

İLKOKUL ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ¹

*SCHOOL ADMINISTRATORS' AND TEACHERS' VIEWS AS REGARD TO
SCHOOL ADMINISTRATORS' DUTIES AND RESPONSIBILITIES IN
APPLYING PRIMARY SCHOOL CURRICULUM*

İbrahim DAĞDELER

MEB Öğretmen / Sivas

Yrd. Doç. Dr. Ayla ARSEVEN

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Özet

Bu çalışmanın amacı; ilkokul öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Bu çalışma, betimsel araştırma modelinde nitel bir araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma, Sivas İli Merkez İlçede yer alan okullarda görev yapan 15 ilkokul yöneticisi ve 20 sınıf öğretmeni ile yürütülmüştür. Araştırmaya veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından "Okul Yöneticisi Görüşme Formu" ve "Öğretmen Görüşme Formu" geliştirilmiştir. Veri analizi sürecinde içerik analiziyöntemi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; okul yöneticilerinin yüksek düzeyde öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşündükleri; okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluklarını en çok "araç-gereç ve materyal sağlama, hazırlanan planları onaylama ve programın uygulanmasını denetleme" olarak gördüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlanmasına yeterince katkı sağlamadığı, öğretmenler ile okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanması için gerekli olan araç-gereç konusunda sorun yaşamadığı, ancak okulların fiziki imkânlarını yetersiz olarak değerlendirirken okul yöneticilerinin çoğunun öğretim programlarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir çalışmayapmadığı ve okul yöneticilerinin öğretim programının denetimini en çok "dersleri gözlemleyerek" gerçekleştirdikleri, bunun yanı sıra "sınıf defteri kontrolü" ve "öğretmenlerle görüşme yaparak" bu

¹ Bu çalışma Dağdeler'in (2014) Yüksek Lisans tez çalışmasından yapılmıştır. (This study is based on an M.A. thesis by Dağdeler (2014)).

denetimi gerçekleştirdikleri bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına öğretmenler tarafından; okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlama sürecine daha aktif katılmalarını, okulların fiziki olanaklarının iyileştirilmesi, okul yöneticilerinin öğretim programlarının değerlendirilmesi sürecine katkı sağlamaları ve değerlendirme sonuçlarını üst makamlara bildirmeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, İlkokul Öğretim Programları, Öğretim Programlarının Uygulanmasının Yönetimi, Öğretim Liderliği

Abstract

The aim of this study is to determine school administrators' and teachers' views as regard to school administrators' duties and responsibilities in applying primary school curriculum. This is a qualitative study in descriptive research model in which qualitative research methods and interview techniques were used in this study. The study group consists of 15 primary school administrators and 20 class teachers working at schools in central districts in Sivas. In line with the information obtained from document analysis, 'Administrator Interview Form' and 'Teacher Interview Form' were developed by the researcher. The data were obtained by sound recording during the interview. Content analysis was used during the data analysis process.

Some of the conclusions obtained from the study are the following; most of the school administrators think they have enough knowledge about the curriculums; school administrators regard their duties and responsibilities on applying curriculums as providing equipment, approving the prepared plans and supervising the application of curriculum. In addition, school administrators and teachers think that school administrators do not make enough contribution to planning curriculums; teachers do not have problem on equipment necessary for the application of curriculum; however, they claim the physical conditions of schools are inadequate; most of the school administrators do not make any work as to evaluating curriculum; school administrators and teachers consider that school administrators carry out the supervision of curriculum by observing the classes most; furthermore, they also carry out these supervisions by checking teachers' class book and interviewing with the teachers. According to research results, it has been suggested by teachers that school administrators should participate in the process of curriculum planning more actively, the physical conditions of schools should be improved, school administrators should contribute to the assessment process of curriculum and they should inform the results to top level.

Key Words: School Administrator, Primary School Curriculums, Management Ofthe Application of Curriculums, Instructional Leadership

GİRİŞ

Toplumlar kendilerine uygun insanı kendilerine özgü eğitim süreci içinde yetiştirirler. Bu nedenle, onu tesadüflere ve kültürlemenin gelişigüzel etkilerine açık bırakmamışlardır (Fidan, 2012, s.6). Eğitimin sistemli bir şekilde verilmesinin gerekliliği okulları ortaya çıkarmıştır. Eğitim, doğumdan ölüme kadar yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Bu süreç okullarda planlı ve programlı olarak yürütülür. Öğrencilere eğitim programları aracılığı ile yaşantılar kazandırılmaya çalışılır. Bu programların amacına uygun olarak uygulanması ise okul yönetiminin sorumluluğundadır. Okuldaki her türlü eğitim-öğretim çalışmalarından birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin programın uygulanmasının yönetimini nasıl sağladığını, planlama, öğretmenler arasında işbirliği, materyal temini, öğretmen değerlendirmesi, program değerlendirmesi, öğrenci değerlendirmesine yönelik neler yaptığı, programın uygulanmasının denetimini nasıl sağladığı konuları önem taşımaktadır.

Okullarda planlı ve programlı bir şekilde öğrencinin davranışlarının değiştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmektedir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin,

rehberliğin yürütülmesinde en önemli unsur hiç şüphesiz okul yöneticisidir. Yasalardan gücünü alarak yönetme faaliyetinde bulunan okul müdüründen beklenen rol artık değişmiştir. Okul yöneticilerinin özellikle yöneticiliğinin yanında aynı zamanda öğretimsel bir lider olması gerektiği gerçeği yirmi birinci yüzyılda yadsınamaz bir gerçektir. İnsan kaynağının etkili yetiştirildiği eğitim örgütlerinde etkili bir liderlik gerektiği kabul edilen bir gerçektir (Yörük ve Akdağ; 2010, s. 66-67).

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan geçer (Bursalıoğlu, 2012, s. 6). Eski programa göre yöneticilerden beklenenler okulu ve eğitim-öğretim faaliyetlerini idare etmek, öğretmenler beklenenler öğrencilere bilgi vermek, öğrencilerden beklenenler öğretmenler tarafından verilen bilgiyi almak, müfettişlerden beklenenler eğitim-öğretim faaliyetlerini denetlemekten ibaretken yeni programa göre beklentiler çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır (Erdoğan, 2008, s. 22).

Milli Eğitim Bakanlığı 2005-2006 yılı itibariyle yeni ilköğretim programlarını uygulamaya koymuştur. Programlar kazandırılmaya çalışılan ortak hedeflerde, öğretme öğrenme süreçleri ve öğretmenin rolünde, ölçme değerlendirme sürecinde birçok değişiklik getirmiştir. Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan eğitim programlarının değişmesiyle, okul yöneticilerinin görev ve rollerinin içerikleri farklılaşmıştır. Öğretim lideri olarak okul yöneticileri, öğretim programları hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmakla birlikte; bu bilgi ve deneyimlerini öğretmenlerle paylaşabilmelidirler. Bu paylaşımın olabilmesi için okul yöneticisi geliştirilen bu programların temel gerekçelerini, felsefesini, içeriğini, uygulama ve değerlendirme etkinliklerini yeterince kavramış olması gerekmektedir (Toker, 2007, s. 20). Eğitim - öğretim açısından önemli olan programların anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması boyutlarında okul yöneticilerinin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Lider bir okul yöneticisi, öğretmenlerinin programı anlamasını, uygulamasını ve değerlendirmesini sağlayacak ortamlar oluşturmak zorundadır. Bunun yanında program felsefesi ve program geliştirme konularında kendini ve öğretmen kadrosunu geliştirmelidir. Ayrıca, program liderliği davranışlarını yerine getirmek için öğretmenlere yardım sağlama amacıyla sınıf ziyaretlerini sık sık yapmalıdır. Okul yöneticisi, eğitim programını düzenlerken öğrenci, aile-veli ve okul çevresinin beklentilerini dikkate almalıdır. Eğitim programının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan fiziki ve finansal kaynakları sağlamak ve her türlü materyali öğretimin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak kullanma, okul yöneticisinin bir program lideri olarak başlıca görevleri arasındadır (Demiral, 2009, s. 31).

Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik parçası olan okuldan başlamalıdır. Bu nedenle de okul yöneticilerinin, öğrencinin her yönden gelişmesine bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden olanak veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilecek birer lider olması gerekir (Gökkyer, 2010, s. 116). Etkin öğretim lideri olarak müdürler, öğrencinin sürekli öğrenmesi üzerinde yoğunlaşmalı, bu amaçla öğretmenleri öğretim araç ve teknolojileri ile desteklemeli ve öğretmenlerin de öğrenciler üzerinde yoğunlaşmalarını teşvik etmelidir (Sarpkaya, 2010). Eğitim sistemimiz içerisinde okul müdürü her ne kadar da program hazırlık sürecine katılmasa da batılı birçok ülkede müdür okul programının hazırlanma sürecinde bizzat yer alır. Ülkemizde müdür, program geliştirme sürecine katılmaz ve sadece programı yürütür. Bu kapsamda müdür okulda günlük akademik, idari ve profesyonel etkinlikleri güvence altına alır. Bu amaçla müdür okulda programların okulun hedeflerine uygun bir şekilde yürütülmesi için etkili yönetim takımlarını planlar, onları denetler, programa göre eğitim etkinliklerinin dağılımını ve eşgüdümünü sağlar (Balyer, 2012).

Okul başarısının sürekli değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu alınan geri bildirimlerin öğretimle ilgili yeni kararların alınması sağlanır. Etkili okul yöneticileri sürekli olarak okul başarısını izleyerek, okul programlarının hazırlanması ve düzenlenmesini sağlamaktadırlar (Kurt, 2013, s.45). Bir öğretim programı her ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun programın okul ortamında başarıya ulaşması yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmasıyla mümkün olur. Bunu sağlamak ise okul yönetiminin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermeleri ile mümkün olacaktır. Çakıcı'ya (2010) göre; öğretim lideri, öğretme öğrenme süreçleri konusunda bilgi sahibi, eğitim programını etkili bir şekilde yöneten, öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun öğrenme ortamları düzenleyen kişidir. Yapılan birçok araştırma da okul yöneticisinin davranışı ile öğrenci öğrenmesi ve başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisinden uygun bir öğrenme ortamı sağlayarak öğrencinin daha iyi öğrenmesine katkıda bulunması beklenmektedir.

Eğitim - öğretim açısından önemli olan programların anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması boyutlarında okul yöneticilerinin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Lider bir okul yöneticisi, öğretmenlerinin programı anlamasını, uygulamasını ve değerlendirmesini sağlayacak ortamlar oluşturmak zorundadır. Bunun yanında program felsefesi ve program geliştirme konularında kendini ve öğretmen kadrosunu geliştirmelidir. Ayrıca, program liderliği davranışlarını yerine getirmek için öğretmenlere yardım sağlama amacıyla sınıf ziyaretlerini sık sık yapmalıdır. Okul yöneticisi, eğitim programını düzenlerken öğrenci, aile-veli ve okul çevresinin beklentilerini dikkate almalıdır. Eğitim programının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan fiziki ve finansal kaynakları sağlamak ve her türlü materyali öğretimin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak kullanma, okul yöneticisinin bir program lideri olarak başlıca görevleri arasındadır (Demiral, 2009). Okul yönetimi, okuldaki her türlü eğitim-öğretim çalışmalarının yürütülmesine öncülük eder. Günümüzde okul yöneticilerinden, öğrencilere kazandırılması hedeflenen kazanımların, bu kazanımların hangi içerikle aktarılacağı, hangi yöntem ve tekniğin kullanılacağı ve değerlendirmenin nasıl yapılacağına açıkladığı öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve programın yönetimini başarıyla gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Yapılan doküman analizi sonucunda; ilköğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının Tebliğler Dergisinde, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde ve M.E.B Öğretmen Denetim Rehberinde yer aldığı görülmüştür. Öğretim programlarında ise okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluğunu belirten bilgilere araştırmacı tarafından rastlanmamıştır.

2003 yılında yayınlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği araştırmacı tarafından ve sonrasında bir program geliştirme uzmanı tarafından incelenerek, "okul yöneticilerinin ilköğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu" ortaya koyan Madde:60, Madde:98 ve Madde:105 üzerinde görüş birliği sağlanarak bu maddelerin tam metni aşağıda verilmiştir.

Madde 60: Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu —(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG)

İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Madde 98 (Mesleki Çalışmalar): – (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG)

İlköğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon alanlarında, bilgi ve görgülerini artırmak, yeni beceriler kazandırmak, eğitim ve öğretimde karşılaşılan problemlere çözüm yolları bulmak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre plan ve programları hazırlamak ve uygulamak amacıyla derslerin kesiminden temmuz ayının ilk işgününe, eylül ayının ilk işgününden derslerin başlangıcına kadar; yıl içinde ise yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde meslekî çalışma yapılıır.

Yönetici ve öğretmenler meslekî çalışmalarda;

a.İlköğretim ders programlarında, mevzuatında ve uygulamalarında yapılan değişiklikleri inceler ve değerlendirir.

b.Birbiri ile ilişkili alanlarda zümre öğretmenleri iş birliği yapar.

c.Yeni öğretim yılında uygulayacakları yıllık çalışma programları, iş takvimini planlar ve iş bölümü gibi hazırlıkları yapar.

Yönetici ve öğretmenlerin meslekî çalışmalarından azamî verim elde edilebilmesi amacıyla okulun ve çevrenin ihtiyaçlarına göre, bunların dışındaki konularda belirlenebilir.

Madde 105: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim kurumlarında öğrencilerin ödüllendirilmesi, davranışlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici iş birliğinde yürütülür.

Yine Tebliğler Dergisinin Ocak 2000 2508 sayılı yayınında; Milli eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulu Müdürleri görev tanımı şu şekilde yapılmıştır: *Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek işlerin daha rasyonel yürütülmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar. Astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.*

M.E.B Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından yayınlanan Öğretmen Denetim Rehberi'nde (2011) "okul yöneticilerinin ilköğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu" ortaya koyan bölümleri aşağıda verilmiştir.

Okul ve kurumların genel denetimleri sırasında gerçekleştirilen ders denetimleri sonucunda yetersizliği tespit edilen öğretmenin durumu, o öğretmeni denetleyen branş denetçisi tarafından değerlendirilir. Gerektiğinde okul/kurum denetim grubu ile birlikte de değerlendirme yapılarak hareket tarzı belirlenebilir.

Mucipli ders denetimi için alınan onayda sadece "...ders denetimi" ibaresi yer alıyorsa, öğretmenin ders içi ve ders dışı etkinlikleri, "Öğretmen Değerlendirme Formu"nda yer alan değerlendirme alanlarına ilişkin hususlar, değişen mevzuat da göz önünde bulundurularak incelenir. Tespitlerle ilgili olarak açıklamalar bölümüne ayrıntılı not tutulur. Öğretmenin dersine en az (3) saat girilir. Her bir ders saatinin farklı sınıf, şube ve günlere göre planlanmasına özen gösterilir. Ayrıca okul/kurum müdüründen öğretmen hakkında kanaat formunun doldurması istenir.

İlgili literatür ve bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretim programlarının yönetiminin; planlama, öğretmenler arası işbirliğini sağlama ve öğretim programı uygulamalarının eşgüdümlemesi, öğretim süreci ve materyal temini, öğrencileri değerlendirme ve başarılarını izleme, öğretmenleri değerlendirme, öğretim programını değerlendirme ve öğretim programlarının uygulanmasını denetleme olarak ele alınması uygun görülmüştür.

Araştırmanın Amacı ve Problem Durumu

Bu araştırmanın amacı; ilkökul öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır;

1. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkökullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasında;

1.1. Görev ve sorumluluklarının neler olduğuna ilişkin görüşleri nelerdir?

1.2. Planlama aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Öğretim sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4. Değerlendirme sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.5. Denetim süreci aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkökullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, öğretim programlarının uygulanma sürecindeki okul yöneticilerinin;

2.1. Planlanma aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2.2. Öğretim sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2.3. Değerlendirme sürecindeki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2.4. Denetim süreci aşamasındaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilkökul öğretim programlarının uygulamasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel araştırma modelinde nitel bir çalışmadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır.

2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden "kolay ulaşılabilir durum örnekleme" yöntemiyle belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre; kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Araştırma Sivas ili Merkez ilçede görev yapan 15 okul müdürü ve 20 sınıf öğretmeni ile yapılmıştır. Araştırmaya 14 erkek 1 bayan toplam 15 okul yöneticisi, 11 erkek 9 bayan olmak üzere toplam 20 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerde; 0-14 yıl arası kıdemli 2 kişi, 15-19 yıl kıdemli 5 kişi, 20-24 yıl kıdemli 6 kişi, 25 yıl ve üzeri kıdemli 7 kişi; okul yöneticilerinde ise; 0-14 yıl kıdemli 2 kişi, 15-19 yıl kıdemli 6 kişi, 20-24 yıl kıdemli 5 kişi ve 25 ve üzeri yıl kıdemli 2 kişi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlere ve yöneticilere Sivas merkezde bulunan 19 ilkökulda ulaşılmıştır.

