni bir bina yapıldı ve bir yıl içerisinde yeni binaya taşınma işlemi gerçekleşti. Boşaltılan bina kapasitesi çok büyük olduğu için ZİRVE okuluna devredildi. Bu şekilde sınıf mevcutları

azaltılmış oldu. 35 derslik ve laboratuarlar ve müzik sınıfı oluşturuldu. Bu şekilde bir ilerleme kaydedilince okulda kodlama çalışması yapan öğretmenlere de yer açılmış oldu.

Öğretmen görüşü şu şekilde olmuştu.

> "*..artık devir değişti hocam, böyle bilişim yönünden çalışma yapılmazsa öğrenciler bu sene öğrendiğini seneye unutuyor. En azından bu kodlama onların ilgisini çeken bir şey. Sınav yaptık, biraz da dersleri iyi olup ilgili velisi olanların velilerinden izin alarak bu işe girdik. Herkesi dahil edemeyiz. Herkesin evinde bilgisayar yok, ya da evde onu sıcak bir ev beklemiyor belki yemeği bile yok evde onlarla nasıl kodlama yapayım. Ama okula gelmiş diyorki benim çocuğumu da kodlama dersine al, o da öğrensin. Evde imkân yoksa neyi nasıl öğrensin? Anlatıyorsun anlamıyor hocam. (ZİRVE M.P.)*"

Veliler yeni gelişmeleri politikaları televizyondan gördüğü kadarı ile takip edip talepte bulunmakta, bu konuda tasarım beceri ve kodlama atölyeleri için okul müdürü okulları araştırıp atölye kurulumlarını incelemektedir. Okul müdürü:

> "*Kaynak ve destek bulmak lazım, yeni projelerle bunları yapabiliriz bence. Ya da şu alandaki fabrikalara gidip kurulum için destek isteyelim. Haftaya Belediye başkanından randevu aldım (ZİRVE Okul Müdürü).*"

#### 4.2.1.2. Tema 13: Öğrencide Gözlenen Değişimler

Öğrencide gözlenen değişimler teması ile okul müdürlerinin göreve başladığı günden bugüne öğrencideki akademik, sosyal ve duygusal değişimler ifade edilmiştir. Bu tema; *akademik başarı artışı, sosyal başarı yükselişi ve duygusal iyi olma* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin okullarını değiştirme sürecinde, akademik başarıda görece bir yükselişin olduğu ve bu sürecin izlendiği, akademik alan dışındaki sosyal faaliyetlerde okulun yer alarak tanınırlığını arttırdığı, sportif faaliyetlerde yer aldığı, öğrencilerde özgüven artışının görüldüğü, kendilerini iyi ifade edebildikleri, sosyal ilişkilerde olumlu davranış sürecinin geliştiği, okula aidiyet duygusunun oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 18.** Tema 13: Öğrencide gözlenen değişimler teması kategori ve alt kategorileri

| **Kategori 1** | **Akademik başarı artışı** |
|---|---|
| Alt kategori 1 | Akademik başarıda görece yükseliş |
| **Kategori 2** | **Sosyal başarı yükselişi** |
| Alt kategori 1 | Akademik alan dışındaki sosyal faaliyetlerde yer alma |
| Alt kategori 2 | Sportif faaliyetlerde yer alma |
| **Kategori 3** | **Duygusal iyi olma** |
| Alt kategori 1 | Özgüven artışı, kendilerini iyi ifade edebilme |
| Alt kategori 2 | Sosyal ilişkilerde olumlu davranış edinme |
| Alt kategori 3 | Okula aidiyet |

#### 4.2.1.2.1. Akademik Başarı Artışı

Akademik başarıda görece yükseliş kategorisine ilişkin okul müdürünün cümleleri şöyledir.

> "*2016 yılında TEOG zamanında dershanelerin kapatılması konusu gündeme gelmişti. O zaman veliler bir arayış içine girdi ne yapacağız şimdi dershane yok nasıl çalıştıracağız özel dersle mi idare edeceğiz diye strese kapıldılar. Zaten maddi durumları yok dersane özel derse gönderemeyecek olan o kadar çok velimiz var ki. -Dyk işe yaradı aslında çok faydalı oldu-…Biz de öğretmenler ve okul idaresi ne yapabiliriz bir düşündük. Hatta o zamanlar ben müdür yardımcısıyım…. Böylece yola çıktık daha kimse kurs açmamış bu yönetmeliğe henüz bir tepki vermemişlerdi ki ilk kursu açan okul biz olduk ve öğrencilerimiz böylece başarılı oldular. Huzurlu, güvenli bir yaz tatili geçirdiler. Velilerimiz bize inandılar ve kitap materyal ne gerekiyorsa velilerimiz destek oldular. Sonuçta da il genelinden bir başarı sağladık beklentimizin de üstünde bir başarı oldu o zaman. (ZİRVE Okul Müdürü)*"

Öğretmen görüşleri şöyledir:

> "*Öğrencileri bizim keşfetmemiz gerekiyor sürekli destek olmamız lazım. 2015ten beri başarı düzeyi düşük öğrencileri tespit ediyoruz. Bu çocuklarımızı koçluk sistemi ile öğretmenlerimize emanet ediyoruz.*

*Hem sosyal hem de akademik anlamda onlara yardımcı oluyorlar. En azından doğru bir yönlendirme yapılmış oluyor. Benimkiler mesela neden bana emanet beni seven ama okulda çok yaramaz olan çocuklar. Onlarla haftalık düzenli görüşüyorum. Davranışlarında gözle görülür bir düzelme var. Doğal olarak bu değişim notlarına da yansıyor, zayıf almıyor da geçer not alabiliyor. (ZİRVE A.A.)"*

*Akademik başarıda görece* yükseliş *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından*:

> Okulda öğrenciler belirli bir düzen ve disiplin sağlanabilmesi için öğrenciler de davranış problemlerine çözüm bulmak için rehber öğretmenlerle bir çalışma yapıldı. Okul rehber öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlere 8. sınıfların öğrencileri 8'er kişi olarak dağıtıldı. Daha sonra öğretmenler kendi isteklerine göre listelerde düzenleme yaptı. Bu listeleme işinden sonra öğrencilere toplantı günleri belirlendi. Genelde bu toplantı günleri öğretmenlerin boş gün veya derslerine gelecek şekilde organize edilmesi kriteri ile öğretmenler toplantı saatlerinde serbest bırakıldı. 7. Sınıf notlarına göre öğrencilerin Türkçe, Matematik, Fen başarılarında belirgin bir artış yaşandı. Zayıf not alan öğrenciler notlarını 15-20 puan üzerine taşıdı.

Okul müdürü ile zaman zaman okulun çok önceki hallerinin yorumlandığı sohbetler olmaktadır. Bunlardan biri 30 Aralık 2019 da oldu ve şöyle bir konuşma geçti:

> "*Bu okula ben atanmadan önce başarısı ilçede 26 okulda son 10 içerisindeydi. O zamanlar ilköğretim okulu sistemiydi ancak evi yakın olan öğrenciler değil, özellikle ekonomik durumu iyi olan aileler, lojmanda yaşayan personelin çocukları gelirdi. Onlar tabi ilgili ailelerin çocukları olunca birkaç öğrenci sınavlarda başarılı ama diğer okullarla kıyaslanamaz bile. Sistem değişince, lojmanlar da buradan kaldırılınca nüfus özelliği değişti. Parlak öğrenciler var ama, rehberlik yapılmazsa başarı olmaz. Ayrıca öğretmenleri çalıştırman lazım söylemezsen yapmazlar, desteklemezsen iyi fikirleri olan da bir süre sonra söner. Geçenki seminerde bu okulun eski müdür ve yardımcıları ile toplandık tesadüfen. Bana ne deseler beğenirsin. —Senin okul güzel çalışıyor, öğretmenlerin çok çalışkan ondan bu başarı— Sanki benim hiçbir etkim yok. Öğretmen her zaman çalışkan. Ama sen çalıştırırsan görevini takdir edip değer verip desteklersen. Fikir verip o fikirden yürümelerine yardımcı olursan… Senin de 40 öğretmenin var hepsi mi tembel yani. Kendilerini sorgulamaları lazım. (ZİRVE Okul Müdürü)*"

Akademik başarı çevre okullar ve okul müdürleri tarafından da takip ediliyor. Kendi zamanları ve okulları ile kıyaslanacak kadar başarı artışının dışarıdan da gözlemlenebilir düzeyde olduğu bu yorumlardan da çıkarılabilir.

#### 4.2.1.2.2. Sosyal Başarı Yükselişi

Sosyal başarı yükselişi kategorisi ile okul müdürlerinin okuda göreve başladıkları günden bugüne öğrencilerin sosyokültürel değişimleri, ilerleme kaydetmeleri ifade edilmiştir. Sosyal kategorisinde öğrencilerin akademik alan dışındaki derslerinde de yer aldıkları, sportif etkinliklerde çalışmalar yaptıklarına ilişkin okul müdürünün cümleleri şu şekildedir:

> "*Okulumuzu tanınır yapar projeler. Hatta bazı projelerimiz ulusal basında canlı yayında yer aldı. O yayınlar sayesinde okulumuzun ekonomik olarak destek almasını sağladık. Bir ürün olmalı akademik sosyal sanatsal bir şeyler gerekli okulu tanıtmak için ki bizim okul olarak birçok çalışmamız oldu. Sevgi yumağı gibi, bir avuç mutluluk, LÖSEV için kermes. Bu tarz proje faaliyetlerinde öğrencilerimiz sosyal anlamda kendilerini geliştirmiş oluyorlar (ZİRVE Okul Müdürü)*."

Öğretmen görüşlerine göre sosyal gelişim:

> "*Öğrencilerimiz sevgi yumağı için çok emek sarfettiler. Beklemediğim şekilde olumlu tepkiler aldım. Teneffüs zamanlarında örgü battaniye atkı yapmak onlar için bir zevk oldu, koridorlarda arkadaşları ile tüm dertlerini unuttular. Gidip itişip birbirlerini rahatsız etmek yerine yardım etmenin verdiği mutluluğu yaşadılar. (ZİRVE N.T.)*"

> "*... her şey öğrenciler için onların bir şey öğrenebilmesi için kültürel-sosyal anlamda geliştirebilmeleri, akademik anlamda geliştirebilmeleri için yapılıyor tüm etkinlikler. Görüyoruz her sene güzel bir proje buluyoruz. Öğrenciler böylece sosyalleşmek için güzel bir ortam buluyor (ZİRVE E.Ş.)*."

Öğrenci görüşlerine göre:

> "*Okulum hakkında mahallede, Körfez'de güzel şeyler konuşuyorlar. Başarılı bir okul diyorlar. Gurur duyuyorum. (YILDIZ Okulu Öğrenci E.E.)"*

*"Okulumla gurur duyuyorum. Hangi okula gidiyorsun dediklerinde ZİRVE okulu diye söylüyorum hemen. Ben zaten yaramaz öğrencilerden rahatsız olduğum için bu okula geldim. Geldiğim okulda sürekli kavga oluyordu, dersleri dinlemiyorlardı sınıfımda. (ZİRVE Okulu Öğrenci F.D.)"*

*"Okul takımındayım 2 yıldır. Kız futbol takımı en iyi olan okul bizimki. Burada derslerim de iyi. Ailemin durumu çok iyi değil ama ileride Beden Eğitimi öğretmeni olabilirim. Derslerime çalışıyorum (ZİRVE Okulu Öğrenci S.Ç.)"*

Sosyal kategorisine *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

Yapılan proje faaliyetleri öğrencilerin davranış bozuklukları ile baş etmek konusunda okul yönetimine yardımcı olmuştur. Disiplin cezası alan öğrenci sayısı beklenenden düşük olmaktadır. Bunu da tüm öğretmenler uygun sosyalleşme ortamının okulda sağlanmasına bağlıyorlar. Her yıl en az 4 öğrenci okul değişimi cezası alan öğrenci olurken 3 yıl içersinde sadece 2 öğrenci ilçe disiplin kurulu sonucunda ceza almıştır. Sosyal olarak gelişim gösteren öğrenciler disiplin konusunda da olumlu bir gelişme kaydetmişlerdir.

#### 4.2.1.2.3. Duygusal İyi Olma

Duygusal kategorisi ile okul müdürlerinin okuda göreve başladıkları günden bugüne öğrencilerin duygusal değişimleri, katettikleri ilerleme ifade edilmiştir. Özgüven artışı, kendilerini iyi ifade edebilme, sosyal ilişkilerde olumlu davranış edinme, okula aidiyet *ilişkin katılımcı gözlemci notlarından:*

Eylül 2017'de okulun 8. Sınıf düzeyine yeni bir öğrenci geldi. 8. Sınıflar beden eğitimi öğretmenlerinin yapmış olduğu boy kilo ölçümü ortalamalarına göre ortalama 160 cm boyunda olup en kısa öğrenci 150 en uzun öğrenci ise 170 cm boyundaydı. Bu yeni gelen öğrenci ise 120 cm gelişme geriliğinden dolayı hormon tedavisi almak üzere Kocaeli'ye gelmişti. Fiziksel olarak bir ilkokul öğrencisi boyutlarında olduğundan çok çekingen bir duygusal yapısı vardı. Derse girdikten sonraki ilk teneffüs ağlayarak tuvalete gittiğini bir arkadaşı okul müdürüne iletti. Okul müdürü öğrenciyi müdür yardımcısının yanına alarak kısa bir görüşme yaptığında arkadaşlarının onunla dalga geçtiğini öğrendi. Bir ders müdür yardımcısının yanında kalan

öğrenci ile rehber öğretmen de ayrıca bir görüşme yaptı. Sınıf ile görüşüldü. Velisi öğrencinin çok duygusal ve çekingen olduğunu fiziksel görünüşünden çok rahatsız olduğunu sonraki gün söyledi. Bu yaşananlardan 1 ay sonrasında Sevgi Yumağı projesi için çalışmalar başlatılmıştı. Öğrencilerden örgü için veli izin belgesi, milli eğitimden para toplamak ve haber yapılması konusunda gerekli izinler alındı.

Afiş yaparak çalışma ilçede tanıtıldı. Afiş çalışmasında 2 öğretmen okulda fotoğrafların incelenmesi programda yerleştirme ve dizgi çalışmalarında görev aldı. Bu öğretmenler boş derslerinde örnek afişler çalışarak öğretmenlere odasında birkaç afiş için deneme görselini paylaşarak ve WhatsApp grubuna bu göreselleri koyarak görüş sordular. Afiş yüzü içinde sevimli bir çocuk yüzü aranırken okula yeni gelen boy ve gelişim geriliği gösteren o duygusal çocuk sınıf öğretmeni olan öğretmen tarafından önerildi. Ailesi ve kendisi de afişte görünmek için onay verdikten ve istedikten sonra çekimler yapıldı. Öğrenci böylece projenin reklam yüzü oldu. Öğrencilere ve okulda örgüye ilgi duyan tüm öğretmenlere örgü tekniği proje öğretmenleri tarafından öğretildi, teneffüslerde ve tasarım derslerinde bu atkı ve battaniyeler örülmeye başlandı. Her öğrencinin elinde bir ip koridorlarda birbirleri ile örgü hakkında konuşarak dolaşan öğrenciler, teneffüslerde örgüyü öğrenmiş olan öğrencilerin diğer öğrencileri öğretme çabaları görünüyordu. Öğretmenler de öğretmenler odasında ve çay içerken bu örgülerden yaparak zamanlarını değerlendiriyorlardı. Okulun her yerinde bir örgü seferberliği başlamıştı.

Öğrencilerin harçlıklarından yardımlaşma amacı ile biriktirdikleri para ile daha çok miktarlarda özel iplikler alındı. Veliler de örgü işine dahil oldu, evlerinde örgü yapıp okula getirerek projeye destek oldular. Velilerin sosyal medya paylaşımlarından örgü eyleminin *mahallece örm*e eylemine dönüştüğünü gösteren resimler yayınlanıyordu. Örgü öremeyen/ örmek istemeyen veliler ise para ile destek olup ip aldı. Yapılan atkı ve battaniyeler kış gelmeden hazırlanıp kardeş okula gönderilecekti. Ama kilolarca ip sağlanınca, veliler projeyi bu şekilde sahiplenince atkı ve battaniyeler Kocaeli'de Huzurevinde yaşayanlara, özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerine, çocuk esirgeme sevgi evlerine gönderildi. Bu örgüler özel bir tür kalın ip ile yapılıyordu. Firmaya okul müdürünün randevu alması ile proje öğretmenleri ve afiş yüzü öğrenci ile bir ziyaret düzenlendi. İp fabrikasında

üretimin nasıl yapıldığı gösterildi. Ayrıca bu firmanın ulusal basında örgü örme programına konuk olan öğretmen ve öğrenciler programda örgü örerek projeyi tanıttılar.

