

Subject Area
Education Management

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 103
PP: 3381-3398

Arrival
04 August 2022
Published
26 October 2022
Article ID Number
64871
Article Serial Number
15

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/ssj.64871>

How to Cite This Article
Çınar, M. (2022). "Liselere Giriş Sınavı (Lgs) Sürecinin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi"
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:103; pp:3381-3398



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

1. GİRİŞ

1.1. Problem durumu

Eğitim, bir ülke için en önemli konudur. Çünkü eğitim, bir toplumun geleceğini şekillendirmektedir. Eğitim kurumları, öğrencilere çeşitli tutum ve davranışlara dair becerilerin kazandırıldığı yapılardır (Yolcu ve Bayram, 2015: 102). Bu nedenle eğitim kurumlarının sağlıklı bir şekilde işleyişi toplumun tamamını ilgilendiren bir konudur. Okul yöneticileri, bu süreçteki rolleriyle ön plana çıkan kişilerdir. Okul yöneticilerinin alacağı kararlar eğitim süreçlerini etkileyecek nitelikte olduğu için okul yöneticileri üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sınav süreçlerinde üstlendikleri roller bu kapsamda yer alan bir konudur ve çalışmanın odak noktasıdır. Yöneticilik yeteneğinin okul yönetimi ile ilgili süreçlere nasıl yansıdığına incelenmesi, böyle bir çalışma konusu seçilmesindeki etkenlerden birisidir. Okul yöneticilerini etkileyen okulla ilgili faktörlerin belirlenmesi, çalışmanın problem durumunu meydana getirmektedir.

Okullarda karar alma, okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Okul yöneticileri tarafından alınan kararlar birey ve toplum düzeyinde hem bugünü hem de yarını etkileme potansiyeline sahiptir. Bu durum okul yöneticilerinin karar verme başarısının önemi artmaktadır. Okullarda karar alma süreçleri eğitim alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak iyice karmaşık bir hale gelmiştir (Tekin ve Akyol, 2021: 956). Liselere Giriş Sınavı gibi sınav süreçlerine dair alınan kararlar buna örnek olarak gösterilebilir. Okul yöneticileri, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmekte, bu süreçte önemli kararlar vermektedir (Yörük ve Akdağ, 2010: 67). LGS sınav sürecinin okul yöneticileri üzerindeki etkileri çalışmanın üzerinde durduğu konuyu oluşturmaktadır.

İnsanları yönetmek oldukça güçtür ve insanlarla ilgili kararlar almak büyük bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir (İşeri ve Çalık, 2019: 1472). Okul yöneticileri açısından bu durum ele alındığında öğrenciler ve öğretmenler başta olmak üzere toplumun tamamını ilgilendiren kararlar alınması söz konusudur. Eğitimin toplumsal bir konu niteliği taşıması bu durumdaki temel etken konumundadır. Okul yöneticileri aynı zamanda bir okulun başarı ya da başarısızlığı ile ilgili belirleyici kişi olarak görünmektedir (Baltacı, 2017: 50). Böyle bir durumda okul yöneticilerinin yeterliği ve performansı önem kazandığı için okul yöneticileri üzerinde etkili olan

Liselere Giriş Sınavı (Lgs) Sürecinin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi

The Effect of the High School Entrance Exam (Lgs) Process on School Managers

Murat Çınar¹ 

¹ Öğretmen., Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Ankara, Türkiye

ÖZET

Eğitim hedeflerine ulaşılmasında okul yöneticilerinin kritik görevleri vardır. Sınav süreçleri, baskı düzeyinin yüksek olması nedeniyle okul yöneticilerinin liderlik becerilerine duyulan ihtiyacın daha yoğun olduğu dönemlerdir. Bu çalışmanın amacı LGS sürecinin okul yöneticileri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada Tokat ili Erbaa ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 3 kadın, 7 erkek okul yöneticisi ile mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre LGS süreci okul yöneticilerinde stres ve başarı baskısı meydana getirmektedir. Okul yöneticilerinin LGS sürecinde rehberlik, motivasyon, koordinasyon, destek ve bilgilendirme rolleriyle ön plana çıktığı çalışmanın sonuçları arasındadır. Çalışmada ayrıca okul yöneticilerinin liderlik, iletişim becerileri gibi özellikleriyle başarı sağladıkları sonucuna varılmıştır. 10 okul yöneticisinin verdiği yanıtlarla bu sonuçlara ulaşılması çalışmanın sınırlılıklarını meydana getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, LGS, Okul Yöneticileri

ABSTRACT

School administrators have critical duties in achieving educational goals. Exam processes are periods when the need for leadership skills of school administrators is more intense due to the high level of pressure. The aim of this study is to investigate the effect of LGS process on school administrators. In the research, interviews were conducted with 3 female and 7 male school administrators working in secondary schools in Erbaa district of Tokat province. According to the results obtained in the study, the LGS process creates stress and success pressure in school administrators. It is among the results of the study that school administrators come to the forefront with their roles of guidance, motivation, coordination, support and information in the LGS process. In the study, it was also concluded that school administrators achieved success with their characteristics such as leadership and communication skills. Achieving these results with the answers given by 10 school administrators creates the limitations of the study..