3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmacı tarafından geliştirilen "Okul Yöneticisi Görüşme Formu" ve "Öğretmen Görüşme Formu"dur (EK-1). Araştırmada kullanılan soruların amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, görüşme esnasında görüşmecinin yönlendirilmesinden kaçınılmıştır. Tamamen yansız ve açık sorular sorulmasına özen gösterilmiştir. Hazırlanan taslak formlar Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan 2 Program Geliştirme uzmanı, 2 Eğitim Yönetimi ve Denetimi uzmanı ve Türkçe Bölümünde görev yapan 1 öğretim görevlisi olmak üzere toplam 5 uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda formlardaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formlarının çalışma grubu dışından seçilen 2 okul müdürüne ve 2 öğretmene ön uygulaması yapıldıktan sonra, görüşme formlarında yer alan maddelere son şekilleri verilmiştir. Veriler görüşme esnasında ses kaydı yapılarak elde

edilmiştir.

4. Verilerin Analizi

Araştırmanın alt problemlerine yönelik hazırlanan “Okul Yöneticisi Görüşme Formu” ve “Öğretmen Görüşme Formu” ile elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler çözümlemek için öncelikle görüşme sırasında konuşmaların kaydedildiği teyp kasetlerden yazıya geçirilmiştir. Sonra, bu görüşme sonuçları üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmış ve konu ile ilgili katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere ait, her bir soruya verilen yanıtlar tek tek okunmuş, içeriğe göre soruya ilişkin yanıt niteliği taşıyan ifadeler belirlenen kategorilere kodlanmış yazı ve anlam açısından ayrılık gösteren yanıtların frekansları alınarak bu frekansların o yanıtlayıcı sayısı içerisindeki yüzdesi hesaplanmıştır. Okul yöneticileri 1 ile 15 sayıları arasında numaralandırılmıştır (Y:1, Y:2,...). Öğretmenler ise 1 ile 20 sayıları arasında numaralandırılmıştır (Ö:1, Ö:2,...). Temaların ortaya çıkmasını sağlayan görüşlerden bazıları katılımcıların kod adları kullanılarak doğrudan aktarma tekniğiyle verilmiştir. Bu yöntemle nesnellik sağlanmaya çalışılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Araştırma sonunda okul yöneticilerinin görüşlerine göre; ilkökul programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin aşağıdaki kodlar ve temalarbulgulanmıştır.

1. *Görev ve sorumluluklar*
 - Araç-gereç ve materyal temini
 - Uygulamayı Denetleme
 - Planlamayı denetleme
 - Öğretmenlere rehberlik yapma
 - Program kazanımlarını gerçekleştirme
 - Mevzuttaki değişiklikleri takip etme
2. *Planlama sürecine yönelik çalışmalar*
 - Planları onaylama
 - Düzenleme yapma
 - Öğretmenlerle işbirliği yapma
 - Önceki planları düzeltme
3. *Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalar*
 - Fiziki altyapı yetersizliği
 - Fiziki altyapı yeterli
 - Öğretmenler arası eşgüdümü ve işbirliği sağlama
 - Toplantı düzenleme
 - Okul dışı etkinlikler düzenleme
 - Sınıflar arası etkinlikler düzenleme
4. *Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalar*
 - Öğretmen değerlendirilmesi
 - Öğretmenlerin yeterli olması
 - Öğretmenlerin yetersiz olması
 - Öğretmenlerin kısmen yeterli olması
 - Öğretim programlarının değerlendirilmesi
 - Programın değerlendirilmemesi
 - Program değerlendirme toplantılarına katılma

- Öğrenci değerlendirilmesi
- Deneme sınavı yapma
- Toplantılarla bilgi alma
- Öğrenci not çizelgesini inceleme
- Hiçbir çalışma yapmama

5. Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalar

- Yılda 2 defa denetleme yapma
- Ders gözlemi yapma
- Sınıf defteri kontrolü yapma
- Öğretmenlerle görüşme yapma

6. MEB ve Bağlı Kuruluşlardan Beklentiler

- Hizmet içi eğitim
- Maddi destek
- Öğretim programlarının yerelleştirilmesi
- Program hazırlama sürecinde uygulayıcılara daha çok söz verilmesi
- Programı günlük hayatla ilişkilendirme

1.İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlanması

Bu bölümde bazı okul yöneticileri görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki öğretmen sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki öğretmen sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

1.1.Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programları İle İlgili Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin programın uygulanmasındaki görev ve sorumluluklarını; okul yöneticilerinin %80'iaraç-gereç ve materyal temini, %73'ü program uygulamalarını denetleme, % 73'ü planların hazırlanıp uygulanmasını sağlama, %60'ı öğretmenlere rehberlik yapma, %33'ü programın kazanımlarının gerçekleşmesini sağlama, %20'si ise mevzuattaki değişiklikleri takip etme olarak ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticileri, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik görev ve sorumluluk olarak en fazla "araç-gereç temini, planların hazırlanıp onaylanması, öğretmenlere rehberlik yapma ve program uygulamalarını denetleme" olarak belirtirken en az olarak "kazanımların gerçekleşmesini sağlama" ve "mevzuattaki değişiklikleri takip etme" olarak ifade etmişlerdir. Gülbahar (2003) araştırmasında, okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin rollerini; "öğretim programlarının uygulanması konusunda öğretmenlerle düzenli toplantılar yapmak, öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmek, öğretim programlarının okulun şartlarına (çevre, öğrenci niteliği vs.) göre uygulanmasını sağlamak, öğretim programlarının gerektirdiği öğretim araç ve gereçlerini temin etmek, öğretimi düzenli olarak denetlemek, öğretim programları uygulamalarında öğretmenlere rehberlik etmek, öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden en önce haberdar olmaya çalışmak olarak" bu araştırma ile benzer şekilde ortaya çıkarmıştır.

İlkokul öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğuna yönelik Y12 ve Y9 kodlu okul yöneticileri aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

"Okul yöneticileri öğretim programlarına uygun olarak planların hazırlanmasını sağlamalıdır. Programların uygulanması için öğretmenlerin ihtiyaç duydukları araç-gereçleri, materyalleri temin etmelidir. Programların nasıl uygulandığını denetlemelidir. Eksiklikleri ve aksaklıkları belirlemelidir."

“Okul yöneticileri öncelikle öğretmenlerle işbirliği yaparak planların hazırlanmasını sağlamalıdır. Programlarda değişiklik olursa bunu öğretmenlere bildirmelidir. Öğretmenlerin bu değişiklikleri sınıflarında uygulamasını sağlamalıdır. İhtiyacı olan öğretmenlere rehberlik yapmalıdır. Son olarak da denetimi sağlamasını söyleyebilirim.”

1.2. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlama Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecine yönelik araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %67'si öğretmenlerin hazırladıkları planları onaylayarak, %33'ü çevre ve imkân şartlarına göre düzenleme yaparak, %27'si öğretmenlerle işbirliği yaparak, %13'ü ise önceki dönemlerde uygulanan planların eksikliklerini düzelterek katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin “öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecine” yeterince katkı sağlamadıklarını söyleyebiliriz. Bilgisayar kullanımının giderek arttığı günümüzde internette her derse ilişkin birçok hazır plan mevcuttur. Öğretmenler internette hazır planları indirerek müdürün onayına sunmakta, okulun kültürel, sosyal ve ekonomik çevresi düşünülmeden bu planlar kullanılmaktadır. Bu görüşün okullarda hâkim olması ve hazırlanan planların yeterli denetimden geçmediği öğretim programlarının planlamasının sağlıklı yapılamamasına neden olduğu düşünülmektedir. Araştırma verilerinden planlama sürecinde “öğretmenlerle işbirliği yapma, çevre ve imkânlaraya göre düzenleme yapma ve bir önceki yılın planlarının eksikliklerini düzeltme” oldukça az sayıda okul yöneticisi tarafından yapıldığı görülmektedir.

Öğretim programlarının uygulanmasının planlama sürecine yönelik Y9 ve Y7 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki şekilde görüş bildirmişlerdir:

“Planları öğretmenlerle birlikte hazırlarız. Onlara yardımcı olmaya çalışırım. Özellikle yeni başlayan veya tecrübesiz öğretmenlerim varsa onlarla daha çok ilgilenirim. Deneyimlerimi onlara aktarmaya çalışırım.”