Projenin yapıldığı o dönem Afrin harekâtı konusu gündemdeydi ve öğrenciler askerler için de örgü bere atkı yapmak istemişlerdi. Firma sahibine bu görüşlerini ilettiler. Firma sahibi bu iplerin kadın çocuk ve yaşlılara özel pastel renklerde tasarlandığından bunun uygun olamayacağını belirtti. Ancak bir hafta sonra firmadan gelen telefonda askerlere atkı bere fikrini çok beğendiklerini, projeye özel olarak komando renklerinde bir ip tasarladıklarını ve istenilen miktarda özel üretim yaparak okula göndereceklerini belirttiler. Proje ile firmanın kataloğuna ayrı bir renk te girmiş oldu. Bu komando renkleri ile tasarlanan atkı ve bereler bir hafta içinde örülerek sınır karakollarındaki askerlere kargolanarak gönderildi. Askerlerden teşekkür maili alan öğrenciler çok mutlu oldular.

Öğrencilerin bu faaliyeti o kadar ilgi çektiki bu yapılanların hepsi haber niteliği taşımaya başladığı için artık battaniye atkı teslim ve üretim süreci TRT başta olmak üzere Şubat 2018 de tüm haber kanallarında yayınlandı. O başta bahsi geçen duygusal öğrenci afişlerde reklam yüzü olduğu için yapılan haberlerde o da konuşturuldu. Tüm bu faaliyetler aşamasında akran zorbalığı yapan öğrenciler, özgüven eksikliği olanlar ve duygusal olan öğrencilerimizde olumlu yönde gelişmeler sağlandı.

YILDIZ okulunda da öğrencilere ilişkin benzer çalışmalar yapılmaktadır. ÖNEM projesi ile dezavantajı yüksek öğrencilere ilişkin bir proje oluşturularak öğrencilerin sosyal gelişimi, sosyal gelişim yoluyla da akademik gelişim hedeflenmiştir.

YILDIZ Okul Müdürünün cümleleri şu şekildedir:

"*Mesela sorun çıkaran öğrenci her okulda var mesela bizim okulda 40 50 öğrenci. Bunların ortak noktalarına bakıp bir çalışma yapılıyor. Sınıf öğretmenleri detaylara inerek değerlendirme yapıyorlar. Anne babası olmayanlar, boşanmış olanlar, boşanmadan ayrı yaşayanlar ya da anne babadan birini kaybetmiş olanlar diye. Bir de benim dikkatimi şey çekti. Mesela anne babası var ama 'keşke olmasaydı olanlar' kitlesi var.her bir sınıflamaya uygun çalışmalar zamanla tanımlanmış var uygun. Ama bu son dediğim keşke olmasalar ile ilgili bir şey yok. Anne baba faydayı bırak zarar veriyor yani. ....*

*Bana 33 kişilik bir çalışma getirdi. Bunlar tarif ettiğimiz tipte öğrenciler diye. Bir rehber öğretmenin de okulun bir hafta içersinde fotoğrafını çekip böyle benim çizdiğim profilde öğrenciyi tak diye önüne koyabilmesi …. Bunlara bir öğretmen anne baba rolünü oynasın. Yani ne yapsan zaten hepimizin Aslında öğrencilere yapıyor olduğu şeyi bu projede kayıtlı yapacak. Cebinde parası var mı? O gün yiyecek yemeği var mı sinemaya sevdiği film gelmiş gidebilecek mi. Yani sen bu çocuğun annesi babasısın. (YILDIZ Okulu Müdürü)"*

Her iki okulda da dezavantaja sahip öğrenciler oldukça fazla ve bu öğrencilerin sosyal ve akademik gelişimi her iki okul müdürü için de önemli görünmektedir.

## 4.3. TEMA VE KATEGORİLERİN ÖZETİ

Tablo 19'da "Başarılı okul iyileştirme örnekleri: Karşılaştırmalı çoklu durum analizi" başlığında bulguların bir özeti sunulmuştur:

**Tablo 19.** "Başarılı okul iyileştirme örnekleri: karşılaştırmalı çoklu durum analizi" için oluşturulan 13 tema ve 25 kategori

| **TEMALAR** | **KATEGORİLER** |
|---|---|
| TEMA 1: BILGIYE DAYALI KATILIMCI KARAR ALMANIN ÖNEMİ | Kararlarda okulun paydaşlarının etkisi<br>Teknik bilgi ve şeffaflık |
| TEMA 2: TANIMA VE TAKİP | Etkili liderlik |
| TEMA 3: "BİZİM OKULUMUZ" ANLAYIŞI VE OKULUN İMAJININ OLUŞTURULMASI | Grup Liderlerinin Paydaşlarla İşbirliği<br>Tanıma ve Tanınmaya verilen önem |

**Tablo 19.** *Devam* "Başarılı okul iyileştirme örnekleri: karşılaştırmalı çoklu durum analizi" için oluşturulan 13 tema ve 25 kategori

| | |
|---|---|
| TEMA 4: DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK STRATEJİLERİ | Bireysel destek<br>Entellektüel Uyarım<br>İdealleştirilmiş Etki<br>Telkinle Güdüleme |
| TEMA 5: ÖĞRETİMSEL LİDERLİK İLE OKUL KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEME | Yön belirleme<br>Öğretme-öğrenme süreçlerini doğrudan geliştirme<br>Barışçıl bir okul iklimi oluşturma |
| TEMA 6: OKUL MÜDÜRLERİNİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ | Kendini işe adama fiziksel boyutu<br>Kendini işe adama sosyal boyutu |
| TEMA 7: DURUMSAL LİDERLİK İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BÜTÜNLEŞMESİ | Çalışanları iyi tanıyarak yöneltme,<br>Çalışan potansiyeline uygun dönüşümler |
| TEMA 8: REFERANS ALMA, KIYASLAMA YÖNTEMİ | Yönetimsel kararlarda kıyaslama<br>Sosyal kıyaslamalar |
| TEMA 9: OLUMLU OKUL İKLİMİ | Huzurlu okul ortamı |
| TEMA 10: SOSYAL YETERLİLİK | Okula aidiyet |
| TEMA 11: PSİKOLOJİK YETERLİLİK | Güvende ve değerli hissetme |
| TEMA 12: ÇEVRESEL FAKTÖRLER | Okulun dış paydaşlarının etkisi |
| TEMA 13: ÖĞRENCİDE GÖZLENEN DEĞİŞİMLER | Akademik başarı artışı<br>Sosyal başarı yükselişi<br>Duygusal iyi olma |

1- Bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi teması, yöneticilerin kararlara paydaşları dahil etmesi durumunu açıklamaktadır. Bu tema, *karar alırken okulun paydaşlarının etkisi* ve *teknik bilgi ve şeffaflık* kategorilerinden oluşmaktadır. Planlama yönetim görevini gerçekleştirirken okul müdürlerinin; eğitim politikasındaki

değişimleri dikkate aldığı, kaynak ve destek bulduğu, öğretmenlerden öğrencilerden ve velilerden fikir aldığı, bazı kararlarında üst yöneticilerin görüşlerine başvurduğu ve bu işlemleri gerçekleştirirken de teknik anlamda bilgi toplamak üzere mevzuat araştırması yaptığı, oluşturulan kurul ve komisyonların kararların planlara dökülmesinde etkin olduğu; bu sebeple de okul müdürlerinin her zaman bir alternatif plana sahip oldukları belirlenmiştir.

2- Vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı teması okul müdürünün *görev ve sorumlulukların net ifadesi, mevzuata uygun görev dağılımı, grup liderlerine görev verme, vizyonu benimseterek sorumluluk paylaşma* gibi etkili liderlik davranışlarını tanımlamaktadır. Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarında işlerin takip edilmesi; öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına yaptırdığı işlerin sonuçlarından emin olmayı amaçlamaktadırlar. Okul müdürleri etkili liderlik davranışlarını özellikler yönetimin örgütleme sürecinde devreye almaktadır. Örgütleme yaparken çalışanların potansiyellerini tanıyarak resmi evraklar aracılığı ile mevzuata uygun görev dağılımları yaptığı ve bu görev dağılımlarında görev ve sorumlulukları net ifade ettiği belirlenmiştir. Verilen işi her aşamada sıkı takip ettiği gerektiği zaman yönlendirmelerde bulundukları belirlenmiştir.

3-Bizim okulumuz anlayışı ve okulun imajının oluşturulması teması ile okul müdürlerinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları tanımlanmıştır: *Grup liderlerinin paydaşlarla işbirliği, tanıma* ve *tanınmaya* verilen önem kategorilerinden oluşmaktadır. Her iki okul müdürü için de grup liderleri büyük önem taşımaktadır. Okul müdürleri koordinasyon görevlerini yürütürken; grup liderinin iş bölümünü takip ettiği, grup liderinin diğer öğretmenler ile işbirliğine gitmesini sağladığı, yapılan işlerin mutlaka etkin şekilde tanıtımını yaptırdığı gözlemlenmiştir. Her iki okul müdürü için de okulun imajı önemli olup mutlaka her etkinliğin tanıtımı yapılmalıdır. Okulun imajının akademik başarı için zemin hazırladığına inanılmaktadır. Öğrencileri her aşamada tanımak için yürütülen faaliyetlere okul müdürleri öncü olup destek sunarak, okul etkinliklerinin paylaşıldığı tanıtım faaliyetlerinden yine okulun sosyal veya ekonomik ihtiyaçları için birtakım kazanımlar elde ederek bu kazanımları yeni planlamalar için fırsat olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir.

4-Dönüşümsel liderlik stratejileri teması; *bireysel destek, entellektüel uyarım, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme kategorilerinden* oluşmaktadır. Dönüşümsel liderlik ederken liderler *bireysel destek, entellektüel uyarım, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme* (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) yaparlar. Teoride olduğu gibi her iki okul müdürü de dönüşümsel liderlik stratejilerini kullanarak okullarını başarıya taşımışlardır. Bu stratejileri uygularken denetleme, değerlendirme, dönüt verme tekniklerini kullanmışlardır.

5-Öğretimsel liderlik ile okul kültürünü etkileme teması ile "öğretme-öğrenme süreçlerinin doğrudan geliştirmeyi, yön belirlemeyi ve olumlu bir okul iklimi oluşturmayı" hedefleyerek bu yönde davranışlar sergilemek ifade edilmiştir. Öğretimsel liderlik davranışları ile okul kültürünü etkileme temasında yer alan kategori ve alt kategoriler: Yön belirleme, öğretme-öğrenme süreçlerini doğrudan geliştirme, barışçıl bir okul iklimi oluşturma olarak belirlenmiştir.

6-Okul müdürünün kişisel özellikleri ile okul müdürlerinin okullarını yönetirken gösterdikleri kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bu tema; k*endini işe adama fiziksel boyutu, kendini işe adama sosyal boyutu* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin paydaşlara liderlik ederken kişisel özellikleri kendini işe fiziksel ve sosyal anlamda adama olarak iki şekilde öne çıkmıştır. Fiziksel olarak kendini işe adama boyutunda okulun bir parçası gibi olan okul müdürlerinin sosyal olarak kendini işe adama boyutunda ise teşekkür ve özür ifadelerini sıkça kullandığı, yaşanan olumsuzluklarda ısrarcı olmadığı (kin tutmama), çalışkan olduğu, adil davrandığı, mesleki iletişim ağının güçlü olduğu, çevre ile iletişim halinde olduğu, işbirlikçi ortamı desteklediği, okul aile işbirliğine önem verdiği, dürüst ve güvenilir olduğu, çoğu zaman kibar ve nazik olduğu, iş arkadaşları ile iş dışı ilişkilerinin zayıf olduğu, titiz ve düzenli olduğu, sosyal ilişkilerinde sadece aile ilişkilerinin olduğu, arkadaşlık ilişkilerinde mesafeli davrandığı belirlenmiştir.

7- Durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi teması ile şunlar ifade edilmektedir: *Çalışanları iyi tanıyarak yöneltme, çalışan potansiyeline uygun dönüşümler* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları tanıyarak TEORİ X çalışanına otoriter liderlik sergilediği, TEORİ Y çalışana paylaşımcı liderlik sergilediği, yaratıcı uygulamaları ve fikirleri olan öğretmenleri motive ettiği ve

desteklediği, koşullu ödül yöntemini kullandığı, verimli ve kaliteli işe odaklandığı, öğretmenleri ve çalışanları motive etme için fırsatları değerlendirdiği, verilen işlerde açık ve anlaşılır olduğu, yapılan işlerin takibinin yapılması konusunda titiz davrandığı, problem oluşmadan müdahale ederek proaktif lider davranışı sergilediği, başarı beklentisinin yüksek olduğu, vizyonunun geniş olduğu, ortak misyon oluşturmaya çalıştığı, değişen politikalara ayak uydurduğu ve yeniliklerde öncü olmak için hızlı tepki verdiği belirlenmiştir.

8-Referans alma, kıyaslama yöntemi teması; y*önetimsel kararlarda kıyaslama, sosyal kıyaslamalar* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürleri liderlik davranışları sergilerken karar alma aşamasında çalışmalarına güvendiği meslektaşlarından görüş aldığı, uygulama örneklerini yerinde incelediği, üst yöneticilerinin görüşlerini aldığı, kararların yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu sürekli denetlediği ve bu konuda güncel olduğu, kişisel anlamda yönetim davranışlarının doğruluğunu kıyasladığı, sosyal ağları (gerçek ve sanal ortamda) okulun amaçları bağlamında takip ettiği ve değerlendirmelerde bulunduğu belirlenmiştir.

9-Olumlu okul iklimi teması ile okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları motive ederken işbirliği içinde bir ortamı oluşturarak çalışanların hepsini motive ettiği ifade edilmektedir. *Huzurlu okul ortamı* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları motive etmek için sosyal birliktelik sağladığı, işbirliği içinde işlerin yürütüldüğü, görev dağılımının adaletli yapıldığı, çalışanların okulu ile gurur duyduğu, okulda belirli bir düzen ve disiplinin olduğu, önemli konularda bilgilendirme yapıldığı, kararları çalışanlar ile birlikte aldığı, ders programında esneklik sağladığı belirlenmiştir.

10-Sosyal yeterlilik teması; *okula aidiyet* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları motive etmek için öğretmenlerin okula aidiyetinin pekiştirmesi kendilerini yeterli hissetmeleri ifade edilmektedir. Bu tema; okulun bir parçası olduğunu hissetme, mesleğine değer verildiğini hissetme, adaletli davranıldığını hissetme alt kategorilerinden oluşmaktadır.

11-Psikolojik yeterlilik teması; okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları motive ederken onların psikojik olarak yeterli olduklarını hissetmeleri için yaptıkları davranışları ifade etmektedir. Bu tema; *güvende ve değerli hissetme* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanları motive etmek için, takdir teşekkür ifadesini sıkça kullandıkları, takdir teşekkür belgesi verilmesi için çalışma yaptıkları, çalışanlarına güvendiklerini hissettirdikleri, çalışanların fikirlerine değer verdikleri, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgilendikleri belirlenmiştir.

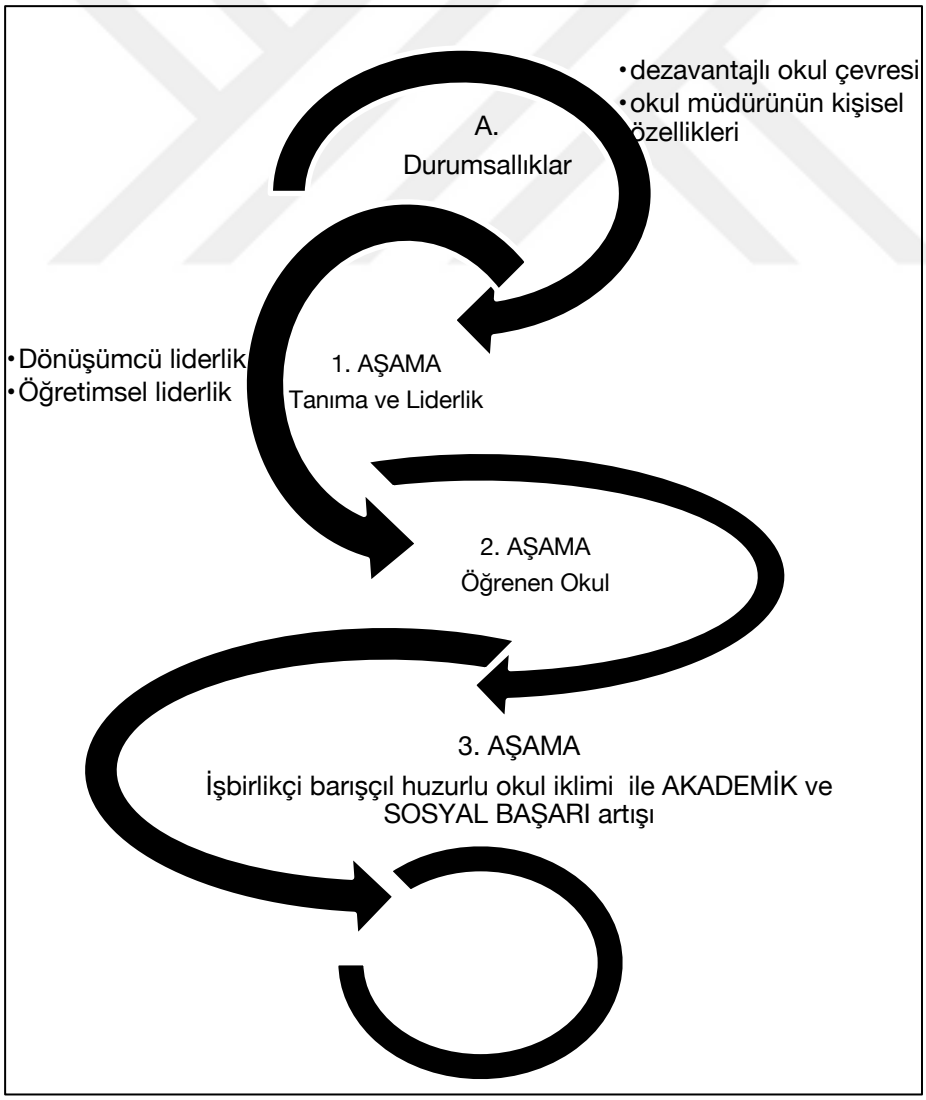
12-Çevresel faktörler teması; ile okul müdürlerinin okulda göreve başladıkları günden bugüne çevreyi harekete geçirerek okulun dönüşümünü sağladıkları ifade edilmektedir. O*kulun dış paydaşlarının etkisi* kategorisinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin okullarını değiştirme sürecinde; sosyoekonomik çevre (hedefi, vizyonu) analiz ederek, eğitim politikasındaki değişimleri okuluna uyarlayıp uyguladığı, kaynak ve destek bulma konusunda çalışmalar yaptığı, üst yöneticilerin yaklaşımını da okulunun gelişimi yönünde değiştirdiği belirlenmiştir.

