

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Eğitim Öğretim Durumu ile İlgili Eksikliklerin Giderilmesinde İzledikleri Stratejiler

Zülfü Demirtaş*, Gökhan Kahveci**

Özet

Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin denetim tebliğinde yer verilen "eğitim ve öğretim durumu" başlığı altında yer alan önerileri yerine getirmede izledikleri stratejileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak dokuz okul müdürü ve 28 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 37 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırmada yapılandırılmamış görüşme formu kullanılmış olup katılımcılara "Okulun eğitim-öğretim durumunu düzenleme konusunda yapılan önerileri yerine getirmede ne gibi stratejiler izlersiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizi nitel tekniklerden içerik analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun eğitim öğretim durumu ile ilgili eksiklikleri gidermede (1) Katılım ve İşbirliği, (2) Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler, (3) Mevzuata Uygunluk ve (4) Rehberlik Hizmetleri olmak üzere dört temel strateji izledikleri belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Denetim, Eğitim ve Öğretim, İlköğretim, Okul, Strateji.

The Strategies Adopted by the Primary School Administrators in Removing the Deficiencies Related to the Education Training State of the Schoolse

Abstract

This study aimed to define the strategies adopted by primary school principals in order to carry out the recommendations under the "status of education and training" title in inspection notification. 37 administrators have voluntarily participated in the study as 9 of them are school principals and 28 of them are assistant principals Unstructured interview form is used in the study and "What kind of strategies do you pursue to carry out the recommendations made for arranging education-training state of your school?" question is directed at participants. Data are analyzed through qualitative techniques such as content analysis. According to the findings of the study primary school administrators adopted four main strategies in order to remove deficiencies in the education state of their schools as: (1) Attendance and cooperation (2) Social, cultural and sportive activities (3) Convenience with the regulations (4) Guidance services.

Key Words: Inspection, Education and Training, Primary, School, Strategy.

* Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ. e-posta: demirtaszulfu@gmail.com.

** Arş. Gör., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Rize. e-posta: gokhannkahveci@gmail.com.

Giriş

Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerin, amaçlarına göre işleyip işlemediklerini belirlemeye gereksinim duyulur. Bu gereksinim, amaçların gerçekleştirilme derecesini, örgütsel yapının bu yönde kurulup kurulmadığını, işgörenlerin performanslarının yeterli olup olmadığını görmekaçısından önem taşımaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek amacıyla örgütler denetime yer verirler. Bu bağlamda, toplumu oluşturan bireylerin kişisel, ekonomik ve kültürel yönden gelişmeleri için hayati derecede önem taşıyan okul örgütleri açısından da denetim yaşamsal bir role sahiptir. Turan ve Şişman (2000)'a göre, okul eğitiminin amaçlarına ulaşmasında denetim önem taşımaktadır. Eğitim amaçlarına ulaşma yolunda okulların nasıl bir yol izlediği, denetim etkinliği ile ortaya çıkarılır.

Denetim kavramının tek ve ortak bir tanımını yapmak kolay değildir. Yapılan çeşitli tanımlar, bu kavramın değişik yönlerine vurgu yapmaktadır. Eğitim sisteminde denetim için denetleme, kontrol, inceleme, soruşturma, irşat, tetkik, tahkikat, muayene ve murakabe kavramları kullanılmaktadır (Aydın, 2005; Oğuz, Yılmaz ve Taşdan, 2007). Türk Dil Kurumuna göre denetim; bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005: 496). Aydın (2005) denetimi, "örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci" olarak tanımlamaktadır. Bursalıoğlu'na (2000) göre denetim, "kamu yararına davranışı kontrol etme sürecidir". Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB, 2005) göre ise denetim, işlerin mevzuata, amaçlara ve temel ilkelere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, etkililiğini, ekonomikliğini; ortaya koyma, değişim ve gelişime yönelik öneriler hazırlama ve rehberlikte bulunma sürecidir.

Denetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmek amacıyla yapılır. Dağlı (2006), bu doğrultuda örgütsel işleyişin bir bütün olarak planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlendiğini; eksik yönlerin saptandığını, düzeltildiğini, hataların yinelenmesinin engellenmeye

çalışıldığını ifade etmektedir. Yıldırım (2000) ise bu amaç doğrultusunda, mekanik olarak işleyen sistemlerin denetiminde, işleyişin aksamasından doğan sonuçların hemen görülebileceğini ve önlemlerin alınması yönünde gerekli girişimlerin başlatılabileceğini vurgulamaktadır.

Denetim sürecinde okul yöneticilerinin kendi öğretimsel liderlik yeteneklerini kullanarak okulun varolan sorunlarına çözüm bulma stratejileri belirlenmeye çalışılır. Glanz ve Neville'e (1997) göre, öğretimsel liderliğin öğretmenlerle paylaşılması önemlidir. Onlara göre öğretimsel liderliğin en gelişmiş şeklinde, koçluk, düşünme, araştırma, takım çalışması, belirsiz konularda araştırma ve problem çözme vardır. Glickman (1985), öğretimsel liderliğin beş temel görevinin olduğunu belirtmektedir. Bu görevler; öğretmene doğrudan yardım, grup geliştirme, personel geliştirme, program geliştirme ve eylem araştırmasıdır. Bu görevlerin entegrasyonu, öğretmenlerin gereksinimleri ile okulun amaçlarını birleştirir. Pajak (1989), yaptığı çalışmada benzer bir liste oluşturmuş ve bu görevlere ilave olarak; planlama, örgütlenme, değişimi kolaylaştırma ve personeli motive etmeyi listeye eklemiştir. Blase ve Blase (1999) son yıllarda, öğretimsel liderliğe yönelik demokratik, işbirlikçi, insan kaynaklarına dayalı, gelişimsel ve dönüşümsel yaklaşımlarla birlikte, eşitlik, yansıtma ve büyüme ilkelerine dayalı yaygın gelişmelerin sağlandığına işaret etmektedirler. Kurum denetiminde eğitim denetmenleri tarafından belirlenen eğitim ve öğretim durumu ile ilgili eksikliklerin giderilmesi doğrultusunda okul yöneticilerinin kendi öğretimsel liderlik yeterliklerini işe koşmaları beklenir. Yöneticilerin yeterlikleri onların belirlenen eksiklikleri gidermede ya da yapılan önerileri yerine getirmede önemli bir rol oynar.