“Öğretmenlerimiz internetteki hazır planlardan, programlarda yer alan planlardan yararlanarak kendi planlarını hazırlar, sonra bana getirirler. Ben de inceledikten sonra onaylarım. Aslında plan hazırlama bu şekilde olmamalı. Öyle ki bazı öğretmenlerimiz planı internette indiriyor, okul ismini ve öğretmen ismini değiştirmeden bana getiriyor.”

1.3. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin %53'ü okullarında fiziki altyapı yetersizliği yaşadığını, %7'i araç-gereç temini konusunda sorun yaşadığını, %40'ı ise fiziki altyapı yetersizliği konusunda sorun yaşamadığını ifade etmiştir. Veriler incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı okullardaki okul yöneticilerinin görüşlerine göre, “öğretim programlarının uygulanması için gerekli araç-gereç yetersizliği konusunda önemli bir sorun olmadığı” görülmektedir. Ancak okulların fiziki altyapısının bazı programların verimli şekilde uygulanması için yetersiz olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan okulların merkez ilçede yer alan okullar olmasına karşın okulların fiziki altyapılarının yetersiz olması düşündürücüdür. Araştırmanın yapıldığı okulların çoğunda spor salonu bulunmamaktadır. Beden Eğitimi ve Spor ve Fiziksel Etkinlikler Dersleri sınıf içerisinde işlenmektedir. Bu durumda bu derslere ilişkin kazanımlara ulaşılmasını güçleştirmektedir. Ayrıca birçok okulda laboratuvar mevcut değildir. Bu durum Fen ve Teknoloji derslerinin verimli geçmesini engellemekte, öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini güçleştirmektedir.

Fiziki imkân, materyal ve araç-gereç temini konusunda Y8 ve Y14 kod adlı okul

yöneticileri aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Okulumuz merkezi ve köklü bir okul olduğundan her türlü araç-gerecimiz var. Fiziki imkânımız da müsait. Bu konuda hiç sorun yaşamıyorum.”

“Okulumuzda laboratuvar ve spor salonu yok. Geçen yıl 4.sınıfları okuttum. Fen ve Teknoloji dersinde deneyleri sınıf içerisinde ve öğrencilerden temin edebildiğimiz malzemelerle yapmaya çalıştık. Spor salonumuz da yok. İlkokullarda Oyun ve Fiziksel Etkinlikler diye bir ders var. Sivas gibi bir yerde birkaç ay dışında bu dersi dışarıda yapmak mümkün değil. Mecburen sınıfta bir şeyler yapmaya çalışıyorum.”

Veriler incelendiğinde; öğretmenler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlamaya yönelik çalışma olarak; okul yöneticilerinin %53’ü toplantı düzenleyerek, %33’ü okul dışı etkinlik düzenleyerek, %13’nün ise sınıflar arası ortak etkinlikler düzenledikleri görülmektedir. Ayrıca yeterli sayıda olmasa da birkaç okul yöneticisi “okul dışı etkinlikler” (piknik, akşam yemekleri, çay sohbetleri) ve sınıflar arası birlikteliği gerçekleştirerek ortak etkinlikler düzenlediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenler arası işbirliği ve öğretim programlarının uygulanmasının eşgüdümünü sağlamaya yönelik Y8 ve Y4 kod adlı okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Gerek sene başında gerek dönem içerisinde öğretmenlerimizle bir araya geliriz. Butoplantılara ben ve müdür yardımcılarımız da katılır. Bu toplantılarda eksikliklerimiz konuşuruz, programları daha iyi nasıl uygularız bunları konuşuruz. Öğretmenlerimiz birbirlerine nasıl faydalı olur, birlikte nasıl hareket ederiz konuşuruz.”

“Öğretmenler arasında işbirliğinin ve eşgüdümün gelişmesi için öğretmenlerimiz arasında arkadaş ilişkilerinin de gelişmiş olması gerekir. Bunun için piknik, akşam yemekleri gibi şeyler düzenleriz. Böylece öğretmenlerimiz birbirleriyle daha fazla zaman geçirirler, birbirleriyle etkileşimleri artar.”

1.4. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Bu bölümde okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmen değerlendirmesi, öğretim programını değerlendirmesi ve öğrenci başarısını değerlendirmesine yönelik çalışmalarına ait bulgular ve yorumlamasına yer verilmiştir.

a. Öğretmen Değerlendirmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Öğretim programlarını uygulama konusunda, okul yöneticilerinin % 67’si öğretmenleri yeterli bulduğunu, %20’si öğretim programlarının uygulamasından öğretmenleri yeterli bulmadığını, %13’ü ise öğretmenleri kısmen yeterli bulduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin yarısından fazlası öğretmenleri “öğretim programlarını uygulama konusunda yeterli” bulmaktadır.

Öğretim programlarının uygulanmasında öğretmen yeterliğine yönelik Y ve Y8 kod adlı okul yöneticileri aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Programları uygulama konusunda öğretmenleri yeterli buluyorum. İyi niyetli olarak ellerinden geleni yapıyorlar.”

“ Bu konuda öğretmenlerin tamamının yeterli olduğunu söyleyemem. Özellikle yeni atanan öğretmenler bazı konularda sıkıntı yaşıyorlar. Bazı öğretmenlerimiz de bu işi isteksiz yaptığı için öğrencilere yeterince faydalı olamıyorlar. Bunun yanı sıra çok başarılı, emeğini esirgemeyen öğretmenlerimiz de var.”

Okul yöneticilerinin yanıtları incelendiğinde okul yöneticilerin %53’ü öğretmenlere deneyimlerini aktararak, %53’ü tecrübeli öğretmenlerden ihtiyacı olan öğretmene yardım etmesini isteyerek, %20’si öğretmenleri hizmetiçi eğitime yönlendirerek, %13’ü ise sınıf

ziyaretleri yaparak öğretmenlerin öğretim programlarını uygulama konusunda gelişimlerini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri öğretim programlarını uygulama konusunda yetersiz olarak gördükleri öğretmenlerin gelişimlerini sağlamalarına yönelik en çok “deneyimlerini bu öğretmenlere aktardığını” ve “tecrübeli bir öğretmenden yetersiz gördüğü öğretmene yardımcı olmasını istediklerini” söylemişlerdir. Sınıf ziyaretleri ve hizmetiçi eğitimin, öğretmenlerin yetersiz olduklarını düşünerek tepki gösterecek olmalarından daha az tercih edildiği okul yöneticilerinin görüşlerinden anlaşılmıştır.

b. Öğretim Programlarının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin %40'ı program değerlendirmesine yönelik hiçbir çalışma yapmadığı, %33'ü öğretmenlerin değerlendirme çalışmaları yapmasını sağladığını, %27'si ise okuldaki program değerlendirme toplantılarına katıldığını ifade etmişlerdir. Veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin okullarında “öğretim programlarının değerlendirme çalışmalarına yeterince katılmadığı” görülmektedir. Değerlendirme çalışmaları yapan okul yöneticilerinin ise bu çalışmalarının yetersiz olduğu söylenebilir. Sonucun böyle çıkmasının nedeninin, okul yöneticilerinin öğretim programlarının değerlendirmesini öğretmenlerin yapması gerektiği, kendilerinin buna ilişkin görev ve sorumluluğunun olduğunu düşünmemeleridir.

Program değerlendirmesine yönelik Y15 ve Y5 kodlu okul yöneticileri aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Programın uygulayan ve değerlendirmesini yapan öğretmenlerdir. Bu konuda ben bir çalışma yapmıyorum.”

“Sene sonunda öğretmenlerle birlikte toplantı yaparız. Bu toplantılarda dönem içerisinde yapılan tüm çalışmalar değerlendirilir. Eksiklikler belirlenir. Daha iyi nasıl olacağı tartışılır. Elde ettiğimiz sonuçlar da yeni dönem planlamasında kullanılır.”

c. Öğrencilerin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlanma

Öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik okul yöneticilerinin %40'ı okulda deneme sınavı düzenleyip sonuçlarını incelediğini, %27'si düzenlenen toplantılarda ve e-okul sistemi üzerinden bilgi aldığını, %20'si öğrenci not çizelgelerini incelediğini, %13'ü ise öğrenci değerlendirmesinin öğretmenin görevi olduğunu, kendisinin herhangi bir çalışma yapmadığını ifade etmişlerdir. Öğretim programlarında yer alan kazanımların değerlendirmesine yönelik ilkökul birinci, ikinci ve üçüncü sınıflarda proje ve performans görevleri; ilkökul dördüncü sınıfta ise bunlara ek olarak yazılı sınavlar uygulanmaktadır. Ancak öğrencilerin başarılarını ölçmeye yönelik ortaokullarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından TEOG (Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş) sınavları yapılmakta; bunun için de ilkökuldan itibaren okullarda öğrencilere yönelik deneme sınavları uygulanmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik en çok “deneme sınavları uygulayıp sonuçlarını incelediği” sonucunun çıktığı düşünülmektedir.

Öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik Y4 ve Y3 kodlu okul yöneticileri aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Toplantılarda öğretmenlerle bu konuda görüşmeler yapıyoruz. Öğrencilerin başarılarını nasıl arttırırız, eksikliklerini nasıl gideririz konularında fikir alışverişi yapıyoruz.”

“ Öğrencilerin değerlendirmesine yönelik çalışmaları öğretmenler yapmaktadır. Biz sadece ihtiyaç duyarlarsa bu konuda öğretmenlere rehberlik yapmaya çalışıyoruz.”

1.5. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin %13'ü yılda bir defa, %53'ü yılda 2 defa, %33'ü ise sürekli olarak

öğretim programlarının denetimini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin çoğunun öğretim programlarının uygulanmasının denetimini yılda 2 defa gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz. Okullarda öğretim programlarının uygulanmasının denetiminin sürekli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak sürekli denetimi gerçekleştirdiğini söyleyen okul yöneticisi sayısı fazla değildir. Bu durumun okul yöneticilerinin işlerinin yoğun olması ve program uygulamalarının denetimine zaman ayıramamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin yanıtları incelendiğinde okul yöneticilerinin %67'si dersleri gözlemleyerek, %20'si sınıf defteri kontrolü yaparak, %13'ünün ise öğretmenlerle görüşme yaparak bu denetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Öğretim programlarının denetimine yönelik okul yöneticileri, denetime ilişkin yetkilerinin az olduğunu, programa ve planlara uygun ders işlemeyen öğretmenlere yönelik yaptırımların yetersiz olduğunu görüşmelerde ifade etmişlerdir. Göksoy, Aslanargun, Emen ve Aksoy'un (2012) çalışmalarına göre; okul müdürlerinin çoğunluğu öğretmen denetimini kendilerinin yapması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin mevzuattan kaynaklanan yetkilerini tam olarak kullanmadıkları veya bundan haberdar olmadıkları söylenebilir. Gümüşeli (1996) ise, okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme davranışını en az yerine getirilen davranışlardan biri olarak bululamıştır.

Öğretim programlarının uygulanmasının denetimine yönelik Y5 ve Y1 kodlu okul yöneticisi aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

"Sınıf defterlerini günlük olarak takip etmeye çalışıyorum. Yapılan planların uygun olup olmadığını bu şekilde kontrol etmeye çalışıyorum. Zamanımın büyük çoğunluğu okulun resmi işleriyle geçtiğinden program uygulamasının kontrolünü yeterince yapamıyorum."

"Mümkün oldukça sınıfları gezip dersleri izliyorum. Uygulamada gördüğüm eksiklikleri, hataları öğretmenlerimizi kırmadan onlara bildiriyorum. Eksiklik gördüğüm öğretmenlerin derslerini daha sıklıkla takip etmeye çalışıyorum."

1.6. Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında MEB ve Ona Bağlı Kuruluşlardan Beklentilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin %60'ı programla ilgili değişikliklerde öğretmenlere ve yöneticilere yönelik hizmetiçi eğitim yapılmasını, %53'ü programların uygulanması sürecinde duyulan ihtiyaçları karşılamak için okullara maddi destek verilmesini, %47'si öğretim programlarının daha çok yerleştirilmesine imkân verilmesini, %40'ı öğretim programlarının günlük hayata daha çok uygun olmasını, %33'ü öğretim programları hazırlanırken uygulayıcıların daha çok söz sahibi olmasını, %20'si öğretim programının daha esnek olmasını MEB ve ona bağlı kuruluşlardan beklemektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı ve Ona Bağlı Kuruluşlar, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin beklentilerini dikkate alarak öğretim programlarını hazırlarken programların daha çok yerleştirilmesine imkan vermeli, öğretim programlarının günlük hayata daha uygun hazırlamalı, öğretim programlarını hazırlarken uygulayıcıların (öğretmen ve okul yöneticileri) görüşlerini daha çok dikkate almalı, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki yaptırımlarının arttırılmasına yönelik yasal düzenlemelerde bulunmalı, program değişikliklerinde öğretmenlerle birlikte okul yöneticilerine de hizmetiçi eğitim vermeli ve öğretim programlarının uygulanmasında ihtiyaçların karşılanması için okullara maddi destekte bulunmalıdır.

2.Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Bu bölümde bazı öğretmenler görüşlerini belirtirken birden fazla kategoride yanıt bildirdikleri için frekans değerleri toplamı çalışma grubundaki öğretmen sayısından fazla çıkmıştır. Yüzde değerleri, frekans değerlerinin çalışma grubundaki öğretmen sayısı içerisindeki oranına göre hesaplanmıştır.

Araştırma sonunda öğretmenlerin görüşlerine göre; ilkökul programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin aşağıdaki kodlar ve temalar bulgulanmıştır.

1. Planlama sürecine yönelik çalışmalar

- Planları onaylama
- Öğretmenlerle işbirliği yapma
- Çevre ve imkanlara göre düzenlemeler yapma

2. Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalar

- Araç-gereç temini yapma
- Rehberlik yapma
- Öğretmenleri motive etme
- Yöneticilerden destek almama
- Fiziki imkan yetersizliği
- Öğretmenler arası eşgüdümü ve işbirliği sağlama
- Okul dışı etkinlikler düzenleme
- Sınıflar arası etkinlikler düzenleme
- Toplantılar düzenleme

3.. Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalar

- Öğretim programlarının değerlendirilmesi
- Değerlendirme toplantıları düzenlenmesi
- Öğretmenlerin değerlendirme çalışmalarının incelenmesi
- Değerlendirme çalışmasının yapılmaması
- Öğrenci değerlendirilmesi
- Öğretmenlerle görüşme yoluyla
- Deneme sınavı yapma
- Öğrenci not çizelgesini inceleme
- Sınıf ziyaretlerinde öğrencilere soru sorarak
- Öğretmen değerlendirilmesi
- Sınıf gözlemi yaparak
- Öğrenci başarısına bakarak

4. Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalar

- Yılda 2 defa denetleme yapma
- Öğretmenlerle görüşme yapma
- Sınıf defteri kontrolü yapma
- Öğretmenlerle görüşme yapma

5. Yöneticilerden Beklentiler

- Eğitim kalitesinin iyileştirilmesine yönelik denetim
- Yöneticilerin moral ve motivasyon sağlanması
- Okuldaki araç-gereç ve fiziki imkanların iyileştirilmesi
- Programda belirlenen eksikliklerin üst makamlara bildirilmesi
- Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi

-Okul yöneticilerinin programların planlanmasına daha aktif katılımı

2.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Planlanmasına Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin %80'i öğretmenlerin getirdikleri planları onaylayarak, % 15'i öğretmenlerle işbirliği yaparak, %5'i ise çevre ve imkânlarla göre düzenlemeler yaparak öğretim programlarının planlanmasına yönelik çalışma yapmaktadır. Veriler incelendiğinde; okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlama sürecine aktif olarak katılmayıp, öğretmenlerin getirdikleri planları onayladıklarını söylenebilir. Okul yöneticilerinin görüşleri de öğretmenlerin görüşleriyle paralellik göstermektedir. Okullarda planlama sürecine gereken önemin verilmemesi, hazır planların internet üzerinden temin edilebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Az sayıda okul yöneticisinin öğretmenlerle işbirliği yapması ve çevre ve imkânlarla göre planlarda düzenleme yapması, okul yöneticilerinin planlama sürecine yeterince katkı sağlamadığını destekler niteliktedir.

Öğretim programlarının uygulanmasının planlamasına ilişkin Ö10 ve Ö19 kodlu öğretmenler aşağıdaki görüşlerimi bildirmişlerdir:

"Planları internetten indiriyoruz. Üzerinde birkaç değişiklik yaparak müdüre veriyoruz. Müdür de onaylıyor ve planları uygulamaya başlıyoruz."

"Eğitim-öğretime başlamadan önce planları birlikte kontrol ederiz. Planların okulumuzun bulunduğu çevreye uygun olmayan kısımlarını belirleriz. Okulumuzun imkânlarını düşünerek ayarlama yaparız. Kazanımları eldeki imkânlarla gerçekleştirmeye yönelik planlar yaparız. Son olarak da müdür bey planları onaylar, biz de uygulamaya başlarız."