13-Öğrencide gözlenen değişimler teması ile okul müdürlerinin göreve başladığı günden bugüne öğrencideki akademik, sosyal ve duygusal değişimler ifade edilmiştir. Bu tema*; akademik başarı artışı, sosyal başarı yükselişi ve duygusal iyi olma* kategorilerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin okullarını değiştirme sürecinde, akademik başarıda görece bir yükselişin olduğu ve bu sürecin izlendiği, akademik alan dışındaki sosyal faaliyetlerde okulun yer alarak tanınırlığını arttırdığı, sportif faaliyetlerde yer aldığı, öğrencilerde özgüven artışının görüldüğü, kendilerini iyi ifade edebildikleri, sosyal ilişkilerde olumlu davranış sürecinin geliştiği, okula aidiyet duygusunun oluştuğu belirlenmiştir.

# BEŞİNCİ BÖLÜM

Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede başarılı olan okul müdürlerinin yönetim ve liderlik uygulamalarının incelendiği bu çoklu durum araştırmasının bulgularına dayanarak "sosyal adalet perspektifli eğitim lideri modeli" olarak adlandırılmış olan bir örüntü ortaya çıkmıştır. Bu bölümde bulgularda ortaya çıkan kavramlar arasındaki örüntü verilecek ve ilgili tartışma ile, uygulayıcı, araştırmacı ve siyasa yapıcılara öneriler sunulacaktır.

**Şekil 2.** Sosyal Adalet Perspektifinden Eğitim Lideri



# 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

## 5.1. SONUÇ: BULGULAR IŞIĞINDA "SOSYAL ADALET PERSPEKTİFİNDEN EĞİTİM LİDERİ"

Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede başarılı olan okullardaki okul müdürünün okulunu yönetim şekline ilişkin yapılan çoklu durum araştırmasının sonucunda, okul müdürlerinin okullarını yönetirken sergiledikleri davranışlar; müdürlerin kendi görüşlerine, öğretmen, öğrenci ve hizmetli personelin görüşlerine, doküman analizleri ve katılımcı gözlemci notlarına göre içerik analizi yapılmış sonucunda on üç tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Bilgiye dayalı katılımcı karar almanın önemi teması
- Vizyoner liderin katılımlı yönetim anlayışı
- "Bizim okulumuz" anlayışı ve okulun imajının oluşturulması
- Dönüşümsel liderlik stratejileri
- Öğretimsel liderlik ile okul kültürünü etkileme
- Okul müdürlerinin kişisel özellikleri
- Durumsal liderlik ile dönüşümcü liderliğin bütünleşmesi
- Referans alma, kıyaslama yöntemi
- Olumlu okul iklimi
- Sosyal yeterlilik
- Psikolojik yeterlilik
- Çevresel faktörler
- Öğrencide gözlenen değişimler

Öğrenci başarısını akademik ve sosyal anlamda arttıran bu iki okul müdürünün yönetim şekilleri Şekil3'deki örüntünün sunulmasına olanak sağlamıştır. Okul müdürlerinin değiştiremeyeceği kişisel özellikleri ve çevrenin sosyoekonomik durumu bu modelin durumsallıkları olarak adlandırılmıştır. Bu örüntüde, okul müdürlerinin okullarını başarıya götürme süreci 3 aşamada gerçekleşmiştir.

Örüntünün ilk döngüsü durumsallıklar olarak birinci aşamada yer almaktadır. Durumsallıklar bu çalışmanın dezavantajlı sosyoekonomik çevresidir. Dezavantajlı sosyoekonomik çevreyi oluşturan etkenler ise şunlardır: Ailelerin düşük gelir düzeyi (işsiz, bir işveren yanında geçici çalışma, ev temizliğine gitme, sosyal yardım kuruluşlarının desteği ile geçinme vb.), anne-babanın birlikte yaşaması ya da yaşamaması ya da öğrencinin farklı bir aile ile yaşaması, bir azınlık veya etnik kökenden kaynaklı durum, anne-babanın ya da öğrencinin yaşadığı ailenin eğitim düzeyinin düşük olması.

Durumsallıklarda ikinci faktör ise okul müdürünün kişisel özellikleri olmuştur. Okul müdürünün kendini işe adaması, işini severek yapması, çalışan tüm personel ile seviyeli, fakat içten, açık bir iletişim kurması, onlardan biri olarak lideri, yön göstereni olması, psikolojik olarak güçlü ve zorluklarda vazgeçmeyen ve kin tutmayan yapıları onların bu çevrelerde başarılı olmalarını sağlamıştır.

Sosyal adalet perspektifinden eğitim liderleri; birinci aşamada kurumlarını tanımak için bir süre gözlem yaparak değişmesi gerekenleri planlamışlardır. Planlama ile birlikte adım adım değişim ve dönüşümler başlamıştır. Var olan olumsuz kabulleri yıkmak, öğrencilerin ve velilerin öğrenmeye bakış açısını değiştirmek, öğretmenlerin de pozitif yaklaşımını inşa ederek belirli bir düzen ve disipinin kurulması, tam anlamıyla sistemli çalışmanın, örgütsel öğrenmenin gerekleri, işbirliği için yapılan çalışmaların planlaması ve başlatılan işlemsel süreçlerin takip edilmesi bu aşamada olmuştur.

Öğretimsel liderliğin; başarıya ulaşmak gerekliliği vizyonu açıkça ifade edildikten sonra öğretme öğrenme süreçlerini yakın takip ederek yapılması gereken değişikliklerde görüş alma, işbirliğine gitme, kararlarda katılım ve motivasyon süreçlerinin akışkan kullanımı ile okul ikliminin barışçıl hale gelmesi sağlanmıştır. Dönüşümsel liderlik ile öğretmen ve diğer çalışanlara ve öğrencilere bireysel destek olarak, her bireyin potansiyelini açığa çıkararak okulun amaçları doğrultusunda nasıl harekete geçirebilecekleri konusunda stratejik çözümler sunmuşlardır. Yaşanan

sorunlarla birlikte vizyondan sapmamak adına vizyonu hatırlatan, çalışanlara yön verici güçlü bir ortak amaç duygusunu yaratmışlardır.

Birinci aşamanın ikinci aşamaya geçisi; okul müdürlerinin tabiri ile "*okulda istenen düzenin yerleşmesi 2 yıl"* yani okul müdürleri göreve geldikten 2 yıl sonra yapılan çalışmaların sistemli hale gelmesi, "bu okulda işler bu şekilde yürür" "ilgili olma" "başarabiliriz" "öğrenciler başarabilir" "her sorunun bir çözüm yolu vardır" şeklindeki zihinsel kabulleri ve vizyonun paylaşılması, örgütsel hafıza ile örgütsel süreçlerde yeni gelen öğretmenlere de aktarılmıştır. Öğrenen okul süreci her sene öğrencilerin ve bazı öğretmenlerin değişmesi ile yenilenip tazelenen bir süreç olmuştur. Her öğretmenin kişisel uzmanlığı ve ilgi alanına verilen önem, okul müdürlerini yeni hedefler ile başarı yolunda ilerlemesini yön vermesini sağlayan nedenler arasındadır.

Üçüncü aşama sürekli döngü halinde değişip dönüşen ve yenilenen örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği öğrenen bu iki okuldaki ortam "*öğretmenler: bu okulda bulunmaktan zevk alıyorum*" "*öğrenciler: başarabileceğime*" "*yeni gelen öğrencilerin velileri: bu okulda disiplin ve düzen varmış, öğrencilerle ilgileniliyormuş*" şeklinde somut olarak ifade edilmiştir. "*Bu okulda çalışmayı seviyorum, yaptıklarıma değer veriliyor ve adil davranılıyor*" diyen öğretmenlerin işbirliği içinde barışçıl huzurlu bir okul iklimi akademik ve sosyal başarıları getirmiştir.

## 5.2. TARTIŞMA

***Sosyal Adalet Liderlerinin Durumsallıkları ve Sosyal Adalet Bakışı:*** 1960 yılından beri dünyada; eğitim sistemlerinin ve dolayısıyla da okulların başarı ve başarısızlık nedenlerine ilişkin çalışmalar yapılmış, bulguların dezavantajlı çevrede öğrenci başarısızlığının çevre şartlarının iyileştirilmesi ile mümkün olduğunu belirten araştırmaların karşıtı olarak çevre şartlarının başarıda tek etken olmadığını okul müdürlerinin başarıda aktör olduğunu belirten birçok çalışma yapılmıştır (Coleman, 1966; Edmonds ve Fredericksen, 1979). Sosyal adalet liderliği; sosyal adalet, demokratik toplum ve öğrenmenin birarada olduğu, eğitimin ahlaki bir amacı (Furman

and Shields, 2005) olduğuna göre, düşük sosyoekonomik çevreye sahip öğrencilerin gelişimi için bir takım değişim ve dönüşümler yapılması şarttır.

Bu araştırmadaki okul müdürleri dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki bu öğrencileri sosyal ve akademik başarıya götürdüklerine göre bu araştırmadaki etkin liderliğin özünün sosyal adalet fikri taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ve okul müdürlerinin bir aktivist gibi etkin bir çalışma yapması gereken okulların sosyal adalet liderleri (Theoharis, 2007); okullarındaki kültürü, müfredatı, eğitim uygulamalarını, okulun atmosferini ve okul geneline ait öncelikleri dezavantajlı konumdaki öğrencilerin faydalanabileceği şekilde değiştirip dönüştürmelidir.

Dünya çapında eğitim sistemleri okulların başarısızlık nedenlerine ilişkin çalışmalar yapmaktadırlar. Örneğin okul başarısızlıklarını düzeltmek üzere fonlama sisteminin getirildiği Amerika'da, 2009 yılından itibaren "turnaround schools" kavramı sıkça kullanılmaya başlamıştır. Yıllık değerlendirme testlerinde en düşük performansı gösteren okulların %5'i için yerel yönetimlere bir fonlama çerçevesi sunularak bu çerçeve dahilinde yapılması gerekenlerin ve okulların değişime ihtiyacının derecesi -*turnaround, restart, transformation veya closure türünde sınıflandırılmaları*- ve bir kriterler listesi verilmiştir (Wallace Foundation, 2020). Bu listenin başında "okul müdürü" önemli bir yere sahiptir. Aynı listeye göre il olarak okul müdürü değiştirilir. Artık yeni gelen müdür bir değişim öncüsüdür "turnaround principal" ve kendisine verilen bütçe ile öğretmenlerin en fazla yarısını değiştirme yetkisine sahiptir. Bundan sonra yapılacak iş ve işlemler; öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun bir öğretim seçerek uygulamaya koymak, personelin kapasitesini geliştirecek mesleki hizmet içi eğitimler sağlamak, öğretimin niteliğini sürekli düzenleyebilmek adına öğretime ilişkin veri akışını sağlamak, öğretmen ve öğrenciler için öğrenme süresinin artmasını sağlamaktır. "Turnaround" okullar ile yapılan hatırı sayılır miktardaki araştırma, bu okulların sosyoekonomik yapısını "düşük sosyoekonomik çevreye" ye sahip ya da "çok fakir" olarak tanımlamışlardır (Örneğin: Reeves, 2003; Kannapel vd. 2005; Ylimaki, Jacobson ve Drysdale, 2007; Jacobson vd., 2007; De Lisle, Annisette ve Bowrin-Williams, 2019; Murakami ve Kearney, 2019; Parrett ve Budge, 2020). "Turnaround" okullardaki başarı artışını araştıran bu çalışmalar,

başarının aktörlerini okul müdürleri ve onların sergilediği güçlü liderlik özellikleri olarak tanımlamışlardır.

Bu araştırmanın okul müdürlerinin dezavantajlı çevredeki öğrencilerin eğitim ve gelişimine sağladıkları katkıdan dolayı sosyal adalet liderleri olarak tanımlayabiliriz. Türkiye'de eğitim sisteminin merkezi yapısı, devlet okullarının özellik ve imkân açısından benzer olduğu algısı; bu okulların imkanların arttırılması, öğretmen kadrolarının ve niteliklerinin güçlü tutulması gibi sosyal adalete ilişkin uygulamalar görünmemekte, tüm okullardaki standart müfredat uygulamalarının benzer şekilde sonuç vereceği anlayışı mevcuttur. Bu yüzden dezavantajlı okulların etkililiği konusunda ayrıca bir düzenleme yapılmadan okullardan beklenen yüksek başarı okul yöneticilerinin sosyal adalet rollerinin örtük olmasına neden olduğu düşünülmektedir (Kondakçı, Kurtay, Oldaç, Şenay, 2016).

Bu karşılaştırmalı çoklu durum araştırmasındaki okul müdürleri göreve başladıkları günden beri gösterdikleri çaba ve yoğun çalışmalar ile sosyoekonomik düzey faktörünü aşarak okullarını bulundukları çevreye "başarılı" olarak tanıtmayı başarmışlardır. Sosyal ve akademik başarı listelerinde ilçedeki özel okulların ve sosoekonomik düzeyi iyi ve kötü olanlar, toplamda 30 kadar okul arasında ilk beşe girmeyi başarmışlardır. Bu okullar Amerika örneğindeki gibi tam bir "turnaround" okul örneği sergileyerek ilçe sıralamasında akademik başarı listesinin sonunda iken bu durumu değiştirerek ilk beşe taşımışlardır.

Türkiye çok farklı sosyoekonomik yapıları barındıran bir ülke olup ilçeler ve mahalleler arasında bile farklılar gözlemlenmektedir. OECD raporlamalarında Türkiye'deki bölgesel farklılıkların belirgin olduğu ve düşük sosyoekonomik düzeydeki okullarda başarının düşük olduğu belirtilmiştir. Kocaeli bir sanayi kenti olduğundan sosyolojik anlamda farklı kültürden insanların biraraya geldiği bir yapı barındırmakta, işçi olarak çalışmak için bu kente gelmiş olan bireylerin ailelerinin eğitim düzeylerinin düşük olması, çocuklarına sundukları eğitim imkanlarını doğrudan etkilemektedir. Düşük sosyoekonomik düzey durumundan dolayı öğretmenlerin tercih etmediği okulları Millî Eğitim Bakanlığı zorunlu hizmete tabi ilan edip öğretmenlere ek hizmet puanı vererek cazip hale getirmeye çalışmakta, geçici öğretmen istihdamını bu şekilde azaltma yoluna gitmektedirler. Ancak yine de Amerika'daki gibi bir

“turnaround sistemi” yani genel akademik testlerde düşük başarıya göre müdür değişimi, mali destek vb. imkanlar sunulmadığından, bu tür okullarda öğrencilerin akademik ve sosyal anlamda başarılı olma faktörü okul müdürünün tercihine veya yeteneğine bağlı kalmaktadır.

Dezavantajlı sosyoekonomik çevrelerde yaşayan aileler çeşitli anlamlarda insani yaşam imkanlarından yoksun olduklarından, daha çok temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesi onlar için birinci öncelik haline gelmiş ve bireyler öncelikle insani varlığın korunması ve devamı kaygılarını taşıdıklarından (Özbaş, 2018) akademik başarı bu öğrencilerin velileri için daha sonraki sıralarda yer almıştır.