Eğitim sisteminin temelini oluşturan bütün okullar, sistemli bir şekilde denetlenirler. İlköğretim okullarında denetim genellikle her yıl yapılır ve denetim sonunda kurum teftiş raporu yazılır. Bu raporun bir örneği il milli eğitim müdürlüğü aracılığıyla okula gönderilir. Kurum teftiş raporunda (1) fizikî durum, (2) eğitim-öğretim durumu, (3) büro işleri, (4) öğrenci işleri, (5) personel işleri, (6) hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri ve (7)

demirbaş başlıklarına yer verilir. İlköğretim okullarının işleyişini denetlemek amacıyla eğitim denetmenleri görevlendirilmektedir. Celep (2000), ilköğretim okullarının amaçlarına uygun olarak çalışıp çalışmadığını kontrol etme ve bu okullarda görev yapan öğretmenlere rehberlik etme, eğitim denetmenlerinin temel görevleri arasında yer aldığını ifade etmektedir.

Eğitim denetmenleri görevlerini, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'ne göre yürütürler (MEB, 2001). Eğitim denetmenleri, görev alanları içerisinde yer alan eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşma derecelerinin saptanması, sapmaların önlenmesi, üründe verim ve kalitenin geliştirilmesi amacıyla, kurumların teftiş defterleri ile geçmiş yıllara ait kurum teftiş raporları incelenir. Önceki rehberlik ve teftiş çalışmalarında görülen başarı durumlarının devam edip etmediği ve belirlenen eksikliklerin tamamlanması için ne gibi çalışmaların yapıldığı kontrol edilir (Çiğ, 2006). İlköğretim okullarında, denetmenlerce rehberlik ve denetimler sonunda kurumun iyileştirilebilir alanları (eksiklikleri) ile ilgili yapılan tespitler denetim tebliğlerine yazılır. Özdemir (2000), eğitim denetmenlerince hazırlanan raporlardaki önerilerin yeterince dikkate alınmadığını ifade etmektedir. Hazırlanan rapordaki önerilerin yeterince dikkate alınmamasının, hem okullar hem de eğitim denetmenleri açısından, işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülememesi, okulun değişim ve gelişim çabalarının önünde engel oluşturabilmesi gibi olumsuzluklara neden olduğu söylenebilir.

Denetim sürecinde belirlenen eksikliklerin giderilmesinin, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri doğrultusunda gerçekleşmesi beklenir. Öğretimsel liderliğin okul yöneticilerden beklenen en temel yeterlik olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolü okulun eğitim ve öğretim etkinliklerinin planlamasında, yürütülmesinde ve değerlendirilmesinde en önemli faktördür. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, okulların eğitim ve öğretim durumlarında görülen eksikliklerin giderilmesi ve varolan durumun geliştirilmesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında

gerek yasal metinlerde gerekse teamüllerde belirlenen eksikliklerin hangi stratejiler izleyerek giderileceğini söylemek mümkün görünmemektedir. Her okul, kendisine özgü yollar ile bu eksikleri giderme yönünde stratejiler izlemektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin denetim sürecinde belirlenen eksiklikleri hangi stratejileri izleyerek giderme yolunu seçtikleri, başka bir ifade ile varolan sorunları hangi yollarla çözdükleri önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin, denetim tebliğlerinde eğitim ve öğretim durumu başlığı altında yer alan önerileri yerine getirmede izledikleri stratejileri belirlemektir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma modellerinden "olgubilim" modeli kullanılmıştır. Olgubilim (fenomenoloji) modeli, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir bakış açısına sahip olamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bunun yanında olgubilim tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada da yöneticilerin kurum denetimi sonrasında hazırlanan kurum teftiş raporu ve denetim tebliğinde yer alan eğitim ve öğretim durumu ile ilgili önerilerin yerine getirilmesinde izledikleri stratejilerin neler olduğu bu model çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Elazığ il merkezi, Kovancılar ve Palu ilçelerinde görev yapan ve katkı sağlamaya gönüllü olan 37 ilköğretim okulu yöneticisi (9 müdür, 28 müdür yardımcısı) oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada ölçme aracı olarak yapılandırılmamış yazılı görüşme formu kullanılmıştır. Bu formda "kurum denetimi sonrasında hazırlanan kurum teftiş raporu ve denetim tebliğinde yer alan eğitim ve öğretim durumu ile ilgili (sosyal, kültürel ve spor etkinlikleri, törenler, anma ve kutlama

etkinlikleri, rehberlik ve eğitici kol çalışmaları, okul çevre ilişkileri, okul-aile işbirliği çalışmaları, vb.) önerilerin yerine getirilmesinde izlenen stratejilerin neler olduğu” sorusuna yer verilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006), ulaşılan sonuç ve yorumların katılımcılarla paylaşılması ile uzman görüşü alınmasının araştırmanın iç geçerliğini, ayrıntılı betimlemenin ise araştırmanın dış geçerliğini sağlayabileceğini; tutarlık incelemesiyle araştırmanın iç güvenilirliğinin, teyit incelemesiyle de araştırmanın dış güvenilirliğinin sağlanacağını vurgulamaktadırlar. Bu bilgiler ışığında yazılı görüşme formu, nitel araştırma konusunda uzman iki araştırmacının incelemesine sunulmuş, araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar ise katılımında bulunan beş yönetici tarafından teyit edilmiş ve böylece araştırmanın iç geçerliği sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini sağlamak amacıyla, ham verilere yorum katmadan verinin doğasına mümkün olduğunca sadık kalınarak dile getirilen görüşler ayrıntılı betimlemeyle aktarılmıştır.