Keywords: Education, LGS, School Administrators

süreçlerin/konuların belirlenmesi beklenmektedir. Bu kapsamda yer alan bir örnek olarak LGS sınav sürecinin etki biçimi ve düzeyi, çalışmanın problem durumu kapsamında yer almaktadır.

Veliler, öğretmenler, öğrenciler kaynaklar sorunlar okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca okullarda iş akışını bozan gelişmelerin tümü okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar kapsamındadır. Eğitim politikalarının değişmesi ve okul idaresinin görev süresi okul yöneticileri için sorun alanı olarak görünen hususlara örnek olarak verilmektedir (Akdemir, Girgin ve Girgin, 2021: 369).Okul yöneticilerinin karşılaştığı bu sorunlar stres meydana getirmekte ve iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

LGS sürecindeki önemli aktörlerden birisi olan okul yöneticileri, sınava hazırlanma aşamasından başlayarak okullara yerleşmesine kadar olan tüm aşamalarda etkin bir rol oynamaktadır. Sınav sürecindeki olumlu ve olumsuz yöndeki tüm deneyimler ile karşılaşan okul yöneticileri bunun bir getirisi olarak en sağlıklı değerlendirmeyi yapacak olan kişiler arasındadır. Okul yöneticilerinin LGS ile ilgili düşüncelerinin dikkate alınması bu bakımdan oldukça önemlidir. Sınavın yapılması aşamasının yanında tercihlerin yapılması ve yerleştirme işlemlerinin sürdürülmesi okul yöneticilerinin aktif biçimde yer aldığı süreçlerdir ve bu süreçlerde okul yöneticileri koordinasyonu sağlamaktadır (Taşkın ve Aksoy, 2021: 873).

Okul yöneticileri, bir okulun başarısı ya da başarısızlığından sorumlu tutulan kişilerdir (Çelikten ve Çelikten, 2007: 377). Bu nedenle okul yöneticilerinin görevleri ve sorumlulukları ayrıca önemli hale gelmektedir. Bir kurumun başarıya ulaşmasında yöneticiler belirleyici konumda oldukları için okul yöneticilerinin rollerinin araştırıldığı bu çalışma önemlidir.

Bir okul için okul yöneticileri, okulların etkililiği ve verimliliği açısından kritik konumdadır (Ağaoğlu vd., 2012: 161). Dolayısıyla okul yöneticileri, eğitimin niteliğindeki temel aktörlerden bir tanesi olarak görünmektedir. Eğitim süreçlerindeki planlar ve uygulamalar, okul yöneticilerin yönlendirmeleri ile olduğu için süreçte üstlenilen rollerin önemi artmaktadır.

Okul yöneticilerinin LGS sürecindeki rolleri çalışmanın problem durumunu meydana getirmektedir. Çalışmanın problem cümlesi 'LGS sürecinin okul yöneticileri üzerindeki etkileri nelerdir' olarak belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı LGS sürecinin okul yöneticileri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada ayrıca okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının eğitim süreçleri açısından incelenmesi amacı bulunmaktadır. Sınav süreçlerinin kendisine özgü yapısının okul yöneticileri açısından etkilerin ele alınması çalışmanın amaçları arasında kendisine yer edinmiştir.

Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği araştırmada okul yöneticilerinin özelliklerine dair açıklamalarda güncel literatür taranacak, sonrasında okul yöneticilerine yönelik mülakat görüşmeleri yapılacaktır. Mülakat görüşmeleri, eğitim sürecinin ana aktörlerinden birisi olan okul yöneticilerinin LGS sınav sürecine dair fikirlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Böylece literatürde yer alan bilgileri destekleyecek nitelikte bulgulara ulaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırma amaçları gereğince aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H1: LGS süreci okul yöneticilerinin stres düzeyini anlamlı bir biçimde ve negatif yönde etkilemektedir.