Bu araştırmadaki okul müdürleri göreve ilk başladıklarındaki “tanıma” aşamasında; öğrencilerin derslere odaklanmak konusunda isteksizlikleri, velilerin akademik başarıyı sadece sözde dile getirip çocuklarına eğitim konusunda evde destek olmadıkları, disiplin sorunları yaşandığında çözümün bir parçası olmak yerine sorunun bir parçası olmayı tercih eden bazı veliler ve yaşanan disiplin sorunlarında okul yönetimine destek olmayan vizyonu benimsememiş öğretmenler de öğrencilerin akademik ve sosyal başarısına engel olmuşlardır. Lupton (2004) dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan okullarda öğrencilerin sürekli materyal sıkıntısı çektiği, öğrencilerin duygusal ikliminin endişeli-gergin-kıskanç-sinirli vb. olduğu, öğrencilerin ve velilerin okula katılımın isteksiz olduğu, öngörülemeyen ani olayların gerçekleşmesi ile öğretmenlerin ve okul yönetiminin planlarının yolunda gitmediği ifade edilmişti.

Bu karşılaştırmalı çoklu durum araştırmasının okul müdürleri, yukarıda bahsi geçen araştırmadaki benzer çevre şartlarına sahip olsalar da okulda sağladıkları iş disiplini, öğrenci disiplini ve velilerin eğitimi ve hatta ekonomik anlamda desteklenmeleri için gösterdikleri çaba sonucunda akademik ve sosyal başarılar kazanmışlardır. Gösterdikleri emek ve çaba onların sosyal adalet anlayışından ileri gelmektedir; çünkü Millî Eğitim Bakanlığı tebliğler dergisindeki yasal olarak böyle sosyal ve ekonomik ihtiyaçları karşılamak şeklinde bir iş tanımları yoktur.

Bu karşılaştırmalı çoklu durum araştırmasının okul müdürleri okullarını evleri gibi benimsemiş insan ilişkilerine özel bir önem vererek okulda tutarlı bir düzen ve

disiplin sağlayarak olumlu bir okul iklimi oluşturmuşlardır. Türkiye'deki bir araştırma düşük sosyoekonomik düzeydeki bir okuldaki başarısızlık faktörlerini; ailelerin eğitim seviyesinin ve gelirinin düşük olmasını, öğrencilerin evdeki bazı imkanlardan yoksun oluşlarını, beslenme gibi temel ihtiyaçlarının sağlıklı karşılanamamasına, okulda öğretmen değişiminin sık olmasına, öğretmenlerin çevrelerini iyi tanımamalarına ve son olarak da okul idaresinin yeterli disiplini sağlayamadıkları gibi unsurlara bağlamışlardır (Yelgün ve Karaman, 2015). Öğrencilerin aile yapısı ne olursa olsun bu ailelerin eğitim süreçlerine dahil edilmesi önemlidir. Ayrımcılık yapıldığını düşünen öğrenciler okulu terk ederek ya da devamsızlık yaparak (Konaklı ve Göktürk, 2018) hem akademik hem de sosyal anlamda başarısızlık yaşayabilirler. Okulu evi gibi benimsemiş ve insan ilişkilerinde iyi olan okul müdürleri yaşanan sorunlara zamanında ve etkin çözüm bularak okullarını başarıya ulaştırırlar (Akbaba-Altun, 2007).

Bu araştırmanın okul müdürlerine göre "çocuklarımız mutlu ise biz de mutluyuz" önemli olduğundan karşılaşılan sorunlara bir ebeveyn sorumluluğunda yaklaşılmıştır. Duygusal anlamda zorlanan öğretmen ve diğer çalışanların motivasyonu, adaletli ve güvenli okul ortamı okul müdürleri tarafından sağlanmıştır. Dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki okullarda, öğrencilerin hazırbulunuşluklarının düşük olması, içinde bulundukları çevredeki yaşam şartlarından dolayı, duygusal anlamda dengeye sahip olmamaları; öğretmenleri sınıf yönetimi bağlamında, okul yönetimini de genel akademik başarıyı yükseltmek ve okul iklimini huzurlu tutmak açısından zorladığından ailelerin ve öğretmenlerin motive edilmesi okul müdürlerine düşen bir sorumluluk olmuştur. Dezavantajlı sosyoekonomik çevredeki öğrencilerin hazırbulunuşluklarının düşük olması akademik anlamda başarısızlığa neden olmaktadır. Çünkü hazırbulunuşluk öğrenme öğretme sisteminin önemli bir girdisi (Bloom, 1995) olup mutlaka öğrencilerin desteklenmesi gerekir.

***Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik, Öğrenen Okul:*** Öğrenen örgütlerin klasik kabul edilen tanımlarından birine göre; 1) potansiyellerin yani kişisel uzmanlıkların ortaya konması, 2) kişilerin dünyaya bakış açısı, varsayım ve genellemelerini oluşturan zihinsel modelleri, 3) örgütün gelecekte bulunmayı planladığı pozisyon, paylaşılan vizyon, 4) birlikte düşünmenin gerçekleştiği takım halinde öğrenme, 5) bu dört disiplini birbirine bağlayan sistem düşüncesi öğrenen

örgütlerin beş disiplini olarak belirlenmiştir. Öğrenen örgütlerde sergilenen liderlik stilleri araştırmalara göre dönüşümsel ve öğretimsel liderlik stillerinin biraraya getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Öğrencilerin akademik başarısının yüksek olduğu okullarda dönüşümsel ve öğretimsel liderlik sergilenirken (Marks ve Printy, 2003; Bush, 2014; Shatzer vd., 2014; Day, Gu ve Sammons, 2016; Tan, 2018; Moral vd., 2020), öğretim süreçlerine odaklanıp vizyonu ile öğretme öğrenme heyacını yaşatma (Arslan ve Beytekin, 2004), işbirliği, okulda eğitime destek akademik başarıyı etkileyen faktörlerdendir (Altun ve Çakan, 2008). Öğrenen örgütlerde dönüşümsel liderlik, paylaşımcı öğretimsel liderlik ile birleştirildiğinde okul performansı üzerine etkili olduğu (Marks ve Printy, 2003), okulun zorlu bağlamlarına rağmen okul müdürlerinin öğrenci başarısındaki etkisinin öğretimsel liderlikte dönüşümsel liderlikten daha fazla olduğu (Shatzer vd., 2014) bulunmuştur. Öğretimsel liderliğin amaçları; okulun misyonunu tanımlama, öğretim programını yönetme ve olumlu bir okul iklimi yaratma olmak üzere üç adımda tanımlanabilir (Hallinger, 2003). Bu liderlikte öğrenmeyi arttırmak için sunulan bir öğretimsel liderlik çerçevesi dört strateji önermiştir (Moral vd., 2020):

a) Yön belirleme: Misyonu tanımlama, vizyona odaklanma ve bir konsensüs üzerinde anlaşma, yüksek performans beklentisi yaratma vb.
b) İnsanları geliştirme: öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, bireysel destek ve ilgi, duygusal destek, öğretmen kalitesini arttırma, öğretim desteği sağlama, entellektüel açıdan risk almayı cesaretlendirme, entellektüel uyarım
c) Örgütün iyileştirilip düzenlenmesi: Öğretmenlerin işbirliği ve katılımını teşvik etme, dağıtılmış liderlik için örgüt yapılarını yeniden tasarlama, ilişkisel ve örgütsel güven oluşturma, güven kültürü yaratma, olumlu bir okul öğrenme ortamını teşvik etmek, mesleki öğrenme topluluklarının geliştirilmesi, öğretimsel liderlik gruplarının geliştirilmesi, vb.
d) Öğretimin ve öğrenme programının iyileştirilmesi: Öğrenci ilerlemesinin izlenmesi, öğretim programının yönetilmesi, öğretimin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, müfredatın planlanması, koordinasyonu ve değerlendirilmesi, öğretim ve öğrenme sürecinin planlanması, koordinasyonu ve değerlendirilmesi vb.

Yukarıda belirtilen öğrenme liderliği çerçevesinde sözü geçen etmenler dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin özelliklerinin birbiri ile bütünleşmiş hali olarak ortaya çıkmıştır. Bu karşılaştırmalı çoklu durum araştırmasının okul müdürleri de benzer liderlik davranışları sergilemişlerdir. Bulgularda öğrenmeye odaklanmış bir liderlik çerçevesine uyumluluğu aşağıdaki gibidir:

a) Yön belirleme: Okulun vizyonunu her fırsatta öğretmenlerine, öğrenci ve velilerine aktarmışlardır.
b) Öğretme-öğrenme süreçlerini doğrudan geliştirme: Sürekli değerlendirme ve bilgi alma süreçleri işe koşulduğundan; akademik ve sosyal etkinlik başarılarının daha iyiye taşınması öğretmenler ve öğrencilerle karar alarak ilerlemektedir.
c) Barışçıl bir okul iklimi oluşturma: Huzurlu bir okul ikliminde öğretmenlerin okula ve öğretime daha çok odaklanacaklarına inanan okul müdürleri sürekli bu konuya yönelik bir çaba halindedirler. Tüm paydaşların okula bakış açılarını da iyimserlik yönünde değiştirmeleri gerekmiştir. Akademik ve sosyal başarıya yönelik iyimserlik, başarma inancı bu okullarda geliştirilmiştir.
d) Bireysel destek, entellektüel uyarım, çalışan potansiyeline uygun dönüşümler çalışanları iyi tanıyarak yöneltme: Öğretmenlerin potansiyellerini tanıyan okul müdürleri onlara uygun görevler vererek onlara bireysel destek, bireysel ilgi göstermişlerdir.
e) İşbirliğine yöneltme: "Biz" dili hâkim, kararlarda ve yönetimde paylaşımcı bir strateji uygulanmıştır.
f) Tanıma ve tanınmaya verilen önem: Tanıma ve tanınma ile çevreyi ve okulu dönüştürme, ileriye taşıma amaçlanmıştır. Tanıma ve tanınma aşamasında tüm medya araçları etkin bir şekilde kullanılmıştır.
g) İdealleştirilmiş Etki: Davranışları ile okulda "var olan" varlığını gösteren, sürekli görünür, ilgili ve dikkatli olan okul müdürleri, denetleme, gözlemleme, değerlendirme aşamalarında aktif, yol gösterici bir rol model olmuşlardır.

h) Telkinle güdüleme: Motivasyon için her etkinlik ve davranış fırsat olarak görülmüş bu aşamada motivasyon araçları kullanırken adaletli davranılmıştır.

Buna göre; örgütsel öğrenme örgütün rutin olmayan olaylara yanıt olarak bilgiyi oluşturma, dağıtma ve kullanma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Organizasyonun formal ve informal öğrenme sistemleri kasıtlı ve kasıtsız süreçlerden oluşur ve örgütün çevreye yönelik değişime verdiği öğrenilmiş tepkileri de içerir (Marsick ve Watkins, 2015). Garratt (1987) öğrenen örgütün operasyonel düzey ve dış ortamdan kaynaklanan aksaklıklara veya tehditlere yanıt veren bir yeniden yapılanma düzeyi olmak üzere iki düzeyde faaliyet gösterdiğini belirterek örgütsel öğrenmenin hem ayakta kalma hem de dönüştürücü süreçleri içerdiği fikri (Marsick ve Watkins, 2015:466) dönüşümsel ve öğretimsel liderlik stillerinin kullanılma amacını göstermektedir. Öğrenen örgütlerde bu yüzden dönüşümsel liderlik ve öğretimsel liderliğin etkileri yüksek düzeydedir (Marsick ve Watkins, 1993; Hussein, Ishak, Noordin, 2013; Kırca, 2019; Xie, 2020)

Bu araştırmanın okul müdürlerinde göze çarpan en önemli nokta okullarının sorunlarını ve ihtiyaçlarını kavradıktan sonra bağlama uygun olarak hız kazanacak şekilde liderlik stillerine yön vermeleri olmuştur. Aynı şekilde Day, Gu ve Sammons (2016) okulların uzun vadede başarılarını artırma ve sürdürme yeteneklerinin öncelikle okulun ihtiyaçlarını *anlama* ve *tanılamalarının* önemli olduğunu vurgulamışlardır. Mulford vd. (2008) alanyazını özetleyerek dünya çapındaki fakirliğin önemli bir sorun olduğu ve fakirlik ve eğitim ilişkisinde yön değişimine neden olan okulların müdürlerinin başarılı ve yüksek performanslı bir liderlik gösterdiklerini belirtmiştir. Bu şekilde bir başarı sağlayan okul müdürleri, sosyal adalet liderliği üstlenmiş olup güçlü ilişkiler kuran, öğretmenleri güçlendiren ve aynı zamanda da başarı odaklı bir okul kültürü geliştiren davranışlar sergilemektedirler (Lynman ve Villani, 2004).

Bu araştırmadaki okul müdürleri de şeffaf, adilane bir düzen içerisinde; deneme sınavı ve öğretim uygulamalarını kullanarak, öğrencilerin eğitimlerini, disiplin durumlarını ve başarı düzeylerini takip etmekte; okulun tüm paydaşları ile şeffaf, açık ve güçlü bir iletişim kurmaktadırlar. Bu güçlü iletişimi sağlayabilmek için

okul içinde alınan tüm kararlar hem birlikte alınmakta hem de çalışmaların sonuçları web sayfası ve uygun tüm platformlardan paylaşılarak sunulmaktadır. DeMatthews vd. (2017) ve (DeMatthews, 2018) sosyal adalet liderliği sergileyen okul müdürleri; öğretmenlerin sınıf yönetimi uygulamalarını ve farklılıklara karşı duyarlı ve nötr bir kurumsal normlar dizisini ele alarak okul politikalarında düzenlemeler yaparlar; veri odaklı bilimsel karar verme mekanizmaları kullanırlar; öğretici ve eşitlikçi disiplin politikaları çerçevesinde olumlu öğrenci davranışları geliştirirler.

DeMatthews ve Izquierdo (2020) sosyal adalet liderleri; okul gelişimi için ihtiyaç duyulan farklılıkları tanıyıp uzmanlıklarından yararlanarak, örgütü ve örgüt kültürünü örgütsel öğrenmeye odakladıktan sonra daha kapsayıcı bir liderlik ile "eldeki imkanlarla öğrenciler için en iyisini yapma" inancına sahiptirler (DeMatthews (2018). Goore (2013) dezavantajlı çevredeki başarılı okul müdürlerinin ekonomik zorluk çeken öğrencileri tespit edip, onlara yardım etmenin yollarını aradıklarını; öğretmenlerinin öğrencilerin gelişimini düzenli olarak izlediklerini, veriye dayalı olarak da uygun düzenlemelere gittikleri, destekleyici ilişkiler ile öğrencilerden yüksek akademik başarı beklentisini tetikleyen pozitif bir iklim ve kültür inşa ettikleri tespit etmiştir. Başka bir deyişle; sosyal adalet liderliği üstlenen okul müdürleri, sosyal ekonomik ihtiyacı olan öğrencilere her bakımdan yardımcı olarak ve akademik başarı elde etmenin yollarını arayarak, bu yönde çalışma yapmaktadır.

Bogotch ve Shields (2014:1030-1035) eğitimde sosyal adaleti sağlayabilmeleri açısından okul müdürleri için bir program geliştirerek uygulamışlardır. Bu programdaki yedi madde öğretimsel müdahelelere ilişkin bilgiler, akademik başarıya yönelik öğretimsel liderlik çalışmaları ve işbirlikçi liderlik uygulamalarına ilişkin olmuştur. Bu tarz programların etkili olması için okul müdürünün davranışsal anlamda yani; bilgi, tavır-değerler-inanç, söylenen davranış, gerçek davranış ve becerilerin uyum içinde olması ve dönüşümsel liderlikte belirtilen hakim kültürün elementlerini, öğrencilerin bulunduğu dezavantajlı bağlamı, personel ve öğrencinin sosyal adalete ilişkin davranışlarını, değişim ve sosyal adalete katkı sağlayacak stratejiler ve değişime karşı dirençlerde üstesinden gelecek davranışlar sergilemenin önemli olduğu görülmüştür (Bogotch ve Shields, 2014:1039; Klar ve Brewer, 2018). Torrence ve Forde (2017) sosyal adalet açısından liderlik geliştirmede; okul müdürlerinin kendi sosyal pozisyonlarının, mesleki ve kişisel deneyimlerinin farkına

varmalarının önemli olduğunu vurgulayarak okul müdürlerinin kendi donanımlarını düşünerek kendilerine okulda bir pozisyon belirlemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Çünkü bu alınan pozisyon okul müdürlerinin başkalarının algıları ve değişime olan kabiliyetlerini etkiler.