2.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Öğretim Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 65'i araç-gereç temini gerçekleştirerek, %30'u program uygulamalarına yönelik rehberlik yaparak, % 15'i öğretmenleri motive ederek öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenlere destek olmaktadır. Öğretmenlerin % 25'i ise okul yöneticisinden herhangi bir destek almadığını ifade etmektedir. Veriler incelendiğinde öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenlerin, okul yöneticilerinden en çok "araç-gereç temini" konusunda destek aldıklarını söyleyebiliriz. Öğretim programlarını uygulamaya yönelik okul yöneticiden destek almadığını bildiren öğretmen sayısı da küçümsenmeyecek düzeydedir.

Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik Ö8 ve Ö14 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

"Gerek günlük konuşmalarımızda gerekse toplantılarda okul yöneticimiz bize güvendiğini, her zaman yanımızda olduğunu söylüyor. Yılsonunda okul içerisinde veya okullar arası yapılan etkinliklerde dereceye girenleri ödüllendiriyor. Bu dönem ben de ödül aldım. Takdir edildiğini görmek daha çok çalışma isteği uyandırıyor."

"Sene başında planlar yapılır, biz o planları uygularız. Okul yöneticileri programın uygulanmasına karışmazlar. Olumlu ya da olumsuz destekleri pek yoktur."

Araştırma verilerine göre; öğretmenlerin %40'ı fiziki imkân yetersizliği konusunda, %10'u araç-gereç temini konusunda okul yöneticisi ile sorun yaşarken öğretmenlerin %50'si ise bu konularda okul yöneticileri ile sorun yaşamadığı ifade etmişlerdir. Veriler incelendiğinde, "okulların fiziki imkânlarının yetersiz olduğu" konusunda görüş bildiren öğretmenlerin sayısı oldukça fazladır. Araştırma yapılan okulların birçoğunda spor salonu, laboratuvar gibi imkânların olmaması bu durumun nedeni olarak belirtilmiştir. Beden Eğitimi, Oyun ve Fiziksel

Etkinlikler, Fen ve Teknoloji gibi derslerin daha verimli olması sınıf dışında özel bir alanda işlenmesi ile mümkündür.

Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik Ö4 ve Ö7 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“İhtiyaç olduğunda bütün araç-gereçleri bulamıyoruz. Okulumuzda bazı araç-gereçler yok. Bu durumu idareye bildirdiğimizde idare, araç-gereci temin etmeye çalışıyor. Ancak temin edilene kadar konu geçiyor. Biz de ya materyalsiz anlatıyoruz ya da kendi imkânlarımızla bir şeyler bulmaya çalışıyoruz.”

“Okulumuz merkezi bir okul olmasına karşın, laboratuvarımız yok. Fen ve Teknoloji dersi için küçük de olsa bir laboratuara ihtiyaç duyuyorum. Spor salonumuz da yok. Sivas’ın iklimini de düşündüğümüzde Beden Eğitimi derslerinin çoğunu sınıfta geçiriyoruz. Bu konuda Müdür Bey’in elinde olan çok şey olmadığını düşünüyorum. Ama imkânlar zorlanarak temin edilebilir.”

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin %45’i sınıflar arası ortak etkinlikler yapılmasını sağlayarak, %45’i okul dışı etkinlikler düzenleyerek, %30’u toplantı düzenleyerek öğretmenler arasında işbirliğini ve program uygulamalarının eşgüdümünü sağlamaya yönelik çalışma yaptıkları bulgulanmıştır. Ancak görüşme verilerine göre; okul yöneticilerinin %15’i ise öğretmenler arası işbirliğini ve program uygulamalarının eşgüdümünü sağlamaya yönelik herhangi bir çalışma yapmamaktadır. Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik okul yöneticilerinin en çok “sınıflar arası ortak etkinlikler düzenledikleri” ve “okul dışında etkinlikler (piknik, çay sohbetleri, akşam yemekleri vb.) düzenledikleri” görülmektedir. Okul yöneticileri ise öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik en çok “toplantılar düzenlediklerini” ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri arasında bu konuya ilişkin bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik Ö1 ve Ö20 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Okul müdürümüz toplantılar düzenler. Ortalama ayda bir defa okuldaki bütün öğretmenlerin katıldığı toplantı yapılır. Bu toplantılarda okulumuzda hangi çalışmaların yapılacağı, bu çalışmaların nasıl daha verimli olabileceği hep birlikte konuşulur, tartışılır.”

“Okul yöneticimiz, okul genelinde veya zümrelerin ortak etkinlikler düzenlemesi, birbirleriyle yardımlaşması, destek olması konularında önayak olur. Yapılan çalışmaları destekler.”

2.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasının Değerlendirme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Bu bölümde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerin öğretim programlarını değerlendirme, öğrenci başarısını değerlendirmeye ve öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik bulgular ve yorumlamasına yer verilmiştir.

a. Öğretim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması

Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim programlarının değerlendirmesine yönelik okul yöneticilerinin %25’i değerlendirme toplantıları düzenlemekte, %15’i öğretmenlerin değerlendirme çalışmalarını incelemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin %60’ı ise öğretim programlarının değerlendirmesine yönelik hiçbir çalışma yapmamaktadır. Veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin çoğunluğunun program değerlendirme çalışmalarına yönelik yeterince çalışma yapmadıklarını söyleyebiliriz. Yapılan çalışmaların ise “öğretim programlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yeterince katkı sağlamadığı” düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşleri de bunu destekler niteliktedir. Bu durumun nedeni olarak; okul yöneticilerinin öğretim programlarını planlama, uygulama ve

değerlendirme işlemlerini öğretmenlerin yapması gerektiğini düşünmeleri ve kendi sorumlulukları olarak görmedikleri belirtilmiştir.

Öğretim programlarının değerlendirme çalışmalarına ilişkin okul yöneticisinin “öğretmenlerin yaptığı değerlendirme çalışmalarını incelediğini” belirten Ö10 ve Ö17 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Program değerlendirme çalışmalarını zümre toplantılarında gerçekleştiririz. Bu toplantılarda programın etkililiğini, eksikliklerini ve önerilerimizi görüşür, tartışırız. Toplantı sonunda da tutanak düzenleriz ve okul yöneticisinin incelemesi için idareye teslim ederiz. Müdür Bey de bu tutanakları inceler, görüş ve önerileri varsa bizimle paylaşır.”

“Programın değerlendirilmesini öğretmenler olarak biz yapıyoruz. Uygulayıcılar olarak eksik yönlerini, sınırlılıklarını en iyi biz biliyoruz. Zümre toplantılarında çalışma yapıyoruz, rapora yazıyoruz ama idarenin ve daha üst düzey yöneticilerin bu çalışmaları dikkate aldığını düşünmüyorum.”

b. Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğrenci başarısını değerlendirmeyi okul yöneticilerinin % 40'ı öğretmenlerle görüşme yoluyla bilgi alarak, % 35'i öğrenci not çizelgelerini inceleyerek, % 25'i deneme sınavı sonuçlarını inceleyerek, % 25'i sınıf ziyaretlerinde öğrencilere soru sorarak gerçekleştirmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 10'u ise bu konuda herhangi bir çalışma yapmamaktadır. Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine okul yöneticileri öğrenci başarısının değerlendirilmesini en çok “öğretmenlerden öğrencilerle ilgili bilgi alarak” ve “e-okul sistemi üzerinden not çizelgelerini inceleyerek” yaptıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre ise; okul yöneticileri öğrencilerin değerlendirilmesini en çok “deneme sınavları düzenleyip sonuçlarını inceleyerek” gerçekleştirmektedir. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşleri arasında bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Öğrenci başarısının değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “öğretmenlerle görüşerek bilgi aldığını” belirten Ö9 ve Ö1 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Okul müdürümüz öğrencilerinin durumlarıyla ilgili bizden sık sık bilgi alır. Gerek toplantılarda gerekse bire bir görüşmelerimizde bu konuda Müdür Bey'e bilgi vermekteyiz. Seviyesi düşük öğrenciler için neler yapabileceğimizi konuşuyoruz. Bu tip öğrencilerin seviyelerini arttırmak için alınması gereken tedbirleri konuşuyoruz.”