H2: LGS süreci okul yöneticilerinin sosyal etkinlik düzeyini anlamlı bir biçimde ve negatif yönde etkilemektedir.

H3: LGS süreci okul yöneticilerinin beklentilerini anlamlı bir biçimde ve pozitif yönde etkilemektedir.

H4: LGS süreci okul yöneticilerini fizyolojik ve psikolojik açıdan anlamlı bir biçimde ve negatif yönde etkilemektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemindeki değişikliklerin benimsenmesi uzun zaman aldığından, sistemde yapılacak değişikliklerin planlanmasının iyi yapılması, hazırlıkların kontrol edilerek eksiksiz olması, durum analizlerinin yapılması ve geçiş sürecinin aceleyle getirilmeden sağlıklı ve kontrollü bir şekilde yapılması gerekmektedir

LGS, geçmişte yapılan uygulamaların yerine getirilirken merkezi sınavların oluşturduğu olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla kısa sürede yürürlüğe girmiştir. Bu bağlamda LGS'nin belirtilen amaçlarının ne kadar gerçekleştiği üzerinde durulması gereken bir araştırma alanıdır.

Alan yazın incelendiğinde geçmiş yıllarda yapılan merkezi sınavların etkisini çeşitli kriterlere göre inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.Bu araştırma geçmiş araştırmaların ışığında, Bakanlık'a LGS'nin uygulanmasına

yönelik geri bildirim vermesi, düzeltilmesi gereken noktalarla ilgili önerilerde bulunması, sınavın eğitim paydaşları üzerine etkisini belirtmesi, okul dışı kaynaklara yönelim sebeplerini ortaya koyması, başarıyı etkileyen unsurları ve sınavların ailelere getirdiği ekonomik yük gibi çeşitli etkilerini belirtmesi, ailelere sınav sürecinde çocuklarının yaşadıkları sorunlar hakkında geri bildirim vermesi, öğretmenlere öğrencilerin içinde buldukları psikoloji hakkında bilgi vermesi başta olmak üzere, LGS'nin belirtilen hedeflerinin eğitim paydaşlarına göre ne kadarının gerçekleştiğinin değerlendirilmesi bakımından önemlidir.

Böyle bir çalışma hazırlanması ile birlikte sınav süreçlerinin okul yöneticileri üzerindeki etkilerine dair katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmada ulaşılan bulguların benzer nitelikte çalışmalara referans niteliği taşıması hedeflenmektedir ve bunlar çalışmayı önemli hale getirmektedir.

Araştırma okul yöneticilerinin LGS sürecindeki performanslarına dair bilgiler içermesi önemi oluşturan hususlardan birisidir. Yine okul yöneticilerinin tutum ve davranışları ile aldıkları kararların LGS ile ilişkisini ortaya koymada yardımcı olması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının LGS süreci ile olan ilişkisine dair bulguları ortaya koyması beklentisi araştırmanın önemi kapsamında yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin LGS ile ilgili zorluk, konu dağılımı, sınav süresi, sınava hazırlık, yerleştirme süreci gibi temaları ön plana çıkardıkları yönünde araştırmalar bulunmaktadır (Taşkın ve Aksoy, 2021: 879). Okul yöneticilerinin LGS sürecine dair yaklaşımlarında belirleyici nitelikte olan temalarla olan ilişkisi araştırmanın önemini oluşturan hususlar arasındadır.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma okul yöneticileri açısından LGS sınav sürecinin etkileri ile sınırlıdır.
2. Araştırma 3 kadın 7 erkek okul yöneticilerinin verdiği yanıtlarla sınırlıdır.
3. Tokat ili Erbaa ilçesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerini içermesi araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.
4. Ulaşılan bilgilerin geçerli ve güvenilir olduğu düşüncesi de araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.
5. Araştırma aynı zamanda okul yöneticilerine yöneltilen 8 mülakat sorusuyla ve katılımcılardan elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.
6. Araştırma Tokat ili Erbaa İlçe merkezinden merkezi sınavlarda hazırlık sürecinde yer alan on okulun idarecileri ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticisi Kavramlarının Kapsamı

Okul yönetimi, bir okulun etkililiğini ve verimliliğini belirleyen bir unsurdur. Okul yönetimi, okul içi ve okul dışı rollerin yanı sıra öğrencilerin akademik başarı seviyesinin artması için gereken adımların atılmasını kapsamaktadır (Kıraz, 2022: 199). Okul yönetiminin sahip olduğu önem düzeyi, yönetimin kapsadığı fonksiyonlar ve görevler ile ilişkili olarak kendisini göstermektedir (Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015: 227). Okul yöneticisi, okul yönetiminin hedeflerinin gerçekleştirilmesine öncülük eden kişi konumundadır.