Bu araştırmanın dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okulunu başarıya taşıyan okul müdürlerinin hem sözleriyle hem de davranışsal olarak sosyal adalet perspektifinden öğrenci başarısına yaklaştıkları belirlenmiştir. Bu okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verdiklerini, kültürel ve sosyal kaynaklara erişimde öğrenciler için çalışma yaptıkları, veli ve toplumla işbirlikçi etkileşimli bir iletişim kurduklarını hem sözleri hem de davranışları ile ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının göreve başlamadan önce, liderlik konusunda bilgi sahibi olabilmeleri amacıyla, 2001 yılından beri Kanada'da minimum 30 kredilik bir liderlik programı uygulanmaktadır (Larochelle-Audet, 2019). Öğrencinin sosyal temeli ya da kişisel özellikleri ne olursa olsun, okul müdürlerinin kendilerini; o öğrencilerin başarılı olmalarını sağlayacak şekilde davranışlar sergileyen sosyal adalet lideri olarak görmeleri gerekir (Shaked, 2020). Bu bilgileri okul müdürlerinin sadece bilmesi değil eyleme geçirmesi asıl önemli olan noktadır, bir içsel kuvvet gerektirir ve okulların temel amacı; bireyleri eğitmek yoluyla toplumu refah düzeyine ulaştırmak olduğundan, sosyal adaleti benimsemiş dönüşümcü okul müdürlerinin başarılı yönetimi ile her düzeydeki bireyi topluma kazandırmak önemli görünmektedir.

## 5.3. ÖNERİLER

Bu alt bölümde araştırmanın sonucunda; uygulayıcılara, araştırmacılara ve siyasa yapıcılara öneriler yer almıştır.

***Uygulayıcılara öneriler:*** Okul müdürleri ve müdür yardımcıları okullarının liderleridirler ve okuldaki değişimi başlatmak onların görevidir. Öğretmenlerinine ve okulun diğer paydaşlarına liderlik ederken, Türk Milli Eğitiminin temel esasları arasında yer alan "hiçbir farklılık gözetmeksizin eğitimde fırsat eşitliği"ni yönetmek ve uygulamak okul yöneticilerinin görevlerinden biridir. Bu sebeple; dezavantajlı çevrelerde okul müdürlüğü yaparken yapılabileceklere ilişkin öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Okul müdürlerinin kendilerini okula adaması, işlerini severek yapmaları önemlidir. Okul müdürleri okulun tüm paydaşlarının lideri olduğu için öncelikle seviyeli, içten ve açık bir iletişimi benimsemeli, eleştiriye açık olmalıdır.

2. Paydaşların okulda alınan veya alınacak olan kararlara ilişkin görüşleri ilgi ve dikkatle dinlenilmeli, değer verilmelidir.

3. Okulda alınan kararlar ve yapılan işlerin sonucu şeffaf bir şekilde paydaşlar ile paylaşılmalıdır. Okul web sayfaları, sosyal medya araçları yoluyla veya öğretmen veli iletişim araçları ile bilgi akışı sürekli ve kesintisiz bir şekilde sağlanmalıdır.

4. Okul müdürleri okulda yaşanan çatışma durumları konusunda bir noktada takılı kalmamalı, olumlu bir bakış açısı benimsemelidir.

5. Okul müdürleri göreve atandıkları ilk günden itibaren çevrelerini sürekli analiz etmelidir. Görev yaptıkları okulun çevresini tanıdıktan sonra olası istek ve ihtiyaçları önceden tanımlamaya çalışmak eldeki zengin veri ile alınan kararların etkili olmasını sağlayabilir.

6. Okul müdürleri tüm çalışanların kişisel ve mesleki yeterliliklerini tanımalıdır. Kişilerin yeterliliklerine uygun verilen iş ve işlemler hem işin kalitesini hem de yeterlilik duygusu hisseden çalışanın iş motivasyonunu arttırabilir.

7. Öğretmenlere ve diğer çalışanlara verilen görevler eşit ve adilane olmalıdır.

8. Okula ve başarıya yönelik olumsuz kabulleri yıkmak, okul müdürlerinin okullarını başarı yolunda ilerlemesini sağlayan önemli bir adımdır. Hem öğrenciye hem de veliye inanmak, öğretmenlerin de aynı şekilde okula ve öğrenciye pozitif yaklaşım geliştirmesini sağlamak başarıyı arttırabilir. Bu sebeple okul içindeki öğrenciye ve başarıya yönelik iletişim dili iyimser kavramlara odaklanmalıdır.

9. Öğrencilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçları gözardı edilmemelidir. Okul içi törenlerde elde edilen akademik ve sosyal başarı tebrik edilerek

ödüllendirilmeli, okul panolarında ve web sayfasında bu öğrencilerin isimleri yayınlanarak olumlu öğrenci davranışlarının takdir edildiği tüm öğrenci ve veliler tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Olumlu öğrenci davranışlarının desteklendiği bir okul kültürü oluşturmalıdır.

10. Okulda beklenmedik durumları önlemek, huzurlu ve düzenli bir ortam için belirli bir öğrenci disiplinin kurulması gerekmektedir. Öğrenci davranışlarının değerlendirilmesi konusunda var olan yönetmelikler yürütülürken karar alma süreçlerinde rehber öğretmenler ve velilerle işbirliğine gidilmeli, esnek bir disiplin uygulaması yapılmalıdır. Doğru öğrenci davranışları ile sağlanan huzurlu bir okul atmosferi, öğretmenlerin akademik ve sosyal başarı getirecek her türden çalışması için faydalı olabilir.

11. Okul müdürleri hedefledikleri misyon ve vizyonu her fırsatta öğretmenlerine, öğrenci ve velilerine hatırlatmaları gereklidir; vizyonun hatırlatılması paydaşlar tarafından benimsenmesine yardımcı olabilir.

12. Akademik ve sosyal başarıda yükseliş sağlamak için öğretim süreci ile ilgili yapılan her türlü değerlendirmeye okul müdürlerinin dahil olarak takip etmeleri faydalı olabilir. Öğrencilerin başarı grafiklerinin sürekli takip edilerek sonuçlarının ayrıca veliler ile de paylaşılması okul-aile işbirliği açısından önemlidir. Öğretmen-veli iletişiminin şeffaf olması, kesintiye uğramadan bilgi akışının sağlanması gereklidir.

13. Eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin planlamalarda öğrenci, öğretmen ve velilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi kararların benimsenerek uygulanmasını kolaylaştırabilir.

14. Huzurlu bir okul iklimi öğretmenlerin eğitim ve öğretime daha çok odaklanmalarını sağladığından öğretmenlere yönelik alınan her türden kararda adaletli davranmak gereklidir. İş disiplini konusunda işlemsel adalet tüm çalışanlar açısından öncelikli motivasyon sebebi olarak değerlendirilebilir.

15. Okulu yönetirken kullanılan *biz* dili, bilgiye dayalı demokratik katılımcı kararlar alma, görev ve yetki paylaşımı ile grup liderlerinin işbirliği konusundaki desteği vizyon ve misyonun benimsenmesini kolaylaştırabilir.

Beraber alınan kararların uygulanmasında aksama olmaması denetlemeyi de kolaylaştırabilir.

16. Okul müdürleri fiziksel olarak okulda varlığını göstermelidir. Sürekli görünür, ilgili ve dikkatli olan okul müdürleri, denetleme, gözlemleme, değerlendirme aşamalarında gösterdikleri davranışları ile aktif, yol gösterici bir rol model olabilirler.

17. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma yapmaları gereklidir. Mesleki gelişim ihtiyacı konusunda öğretmenlerin istekleri sorulabilir ya da yapılan gözlemlere göre hissedilen mesleki eğitim ihtiyaçları için ilgili makamlardan hizmetiçi kurs talepleri yapılabilir.

18. Öğretmenlerin yaptığı çalışmalara verilen değer; öğretmenler odasında toplantı esnasında veya okul önünde gerçekleştirilen törenlerde içten bir teşekkür cümlesi ile gösterilebileceği gibi teşekkür plaketi de hediye edilebilir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüğüne başarılı bulunan öğretmenlerin isimleri verilerek bu öğretmenlerin başarı belgesi alması sağlanabilir. Mevzuat gereği valilik ve kaymakamlık düzeyinde alınan başarı belgeleri resmi anlamda hizmet puanı olarak değer görürken başarılı çalışmaların üst düzey yönetimlere tanıtılması okulun imajı açısından da önemlidir.

19. Okul müdürleri, okulun çevredeki imajının olumlu olması için okulda yapılan her tür sosyal ve akademik başarı etkinliğini yerel ve ulusal düzeyde tanıtmalıdırlar. Akademik iyimserliğin yerleştirildiği bir okul kültürü için çevre tarafından bilinen iyi okul imajı, başarının sürdürülebilirliği ve olumlu öğrenci davranışı gerçekleştirmek açısından önemlidir.

20. Okul müdürlerinin sürekli öğrenmeye açık olması gereklidir. Hizmet içi eğitim almak, yüksek lisans veya doktora eğitimi alarak mesleki gelişimlerini devam ettirmeleri farklı yaştaki ve kıdem yılındaki öğretmenleri hem daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir hem de onlara rol model olmalarını sağlayabilir.

21. Öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak olan her türlü kaynak, ekonomik destek, fiziksel olanaklar öğretmenlerin kullanımına açık olmalıdır. Kaynakların kullanım izni konusunda kolaylık sağlanmalıdır.

22. Öğretmenlerin sınıfta eğitim öğretime ilişkin olumlu ve olumsuz yaşantılarının paylaşılması için veli toplantıları beklenmemelidir. Okul müdürleri öğretmen-veli iletişimi konusunda öğretmenlere destek olmalıdır.

23. Öğrenci hak ve sorumlulukları öğrencilere öğretilmelidir. Okul yönetim uygulamaları bu hak ve sorumlulukları destekleyici nitelikte ve tutarlı olmalıdır.

24. Aile katılımından amaç sadece belirli sürelerde düzenlenen veli toplantılarında öğrenci hakkında bilgi vermek, okula kaynak sağlamak için olmamalı; öğrenci hakkında hem akademik bilgi paylaşımı hem de olumlu ya da olumsuz davranışlarının görüşüldüğü görüşmeler yıl içinde bireysel düzeyde yapılmalı, bu konuda öğretmenler teşvik edilmelidir. Ailelerin çocukları hakkında düzenli bilgi alması sağlanmalıdır.

25. Ailelerin eğitim ihtiyacı okulun düzenleyeceği eğitim faaliyetleri ile desteklenebilir. Özel gün ve haftalar veli, öğrenci, öğretmen eğitimleri için fırsat olarak değerlendirilebilir.

26. Öğretmenlerin öğrencilerle ilgilenmesi sağlanmalı, okul ortamı öğrencilerin huzurlu ve mutlu hissedeceği bir kurum haline getirilmelidir.

***Araştırmacılara öneriler:***

1. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan okullarda başarılı olan okullar ile benzer çevreye sahip olup başarısız olan okulları nitel yöntemler ile araştırabilirler. İki okulun müdürlerinin liderlik özellikleri ve yönetim şekilleri kıyaslanarak başarılı liderlik özellikleri ve yönetim şekilleri belirlenebilir.
2. Dezavantajlı sosyoekonomik çevreye sahip olup akademik ve sosyal anlamda başarılı olan okulların yönetimini daha kapsamlı anlayabilmek için daha çok sayıda okul seçilerek nitel yöntemler kullanılarak bu karşılaştırmalı çoklu durum araştırması tekrar edilebilir.

3. Tüm öğrencilerin eğitimde fırsat eşitliğine ulaşabileceğine inanan, sosyal adalet anlayışı ile liderlik yapan okul müdürleri yetiştirebilmek amacı ile araştırmacılar “sosyal adalet liderliği eğitim programları” geliştirebilir ve bu

programı hem hizmetçi eğitim faaliyeti hem de hizmet öncesi yönetici geliştirme programları oluşturmak amacıyla ilgili kurumlara sunabilirler.

4. Bu karşılaştırmalı çoklu durum araştırmasında YILDIZ Ortaokulunda kısa süreli gözlemler verilerin eksik gelmesine neden olmuş olabilir. Bu nedenle karşılaştırmalı durum araştırması yapacak olan araştırmacılar gözlem sürelerini yapılandırmış gözlem formları kullanarak arttırabilir.

5. Bu araştırmada elde edilen sosyal adalet perspektifli eğitim lideri örüntüsü nitel ve nicel yöntemlerle hem dezavantajlı sosyoekonomik çevrelerdeki hem de dezavantajlı olmayan çevrelerdeki başarılı okullarda test edilebilir.

6. Sosyal adalet liderliği ölçeği geliştirilerek müdür, öğretmen ve öğrenci bakış açısından bu ölçek uygulanabilir. Nitel yöntemlerle desteklenmiş karma yöntem çalışmaları yapılabilir.

7. Sosyal adalet liderliğinin ifade ettiği anlamı derinleştirmek adına okul müdürü ve öğretmenlere yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanabilir.

8. Okullarda elde edilen akademik ve sosyal başarıların tanıtımlar ile okul imajını olumlu etkilediği varsayımı araştırılabilir.

9. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan başarılı okullarda akademik iyimserlik, olumlu okul imajı ve akademik başarı arasındaki ilişki olduğu önermesi araştırılabilir.

10. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan başarılı okullarda öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve olumlu okul iklimi ile akademik başarı artışı olduğu varsayımı araştırılabilir.

11. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan başarılı okullarda okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon araçları ile öğretmenlerin iş performası artışı arasında bir artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sözü geçen ilişkiyi gösteren önerme test edilebilir.

12. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan başarılı okullarda okul yönetiminin şeffaflığı ile öğrenci, öğretmen ve velilerin okula aidiyeti arasındaki ilişki araştırılabilir.

13. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan başarılı okullarda öğretmenlerin mesleki gelişimi, iş motivasyonu ve okula aidiyet arasındaki ilişki araştırılabilir.

14. Dezavantajlı sosyoekonomik çevresi olan başarılı okullarda olumlu okul iklimi, akademik iyimserlik ile akademik başarı arasındaki ilişki araştırılabilir.
15. "Dönüşümsel liderlik ve öğretimsel liderlik birlikte uygulandığında dezavantajlı okul çevresindeki okullarda güçlü olumlu etki yaratmaktadır" teması/önermesi farklı örneklemler üzerinde de test edimelidir.

***Siyasa yapıcılara öneriler***

1. Başarılı okul liderliği şansa bırakılmamalı, bu araştırmada ortaya çıkan başarılı yönetim ve liderlik uygulamalarını her okul yöneticisi adayının teorik ve uygulamalaı olarak almış olması sağlanmalıdır. Bu da ancak okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek olarak kabul edilmesi ve okul müdürü atamalarının bu ön şartlara bağlı olarak yapılabilmesinin hukuki olarak zemininin sağlanması ile mümkün olabilir.

2. Dezavantajlı çevrede bulunan okul müdürleri öğrencilerinin birçok sosyal ve kültürel sorunun yanı sıra maddi zorluklar yaşadığını ifade etmişlerdir. Tüm okullara belirli bir bütçe ayrılması, bu bütçenin de eşit olarak değil ama adil olarak dağıtımının sağlanması gerekmektedir.

3. Dezavantajlı çevrede bulunan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu bulgusundan yola çıkarak iletişim konularında okul müdürü ve müdür yardımcılarının eğitimler alması sağlanmalıdır.

4. Farklı sosyoekonomik çevrelerde ve farklı türden okul ve kademelerde çalışan başarılı okul müdürlerinin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabileceği düzenli aralıklarda bölgesel ve ulusal ölçekte çalıştaylar düzenlenmelidir. Bu

bağlamda tüm okul müdürleri ile bu çalıştay raporlarının paylaşılması için yerel çalıştayların planlanması faydalı olabilir. Okul müdürleri sürekli aynı okullarda veya okul türlerinde çalışmadığından çalıştay raporlarında yer alan sorunlar ve çözüm önerileri yol gösterici nitelikte olabilir.

5. Okul müdürleri görev sürecinde yetişmeye devam edebilmesi açısından eğitim yönetimi alanındaki bilimsel kongrelere en az katılımcı düzeyinde yer almaları şartı getirilmelidir. Okul müdürlerinin gündemi takip etmesini sağlayacak olanaklar sunulmalıdır.

# KAYNAKÇA

## Kitaplar


Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. *Ankara: Hatiboğlu Yayınları.*

Baltaş, A. (2018). Bir yolculuk olarak liderlik. *Remzi Kitabevi.İstanbul.*

Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Ankara: Nobel Yayınları.*

Bursalıoğlu, Z. (2014). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. *Ankara: Pegem Akademi Yayınları.*

Can, H. (2005). Organizasyon ve yönetim. *Siyasal Kitabevi. Ankara.*

Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. *Ankara: PegemA.*

Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. *Ankara: PegemA.*

Drucker, P. F. (1994). Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. *ODTÜ Basım İşliği* (Çev. Fatoş Dilber*).*

Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Istanbul: Beta. 9.*

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Istanbul: Beta. 13.*

Eren, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. *Beta 12.*

Ertürk, S. (1972). Eğitimde 'program' geliştirme. *Ankara: Yelkentepe Yayınları.*

Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi. *İstanbul: Alfa Yayınları.*

Fayol, H. (2013). Genel ve Endüstriyel Yönetim. *İstanbul: Adres Yayınları.*

Goleman, D. (2002). Sonuç alıcı liderlik. *Harvard Business Review-Lideri lider yapan nedir, 61-94.*

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. *Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.*

Sabuncuoglu, Z., ve Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. *Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Bursa.*

Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. 3. *Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.

Silverman, D. (2018). Nitel verileri yorumlama (5 b.). Çeviri Editörü: Erkan Dinç). *Ankara: Pegem Akademi.*

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. Genişletilmiş Baskı) *Ankara: Seçkin Yayınevi.*


## Elektronik Kaynaklar


Arslan, H., & Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.

Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., Ceylan, M., & Kesim, E. (2012). The Characteristics of Successful Turkish Principals: Three Cases. *Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 812-822.

Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

Akar, H. (2015). Farklılaşan Refah Ölçüm Yöntemleri ve Eğitim Açısından Türkiye'nin Değerlendirilmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, *52*(606), 23-39.

Akbaba-Altun, S. (2007). Harmonious texture of cultural values and democracy: Patterns of success. *Advances in Educational Administration Teaching Leaders to Lead Teachers: Educational Administration in the Era of Constant Crisis*, 77-97.

Akbaba Altun, S. & Çakan, M. (2008). Öğrencilerin sınav başarılarına etki eden faktörler: LGS/ÖSS sınavlarındaki başarılı iller örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 157-173.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. Management, 5(1), 6–14.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2002). Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership. Psychology Press.

Assembly, U. G. (2013). A life of dignity for all: accelerating process towards the Millennium Development Goals and advancing the United Nations development agenda beyond 2015. *A Report of the Secretary-General. New York, NY: United Nations*.

Agasisti, T., Bonomi, F., & Sibiano, P. (2012). Do the managerial characteristics of schools influence their performance?. *International Journal of Educational Management*, *26*(6), 593-609.

Arakelyan*, S. (2012). Superintendents increase student achievement by selecting effective principals. University of Southern California.*

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *12*(19), 73-84.

Batyra, A. (2017). Türkiye'de cinsiyete dayalı başarı farkı. Aydın Doğan Vakfı ve Eğitim Reformu Girişimi raporu. Erişim adresi http://www.egitimreformugirisimi. org/yayin/turkiyede-cinsiyete-dayali-basari-farki-pisa-arastirmasi-bulgulari.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9– 32.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, *13*(4), 544-559.

Bannister, R. (1992). Difficult but Sensitive: Participant Observation Research in Music Education. *British Journal of Music Education, 9*(2), 131-141. doi:10.1017/S0265051700008901

Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education and Leadership*, *9*(1), n1.

Berebitsky, D., & Salloum, S. J. (2017). The relationship between collective efficacy and teacher's social networks in urban middle schools. *AERA Open*, *3*(4), 2332858417743927.

Burton, L. (2007). Childhood adultification in economically disadvantaged families: A conceptual model. Family Relations, 56(4), 329–345.

Bush, T. (2014). Instructional and transformational leadership: alternative and complementary models?.

Boberg, J. E., & Bourgeois, S. J. (2016). The effects of integrated transformational leadership on achievement. Journal of Educational Administration, 54(3), 357-374.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, *9*(2), 27.

Bellibas, M. S. (2016). Who Are the Most Disadvantaged? Factors Associated with the Achievement of Students with Low Socio-Economic Backgrounds. *Educational Sciences: Theory and Practice*, *16*(2), 691-710.

Bennett, J. V., & Murakami, E. T. (2016). Heroic Leadership Redefined in the United States Border Context: Cases Studies of Successful Principals in Arizona and Texas. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, *44* (1).

Bertalanffy, Von Ludwig (1950). "The Theory Of Open Systems in Physics and Biology" (Fizik ve Biyolojide Açık Sistem Teorisi). *Science, New Series* Vol(111), No: 2872, p. 23-29. www.jstor.org/ 25.02.2018.

Burdick-Will, J. (2013). School violent crime and academic achievement in Chicago. *Sociology of education*, *86*(4), 343-361.
Berkovich, I. (2014). A socio-ecological framework of social justice leadership in education. *Journal of educational administration*.
Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2016). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
Bogotch, I., & Shields, C. M. (Eds.). (2014). *International handbook of educational leadership and social (in) justice (Vol. 29)*. Dordrecht: Springer.
Bower, G. H. (1979). Psychology of learning and motivation. Academic Press.Bell, L. A. (2016). Theoretical foundations for social justice education. In M. Adams, L. A. Bell, & P. Griffin (Eds.), *Teaching for diversity and social justice* (p. 1–14). Routledge/Taylor & Francis Group.
Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
Coplan, M. A., & Knapp, M. S. (2006). Connecting leadership with learning: A framework for reflection, planning, and action. ASCD.
Connell, R. W., & Connell, R. (1993). *Schools & social justice* (No. 12). James Lorimer & Company.
Capper, C. A., & Young, M. D. (2014). Ironies and limitations of educational leadership for social justice: A call to social justice educators. *Theory into practice*, *53*(2), 158-164.
Chapman, C., and A. Harris (2004). *Improving Schools in Difficult and Challenging Contexts: Strategies for Improvement*. Educational Research 46 (3): 219–228.
Clarke, S., & O'Donoghue, T. (2019). School leadership and borderlands: crossing into uncharted territory. *International Journal of Leadership in Education*, *22*(4), 486-497.
Condliffe, B. F., Boyd, M. L., & DeLuca, S. (2015). Stuck in school: How social context shapes school choice for inner-city students. Teachers College Record, 117(3), 1-36.
Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.
Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage.
Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). *Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 18. 81-96.
Çetin, Ş (2001). *Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı*. Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, *52*(2), 221-258.
Day, C., Hadfield, M., & Harris, A. (1999). Leading schools in times of change.
Day, C., & Leithwood, K. (Eds.). (2007). Successful principal leadership in times of change: An international perspective (Vol. 5). *Springer Science & Business Media.*
Day, C. (2007). What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective. *Educational Leadership and Administration*: Teaching and Program Development, 19, 13-24.
Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). Leading schools in times of change. Buckingham: Open University.
Day, C. (2007). Sustaining success in challenging contexts: Leadership in English schools. In *Successful principal leadership in times of change* (pp. 59-70). Springer, Dordrecht.
Day, C. (2009). Capacity building through layered leadership: Sustaining the turnaround. In Distributed leadership (pp. 121-137). Springer, Dordrecht.
Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E. and Ahtaridou, E. (2011). Successful school leadership: Linking with learning and achievement. McGraw-Hill Education (UK).
Drysdale, L., Goode, H., & Gurr, D. (2009). An Australian model of successful school leadership. Journal of Educational Administration, 47(6), 697.

Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal. Management Research Review.

De Lisle, J., Annisette, S., & Bowrin-Williams, C. (2019). Leading high-poverty primary schools in Trinidad and Tobago–what do successful principals do?. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143219827304.

Deming, D. J. (2011). Better schools, less crime?. *The Quarterly Journal of Economics*, *126*(4), 2063-2115.

DeMatthews, D. E., & Izquierdo, E. (2020). Leadership for Social Justice and Sustainability: A Historical Case Study of a High-Performing Dual Language School along the US-Mexico Border. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, *25*(2), 164-182.

Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, *35*(158).

Deniz, J., ve Seçgel, N. (2006). Müzik Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 24,* 41-58.

DeMatthews, D., & Mawhinney, H. (2014). Social justice leadership and inclusion: Exploring challenges in an urban district struggling to address inequities. *Educational Administration Quarterly*, *50*(5), 844-881.

DeMatthews, D. E., Edwards Jr, D. B., & Rincones, R. (2016). Social justice leadership and family engagement: A successful case from Ciudad Juárez, Mexico. *Educational Administration Quarterly*, *52*(5), 754-792.

Dunsworth, M., & Billings, D. (2009). The high-performing school: Benchmarking the 10 indicators of effectiveness. Solution Tree Press.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi, 9 (2),* 187-209.

EARGED (2010) İlköğretim okullarında başarı göstergeleri. TC MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Ankara.

Edmonds, R. R., & Frederiksen, J. R. (1979). Search for Effective Schools: The Identification and Analysis of City Schools Schools That Are Instructionally Effective for Poor Children.

Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, *37*(1), 15-24.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, *5*(1), 1-4.

Evertson, D. (2020). The Influence of Principal Leadership on Teacher Collaboration: Does Effective Professional Development Mediate this Effect?. Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. 315. https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/315.

Fabelo, T., Thompson, M. D., Plotkin, M., Carmichael, D., Marchbanks, M. P., & Booth, E. A. (2011). Breaking schools' rules: A statewide study of how school discipline relates to students' success and juvenile justice involvement. *New York: Council of State Governments Justice Center*.

Frydman, B., Wilson, I., & Wyer, J. (2000). *The power of collaborative leadership: lessons for the learning organization*. Routledge.

Ferdous, J. (2016). Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, *9*(2), 1-6.

Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press.

Fiedler, F.E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In Chemers, M.M. & Ayman, R (Eds.). Leadership theory and research. Boston: Academic Press. Chapter 1, P.1-28.

Ford, T. G., Lavigne, A. L., Fiegener, A. M., & Si, S. (2020). Understanding District Support for Leader Development and Success in the Accountability Era: A Review of the Literature Using Social-Cognitive Theories of Motivation. *Review of Educational Research*, 0034654319899723.

Furman, G. (2012). Social justice leadership as praxis: Developing capacities through preparation programs. *Educational Administration Quarterly*, *48*(2), 191-229.

Fındık, L. Y., & Kavak, Y. (2013). *Türkiye'deki sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı öğrencilerin PISA 2009 başarılarının değerlendirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 19(2), 249-273.

Gamboa, L. F., & Waltenberg, F. D. (2012). Inequality of opportunity in educational achievement in Latin America: Evidence from PISA 2006–2009. *Economics of Education Review*, *31*(5), 694–708.

Griffiths, M. (2003). Action for social justice in education. McGraw-Hill Education (UK).

Gannouni, K., & Ramboarison-Lalao, L. (2018). Leadership and students' academic success: Mediating effects of self-efficacy and self-determination. *International Journal of Leadership in Education*, *21*(1), 66-79.

Göksu, T. (2010). *Yönetimin Fonksiyonları. Erişim adresi:(06.02. 2018) http://www. turgutgoksu. com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf.*

Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, *48*(5), 1091-1123.

Glanz, J. (2005). *What every principal should know about instructional leadership*. Corwin Press.

Gumus, S., & Atalmis, E. H. (2012). Achievement gaps between different school types and regions in Turkey: Have they changed over time. *Mevlana International Journal of Education*, *2*(2), 50-66.

Gentilucci, J. L., & Muto, C. C. (2007). Principals' influence on academic achievement: The student perspective. *NASSP bulletin*, *91*(3), 219-236.

Gevrek, Z. E., & Seiberlich, R. R. (2014). Semiparametric decomposition of the gender achievement gap: An application for Turkey. *Labour Economics*, *31*, 27-44.

Güçlü, N. (2003). "Stratejik yönetim". Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).

Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yayınlanmamış Araştırma. İstanbul: YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gannouni, K., & Ramboarison-Lalao, L. (2018). Leadership and students 'academic success: Mediating effects of self-efficacy and self-determination. *International Journal of Leadership in Education*, *21*(1), 66-79.

Goree, T. L. (2013). Exploring Principals' Perceptions Of Characteristics, Practices, And Programs That Influence College Readiness For Low Socioeconomic Students In Smaller Texas High Schools: A Delphi Study.

Goodlad, J. (1979) A Study of Schooling, *Indiana Phi Delta Kappa* Inc.

Grix, J. (2010). The Foundations Of Research. London: Palgrave Macmillan.

Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26, 371–395.

Gurr, D., and C. Day (2014) Thinking About Leading School." In Leading School Successfully. *Stories from the Field, edited by C. Day and D. Gurr, 194–208. London*

Gurr, D. (2017). A model of successful school leadership from the International Successful School Principalship Project. In How school leaders contribute to student success (pp. 15-29). Springer, Cham.

Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150.

Gurr, D., & Drysdale, L. (2007). Models of successful school leadership: Victorian case studies. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), Successful principal leadership in times of change (pp. 39–58). Dordrecht: Springer.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329-352.
Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
Hallinger, P. (2008). Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the Principal Instructional Management Rating Scale.
Hallinger, P. (2009). Leadership for the 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning.
Hallinger, P., and W-Ch. Wang. (2015). Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale. Switzerland: Springer.
Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, *86*(2), 217-247.
Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration&Leadership*, 46(1), 5-24.
Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). 'Are principals instructional leaders yet?'A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940–2018. Scientometrics, 122(3), 1629-1650.
Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Hoy, A. W. (2006). Academic optimism of schools: A force for student achievement. *American educational research journal,* 43(3), 425-446.
Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B., Roslina, R., & Jermsittiparsert, K. (2020). Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, *10*(1), 235-246.
Işık, A. N. (2010). *Başarılı bir ilköğretin okulunda örgüt kültürü: Etnografik bir durum çalışması.* Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
Ishimaru, A., and M. Galloway (2014). Beyond Individual Effectiveness: Conceptualizing Organizational Leadership for Equity.Leadership and Policy in Schools 13: 93–146.
Jarvie, I. C. (1969). The problem of ethical integrity in participant observation. *Current Anthropology*, *10*(5), 505-508.
Jacobson, S., Johnson, L., Giles, C. and Ylimaki, R. (2005), *Successful leadership in US schools: enabling principals, enabling schools*, Journal of Educational Administration, Vol. 43 No. 6, pp. 607-18.
Jacobson, S. L., Brooks, S., Giles, C., Johnson, L., & Ylimaki, R. (2007). Successful leadership in three high-poverty urban elementary schools. *Leadership and Policy in Schools*, *6*(4), 291-317.
Jinot, B. L. (2018). The Causes of a Lack of Discipline among Secondary School Learners in Mauritius. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *9*(1), 35-46.
Johnson, D. M. (2006) *Instructional Leadership and Academic Performance in Tennessee High Schools*. PhD diss., University of Tennessee, 2006. http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/4252. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
Jorgensen, D. L. (2015). Participant observation. Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource, 1-15.
Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development. *unrwa.org*.
Kannapel, P. J., Clements, S. K., Taylor, D., & Hibpshman, T. (2005). *Inside the black box of high-performing high-poverty schools*. Lexington, KY: Prichard Committee for Academic Excellence.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karaköse, T. (2008). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Social Sciences*, *3*(3), 235-239.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16*, 443-465.

Karaman, F. (2008). *Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(1), 145-162.

Karslı, M. D. (2006). Etkili okul yöneticiliği. *Morpa Kültür Yayınları, İstanbul*.

Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (2016). Culturally responsive school leadership: A synthesis of the literature. *Review of Educational Research*, *86*(4), 1272-1311.

Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(2), 28-36.

Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.

Kellaghan, T. (2001). Towards a definition of educational disadvantage. *The Irish Journal of Education/Iris Eireannach an Oideachais*, 3-22.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. Bmj, 311(7000), 299-302.

Konaklı, Ö. Ü. T., & Göktürk, Ş. (2018). Aile Katılımında Alternatif Arayışları: İzmit Roman Aileleri Örneği. Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi 2018, 8(2), 605-630, doi: 10.23863/kalem.2019.115

Kondakçı, Y., Kurtay, M. Z., Oldaç, Y. İ., & Şenay, H. H. (2016). Türkiye'de okul müdürlerinin sosyal adalet rolleri. *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde (ss. 353-361). Ankara: Pegem Akademi*.

Koçak, E. (1993). Okuldaki yönetsel faktörler ve öğrenci başarısına etkisi (Kuleli Askeri Lisesi), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Ankara Üniversitesi.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational behaviour*. New Age International Pvt. Ltd., Publishers.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı 43, ss.401-422.*

Korkmaz, A. (2005). Sosyal hareketlilik: eğitim ve mesleğin sosyal hareketliliğe etkisi. *Sosyoloji Konferansları*, (31), 79-92.

Leithwood, K., & Day, C. (2007). Starting with what we know. İçinde C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 1–16). Dordrecht, The Netherlands: Springer.

Larochelle-Audet, J., Magnan, M. O., Potvin, M., & Doré, E. (2019). Comparative and critical analysis of competency standards for school principals: Towards an inclusive and equity perspective in Québec. *Education policy analysis archives*, *27*, 112.

Latham, G. P. (2012). Work motivation: History, theory, research, and practice. Sage.

Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational administration quarterly*, *44*(4), 529-561.

Ladan, S., Nordin, N. B., & Belal, H. M. (2017). Influence of transformational leadership on knowledge hiding: Mediating role of organizational psychological ownership. *International Journal of Business and Management Science*, *7*(2), 261-277.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.

Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Academic culture: A promising mediator of school leaders ' influence on student learning. *Journal of Educational Administration*.Vol. 56 No. 3, pp. 350-363.

Lyman, L. L., & Villani, C. J. (2004). Best leadership practices for high-poverty schools. R&L Education.

Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly,* 54(4), 501-528.

Liu, H., Van Damme, J., Gielen, S., & Van Den Noortgate, W. (2015). School processes mediate school compositional effects: model specification and estimation. British Educational Research Journal, 41(3), 423-447.

Lupton, R. (2004). Schools in disadvantaged areas: recognising context and raising quality. LSE STICERD Research Paper No. CASE076.

Leithwood, K., Louis, K. S., Wahlstrom, K., Anderson, S., Mascall, B., & Gordon, M. (2010). How successful leadership influences student learning: The second installment of a longer story. In *Second international handbook of educational change* (pp. 611-629). Springer, Dordrecht.