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak amacıyla da, araştırma sürecinde araştırmacılar; araştırmanın objektif olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve araştırma etkinliklerinde tutarlı davranılıp davranılmadığı konusunda birbirlerini kontrol etmişlerdir. Ayrıca dışarıdan bir uzmana araştırmadan elde edilen ham veriler verilerek onun ulaştığı sonuç, yorum ve öneriler ile bu araştırmadan ortaya çıkan sonuç, yorum ve önerilerin tutarlığı incelenmiş ve bu yolla araştırmanın dış güvenilirliği test edilmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliği, Miles ve Huberman'ın (1994) formülü (Güvenirlik = görüş birliği / görüş birliği + görüş ayrılığı) kullanılarak hesaplanmıştır. Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun % 90 ve üzeri olduğu durumlarda istenilen düzeyde bir güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2009). Bu araştırmaya özgü olarak gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmasında uzman ve araştırmacı arasındaki görüş birliği 40, görüş ayrılığı 3 şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre araştırma için hesaplanan güvenilirlik= 40/ 40+3 şeklinde olup % 93 oranında bir uzlaşma (güvenirlik) sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan yapılandırılmamış yazılı görüşme formu,

katılımda bulunmaya gönüllü müdür ve müdür yardımcılara araştırmacılar tarafından görüşme sırasında gösterilmiştir. Görüşmeler esnasında eğitim öğretim durumu ile ilgili denetim eksikliklerinin giderilmesi yönünde izlenen stratejiler yöneticiler tarafından bu formda yazılı hale getirilmiştir. Görüşmelerin bitiminde yazılanlar yöneticilere tekrar okutularak onayları alınmıştır.

Verilerin Analizi

Doldurulan yazılı görüşme formları araştırmacılar tarafından ayrı ayrı üçer defa okunmuş ve eğitim denetmenleri tarafından yapılan önerilerde yer alan eksikliklerin giderilmesinde izlenen stratejiler içerik analizine tabi tutulmuş ve içerik analizinde temalandırma yoluna gidilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006)'e göre temalandırma, elde edilen verilerin birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmasıdır. Verilerin incelenmesi sonucunda birbirleri ile olan ilişkiler ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler daha üst düzey bir tema ile açıklanır. İçerik analizinin asıl amacı, mesaj kategorilerini ve her kategoride gözlenen mesajların sıklıklarını belirlemektir (Rourke, Anderson, Garrison & Archer, 2001). Bu doğrultuda izlenen stratejiler benzer yönleri dikkate alınarak temalandırılmıştır. Oluşturulan temaların özelliklerini göstermek amacıyla en çarpıcı olduğu düşünülen görüşlerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Her yöneticiye bir sıra numarası verilmiş (Örneğin: Y1, Y2 ...) ve doğrudan alıntılara yer verilirken, alıntı yapılan yöneticinin sıra numarası gösterilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Katılımcılara “Eğitim denetmenleri tarafından, eğitim ve öğretim durumunu (sosyal, kültürel ve spor etkinlikleri, törenler, anma ve kutlama etkinlikleri, rehberlik ve eğitici kol çalışmaları, okul çevre ilişkileri, okul-aile işbirliği çalışmaları, vb.) düzenleme konusunda yapılan önerileri yerine getirmede hangi stratejileri izlersiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlardan, izlenen stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen yanıtlara dayalı olarak oluşturulan temalar ve bu temalara yönelik uygun görüş belirten yöneticilerin frekans (f) ve yüzdelik değerleri (%) Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Eğitim durumundaki eksiklikleri gidermede izlenen stratejilere yönelik oluşturulan temalar

Tema	Yönetici	f	(%)
Katılım ve işbirliği	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 33, 34, 36, 37	25	58.1
Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler kinlikler	4, 7, 8, 10, 16, 18, 20, 21, 23, 31, 32, 33	12	27.9
Mevzuata uygunluk	9, 13, 19, 22, 35	5	11.6
Rehberlik servisini aktif kılma	14	1	2.4
Toplam		43	100

Not: Araştırmada bazı katılımcılar (9, 13, 14, 19, 21, 22, 23, 33) birden fazla strateji izlediklerini ifade ettikleri için katılımcı sayısı ile kullanılan stratejilerin sayısı uyuşmamaktadır.

Eğitim denetmenleri okulun eğitim-öğretim durumu başlığında; sosyal, kültürel ve spor etkinlikleri, törenler, anma ve kutlama etkinlikleri, rehberlik ve eğitici kol çalışmaları, okul çevre ilişkileri, okul-aile işbirliği çalışmaları gibi etkinliklerin denetimini yaparlar. Katılımcılar, eğitim-öğretim alanındaki eksiklikleri gidermede "katılım ve

işbirliği", "sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler", "mevzuata uygunluk" ve "rehberlik servisini aktif kılma" stratejilerini izlemektedirler.

Katılım ve İşbirliği

Bu tema altında izlenen stratejilere yönelik oluşturulan alt kategorilerin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılım ve İşbirliği teması altında oluşturulan alt kategoriler

Kategori	Yönetici	f	%
1.Okul - Çevre İşbirliği	1, 5, 8, 9, 12, 13, 22, 23, 24,25, 26	11	44
2.Öğrenci Merkezli Etkinlikler	2, 7, 14, 21, 33,34, 29, 37	8	32
3.Öğretmen Katılımı	3, 12, 15, 17, 19, 36	6	24
Toplam		25	100

Katılımcıların en fazla izlediklerini belirttikleri strateji olarak "katılım ve işbirliği" (f=25) öne çıkmaktadır. Bu stratejinin temel özellikleri üç alt kategori altında toplanmıştır: (1) Okul - çevre işbirliği (2) öğrenci merkezli etkinlikler ve (3) öğretmen katılımı. Bu stratejiyi kullandıklarını ifade eden okul yöneticilerinin düşünceleri ve uygulamaları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Kategori 1.Okul - Çevre İşbirliği: Okul - çevre işbirliği, okul ile aile arasındaki işbirliği ve okul ile diğer toplumsal örgütler arasındaki işbirliği olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Okul - aile işbirliği sayesinde velilerin okula katılımda gönüllü olmaları beklentisi vardır. Bu işbirliğinin önemini vurgulayan Y1 "Okul çevre ile sağlıklı ilişkiler kurmalıdır. Veli okuldan

kaçan biri olarak değil, okula seve seve gelen biri olmalıdır." ifadelerini kullanmaktadır. Okul - aile iş birliğinin öğrenci başarısını arttırması beklenmektedir: "Başta aile çok önemli, ... çocuğuna sahip çıkan velilerin öğrencileri daha çabuk öğrenmektedir." görüşünü belirten Y23, aile katılımının öğrencinin akademik başarısını arttırmasına olan inancını dile getirmektedir.