“Eğitim sistemlerinin devasa yapıları içinde sarf edilen tüm çabanın karşılığı olan okul adlı eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği uygulamalar, okulların hedeflerine ulaşması için büyük önem taşımaktadır” (Tofur ve Yıldırım, 2021: 965). Bu da okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramlarının sahip olduğu önemi ortaya koyan bir açıklama olarak görünmektedir.

Türkiye'de okul yöneticiliği, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen esaslara göre belirlenir. İlgili yönetmelikte okul yöneticisi şu şekilde ifade edilmektedir: “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” (Akçadağ, 2014: 137).

2.2. Okul Yöneticilerinde Olması Beklenen Özellikler

Okulların kendilerini başarıya ulaştırarak nitelikli yöneticilere ihtiyaçları bulunmaktadır (Korkmaz, 2005: 238). Özellikle içinde bulunulan dönem itibarıyla eğitim süreçlerinin dinamik bir hal alması sebebiyle okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları giderek daha önemli bir konuma gelmektedir. Okul yöneticileri, eğitim ve öğretim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayan yöneticiler olarak nitelendirilmektedir. “Okul

örgütlerini yönetmekle görevli olan okul yöneticileri, okul içinde süregelen işlerin tamamından (özlük hakları, okul binasının işletilmesi, okul içinde ve dışındaki izlenim yönetimi, üst yönetim, çevre ve kişilerarası ilişkiler) sorumludur” (Cömert ve Dönmez, 2018: 2).

Etkili bir okul yöneticisi, öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyini artırmak durumundadır. Motivasyon düzeyinin artması için iyi bir okul ortamı oluşturulması, okul yöneticilerinin görev sorumluluklarının başında gelmektedir (Balyer, 2012: 76). Okul yöneticilerinin diğer görev ve sorumluluk alanları ise aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluk Alanları

Eğitim-Öğretimle Alakalı Hususlar
Eğitim-öğretim işlemleriyle alakalı dosya kayıtları
Yıllık planlama
Kurul toplantısı
Derslerle ilgili materyal ve araç-gereç sağlanması
Kütüphaneye alakalı işlemler
Öğretim sürecinin planlanması
Rehberlikle ilgili hizmetler
Öğrencilerin disiplinle alakalı işlemleri
Nöbetlerle ilgili planlamalar
Eğitsel kollarla alakalı işlemler
Okul-Aile birliğiyle ilgili hususlar
İşletmecilikle Alakalı İşlemler
Binaların ve okulun tesislerinin bakımları ve onarımları.
Tüm sayın almayla ilgili işlemler
Depolamayla alakalı konular
Yazışma işlemleri
Mali konular
Kantin, yemek vs. işlemleri
Sivil savunma, yangın vs. işlemleri
Demirbaşlarla ilgili konular
Eğitim Kurumunun Denetlenmesi ve Rehberlikle İlgili Uygulamalar
Okul denetimleri
Öğretmenlerin denetimleri
İnceleme ve soruşturma süreçleri
Rehberlikle alakalı konular
Diğer İşlemler
Yukarıda tanımlanmamış olan ya da yeni ortaya çıkan işlemler

Kaynak: Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019: 21.

Tablo üzerinde yer alan bilgilerden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin görev ve sorumluluk alanları eğitim hizmetleri, işletmecilik, okul denetimi, rehberlik ve diğer işler şeklinde farklı kategorilere ayrılmaktadır.

2.3. Okul Yöneticilerinde Olması Beklenen Özellikler:

Başarılı bir okul yöneticisi, okulun hedeflerinin bilincinde olan ve bu hedeflere yönelik stratejiler geliştirerek uygulayan yöneticiler olarak görünmektedir. İyi bir okul yöneticisinin seçilmesi, eğitim kurumlarının hem okul düzeyinde hem de ulusal düzeyde hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Süngü, 2012: 34).