Logan, C. J. (2017). *The leadership practices of successful urban elementary school principals and their roots* (Order No. 10265435). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1919019370).

Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: What do principals do?. In National Forum of Educational Administration & Supervision Journal (Vol. 27, No. 4).

Lunenburg, F. C. & Ornstein, C.A. (2013). Eğitim Yönetimi. Administration: (6. Baskı). Nobel Yayıncılık. Ankara. (Editör Gökhan Arastaman).

Marzano, B. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School leadership that works: From research to results. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).

Marks, G. N., Cresswell, J., Ainley, J. (2006). Explaining Socioeconomic Inequalities In Student Achievement: The Role Of Home And School Factors. Educational Research and Evaluation, Vol. 12, No. 2, pp. 105- 128

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. (1998). Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass

MEB (2018). 2018 PISA Ulusal Ön Raporu. http://pisa.meb.gov.tr/?page_id=22

MEB (2015) http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_04/16103627_mevzuatktabia5.pdf. 30 Eylül 2018 tarihinde alınmıştır.

Miller, P. W. (2018). The Nature of School Leadership. In *The Nature of School Leadership* (pp. 165-185). Palgrave Macmillan, Cham.

Peaucelle, J. L., & Guthrie, C. (2015). Henri Fayol. In *The Oxford Handbook of Management Theorists*.

Miller, P. (2017). Cultures of educational leadership: Researching and theorising common issues in different world contexts. In *Cultures of Educational Leadership* (pp. 1-23). Palgrave Macmillan, London.

Miller, P. (2018). 'Culture','context', school leadership and entrepreneurialism: evidence from sixteen countries. *Education Sciences*, *8*(2), 76.

Miller, P., Gaynor, V., Powell, C., Powell, S., & Simpson, E. (2019). Leadership as sustainability: context and primary school principals in Jamaica. *Journal of School Leadership*, 29(2), 130-149.

Moral, C., Higueras-Rodríguez, L., Martín-Romera, A., Valdivia, E. M., & Morales-Ocaña, A. (2020). Effective practices in leadership for social justice. Evolution of successful secondary school principalship in disadvantaged contexts. *International Journal of Leadership in Education*, *23*(2), 107-130.

Moral, C., Martín-Romera, A., Martínez-Valdivia, E., & Olmo-Extremera, M. (2018). Successful secondary school principalship in disadvantaged contexts from a leadership for learning perspective. *School Leadership & Management*, *38*(1), 32-52.

Moos, L., Johansson, O., and Day, C. (Eds.). (2011). *How school principals sustain success over time: International perspectives* (Vol. 14). Springer Science & Business Media.

Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socioeconomically disadvantaged areas–A review of research evidence. *School effectiveness and school improvement*, *15*(2), 149-175.

McGregor, D. (1966). Human Side Of Enterprise. *İşletmenin İnsan Yönü*. Volume:2, No:1, Reflections.[Elektronik Sürüm] www.kean.edu/ . 25.02.2018.

Murakami, E., & Kearney, W. K. (2019). Principals in high-performing, high poverty, minority-serving schools in Texas. *Educational leadership, culture, and success in high-need schools*, 3-24.

Mulford, B., Kendall, D., Ewington, J., Edmunds, B., Kendall, L., & Silins, H. (2008). Successful principalship of high-performance schools in high-poverty communities. *Journal of Educational Administration*.

Murphy, J. F., & Bleiberg, J. F. (2018). School turnaround policies and practices in the US: *Learning from failed school reform* (Vol. 6). Springer.

Mulford, B. & Johns, S. (2004) Successful school principalship, *Leading and Managing*, 10(1), 45-76.

Mulford, B., & Silins, H. (2011). Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes. International Journal of Educational Management, 25, 61–82.

Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (2013). *A theory of behavior in organizations*. Academic Press.

Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. 7th edition. Sage publications.

Oğuz, E. (2010). Dağıtılmış Liderlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.* Ankara: PegemA Yayıncılık, 157-174.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2010). *PISA 2009 results: what makes a school successful?: resources, policies and practices (vol. iv). OECD, Paris, France.*

OECD. (2010), PISA 2009 Results: Overcoming Social Background – Equity in Learning Opportunities and Outcomes (Volume II) http://dx.doi.org/10.1787/9789264091504-en

OGM.MEB. (2010). Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Meb İstatistikleri. http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/19185303_Fen_Lisesi.pdf).

Özbaş, M. (2018). "Dezavantajlı sosyolojik tabakalarda zorunlu eğitim sürecini etkileyen değişkenler". Kastamonu Eğitim Dergisi, 26(4), 1143-1154.

Özcan, K., Balyer, A., & Yıldız, A. (2018). Ekonomik Olarak Dezavantajlı Bölgelerde Görev Yapan Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. Mersin University Journal of the Faculty of Education, 14(2).

Pashiardis, P. & Savvides, V. (2011) The Interplay between Instructional and Entrepreneurial Leadership Styles in Cyprus Rural Primary School, Leadership and Policy in Schools, 10(4), 412-427.

Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011) Successful School in Rural Contexts: The Case of Cyprus, Educational Management Administration and Leadership, 39 (5), s. 536-553.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Prew, M. (2007). Successful principals: Why some principals succeed and others struggle when faced with innovation and transformation. *South African Journal of Education*, *27*(3), 447-462.

Parrett, W. H., & Budge, K. M. (2020). *Turning high-poverty schools into high-performing schools*. Association for Supervision & Curriculum Development.
Reeves, D. B. (2003). High performance in high poverty schools: 90/90/90 and beyond. *Center for performance assessment*, *20*.
Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. Journal of Educational Administration, 46(4), 481-496.
Raihani, & Gurr, D. (2006). Value-driven school leadership: An Indonesian perspective. Leading and Managing, 12, 121–134.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları.
Rapley, T. (2008). Doing conversation, discourse and document analysis. Sage.
Rusby, J. C., Taylor, T. K., & Foster, E. M. (2007). A descriptive study of school discipline referrals in first grade. *Psychology in the Schools*, *44*(4), 333-350.
Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir
Sharp, W. L. and Walter, J. K. (2003) The Principal as school manager. 2nd edition. United States of America. Scarecrow Press.
Shaked, H. (2020). Social justice leadership, instructional leadership, and the goals of schooling. *International Journal of Educational Management*.
Shepherd-Jones, A. R., & Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions Matter: The Correlation between Teacher Motivation and Principal Leadership Styles. *Journal of Research in Education*, *28*(2), 93-131.
Shields, C. M., & Hesbol, K. A. (2020). Transformative leadership approaches to inclusion, equity, and social justice. *Journal of School Leadership*, *30*(1), 3-22.
Sujatha, K. (2011). Making school successful: modules. "Improving school mangement. Learning from successful schools. A synthesis report". https://learningportal.iiep.unesco.org/en/library/making-school-successful-modules. 10/04/2020 tarihinde ulaşılmıştır.
Sammons, P., J. Hillman, et al. (1995). Key Characteristics of Effective Schools; A review of school effectiveness research. London: OFSTED.
Shengnan, L., & Hallinger, P. (2020). Unpacking the effects of culture on school leadership and teacher learning in China. Educational Management Administration & Leadership. https://doi.org/10.1177/1741143219896042
Schildkamp, K., Handelzalts, A., Poortman, C. L., Leusink, H., Meerdink, M., Smit, M.& SpringerLink (Online service). (2018). The Data Team"! Procedure: A Systematic Approach to School Improvement. Springer International Publishing.
Shaked, H., & Schechter, C. (2017). School principals as mediating agents in education reforms. School Leadership & Management, 37(1-2), 19-37.
Sovde, D., James, K., Waters, J., Green, G. Q., Krengel, K., Moore, E., & Farrington, C. (2019). Integrating Social, Emotional and Academic Development: An Action Guide for School Leadership Teams. *Aspen Institute*.
Shields, C. M. (2004). Dialogic leadership for social justice: Overcoming pathologies of silence. *Educational administration quarterly*, *40*(1), 109-132.
Stake, R. E. (2003). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 443–466). Sage Publications Ltd.
Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, *7*(1), 15.
Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. *Educational Management Administration & Leadership*, *42*(4), 445-459.
Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York
Şahin, A. (2007). "Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları". *Maliye Dergisi,* 152, 81-102.

Şengönül, T. (2008). Sosyal Sinif Kökeni, eğitimsel Kazanim ve Dikey Sosyal Hareketlilik İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*.

Şirin, Y. (2018). *Okullar arası kalite farkının nedenlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.

Tan, C. Y. (2018). Examining school leadership effects on student achievement: the role of contextual challenges and constraints. *Cambridge journal of education*, *48*(1), 21-45.

Taş, H. (2000). "Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları". *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:145.

Tortop, N; İsbir, E. G.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, M. A., (2007), Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı.

Tabak, H. (2019). Türk Eğitim Sisteminde Eğitimde Fırsat Eşitliğine Kuramsal Bakış: Roller ve Sorumluluklar. *Journal of Turkish Educational Sciences*, *17*(2).

Theoharis, G. (2007). Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221–258.

Theoharis, G., & O'Toole, J. (2011). Leading inclusive ELL: Social justice leadership for English language learners. *Educational Administration Quarterly*, *47*(4), 646-688.

Truong, T. D., & Hallinger, P. (2017). Exploring cultural context and school leadership: Conceptualizing an indigenous model of có uy school leadership in Vietnam. *International Journal of Leadership in Education*, *20*(5), 539-561.

Takyi, E. (2015). The challenge of involvement and detachment in participant observation. *The Qualitative Report*, *20*(6), 864.

Thomas, N. (Ed.). (2004). *The John Adair Handbook of Leadership and Management*. Thorogood Publishing: London.

http://www.kolegjifama.eu/materialet/Biblioteka%20Elektronike/Handbook_of_Management_and_Leadership.pdf

Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *26*(2), 143-155.

Tyler, T., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (2019). *Social justice in a diverse society*. Routledge.

Weir, S., Kavanagh, L., Kelleher, C., & Moran, E. (2017). Addressing Educational Disadvantage: A Review of Evidence from the International Literature and of Strategy in Ireland: an Update Since 2005. Education Research Centre.

Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2019). Principal–Teacher Management Communication and Teachers 'Job Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Affective Commitment. The Asia-Pacific Education Researcher, 1-11.

Yapıcı, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. *Bilim Eğitim Ve Düşünce Dergisi*, Cilt (4)1, Mart s.10.

Yıldırım, B. (2005). "Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlâkı İlişkisi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(13), 231-232.

Ylimaki, R. M., Jacobson, S. L., & Drysdale, L. (2007). Making a difference in challenging, high-poverty schools: Successful principals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and School Improvement*, *18*(4), 361-381.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

DeMatthews, D. E., Carey, R. L., Olivarez, A., & Moussavi Saeedi, K. (2017). Guilty as charged? Principals' perspectives on disciplinary practices and the racial discipline gap. *Educational Administration Quarterly*, *53*(4), 519-555.

## EKLER

**EK 1**: ZİRVE Ortaokulu Okul Risk haritası Şubat 2019

| Risk durumu | Öğrenci sayısı | Risk Durumu | Öğrenci sayısı |
|---|---|---|---|
| Baba en fazla ilkokul mezunu | 239 | Anne baba ayrı yaşayan | 5 |
| Anne en fazla ilkokul mezunu | 406 | Anne baba boşanmış | 55 |
| Tek çocuk | 42 | Yalnız anne ile yaşayan | 24 |
| 5 ve üstü kardeşi olan | 76 | Yalnız baba ile yaşayan | 8 |
| Anne hayatta olmayan | 16 | Diğer akrabalarda yaşayan | 5 |
| Baba hayatta olmayan | 5 | Maddi sıkıntı yaşayan | 56 |
| Ailede cezai hükmü olan | 8 | Çok düşük başarılı | 143 |

**EK 2:** ZİRVE Ortaokulu sosyal ve sportif başarılar

| | | |
|---|---|---|
| 2015-2016 | Körfez Halı saha futbol turnuvası | İlçe 1.si |
| 2016-2017 | Bilgi Yarışması | İlçe 2.si |
| 2017-2018 | Kocaeli Kız Futbol Turnuvası | İl 1.si |
| 2017-2018 | Kocaeli Erkek Futbol Turnuvası | İl 2.si |
| 2017-2018 | Kitap Okuma Yarışması | İl 1.si, 3.sü ve 4.sü |
| 2017-2018 | Kocaeli Kız Futsal Turnuvası | İl 2.si |
| 2017-2018 | Dövüş Sanatları Wushu küçük kız | Türkiye 3.sü |
| 2017-2018 | Dövüş Sanatları Wushu büyük kız | İl 1.si |
| 2017-2018 | Kocaeli Kız Voleybol Turnuvası | İlçe 4.sü |

**EK 3**: YILDIZ Ortaokulu Okul Risk haritası Şubat 2019

| Risk durumu | Öğrenci sayısı | Risk Durumu | Öğrenci sayısı |
|---|---|---|---|
| Baba en fazla ilkokul mezunu | 110 | Anne baba ayrı yaşayan | 10 |
| Anne en fazla ilkokul mezunu | 322 | Anne baba boşanmış | 70 |
| Tek çocuk | 15 | Yalnız anne ile yaşayan | 32 |
| 5 ve üstü kardeşi olan | 65 | Yalnız baba ile yaşayan | 3 |
| Anne hayatta olmayan | 17 | Diğer akrabalarda yaşayan | 2 |
| Baba hayatta olmayan | 2 | Maddi sıkıntı yaşayan | 80 |
| Ailede cezai hükmü olan | 2 | Çok düşük başarılı | 190 |

**EK 4: YILDIZ Ortaokulu Sosyal ve Sportif başarılar**

| | | |
|---|---|---|
| 2015-2016 | Körfez Halı saha futbol turnuvası | İlçe 2.si |
| 2015-2016 | 24 Kasım Öğretmenler Voleybol turnuvası | İlçe 3. Sü |
| 2015-2016 | Küçük Kızlar Voleybol turnuvası | İlçe 2.si |
| 2016-2017 | Bilgi Yarışması | İlçe 6. Sı (22 Okulda) |
| 2016-2017 | Küçük Kızlar Voleybol turnuvası | İl 4.sü |
| 2018-2019 | TÜBİTAK Bilim Şenliği (İl Koordinatörlüğü) | İlçede düzenlenen fuara 70 den fazla kurum katıldı. |
| 2019-2020 | TÜBİTAK 13.Ortaokul Öğrencileri Araştırma Projeleri Yarışması İstanbul Asya Finali | Bölge 3. Sü |
| 2019-2020 | Kocaeli Spor Kenti Resim yarışması | İl 1.cisi |
| 2019-2020 | Sağlıklı nesil Sağlıklı gelecek | İl 1.cisi |
| 2019-2020 | Prof. Dr. Gazi Yaşargil Fen Bilimleri yarışması | Mansiyon |

**EK 5: Görüşme Formu Soruları (Okul Yönetimi için)**

(Motivasyon, iletişim)

1) Bir işi çalışanlara nasıl yaptırırsınız?
2) Güvenli/motive edici bir okul ortamı sağlamak için ne gibi çalışmalar yaparsınız?
3) Öğretmenlerin birlikte işbirliği içinde çalışmaları için neler yaparsınız?
4) Öğretmenlerinizin/çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak için neler yaparsınız?
5) Öğretmenlere olan güveninizi nasıl gösterirsiniz?
6) Okulda bilgi akışı nasıldır?
7) Gönderilen talimatlar çalışanlar tarafından nasıl benimsenir?
8) Kademeler arası veya zümre öğretmenler arası haberleşme nasıldır (danışma yarış rekabet)?
9) İş, görev sebebi ile kurulan iletişimin niteliği nasıldır? (yeterli, zayıf…)

(Planlama)

1) Okulda yönetime ilişkin karalar nasıl alınır?

- Görüş alınır mı?, Araştırma, bilgi toplama (teknik mesleki), danışma

2) Yıllık çalışmalar nasıl yapılır?
(Plan program hazırlıkları kim tarafından yapılır? Planlı çalışmaların değerlendirmesi nasıl yapılır?)
3) Riskler gecikmeler nasıl yola koyulur? ( a b c planı var mıdır?)

(Örgütleme)

1) Tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları nasıl bildirirsiniz?

- neyin ne zaman nasıl yapılacağını çalışanlar nasıl bilmektedir?
- Görev dağılımı neye göre nasıl yapılmaktadır?

(Yürütme, kumanda)

1) Tüm çalışanlar ile etkileşim nasıldır?
2) Çalışanların daha istekli çalışmaları için neler yaparsınız?
3) Çalışanlar problem çıkardığında nasıl bir çözüm yoluna gidersiniz?
4) Öğretmenlerin sorunları ile nasıl ilgilenirsiniz?

(Koordinasyon)

10) Okulda amaçları gerçekleştirmek üzere ortaklaşa yapılan çalışmalar nasıl yapılır?
11) Öğrencilerin iyi yetişebilmesi için nasıl bir işbirliği yapılır?
12) Tanıtım faaliyetleri nasıl yürütülür?
13) Öğrenciyi tanıma faaliyetleri nasıl yapılır?