Okul - çevre işbirliğinin diğer boyutunu okul ile çevrede bulunan diğer örgütler arasındaki işbirliği oluşturmaktadır. Diğer örgütlerle işbirliğinin önemine değinen Y8 "...çevre kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılır. Çevreden gelen önerilere okulun imkânları dâhilinde öncelik sırası verilir." ifadeleriyle okulun çevre örgütlerinin beklentilerini

dikkate alması gerekliliğine işaret etmektedir. Başka bir yönetici (Y5) *"Okulun imkânları ve çevre şartlarına göre mükemmeli yapmaya çalışacağım. Okulun önemini, yaşantımızdaki yerini her fırsatta ailelere yansıtmayı birlik ve beraberliğin getireceği huzur, mutluluk ve başarıyı pekiştirmeyi vurgulayacak, hayatta yaşamının daha güzel olduğunu vurgulamak isterim."* ifadeleriyle okul ile ailenin işbirliği içinde olmasının hem ailelere hem de okula faydalı olacağını vurgulamaktadır. *"...Okul aile birliği, okul çevre ilişkisi ve doğru bir iletişim kurup önerileri yerine getirmeye gayret ederim."* görüşünü dile getiren Y12, okul aile birliğinin kuruluşunu önemli görmektedir. Okul çevre ilişkisinin bu birlik aracılığıyla daha sağlıklı kurulacağına vurgu yapmaktadır. Ayrıca çevre ile açık ve etkili bir iletişimin önemine değinmektedir. Bunun yanında *"... yapılacak olan çalışmalarda fayda sağlayacak paydaşların fikir ve önerilerini alır, konu veya kutlama etkinliğine uygun sivil toplum örgütleri veya devlet kurum ve kuruluşlarının katkılarını sağlama için girişimlerde bulunurum."* şeklinde görüş belirten Y13 hem sivil toplum örgütleri hem de kamu kurumlarının katılımını önemli görmektedir.

Okul ile aile arasındaki işbirliğinin ailenin okula katılımını ve öğrencinin akademik başarısını arttırdığına yönelik araştırmalar oldukça fazladır. Yıldırım ve Dönmez (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, okul - aile işbirliği öğrenci başarısında önemli rol oynamaktadır. Yıldırım (2006), arkadaşlardan ve aileden alınan desteğin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çelenk (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, aile üyelerinden eğitim yardımı alan ve okulla yakın işbirliği içerisine giren ailelerden gelen çocukların, okuduğunu anlama başarılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Gürşimşek, Kefi ve Girgin (2007) tarafından, eğitime katılım düzeyleri ile ilişkili olduğu düşünülen çeşitli değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, katılımın desteklediği okullardaki babaların katılım düzeyi ve beklentilerinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Güleç ve Genç (2010) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise okul öncesi eğitim kurumlarında okul aile birliği toplantılarının düzenli olarak yapıldığı tespit edilmiştir. Sözü edilen

araştırma bulguları ile bu araştırmaya katkı sağlayan okul yöneticilerinin aile katılımının sağlanması yoluyla öğrencilerin akademik başarısının artması yönündeki beklentileri birbiriyle uyuşmaktadır.

Eğitim denetmenleri tarafından yapılan önerileri yerine getirmede okul çevresini oluşturan aileler ve çevrede bulunan diğer örgütlerle işbirliği yapılması gerekli görülmektedir. Çevrenin okulla ilgili kararlara katkıda bulunmasının okul başarısını arttırması beklenmektedir. Yalçınkaya (2002), bir okulda bulunan öğretmen / öğretim elemanı ile diğer personelin yanında öğrencilerin, hatta okulun dış çevresinden gelen öğrenci velisi, dernek / sendika başkanı, yerel yöneticiler gibi kişilerin okulun yönetimine katılmasının okulun açıklık derecesini belirlediğine vurgu yapmaktadır. Can (2007) tarafından yapılan nitel bir araştırmada, okulda gösterildiğine inanılan öğretmen liderliği becerileri / davranışları arasında "velilerle işbirliğinin önemine inanma"nın katılımcıların yarısından fazlası tarafından dile getirildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Eğitmcilerin, okullarının büyük bir çevreye bağlı olduğu ve bu çevre tarafından etkilendiği gerçeğini göz ardı ettiklerini vurgulayan Hoy ve Miskel (2010: 239), okulların kendilerine yeten özelliklere sahip olmamasından dolayı, yaşamak için gerekli kaynakları ve enformasyonu elde etmek için dış çevre ile etkileşime girmesini zorunlu görmektedirler. Bu bağlamda etkili okul yöneticilerinin, etkili çalışmak için gerekenleri tasarlaması, teknik süreci koordine etmesi ve yeterli kaynak temin etmesi beklenir. Bununla birlikte, teknik süreçlerini gerekli şekilde düzenleyen okulların, eğitim ve öğretim ile ilgili sorunlarını çözmeye başarılı olacakları beklentisi de vardır. Araştırmada elde edilen bulgular okul yöneticilerinin çevre ile işbirliğine gereken önemi verdiklerini göstermektedir. Eğitim ve öğretim durumunda ortaya çıkan aksaklıkları ya da eksiklikleri gidermede okul çevre işbirliğine yapılan vurgu, okul çevresi ile bütünleşme arzusunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Kategori 2. Öğrenci Merkezli Etkinlikler: Öğrenci merkezli etkinliklerin uygulanması yoluyla eğitim ve öğretim durumuna yönelik önerilerin yerine getirilmesi