Akademik başarının artması, ortak bir vizyon meydana getirilmesi, etkili bir okul örgütlenmesi yapılması, öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması gibi katkılar sağlanması okul yöneticilerinde olması beklenen özellikler arasındadır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013: 169). Farklı yönetim becerilerini bir arada bulundurması okul yöneticilerinde olması beklenen özellikler arasındadır ve bu kapsamda yer alan hususlar aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri

Yönetim Türü	Yetkeci	Koruyucu	Destekçi	Birlikçi
Dayanağıdır	Erk	Ekonomik kaynaklardır	Liderliktir	Karşılıklıdır
Yönetimsel yönelimdir	Yetke	Maddesel ödüllerdendir	Destektir	Ekip çalışmasıdır
İşgören yönelimdir	İtaat	Güvenlidir	Edim	Sorumluluktur
Psikolojik sonuçtur	Kişisel bağımlılıktır	Örgütsel bağımlılıktır	Katılmadır	Özdenetimdir
Gereksinimlerin karşılanması	Fizyolojik gereksinimdir	Güvenlik gereksinimler	Yüksek düzey gereksinimdir	Özgerçekleştirme
Edimsel sonuç	En az düzeydedir	Edilgen işbirliğidir	Uyarılmış güdülemedir	Coşkudur
Moral ölçütü	Uysallıktır	Doyum	Güdülemedir	Görev ve takım içindir

Kaynak: Teyfur, 2011: 68.

Farklı yönetim biçimlerinin ön plana çıkan nitelikleri bulunmaktadır ve okul yöneticilerinin bunlar arasında öne çıkanlara yeterli ölçüde sahip olması yönünde beklentilerden söz edilmektedir.

Etkili okullarda başarılı okul yöneticilerinin öne çıkan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yirci ve Berk, 2021: 574):

- i. Okul için doğru tanımlanmış hedefler belirleme,
- ii. Kişisel gelişimi sürdürme ve okuldaki tüm tarafların gelişimine katkıda bulunma,
- iii. Deneyimini kullanarak okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürme,
- iv. Pozitif bir okul iklimi meydana getirme,
- v. Öğretmenlerin gelişimine olumlu yönde katkıda bulunacak değerlendirme yöntemlerini kullanma,
- vi. Okulda pozitif bir iletişim ortamı kurma,
- vii. Başarılı bir disiplin politikası geliştirme ve bunu uygulama,
- viii. Hem öğretmenleri hem de öğrencileri süreçlere katılım için teşvik etme,
- ix. Ortak bir vizyon oluşturma şeklindedir.

2.4. Okul Yöneticilerinin LGS Sürecindeki Roller ve Sürecin Okul Yöneticilerine Etkileri:

Okul müdürleri, öğrenciler için doğru hedeflere yönelimi sağlamakta ya da bunun için uygun koşullar oluşturmaktadır (Sezer ve Akan, 2018: 730). LGS sınav sürecinde okul yöneticilerinin üstlendiği roller, öğrenci-öğretmen-okul başarısı bakımından belirleyici olması yönüyle önemlidir.

LGS süreci de dâhil olmak üzere okul yöneticilerinin öğrenmeye yönelik rolleri aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Öğrenme Süreçlerindeki Konumu

Öğrenmenin Öğeleri	Probleme Dayalı Öğrenme	Geleneksel Öğrenim
Öğretim materyali düzenlemeleri	Öğrenmenin durumunun öğretmen belirlemektedir. Problemler ve materyaller ise öğrenciler tarafından tercih edilmektedir.	Öğretmenlerin her şeyi hazırlarlar ve aynı biçimde sunmaktadırlar.
Öğretimin basamakları	Öğrenciler belirlemektedir.	Öğretmenler tarafından belirlenir.
Problem ve örnek zamanlamaları	Konunun anlatılmasından önce olmaktadır.	Konular anlatıldıktan sonra olabilir.
Öğrenmenin sorumluluğu	Öğrencilerin bizzat kendilerini değerlendirme durumu söz konusudur.	Sorumluluk tamamıyla öğretmendedir.
Değerlendirmeler	Kendilerini değerlendirme vardır.	Öğretmenler değerlendirmektedir.
Kontroller	Kontrol büyük oranlarda öğrencilerdedir.	Sürecin tamamında kontroller öğretmenlerdedir.

Kaynak: Arkan, 2011: 29.

Tablo 3'te yer alan bilgilere göre okul yöneticileri; geleneksel ve çağdaş öğrenme süreçlerinde merkezi roller üstlenmektedir. Öğretim materyallerini düzenleme, öğretim aşamalarını tespit etme, problem ve örnekleri zamanlama, öğrenme sorumluluğunu üstlenme, değerlendirmeler yapma, kontrol süreçlerini organize etme okul yöneticilerinin öne çıkan rolleri arasındadır. Bu roller, LGS sınavını da içerecek şekilde sınav süreçlerinde göz önünde bulundurulması gereken yapıdadır.