(Kontrol)

1) Öğretmenleri nasıl değerlendirirsiniz?
2) Değerlendirme sonuçlarını nasıl kullanırsınız? Ne yapılır? (herkes/kendisi veya sadece yönetici olarak okul müdürü bilir. Nasıl eyleme dökülür? Ceza, ödül, gelişim planı veya çalışma planı yapılır mı?)
3) Denetleme veya kontroller nasıl yapılır?

(Liderlik)

1) Nasıl liderlik edersiniz?
   -Geleceğe ilişkin planlar, hatalar konusunda alınan tavır, kendini geliştirme çalışmaları, görüş ifade etmek için hazırlanan ortam, güven kazanma, beden dili nasıldır?

**EK 6:** ***Görüşme Soruları (Öğretmenler için)***

(Motivasyon, iletişim)

1) Okul müdürünüz bir işi size nasıl yaptırır? Sizi nasıl harekete geçirir?
2) Okulunuzun ortamı nasıl? Güvenli/motive edici/güvensiz
3) İş arkadaşlarınız ile işbirliği içinde çalışabiliyor musunuz? Okul müdürünün etkisi nedir?
4) Okul müdürünün yetenek ve becerilerininizi nasıl değerlendiriyor?
5) Size güvenildiğini nasıl anlıyorsunuz?
6) Okulda bilgi akışı nasıldır?
7) Gönderilen talimatlar öğretmenler tarafından nasıl benimsenir?
8) Kademeler arası veya zümre öğretmenler arası haberleşme nasıldır (danışma yarış rekabet)?
9) İş, görev sebebi ile kurulan iletişimin niteliği nasıldır? (yeterli, zayıf…)

(Planlama)

1) Okulda yönetime ilişkin kararlar nasıl alınır?

- Görüş alınır mı?, Araştırma, bilgi toplama (teknik mesleki), danışma

2) Yıllık çalışmalar nasıl yapılır?
(Plan program hazırlıkları kim tarafından yapılır? Planlı çalışmaların değerlendirmesi nasıl yapılır?)

3) Riskler gecikmeler nasıl yola koyulur? ( a b c planı var mıdır?)

(Örgütleme)

1) Görev ve sorumluluklarınızdan nasıl haberdar ediliyorsunuz?

- neyin ne zaman nasıl yapılacağını nasıl bilmektedir?
- Görev dağılımı neye göre nasıl yapılmaktadır?

(Yürütme, kumanda)

1) Tüm çalışanlar ile etkileşim nasıldır?
2) Öğretmenlerin daha istekli çalışmaları için neler yapılmaktadır?
3) Okulda öğretmenler/sizinle ile ilgili bir problem olduğunda nasıl bir çözüm yoluna gidilir?
4) Öğretmenlerin sorunları ile nasıl ilgilenilir?

(Koordinasyon)

1) Okulda amaçları gerçekleştirmek üzere ortaklaşa yapılan çalışmalar nasıl yapılır?
2) Öğrencilerin iyi yetişebilmesi için nasıl bir işbirliği yapılır?
3) Tanıtım faaliyetleri nasıl yürütülür?
4) Öğrenciyi tanıma faaliyetleri nasıl yapılır?

(Kontrol)

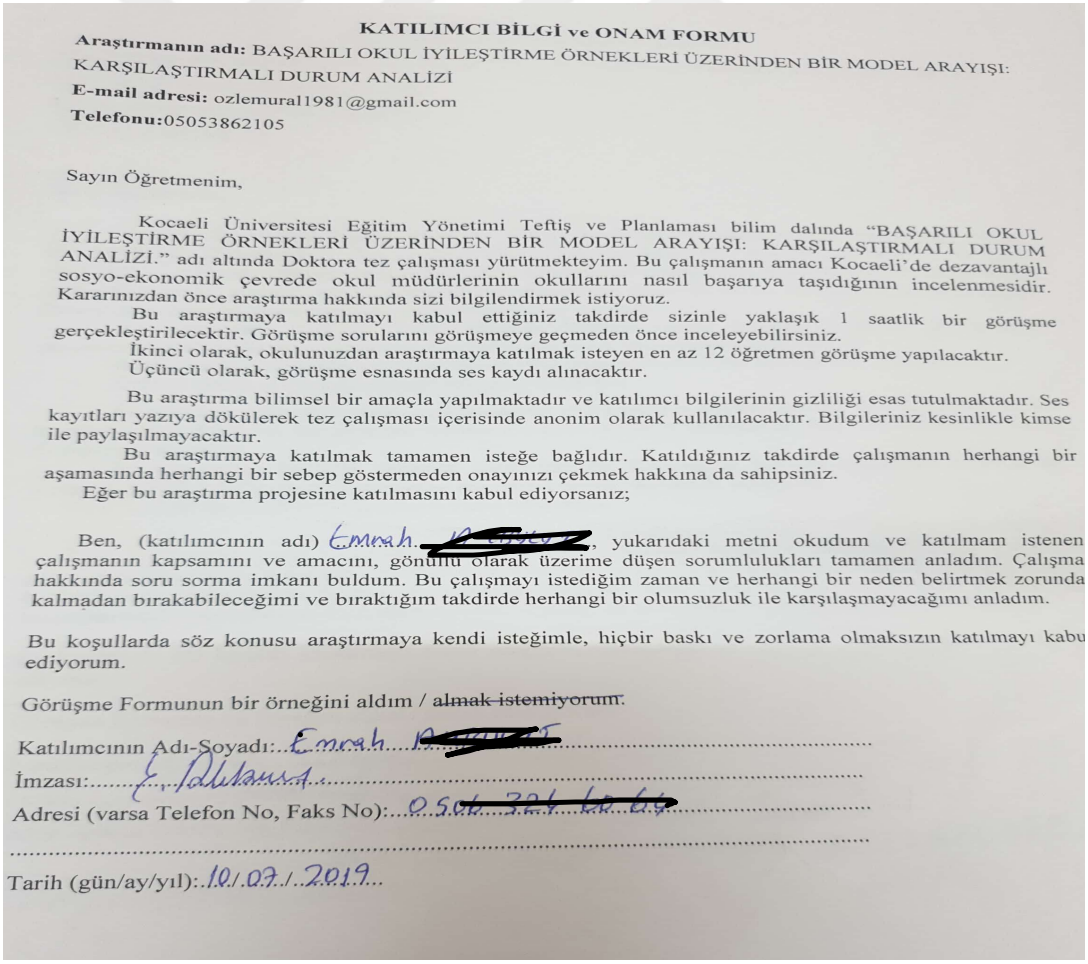
1) Öğretmenler nasıl değerlendirilir?

2) Değerlendirme sonuçlarını nasıl kullanılır? Ne yapılır? (herkes/kendisi veya sadece yönetici olarak okul müdürü bilir. Nasıl eyleme dökülür? Ceza, ödül, gelişim planı veya çalışma planı yapılır mı?)
3) Denetleme veya kontroller nasıl yapılır?

(Liderlik)

1) Okul müdürünüz nasıl liderlik eder?
-Geleceğe ilişkin planlar, hatalar konusunda alınan tavır, kendini geliştirme çalışmaları, görüş ifade etmek için hazırlanan ortam, güven kazanma, beden dili nasıldır?
-Ödüllendirmeler
-Danışmanlık yapma, destekleme
-Sorun çözme
-Görev ve amaçları açığa kavuşturma
-Bigilendirme
-İzleme
-Mesleki gelişim ve rehberlik çalışmaları için yapılanlar nelerdir?

**EK 7:** Görüşme onam formu



**KATILIMCI BİLGİ ve ONAM FORMU**

**Araştırmanın adı:** BAŞARILI OKUL İYİLEŞTİRME ÖRNEKLERİ ÜZERİNDEN BİR MODEL ARAYIŞI: KARŞILAŞTIRMALI DURUM ANALİZİ
**E-mail adresi:** ozlemural1981@gmail.com
**Telefonu:**05053862105

Sayın Öğretmenim,

Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftiş ve Planlaması bilim dalında "BAŞARILI OKUL İYİLEŞTİRME ÖRNEKLERİ ÜZERİNDEN BİR MODEL ARAYIŞI: KARŞILAŞTIRMALI DURUM ANALİZİ." adı altında Doktora tez çalışması yürütmekteyim. Bu çalışmanın amacı Kocaeli'de dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede okul müdürlerinin okullarını nasıl başarıya taşıdığının incelenmesidir. Kararınızdan önce araştırma hakkında sizi bilgilendirmek istiyoruz.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz takdirde sizinle yaklaşık 1 saatlik bir görüşme gerçekleştirilecektir. Görüşme sorularını görüşmeye geçmeden önce inceleyebilirsiniz.

İkinci olarak, okulunuzdan araştırmaya katılmak isteyen en az 12 öğretmen görüşme yapılacaktır.

Üçüncü olarak, görüşme esnasında ses kaydı alınacaktır.

Bu araştırma bilimsel bir amaçla yapılmaktadır ve katılımcı bilgilerinin gizliliği esas tutulmaktadır. Ses kayıtları yazıya dökülerek tez çalışması içerisinde anonim olarak kullanılacaktır. Bilgileriniz kesinlikle kimse ile paylaşılmayacaktır.

Bu araştırmaya katılmak tamamen isteğe bağlıdır. Katıldığınız takdirde çalışmanın herhangi bir aşamasında herhangi bir sebep göstermeden onayınızı çekmek hakkına da sahipsiniz.

Eğer bu araştırma projesine katılmasını kabul ediyorsanız;

Ben, (katılımcının adı) Emrah [redacted], yukarıdaki metni okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında soru sorma imkanı buldum. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Görüşme Formunun bir örneğini aldım / ~~almak istemiyorum~~.

Katılımcının Adı-Soyadı: Emrah [redacted]
İmzası: E. Dalkılınç
Adresi (varsa Telefon No, Faks No): [redacted]
Tarih (gün/ay/yıl): 10/07/2019

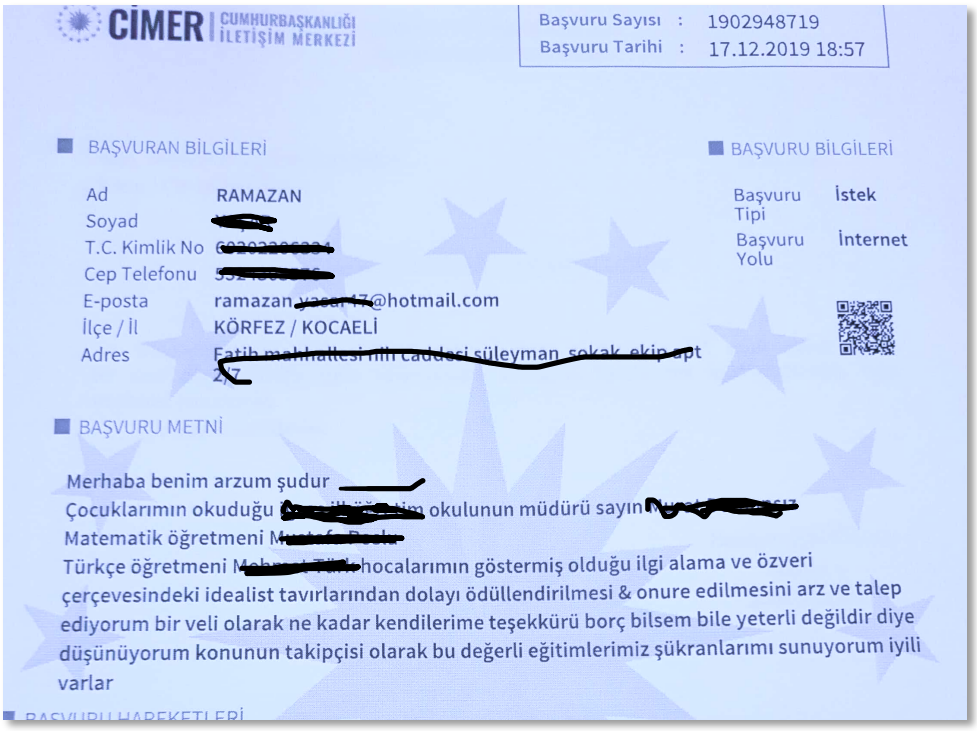
**EK 8:** ZİRVE Ortaokulu katılımcı bilgileri

| No | Kod | Cinsiyet | Yaş Aralığı | Branş | Okuldaki çalışma süresi |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | AA | Erkek | 30-35 | İngilizce | 6 |
| 2 | YÖ | Erkek | 35-40 | Matematik | 8 |
| 3 | RK | Erkek | 35-40 | Beden eğitimi | 4 |
| 4 | RK | Erkek | 35-40 | Beden eğitimi | 4 |
| 5 | MT | Erkek | 35-40 | Türkçe | 6 |
| 6 | YG | Erkek | 35-40 | İngilizce | 6 |
| 7 | MP | Erkek | 25-30 | Matematik | 3 |
| 8 | SZ | Kadın | 35-40 | Fen | 3 |
| 9 | İÇ | Kadın | 25-30 | Matematik | 3 |
| 10 | EŞ | Kadın | 40-45 | Rehberlik | 4 |
| 11 | ÖE | Kadın | 35-40 | Türkçe | 2 |
| 12 | EÖ | Kadın | 35-40 | Türkçe | 4 |
| 13 | DK | Kadın | 30-35 | Sosyal | 3 |
| 14 | CK | Kadın | 30-35 | Rehberlik | 4 |
| 15 | SK | Kadın | 35-40 | İngilizce | 4 |
| 16 | HK | Kadın | 40-45 | Sosyal | 4 |

**EK 9:** YILDIZ Ortaokulu katılımcı bilgileri

| No | Kod | Cinsiyet | Yaş Aralığı | Branş | Okuldaki çalışma süresi |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | CE | Erkek | 35-40 | Rehberlik | 8 |
| 2 | AU | Erkek | 30-35 | Din Kültürü | 5 |
| 3 | SS | Erkek | 30-35 | Beden eğitimi | 4 |
| 4 | SK | Erkek | 35-40 | İngilizce | 4 |
| 5 | KT | Erkek | 45-50 | Fen | 6 |
| 6 | MB | Erkek | 35-40 | Matematik | 2 |
| 7 | FE | Kadın | 35-40 | Matematik | 4 |
| 8 | HY | Kadın | 30-35 | Fen | 4 |

**EK 10:** Döküman CİMER bildirimi-teşekkür



CİMER CUMHURBAŞKANLIĞI İLETİŞİM MERKEZİ

Başvuru Sayısı : 1902948719
Başvuru Tarihi : 17.12.2019 18:57

BAŞVURAN BİLGİLERİ

Ad RAMAZAN
Soyad [redacted]
T.C. Kimlik No [redacted]
Cep Telefonu [redacted]
E-posta ramazan.[redacted]@hotmail.com
İlçe / İl KÖRFEZ / KOCAELİ
Adres [redacted]

BAŞVURU BİLGİLERİ

Başvuru Tipi İstek
Başvuru Yolu İnternet

BAŞVURU METNİ

Merhaba benim arzum şudur [redacted]
Çocuklarımın okuduğu [redacted] okulunun müdürü sayın [redacted]
Matematik öğretmeni [redacted]
Türkçe öğretmeni [redacted] hocalarımın göstermiş olduğu ilgi alama ve özveri çerçevesindeki idealist tavırlarından dolayı ödüllendirilmesi & onure edilmesini arz ve talep ediyorum bir veli olarak ne kadar kendilerime teşekkürü borç bilsem bile yeterli değildir diye düşünüyorum konunun takipçisi olarak bu değerli eğitimlerimiz şükranlarımı sunuyorum iyili varlar

BAŞVURU HAREKETLERİ

## ÖZGEÇMİŞ

**ADI VE SOYADI:** Özlem Ural

**DOĞUM TARİHİ:** 12-11-1981

**DOĞUM YERİ:** Çankırı

**CEP TELEFONU:** 05053862105

**E-POSTASI:** ozlemural1981@gmail.com

**MESLEĞİ:** İngilizce Öğretmeni 2004-2017

Müdür yardımcısı 2017-…

| Derece | Bölüm/Program | Üniversite | Yıl |
|---|---|---|---|
| Lisans | İngilizce Öğretmenliği | Çukurova Üniversitesi | 2004 |
| Y. Lisans | Eğitim Programları ve Öğretim | Erciyes Üniversitesi | 2008 |

**YÜKSEK LİSANS TEZ BAŞLIĞI:**

- Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Yönetici Metaforları (Kayseri İli Örneği)

**YÜKSEK LİSANS TEZ DANIŞMANI:** Prof. Dr. Mustafa Çelikten

**MAKALELER**:

Ural, Ö, Aydemir, İ., Toker-Gökçe, A., & Öztoprak-Kavak, Z. (2016). Metaphorical Perceptions of Secondary School Students and Teachers about Learning and Teaching Concepts. *Journal of Teacher Education and Educators*, 5(2), 131-153.

Ural, Ö., Göktürk, Ş., & Bozoğlu, O. (2017). Assessment of the Ethical Orientations of Turkish Teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education* (IJERE), 6(2), 183-188.