mümkün görünmektedir. Buna işaret eden Y2 "... öğrencilerin etkinliklerin içine daha fazla çekilmesi ve etkinliklerin öğrenciler tarafından hazırlanması..." gerekliliğine işaret etmektedir. Bir başka katılımcı (Y33) "... öğrencilerin spor etkinliklerinin yerine getirilmesinde görev almalarını ve törenlere katılacak öğrencilerin tertipli düzenli olanların katılımlarını sağlarım." şeklinde görüş belirtmektedir. "...Öğrencilerin okul dışı çalışmalarını için velilere yönelik öğrenci performans ölçütleri içeren listeler oluşturulur. Anma ve kutlama etkinlikleri çerçevesinde sene başında etkinlikler ve görevlendirmeler yapılır." görüşünü belirten Y14 öğrencilerin okul dışında da çalışmalarını teşvik edici etkinliklerin düzenlenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Öğrenci merkezli etkinliklere yer vermek, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimsemekle mümkün görünmektedir. Öğrenci merkezli eğitim ise, bireysel özellikleri dikkate alınarak, bilimsel düşünme becerisine sahip, öğrenmeyi öğrenmiş, üretken, bilgiye ulaşım kullanabilen, iletişim becerisine sahip, evrensel değerleri benimsemiş, teknolojiyi etkin kullanan ve kendini gerçekleştirmiş bireyler için eğitim sürecinin, her aşamada öğrenci katılımını sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2004: 14). Güzel (2009) tarafından yapılan araştırma yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin öğrenci merkezli eğitimle ilgili yeterince bilgilendirilmediklerini; okulların altyapısının tam anlamıyla öğrenci merkezli eğitime uygun olmadığını; yönetici ve öğretmenlerin öğrenci merkezli eğitimin hedeflerini gerçekçi ve uygulanabilir bulduklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırmaların sonuçları, öğrenci merkezli öğretim etkinliklerin öğretmen merkezli etkinliklerden daha etkili olduğunu, ancak okullarda öğrenci merkezli etkinliklere yeterince yer verilmediğini göstermektedir. Mevcut araştırmaya katkıda bulunan okul yöneticileri de öğrenci merkezli etkinliklere daha fazla yer vererek eğitim ve öğretim durumu ile ilgili eksiklikleri giderme stratejisini izlediklerini ifade etmektedirler.

Kategori 3.Öğretmen Katılımı: Eğitim denetmenleri tarafından yapılan önerilerin yerine getirilmesi bir sorun olarak ele alınıp değerlendirildiğinde, öğretmen katılımının sağlanması bu sorunu çözmeye izlenen bir strateji olarak görülmektedir. Yapılan önerilerin okulun bütün çalışanları ile birlikte ele alınıp değerlendirilmesinden sonra neler yapılabileceğine karar verilir. Y12 bu konudaki görüşünü "...eğitim konusundaki önerileri tüm personelle değerlendirir en doğru kararı almaya çalışırım." şeklinde dile getirmektedir. Bir başka okul yöneticisi (Y15) ise öğretmen görüşlerini yazılı hale getirerek kalıcı olmasını sağlamaktadır: "... herkesin görüş ve önerileri yazılarak yeni düzenlemelerin yapılması için yeni çalışmalar ortaya konur." Öğretmen katılımının başka bir yönü de öğretmenler tarafından alınan kararların uygulamaya yansıtılmasıdır. "Mümkün olduğunca personelimizin kararlarını uygulamalarımda değerlendirmeye alırım." (Y3). Öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenler tarafından yapılan öneriler ele alınıp değerlendirilir: "...öğretmenler kurul toplantılarının mevzuata uygun olarak toplandığı... (Y19)". Öğretmen katılımı, öğretmenleri karar oluşturma sürecine katmakla mümkün görünmektedir. Bununla birlikte, öğretmenler tarafından alınan kararların okul yönetimi tarafından dikkate alınması da öğretmenleri karara katmanın bir başka yolu olarak düşünülmektedir.

Öğretmen liderliği, eğitim politikalarına ve bu politikaların birlikte oluşturulmasına ilgi duymayı gerektirir. Liderlik becerilerine sahip öğretmenler, birlikte karar vermeye isteklidirler ve karar toplantılarına katılırlar. Öğretmenlerin çoğunun temel kararları birlikte vermek istemeleri, eğitim politikalarının oluşturulmasına ilgi duymaları takım bilincine yakın olmalarının göstergesi olarak düşünülebilir (Can, 2007). Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenleri karar sürecine katmasının öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirme ve öğrenci başarısını artırmaya katkı sağlaması beklenir.

Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler

Bu tema altında izlenen stratejilere yönelik oluşturulan alt kategorilerin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler teması altında oluşturulan alt kategoriler

Kategori	Yönetici	f	%
1.Program Tamamlayıcı ve Gönüllülük	7, 8, 16, 20, 21, 32, 33	7	58.3
2.Çok Amaçlı Salon	4, 10, 18, 23, 31	5	41.7

Okulun eğitim ve öğretim durunda görülen eksikliklerin giderilmesinde izlenen "sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler" stratejisi 12 okul yöneticisi tarafından izlenmektedir. Eğitim denetmenleri tarafından ilköğretim okullarında yapılan denetimde eğitim ve öğretim durumunda en çok ağırlık verilen konulardan biri sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerdir. Bu etkinliklere ağırlık verilmesi, MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nin bir hükmüdür. Bu nedenle, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere yönelik olarak denetim tebliğlerinde geniş kapsamlı önerilere yer verilmektedir. Bu önerileri yerine getirmede sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere ağırlık verilmesi doğrultusunda bir stratejinin izlenmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bu stratejinin temel özellikleri iki alt kategoride toplanmıştır: (1) Program tamamlayıcı ve gönüllülük (2) çok amaçlı salon şeklindedir. Aşağıda okul yöneticileri tarafından izlenen stratejilere yönelik oluşturulan alt kategorilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Kategori 1. Program Tamamlayıcı ve Gönüllülük: Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler, okulun öğretim programını tamamlayıcı nitelikte olup, öğrencilerin bu etkinliklere katılımı gönüllülük esasına bağlıdır. Bu etkinliklere bütün öğrencilerin katılımının sağlanması gerekliliğine dikkat çeken Y33 "Okulun tüm öğrencilerinin spor etkinliklerinin yerine getirilmesinde görev almalarını... sağlarım." ifadelerini kullanmıştır. "Sosyal kültürel ve spor etkinliklerin de öğrencilerin derslerini aksatmayacak şekilde boş zamanlarını olumlu yönde değerlendirilmesi sağlanmalı..." görüşünü dile getiren Y32 bu etkinliklerin öğretim programını olumsuz etkilememesi gerektiğini düşünmektedir. Y21 ise "...öncelikli hedef eğitim ve öğretimdir... kutlamalar, anma törenleri rehberlik çalışmaları eğitici kol çalışmaları ... ihmal edilmemelidir." ifadeleri ile, bu etkinliklerin öğretim programını tamamlayıcı yönüne dikkat çekmektedir. Y7 öğrencilerin sosyal, kültürel ve spor etkinliklere

gönüllü katılımını önemsemektedir: "... sosyal ilişkiler ve sosyal çalışmalar gönüllülük çerçevesinde daha düzenli yürütüleceğinden..." Y8 ise öğrencilerin gönüllülüğüne ilave olarak ailenin bilgilendirilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır: "Okuldaki sosyal faaliyetler velilerin bilgisi doğrultusunda düzenlenir ve veliler bilgilendirilir." Katılımcı okul yöneticileri, sosyal kültürel ve sportif etkinlikleri, öğretim programının tamamlayıcısı olarak görmektedirler. Bununla birlikte bu etkinliklerin öğretim etkinliklerini engellememesi gerektiğini düşünen yöneticiler bulunmaktadır. Öğrencilerin katıldığı sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler konusunda velilerin bilgilendirilmesi de önemli görülmektedir.