Okul yöneticilerinin sınav sürecinde rol üstlenmesinin yanında bu süreçte yaşananların okul yöneticileri üzerinde etkilerinin gözlenmesi söz konusudur. Stres, kaygı, tükenmişlik bunlardan bazılarıdır. Okul yöneticileri, özellikle mesleki tükenmişliğin sık yaşandığı bir meslek grubu olarak bilinmektedir (Babaoğlu, Altun ve Çakan, 2010: 358). Özellikle sınav süreçlerinde öğrenci, öğretmen ya da veli taraflı olarak karşılaşılan süreçlerin okul yöneticilerinde tükenmişliğe neden olabileceği düşünülmektedir.

2.5. LGS Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri:

“Hem yönetsel işlevlerin yerine getirilmesi hem de günümüz bilgi çağına ayak uydurabilen kurumların oluşturulabilmesi için eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Bu kişiler, öğretmenlerin güdülenmesine ve eğitim hedeflerinin belirlenmesine yardım ederler” (Karacabey ve Bozkuş, 2020: 43). Ancak LGS süreci gibi stres düzeyinin yüksek olduğu dönemlerde okul yöneticilerinin burada belirtilen katkıları sağlaması güçleşmektedir. Bu da LGS sürecinin olumsuz etkilerine örnek olarak gösterilebilir.

LGS sürecinin olumlu ve olumsuz etkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2019: 172-173):

- i. Sınav değişikliklerinin tarafların görüşlerini almadan yapılması eleştirilen konular arasındadır.
- ii. Çocuklarda ve ailelerde stres, kaygı, endişe meydana getirmesi LGS ile ilgili olumsuz etkilerden birisidir.

- iii. Okulların nitelikli ve niteliksiz şeklinde ayrılmasını beraberinde getirmesi LGS sürecinin olumsuz etkilerine örnektir.
- iv. Okul başarısını düşürmesi LGS sürecinin olumsuz etkileri arasında yer almaktadır.
- v. Öğrenciler arasındaki sosyal, kültürel ve ekonomik farklılıkları ortadan kaldırması beklentisi LGS sürecine yönelik olumlu eleştirilerden bir tanesidir.
- vi. Öğrenciler için fırsat eşitliği olanağı sağlaması beklentisi LGS için olumlu etkiler arasındadır.
- vii. Sınava girmenin gönüllülük esasına dayanması LGS süreci ile ilgili olumlu etkiler arasında kendisine yer edinmiştir.

Görüldüğü üzere LGS süreci ile ilgili olumlu yönde görüşlerin yanında olumsuz yönde görüşlerin varlığına paralel olarak aynı şekilde gelişen etkiler bulunmaktadır.

2.6. İlgili Araştırmalar

Babaoğlu, Nalbant ve Çelik (2017), okul yöneticilerinin okul başarısı için belirleyici kişiler arasında yer aldığı yönünde bir araştırma yapmıştır. Buradan hareketle LGS sürecinin okul yöneticileri üzerindeki olası olumsuz etkilerinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Kızılkapan ve Nacaroğlu (2019), LGS sınavının öğrencilerde eleştirel ve analitik düşünme becerisinin gelişmesi için yeterince çalışma yapılmadan gerçekleştiği yönünde eleştiri getirdikleri çalışmada derslerin yapılandırıcı şekilde tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Taşkın ve Aksoy (2021), LGS süreci ile ilgili 14 okul yöneticisini içeren çalışmada okul yöneticilerinin LGS sınav sorularının TEOG sistemine göre daha ayırt edici ve zor olduğunu, destekleme ve yetiştirme kurslarının verimliliği konusunun öğrencilerin motivasyonuna göre değiştiği, öğrencilerin kurslara katılım sağlasa bile özel derslere yöneldiği görüşlerinin olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir.