“Okulumuzda belirli aralıklarla tüm zümrelerin katıldığı deneme sınavı yapıyoruz. Bu sonuçları Müdür Bey inceliyor. Bu sonuçlarda sınıf ortalaması, derslere ilişkin ortalamalar açıkça görünüyor.”

c. Öğretmenlerin Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlanması

Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesini okul yöneticilerinin % 45'i sınıf gözlemi yaparak, % 40'ı öğrenci başarısına bakarak gerçekleştirmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin % 15'i ise öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik çalışma yapmamaktadır. Veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğu “öğretmen değerlendirmesi yapmakta ve bu değerlendirmeyi sınıf gözlemi yaparak ve öğrenci başarısına bakarak” gerçekleştirmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmesine yönelik okul yöneticisinin “sınıf gözlemi” yaptığını belirten Ö7 ve Ö19 kodlu öğretmen aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Okul yöneticimiz belirli aralıklarla öğretmenleri değerlendirir. Sınıfa gelerek dersi takip eder. Başarılı ve başarısız olduğumuz yerleri bize bildirir.”

“Okul yöneticimiz öğretmenlerin başarısını öğrencilerin başarısı olarak görmektedir. Öğrenci derslerde başarılıysa o öğretmen de başarılıdır. Öğrenci başarısı düşükse öğretmen de başarısızdır.”

2.4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlkokul Öğretim Programının Uygulanmasının Denetleme Sürecine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim programının uygulanmasının denetimini okul yöneticilerinin %60'ı yılda iki defa, %25'i yılda bir defa gerçekleştirirken, okul yöneticilerinin %15'nin ise öğretim programlarının uygulanmasının denetimini sürekli olarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Veriler incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çoğu "öğretim programlarının denetimini yılda iki defa" gerçekleştirmektedir. Okul yöneticilerinin görüşleri de öğretmenlerin görüşleriyle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin öğretim programlarının denetimine fazla zaman ayırmadığını söyleyebiliriz.

Öğretmen görüşlerine göre öğretim programlarının uygulanmasının denetimini okul yöneticilerinin %40'ı öğretmenlerle görüşüp onlardan bilgi alarak; %35'i sınıf ziyaretlerinde bulunarak; %25'i ise sınıf defterini kontrol ederek denetimi gerçekleştirmektedir. Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik sistemli bir denetim gerçekleştirmeyip, "sınıf defterini kontrolü, öğretmenlerle görüşme yapma ve sınıf ziyaretlerinde bulunarak" denetimi gerçekleştirmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine ise; okul yöneticileri öğretim programlarının denetimini en çok "dersleri gözlemleyerek" gerçekleştirmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretim programının uygulanmasını denetlemesine ilişkin "sınıf defteri kontrolü yaptığını" belirten Ö10 ve Ö13 kodlu öğretmen aşağıdaki şekilde görüş bildirmişlerdir:

"Hangi derste hangi konuyu işlediyssek sınıf defterine yazıyoruz. Daha sonra bu defterler okul idarenin onayından geçiyor. Öğretim programlarına ve sene başında hazırlanan planlara uyulup uyulmadığını Müdür Bey buradan kontrol ediyor.

"Okulda düzenlenen toplantılarda veya birebir görüşmelerimizde Müdür Bey, hangi üniteye olduğumuzu, planlara uyup uymadığımızı, herhangi bir sorununuz olup olmadığını bize sorar. Denetimi bizden bilgi alarak gerçekleştirir."

2.5. İlkokul Öğretim Programlarının Uygulanmasında Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri

Öğretim programlarının uygulanmasına yönelik öğretmenlerin %65'i eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik denetim yapılmasını, %60'ı öğretim programı uygulanırken okul yöneticisinin moral ve motivasyon sağlamasını, %45'i okul yöneticilerinin okuldaki araç-gereç temini ve fiziki imkânların iyileştirmesini, %45'i programlarda belirlenen eksikliklerin ve programa ilişkin önerilerinin okul yöneticisi tarafından üst makamlara bildirilmesini, %35'i başarılı öğretmenleri okul yöneticisinin ödüllendirmesini, %30'u okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlamasına daha aktif katılmasını okul yöneticilerinden beklemektedir. Bu bulgular doğrultusunda; öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinin, öğretmenlerin beklentilerini dikkate alarak planlama sürecine daha aktif katılmalı, okulların fiziki imkânlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunmalı, programları başarıyla uygulayan öğretmenleri ödüllendirerek moral ve motivasyonlarını arttırmalı, okullarda gerçekleştirilen program değerlendirme çalışmalarına katılmalı ve sonuçlarını üst makamlarla paylaşmalı ve okullarında eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik denetim yapmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünmelerine karşın, öğretim programlarının uygulanmasına

yönelik görev ve sorumlulukları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara dayalı olarak okul-üniversite işbirliği geliştirilerek, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını geliştirmesine yönelik seminer ve konferanslar düzenlenebilir.

Araştırma kapsamında okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, okul yöneticilerinin çoğunun “öğretim programlarının uygulamasının planlanmasına aktif olarak katılmayıp, öğretmenlerin sundukları planları onayladığı” ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, “okul yöneticilerinin öğretim programlarının planlamasına yeterince katkı sağlamadığı” görülmektedir. Okul yöneticilerine öğretim programlarının uygulanmasının planlama aşamasında öğretmenlerle işbirliği yaparak planlama sürecinde daha aktif rol almaları önerilmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen okul yöneticilerinin, öğretim programlarının uygulanması için gerekli olan araç-gereç temini konusunda önemli bir sorun yaşamadıklarını söyleyebiliriz. Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin, öğretim programlarının uygulanmasında okul yöneticilerinden en çok “araç-gereç temini” konusunda destek aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bazı öğretmenlerin programın uygulanmasına yönelik okul yöneticisinden “rehberlik hizmeti aldığı” ve “okul yöneticilerinin öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını sağladığı” sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra “öğretmenlerin bir kısmının okul yöneticilerinden destek almadığı” ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler, “okullarındaki fiziki imkânlarını yetersiz olarak” değerlendirmişlerdir. Araştırma yapılan okulların merkez okullar olmasına karşın okulların birçoğu bilgisayar laboratuvarı, fen laboratuvarı, spor salonları gibi imkânlardan yoksundur. Öğretim programlarının daha etkili uygulanabilmesi için okullardaki fiziki imkânların iyileştirilmesi önerilmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin, öğretmenler arası işbirliği ve program uygulamalarının eşgüdümün sağlanmasına yönelik “toplantılar düzenlemesine” ve “okul dışı etkinlikler düzenlemesine” rağmen bu çalışmaların “yetersiz” olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturulabilir. Bu yeterliliklerin artırılması için okul yöneticilerine hizmetiçi eğitim verilmelidir. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin program değerlendirme çalışmalarını dikkate almalı ve öğretim programlarında bu çalışmaları dikkate alarak değişikliklerde bulunmalıdır. Öğretim programlarının uygulanmasında ortaya çıkabilecek acil ve önemli ihtiyaçların karşılanması için okullara maddi destek sağlanması gerekmektedir. Buna yönelik yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticilerinin çoğunluğu, “öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenleri yeterli bulmakta”; yetersiz bulduklarını ifade edenler ise öğretmenlerin gelişimleri sağlamaya yönelik “öğretmenleri hizmetiçi eğitime yönlendirdiği”, öğretmenlere deneyimlerini aktardığı”, “tecrübeli öğretmenlerden yetersiz olarak gördükleri öğretmenlere yardımcı olmalarını istediği” ve “sınıflarda gözlem yaparak” öğretmenlerin gelişimlerini takip ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul yöneticileri, öğretim programlarını uygulamada başarılı olarak değerlendirdikleri öğretmenleri ödüllendirilerek, diğer öğretmenlerin de bu yönde çaba göstermeleri teşvik edilebilir. Cheng (2006) *“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Program Liderliği Rollerini Algılamaları ve Performansları”* adlı araştırmasının sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin program liderliği rol algılamalarını yüksek olarak belirlemiştir. Yöneticilerin program liderliği performansları arasında, “programın oluşturulması, uygulanması ve kitap seçimi” performanslarını en yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemiştir. Bunları; “programın vizyon ve hedefleri, öğretim planları” takip etmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin “program değerlendirme ve akademik