Kategori 2. Çok Amaçlı Salon: Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin yapılabilmesi için çok amaçlı bir salona ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda "Sosyal kültürel ve spor etkinlikleri yapmak için her okulda mutlaka çok amaçlı salon olması gereklidir." görüşü Y4 tarafından dile getirilmektedir. Okula çok amaçlı salon kazandırılmasının bu etkinliklerin yapılmasında önemli bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Bu ifade, çok amaçlı salonu bulunmayan okullardaki yöneticilere yönelik olarak yapılan önerilerin yerine getirilmesinde önemli sıkıntılar yaşanabileceğine yapılan bir vurgu şeklinde de değerlendirilebilir.

Mevzuata Uygunluk

Eğitim ve öğretim alanında belirlenen eksikliklerin giderilmesinde uygulanan stratejilerden biri de mevzuata uygunluktur (f=5). Bu stratejinin temel özelliği, eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilmesinde yasal mevzuata uygunluğun esas alınmasıdır. Bu duruma vurgu yapan katılımcılardan bazıları: "İlgili yönetmelik-yönerge ve genelgeler doğrultusunda... (Y 9)" ; "... konu ile ilgili yine yasal çerçeveyi inceler... (Y 13)" ; "...yönetmelikler çerçevesinde suç arz etmeyecek şekilde... (Y 22)" ; "Yönetmelikler doğrultusunda, Türk milli eğitiminin temel

ilkeleri baz alınarak... (Y 35)" şeklinde düşüncelerini dile getirerek belirlenen eksikliklerin giderilmesi ve eğitim öğretim etkinliklerinin daha iyi duruma getirilmesi için yasal çerçeveyi yeterli görmektedirler. Mevzuata uygun olmayan etkinliklere okulda yer verilmesi elbette düşünülemez. Ancak etkililik için mevzuata uygunluğun yeterli bir ölçüt olacağı söylenemez. Mevzuata uygunluk, standardın en alt düzeyini gösterir ve en iyinin yapılmasını garanti etmez.

Rehberlik Servisini Aktif Kılma

Sadece bir katılımcı tarafından dile getirilen okul rehberlik servisini etkili kılma stratejisi okulun eğitim ve öğretim durumu ile ilgili olarak sunulan önerileri yerine getirmede etkili bir strateji olarak görülebilir. "Rehberlik servisinin daha aktif çalışması için projeler oluşturulur (Y14)." Rehberlik hizmetleri, eğitim ve öğretim etkinliklerinin tamamlayıcısı olup, bu hizmetlerin daha iyi bir şekilde verilmesine yardımcı olurlar.

Nazlı (2004)' ya göre, Türkiye'de son yıllarda gelişimsel rehberlik yaklaşımından sıkça bahsedilmekte ve bu yaklaşıma doğru bir eğilimin olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, gelişimsel rehberlik yaklaşımının en önemli uygulaması olan sınıf rehberliği etkinliklerinin, okullarda bir an önce uygulanmaya başlamasında yarar görülmektedir. Ancak, sınıf rehberliği etkinliklerinin istenilen düzeyde uygulanabilmesi için gerekli alt yapının sağlanması gerekir. Sınıf rehberliği uygulamasının genel amacı, planlı ve programlı olarak anaokulundan itibaren öğrencilere çeşitli yeterlilikler kazandırmayı hedefler. Sınıf rehberliği etkinlikleri ile okuldaki bütün öğrencilerin genel gelişim ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır.

Katılımcı okul yöneticisinin ifade ettiği gibi okul rehberlik servisinin aktif kılınması yolu ile öğrencilerin akademik başarıları artırılabilir. Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması ise, eğitim ve öğretim durumunda görülen aksaklıkların giderilmesinden başka bir anlam ifade etmez. Bu durumda, eğitim denetmenleri tarafından yapılan önerilerin doğru bir yöntemle ile giderilebileceği düşünülmektedir.

Tartışma

Kurum denetimi sonrası yapılan önerileri dikkate alan ve yerine getirmeye gayret eden okul yöneticilerinin, bu önerileri incelemesi ve önerilerin yerine getirilmesi için hangi işgöreneklere ne tür sorumluluklar verilmesini karara bağlaması beklenir. Yöneticilerin bu kararları verirken, yardımcılarını ve öğretmenleri de karar sürecine katmaları, kararların uygulanmasındaki başarıyı artırır. Yöneticiler tarafından denetim tebliğinde yer alan önerileri yerine getirmede izlenen stratejiler birbirinden farklılık arz etmektedir. Denetim tebliğinde yapılan önerilerin yerine getirilmesinde izlenen stratejilerin amaca hizmet etmesi için hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin problem çözme becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Güçlü (2003)'ye göre, okul yöneticileri etkili ve her kesime hitap eden kararlar verebildikleri sürece başarılı olabilirler. Yöneticilerin çok farklı seçenekler arasından seçim yapması ve her durumda en iyi çözümü üretmesi için problem çözme becerilerinin gelişmiş olması gereklidir.

Araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 37 ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcısı, eğitim denetmenleri tarafından, eğitim ve öğretim durumunu düzenleme konusunda yapılan önerileri yerine getirmede "katılım ve işbirliği", "sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler", "mevzuata uygunluk" ve "rehberlik servisini aktif kılma" stratejilerini izlemektedir.