Jane vd. (2021) okul yöneticilerinin sınav süreçlerinin etkilerini açıklamada zorluklar yaşadığını belirtmiş, bunun nedeninin ise olumlu ve olumsuz etkilerin bir arada olması ile ilişkilendirmiştir. Araştırmacılara göre Okul yöneticilerinin performans ve etkililik düzeyi, sınav süreçlerinin etkileri açısından belirleyici nitelikte görünmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan mülakat görüşmelerinden yararlanılmıştır. Araştırmada oluşturulan modelde okul yöneticileri üzerindeki etkilere dair stres, sosyal etkinlik, beklenti, fiziksel ve psikolojik etki değişkenleri yer almaktadır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği çalışmada okul yöneticilerinin özelliklerine dair açıklamalarda güncel literatür taranacak, sonrasında okul yöneticilerine yönelik mülakat görüşmeleri yapılacaktır. Mülakat görüşmeleri, eğitim sürecinin ana aktörlerinden birisi olan okul yöneticilerinin LGS sınav sürecine dair fikirlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Böylece literatürde yer alan bilgileri destekleyecek nitelikte bulgulara ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma nitel bir durum çalışmasıdır. Örneklem seçiminde, veri toplama aracı geliştirme sürecinde ve veri analiz sürecinde nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel çalışmalar ile karşılaştırıldığında, nitel çalışmalar derinlemesine bilgi, kavrayış ve anlayış sağlamaktadır (Patton, 1987; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Ayrıca, Patton'ın (1990) da belirttiği gibi nitel araştırmalar araştırmacıya küçük grupla çalışmasına rağmen ayrıntılı ve zengin bir bilgi sağlar. Fakat elde edilen veriler, genelleme yapmak için kullanılmaz, sadece var olan olguyu ortaya çıkarmak için kullanılır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu okul yöneticileri oluşmaktadır. Çalışma grubunda LGS sistemi hakkındaki görüşlerine başvuru olan 3 kadın, 7 erkek olmak üzere Tokat İli Erbaa İlçesinde ortaokullarda görev yapan LGS sürecini yöneten, müdür ve müdür yardımcısı görevinde bulunan 10 kişi yer almaktadır.

Çalışma grubuna ait demografik bilgiler aşağıda Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Katılımcı Kodu	Yaş	Cinsiyet	Kıdem (Yıl)	Görev
K1	36	Kadın	10	Müdür Yardımcısı
K2	43	Kadın	11	Müdür Yardımcısı
K3	38	Erkek	17	Müdür Yardımcısı
K4	43	Erkek	15	Okul Müdürü
K5	36	Erkek	16	Müdür Yardımcısı
K6	42	Erkek	20	Okul Müdürü
K7	54	Erkek	34	Müdür Yardımcısı
K8	35	Kadın	15	Müdür Yardımcısı
K9	48	Erkek	26	Okul Müdürü
K10	38	Erkek	16	Müdür Yardımcısı

Tablo 4’te görüldüğü üzere araştırmaya dahil olan katılımcıların üçü kadın, yedisi ise erkektir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların görevleri açısından değerlendirme yapıldığında ise 3 kişi okul müdürü, 7 kişi ise okul müdür yardımcısı görevlerini icra etmektedirler. Katılımcıların yaş ortalamaları 41,3; ortalama görev süreleri ise 18 yıl olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bilgilerden hareketle meslek hayatlarında deneyimli eğitimciler olduğu çıkarımında bulunmak mümkündür

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracını tarama modellerinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme şekli oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan 8 tane soru, belirlenen 7 müdür yardımcısı ve 3 okul müdürlerine sorulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışma grubunun mülakat sorularına verdikleri cevaplar, aslını bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Gizliliği sağlamak amacıyla katılımcı “K” kısaltmaları yapılarak ve numaralandırılarak belirtilmiştir.

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle, yazılı formlar ve görüşme kayıtları deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1 Araştırma Bulguları

LGS Sürecinde Okul Yöneticilerinin Öne Çıkan Görev ve Sorumluluklarına Dair Bulgular.

Tablo 5. LGS Sürecinde Okul Yöneticilerinin Öne Çıkan Görev ve Sorumluluklarına Yönelik Düşüncelerine İlişkin Bulgular.

Tema	Kod	Katılımcılar	f
LGS Sürecinde Okul Yöneticilerinin Öne Çıkan Görev ve Sorumlulukları	Veli ve öğrencilerin sınav hakkında bilgilendirilmesi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10	9
	Öğretmen ve öğrencilerin motivasyonu	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10	8
	Başvuru işlemleri	K5, K7	2
	Okulun fiziki şartlarının ayarlanması	K2, K5	2
	Ders verimliliğinin kontrolü	K8, K10	2
Veli öğretmen öğrenci işbirliğinin sağlanması	K8, K9	2	