çalışmaların düzenlenmesi" gibi performanslarını geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre; okullarında öğrenci başarılarını değerlendirmeye yönelik olarak "deneme sınavları düzenleyip sonuçlarını incelenmekte", "not çizelgelerini incelenmekte", "sınıf ziyaretlerinde öğrencilere soru sorma", "toplantılarda öğretmenlerden bilgi alma" şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri öğrencilerin değerlendirilmesi ve başarılarının izlenmesi konusunda öğretmenlerle işbirliği yapmalı, öğrencilerin gelişimlerini sistematik yollarla izlemelidir. Öğrenci gelişimleri sadece bilişsel alanda değil, duyuşsal ve psikomotor alanlarda da gelişimleri izlenmeli ve ölçülmelidir. Bunun için tutum ölçekleri, değerlendirme ölçekleri, öğrenci görüşmeleri ve öğretmen görüşmeleri yapılabilir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri öğretim programının denetimini genelde "birinci dönem 1 defa ve ikinci dönem 1 defa olmak üzere yılda 2 defa" gerçekleştirmektedir. Okul yöneticileri yetersiz olarak gördükleri öğretmenleri ise "daha sık" denetlediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, öğretim programlarının denetimine yönelik daha çok zaman ayırabilir. Böylelikle eksikliklerin zamanında giderilmesi daha kolay olacaktır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri öğretim programının denetimini en çok "dersleri gözlemleyerek" gerçekleştirdiklerini ifade ederken öğretmenlerin ise okul yöneticilerinin öğretim programlarının denetimini en çok "öğretmenlerle görüşme yaparak" gerçekleştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticileri tarafından öğretim programlarının uygulanmasının denetimi daha sistematik ve verimli yapılmalıdır. Buna ilişkin okul yöneticilerinin gelişimlerini sağlamaya yönelik hizmetiçi eğitimler düzenlenebilir. Jenkins (1991), araştırmasında okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin, değişen koşulların etkisiyle bir değişme ve gelişme içinde olduğunu vurgulamaktadır. Jenkins' in, okul liderinin özelliklerini ortaya koyan listesine göre okul müdürü; ileriye gören, yetkilendiren, işbirliği yapan, mevzuata bağlı kalmayan, çevresine bilgi yayan, çalışanlarına ilgi gösteren, onlara değer veren, güçlü bir öğretim liderliği sergileyen, tutarlı olan, yüksek kalite isteyen, kültür oluşturan, okul toplumu ve çevresini memnun eden kişidir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinden beklentileri şunlardır: Okul yöneticilerinin planlama sürecine daha aktif katılmaları, araç-gereç temini ve fiziki imkânların iyileştirilmesi, programların uygulanmasında öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının sağlanması, programı başarıyla uygulayan öğretmenlerin ödüllendirilmesi, programda belirlenen eksikliklerin ve programa ilişkin önerilerin üst makamlara bildirilmesi, eğitim kalitesine yükseltmeye yönelik denetim yapılmasıdır. Arslantaş ve Özkan (2014) araştırmasında, öğretmenlerin ve yöneticilerin etkili okulda yönetici özelliklerini büyük oranda benzer şekilde ifade etmişlerdir. Buna göre her iki grupta etkili okulda yönetici özelliklerinin ilk başına sırasıyla "Ortak bir amacın oluşmasını sağlama", "Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlama" ve "Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etme" özelliklerini koydukları ortaya çıkmıştır. Son sıralara da "Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlama" ve "Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını bekleme" özelliklerini sıraladıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, MEB ve ona bağlı kuruluşlardan beklentileri şunlardır: Öğretim programlarının daha çok yerelleştirilmesine imkân verilmesi, öğretim programlarının daha esnek olması, öğretim programlarının günlük hayata daha uygun hazırlanması, öğretim programları hazırlanırken uygulayıcıların daha fazla söz sahibi olması, öğretim programlarının uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki yaptırımlarının arttırılması, program değişikliklerinde öğretmenlere ve okul yöneticilerine

yönelik hizmetiçi eğitim verilmesi, öğretim programlarının daha başarılı uygulanması için duyulan ihtiyaçlarının karşılanması için okullara maddi destek verilmesidir.

KAYNAKÇA

- ARSLANTAŞ, İ. ve ÖZKAN, M. (2014). Öğretmen ve Yönetici Gözüyle Etkili Okulda Yönetici Özelliklerinin Belirlenmesi. *Internatioanl Journal of Social Sciences* S. 26:181-193.
- BALYER, A.(2012) "Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri" Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)",13(2):75-93.
- BURSALIOĞLU, Z.(2012). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PegemAkademi
- ÇAKICI, E.(2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi (Sakarya ili örneği).Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- CHENG, Y. C. (2006). The Research of the Elementary School Principals' Curriculum Leadership Role Perception and Performance. *ContemporaryEducational Research*
- DEMİRAL, S.(2009).Öğretmen ve Okul Yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Program Liderliği Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ERDOĞAN A.S.(2008). Öğretim Programı Değişikliğine Karşı Yönetici ve Öğretmen Tutumları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü, Isparta.
- FİDAN, N.(2012). Okulda Öğrenme ve Öğretme. Ankara:Pegem Akademi.
- GÖKSOY, S., ASLANARGUN, E., EMEN, E., AKSOY, C.(2012). "Eğitim Denetmeni ve Okul Müdürü Bağlamında Öğretmen Denetimi: Sorunlar ve Öneriler." IV.Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Ankara.
- GÖKYER, N.(2010). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler."Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 29: 113-129.
- GÜLBAHAR, B.(2013). "İlkokul Öğretim Programının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği Rollerini."21.Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi,2(4):104-127.
- GÜMÜŞELİ, A.İ.(1996).İstanbuldaki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul.
- JENKINS, L. (1998). Deming İlkelerini Uygulayarak Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi.(Çev: Yenersoy G.).İstanbul: Kalder Yayınları.
- KURT, A.A.(2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2750,Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1708
- MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003), Resmi Gazete:27.8.2003. 25214. Erişim tarihi, 5 Nisan 2014, <http://e-okul.meb.gov.tr>
- MEB (2000). Tebliğler Dergisi, Cilt:63, Sayı:2508. Erişim tarihi, 12 Mart 2014. <http://tebligler.meb.gov.tr>
- MEB (2011). Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Öğretmen Denetim Rehberi, Mayıs. Erişim tarihi, 20 Mart 2014. <http://mebk12.meb.gov.tr>
- SARPKAYA, R.(2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: Anı yayıncılık.
- TOKER, T.(2007). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Beklentileri ve Beklentilerinin Gerçekleştirme Düzeyleri. Yayınlanmamış YüksekLisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YÖRÜK, S. ve AKDAĞ, G.A. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. Kuramsal Eğitimbilim, 3 (1): 66-92.

EK 1- ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

1. Okul yöneticinizin öğretim programlarının uygulanmasının planlanmasına yönelik katkıları nelerdir? Bu katkıları nasıl değerlendiriyorsunuz?

2. Programın uygulanmasına yönelik okul yöneticinizden destek alıyor musunuz? Okul yöneticiniz bu konuda neler yapmaktadır?

Sonda: Öğretim programını uygularken karşılaştığınız sorunlara karşı okul yöneticiniz çözüm üretiyor mu? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

3. Programın uygulanması için gerekli fiziki imkanlar, araç-gereç ve diğer materyalleri temin konusunda okul yöneticinizden nasıl destek alıyorsunuz? Bu konuda sorun yaşıyor musunuz? Açıklar mısınız?

4. Okul yöneticiniz diğer öğretmenlerle işbirliği yapmanıza ve eşgüdümün sağlanmasına yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

5. Okul yöneticiniz öğretim programının değerlendirmesine yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

6. Okul yöneticiniz öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

Sonda: Okul yöneticiniz öğrencilerin dersin kazanımlarını öğrendiklerini kontrol eder mi? Bu amaçla ne tür çalışmalar yapıyor?

7. Okul yöneticiniz öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

Sonda: Okul yöneticiniz öğretmenlerin kazanımları ne derece gerçekleştirdiğini belirlemeye ve sonuçları değerlendirmeye yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

8. Okul yöneticiniz öğretim programlarının uygulanmasını denetliyor mu? Eğer denetliyorsa nasıl bir denetim uyguluyor ve bu denetimi ne sıklıkla gerçekleştiriyor?

Sonda: Okul yöneticiniz, dersin öğretim programına ve sene başında hazırlanan planlara uygun olarak yürütüldüğünü denetliyor mu? Buna yönelik ne tür çalışmalar yapıyor?

9. Öğretim programlarının uygulanması sürecinde okul yöneticinizden;

a. Planlama sürecine yönelik beklentileriniz nelerdir?

b. Araç-gereç ve materyal temini konusunda beklentileriniz nelerdir?

c. Programın değerlendirilmesine yönelik beklentileriniz nelerdir?

d. Öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik beklentileriniz nelerdir?

e. Öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik beklentileriniz nelerdir?

f. Denetim sürecine yönelik beklentileriniz nelerdir?