Katılım ve işbirliği, katılımcılar tarafından en çok kullanılan stratejidir. Bu stratejinin temel özellikleri üç başlık altında toplanabilir: (1) Okul - çevre işbirliği (2) öğrenci merkezli etkinlikler ve (3) öğretmen katılımı. *Okul - çevre işbirliği*, okul ile aile arasındaki işbirliği ve okul ile diğer toplumsal örgütler arasındaki işbirliği olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Okul - aile işbirliği, velilerin okula gönüllü katılmalarının önünü açabilir. Okul ile çevrede bulunan diğer örgütler arasındaki işbirliği, çevre örgütlerinin beklentilerinin okul tarafından dikkate alınmasını gerektirir. Öğrenci merkezli etkinlikler, eğitim öğretim durumuna yönelik eksiklikleri gidermede, öğrenci merkezli etkinliklere yer vererek tespit edilen eksikliklerin giderilmesinin mümkün olduğunu varsaymaktadır. Dönmez (2008)'in araştırma bulgularına göre, öğrenci

ve öğretmenler, öğrenci merkezli eğitimde psiko-sosyal ortam ve zaman boyutunda olumlu görüşlere sahiptirler ve öğrenci merkezli uygulamaları öğretmen merkezli uygulamalardan daha etkili bulmaktadırlar. Benzer olarak Özer (2007) yaptığı araştırmada, öğrenci merkezli karma öğretim yönteminin geleneksel yönetme göre daha etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. **Öğretmen katılımı**, okulun eğitim öğretim durumu ile ilgili eksiklikleri gidermede öğretmenlerin karara katılmasını öngörmektedir. Sheppard (1996) okul liderliğinin, özellikle öğretimsel liderliğin, öğretme ve öğrenme sürecinin iyileştirilmesi için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde okul yöneticilerinin öğretmenleri karar sürecine katmasının öğretmenlerin liderlik becerilerini artırarak, hem okula yönelik bağlılığını artırmaya hem de öğrenci başarısını yükseltmeye katkı sağlaması beklenmektedir. Hoy ve Miskel (2010: 323), karar vermede çalışanların katılımının, üretkenliği arttırdığını belirtmektedirler. Onlara göre, işletme ve eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda, karar verme sürecinde katılımın etkisi ve önemi desteklenmelidir. Karar verme sürecine katılım, öğretmenlerin bireysel mesleki doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir ve öğretmenler kendilerini karar verme sürecine dâhil eden müdürleri tercih etmektedirler.

Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler stratejisini benimseyen katılımcılar, bu tür etkinlikleri, öğretim programının tamamlayıcısı olarak görmektedirler. Bununla birlikte bu etkinliklerin öğretim etkinliklerini engellememesi beklenmektedir. Öğrencilerin katıldığı sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler konusunda velilerin bilgilendirilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Can (2007)' in araştırma bulgularına göre, liderlik becerilerine sahip öğretmenler, sınıf eğitsel kol etkinliklerini yürütürler; okul etkinliklerinde görevler alırlar; sınıf etkinliklerinde rol almada öğrenciyi isteklendirirler. Ancak, öğretmenlerin bu becerilere sahip olduğunu düşünenler, katılımcıların üçte birinden daha azdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin bu becerileri kazanmalarına olanak sağlayacak bir okul kültürü oluşturmakla görevli görülebilirler.

Mevzuata uygunluk stratejisinin, temel özelliği, eğitim ve öğretim etkinliklerinin

gerçekleştirilmesinde yasal mevzuata uygunluğun esas alınmasıdır. Bu strateji, eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha iyi duruma getirilmesi için yasal çerçeveyi yeterli görmektedir. Okullarda mevzuata uygun olmayan etkinliklere yer verilmesi mümkün değildir. Ancak, sadece yasal çerçeve içerisinde hareket etmek, etkinliklerin başarılı olabilmesi için yeterli olmayabilir. Yasal çerçeve, okuldaki standartların en alt seviyesini belirler. Yasal çerçeveye uygunluk işlerin en iyi şekilde yapılmasını garanti etmez.

Rehberlik hizmetleri stratejisi, okulun eğitim öğretim durumu ile ilgili eksiklikleri gidermeye odaklanmaktadır. Rehberlik hizmetleri, eğitim ve öğretim etkinliklerini tamamlayarak daha iyi bir şekilde verilmesine yardımcı olurlar. Rehberlik servisinin aktif şekilde çalışması öğrencilerin akademik başarı düzeyini olumlu yönde etkiler. Camadan ve Kahveci (2013) öğrencilerin içerisinde buldukları gelişim dönemlerinde kazanması gereken becerileri elde etmelerinde, görev ve sorumlulukları yerine getirmelerinde rehberliğin önemli bir yeri olduğunu vurgulamaktadır.

Aydın (2000) çağdaş denetim yaklaşımının, denetimin etkililiğini arttırmak amacıyla katılımcı bir araştırma ve değerlendirmeye dayalı denetim uygulanması ve istenilen sonucun alınması için en uygun koşulların ve davranışların oluşturulması hedeflediğini ileri sürmektedir. Araştırma sonuçları ışığında bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Denetimin etkililiğini arttırmak amacıyla öğretmenler ile ilgili olan kararlar onlarla birlikte alınmalı ve uygulanmalıdır. Öğretmenlerle birlikte alınacak kararların öğrenci odaklı olması ve kararların öğrencilerin akademik başarısını olumlu yönde etkilemesi okulun eğitim öğretim durumunu iyileştirme ve geliştirmesi anlamında büyük önem taşımaktadır.
2. Okulların çevresi ile olan ilişkileri artırılmalı ve çevresi ile olan iletişimi en üst düzeye çıkarılmalıdır. Okul çevre işbirliği, okul düzeyinde alınan kararların uygulanmasında olumlu katkıda bulunabilir.
3. Rehberlik hizmet türlerinden biri olan

- müşavirlik hizmetleri kapsamında rehberlik çalışmalarının yönetici öğretmen veli ve diğer paydaşların rehberlik hizmetleri ile ilgili olarak ortak bir anlayış ve işbirliği içerisinde olmaları sağlanmalıdır. Böylece rehberlik hizmetlerinden beklenen etkililik artırılabilir.
4. Okul tarafından düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sayısı artırılmalıdır. Etkinliklerin öğrencilerin sosyal yaşantısına, arkadaşları ile olan iletişimine ve akademik başarısına katkı sağlayabilir.
5. Okuldaki etkinlikler sadece yasal çerçeve göz önüne alınarak düzenlenmemeli, öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Bu durumun öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilemesi ve kurumlarına olan bağlılıklarını artırması beklenebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, İ. (2005). **Öğretimde Denetim**. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, M. (2000). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayım.
- Blase, J. & Blase, J. (1999). Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35 (3), 349-378.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Camadan, F. & Kahveci, G. (2013). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Rehber Öğretmene (Psikolojik Danışman) İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1371-1392.
- Can, N. (2007). **Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi**. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 263-288.
- Celep, C. (2000). İlköğretim Müfettişlerinin Kendilerini Tanımlama ve Çalışma Ortamı Değer Algıları. *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 69-78.
- Çelenk, S. (2003). Okul-aile işbirliği ile okuduğunu anlama başarısı arasındaki ilişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 33-39.
- Çiğ, D. (2006). *İlköğretim müfettişlerinin denetim sonunda getirmiş oldukları önerilerin yöneticiler tarafından yerine getirilme düzeyi ve engelleri*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dağlı, A. (2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler, *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 1-8.
- Dönmez, İ. (2008). İlköğretim fen ve teknoloji dersi öğrenme ortamlarının öğrenci merkezli eğitim açısından değerlendirilmesi. Eskişehir: Osmangazi **Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, yayımlanmamış yüksek lisans tezi**.
- Glanz, J., & Neville, R. F. (1997). *Educational supervision: Perspectives, issues, and controversies*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Glickman, C. D. (1985). *Supervision of instruction: A developmental approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerileri, *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 272-300.
- Güleç, H. Ç. & Genç, S. Z. (2010). An evaluation of the interviews between teachers and parents about school and family cooperation in preschool education institutions. *Eğitim ve Bilim*, 35 (155), 158-171.

- Gürşimşek I., Kefi ,S. & Girgin, G. (2007). Okulöncesi eğitime babaların katılım düzeyi ile ilişkili değişkenlerin incelenmesi. *H. Ü. 182 Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (2007), 181-191.
- Güzel, A. (2009). **İlköğretim okullarında uygulanan öğrenci merkezli eğitim modeliyle ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri (Ankara ili örneği)**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hoy, W.K. & Miskel C.G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (Educational administration: theory, research, and practice)*. (Çeviri Editörü / Editor of Translate: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2001). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi" 01.02.2001 tarihli 2521 sayılı Tebliğler Dergisi.
- Milli Eğitim Bakanlığı EARGED, (2004), Öğrenci Merkezli Eğitim Uygulama Modeli. Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2005). **İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları**. Ankara.
- Nazlı, S. (2004), "Sınıf Rehberliği Etkinlikleri", *BAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (11), 135-152.
- Oğuz, E., Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2007). İlköğretim denetmenlerinin ve ilköğretim okul yöneticilerinin denetim inançları, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 12, 40-51.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özer, B. (2007). **Öğrenci merkezli karma öğretim yönteminin öğretimde planlama değerlendirme dersinde akademik başarı ve eleştirel düşünmeye etkisi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayımlanmamış doktora tezi.**
- Pajak, E. (1989). *Identification of supervisory proficiencies project*. Alexandria, VA: ASCD.
- Rourke, L., Anderson, T., Garrison, D. R. & Archer, W. (2001). Methodological issues in the content analysis of computer conference transcripts. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 12 (1), 8-22.
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip olduğu metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325-344.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 103-116.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2000). İlköğretimde denetimin etkililiği için yeni bir iletişim modeli önerisi, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 213-224.
- Yıldırım, İ. (2006). Akademik başarının yordayıcısı olarak gündelik sıkıntılar ve sosyal destek. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 258-267.
- Yıldırım, M. C. & Dönmez, B. (2008). Okul-aile işbirliğine ilişkin bir araştırma (İstiklal İlköğretim Okulu örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 98-115.

Summary

Introduction

Organizations give place to inspection in order to determine whether organizational aims are achieved. In this context, inspection means a lot to school organizations which possess great importance in developing the individuals in terms of personal, economical, and cultural aspects. Inspection is carried out in order to determine the degree of achievement of aims, to make provision for getting better results and to improve the process. Accordingly, organizational operation is monitored continuously, deficiencies are detected and corrected, and repetition of failures are tried to be prevented. Schools constituting the foundation of the education system are systematically inspected. Primary schools are inspected by education inspectors every year and institution inspection report is written. Evaluations regarding the improvable fields of the institution are written in the inspection notifications by inspectors after inspection and guidance. In this sense, it is of great importance that which strategies are adopted by school administrators to remove the deficiencies during inspection process, that is to say what ways they use in order to solve the existing problems. The aim of this study is to determine the strategies adopted by primary school principals in order to carry out the recommendations under the "education state" title in inspection notification.

Methodology

37 administrators have voluntarily participated in the study as 9 of them are school principals and 28 of them are assistant principals. Unstructured interview form is used in the study as the measurement tool. In this form a question about the strategies adopted to achieve the recommendations that are related to education state of the institution in the inspection report and the inspection notification is asked. Data gathered are analyzed through qualitative techniques such as content analysis.

Conclusion and Discussion

Primary school administrators voluntarily participated in the study adopted four main strategies in order to achieve the recommendations made by education inspectors about the education state of the schools as: (1) Attendance and cooperation (2) Social, cultural and sportive activities (3) Convenience with the regulations (4) Guidance services. *Attendance and cooperation* is the most adopted strategy by the participants. The main characteristics of this strategy can be summed up three titles as: (1) School and milieu cooperation (2) Student centered activities (3) Teacher attendance. Participants who adopted the strategy of social, "*cultural and sportive activities*" accept these activities as supplementary of curriculum. Participants who pursued the strategy of "*convenience with the regulations*" base their choices on the convenience with the current legal regulations when conducting education and instruction activities. Lastly, participants who adopted the strategy of "*guidance services*" make use of these services when removing the deficiencies related to the education state of the school.

School administrators who value the recommendations made after the inspection of the institutions and try to achieve these recommendations are expected to decide on the workers and the responsibilities that these workers will undertake in order to investigate and achieve these recommendations. The succession rate is likely to increase if schools administrators include their assistants and teachers in the decision process. It is of vital importance that the decisions made with teachers are student centered and impacts the students' academic success positively. In this way, it is possible to improve the education state of the school. Strategies pursued by the administrators to achieve the recommendations covered in the inspection notification differ from each other. In order for the strategies adopted to achieve the recommendations made in the inspection notification to serve the mission, both school administrators and teachers should possess high problem solving skills.