LGS sürecinde okul yöneticilerinin öne çıkan görev ve sorumluluklarına yönelik “Sizce LGS sürecinde okul yöneticilerinin öne çıkan görev ve sorumlulukları nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin LGS sürecinde görev ve sorumluluklarına yönelik birçok farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “LGS süreci ile ilgili öğrenci ve velileri bilgilendirmek ve rehberlik yapmak, sınava hazırlık için akademik çalışmalar planlamak (K1) “ derken bir diğer yönetici ise “Öğrencilerin, velilerin sınav sürecinin işleyişi, sınavın uygulama şekli hakkında bilgilendirilmesini sağlamak ayrıca sınava hazırlık için okuldaki gerekli fiziksel donanımı oluşturmak, öğretmen ihtiyacını gidermek ve öğrencilere rehberlik hizmetlerinin sunumunda gerekli ortamı hazırlamak (K2)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Üst (lise) eğitim için veli ve öğrencilere yönelik bilgilendirme toplantısı yapmak tercih sürecini takip etmek, öğrencilerin liseye akademik olarak hazırlanmasını ve sınava hazırlanması için gerekli önlemleri almak. (K3)” derken bir diğeri de “Sınav başvurusu yapan öğrencilerin tercih sürecini sağlıklı yürütmek, sınav başvurusu yapmayan öğrencilerin ise bilgilendirilerek neden sınava girmediklerini öğrenmek, bu konuda hiçbir öğrencinin mağduriyet yaşamamasını sağlamak, LGS yerleştirme tercihi yapmayan öğrenci kalmamasını sağlama (K7)” şeklinde görüş ifade etmiştir.

LGS sürecinde okul yöneticilerinin öne çıkan görev ve sorumluluklarına yönelik “Sizce LGS sürecinde okul yöneticilerinin öne çıkan görev ve sorumlulukları nelerdir” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin okul yöneticilerinden LGS sürecinde bilgilendirme sağlamanın yanında tarafları koordine etme görevini yerine getirmesi beklenmektedir. Rehberlik, motive etme, destek olma okul yöneticilerinden beklenenler arasındadır. Bu kapsamda görev ve sorumluluklar konusunda beklentilerle ilgili yöneticilerden birisi; “Okulu tüm personeliyle birlikte sınava adapte etmek. Öğretmenleri motive etmek. Öğrencilere yönelik kurslar düzenlemek. Öğrencilere rehberlik faaliyetleri düzenlemek. Öğrencileri rahatlatarak ve öz güvenini artıracak faaliyetler düzenlemek. Velilere LGS süreci ile ilgili bilgilendirici eğitimler organize etmek. Veli okul iş birliğinin sürekliliğini sağlamak. Okulun çeşitli bölümlerinde sınava yönelik uyarılar oluşturmak. Öğrencilerin bireysel veya grupta çalışabilecek alanları okulda oluşturmak. Öğrencilerin okul dışı zamanlarını sınava hazırlanma konusunda yapılandırmak. Öğrenciye koçluk hizmetleri organize etmek. Öğrencilere yönelik bireysel programlar hazırlanmasını sağlamak. Öğrencilere üst öğrenim kurumlarını tanıtmak. Genel hatlarıyla bunları söyleyebilirim. (K10)” derken bir diğer yönetici ise “Öğretmenlere güvenip onları desteklemesi ve öğrenci ve öğretmenlerin güdülenmesi gerekir. (K6)” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin tamamına yakınının veli ve öğrencilerin sınav konusunda bilgilendirilmesi ve öğretmen, öğrenci motivasyonunun sağlanmasının LGS sürecinde okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarından en önemlileri olduğu hususunda ortak bir düşünceye varıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Etkili Bir Okul Yöneticisinin LGS Sürecinde Ön Plana Çıkan Özelliklerine Dair Bulgular.

Tablo 6. Etkili Bir Okul Yöneticisinin LGS Sürecinde Ön Plana Çıkan Özelliklerine Dair Bulgular.

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Etkili bir okul yöneticisinin LGS sürecinde ön plana çıkan özellikleri	Liderlik	K4, K5, K6, K8, K9, K10	6
	Problem çözme becerisi	K2, K4, K8, K9, K10	5
	İletişim becerisi	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10	7
	Disiplin	K6, K8	2
	Organizasyon becerisi	K2, K3, K6, K7, K10	5

Etkili bir okul yöneticisinin LGS sürecinde ön plana çıkan özelliklerini belirlemeye yönelik “Sizce etkili bir okul yöneticisi, LGS sürecinde hangi özellikleriyle ön plana çıkmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin LGS sürecinde ön plana çıkan özelliklerine yönelik birçok farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Öğrencilerin sınava akademik ve psikolojik olarak iyi hazırlanmasına yönelik uygun ortam hazırlamalı, okul –veli işbirliğine yönelik çalışmalar yapmalı (K1) “ derken bir diğer yönetici ise “Öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmalı. Süreç içerisinde oluşabilecek sorunları çözebilmeli. Bu sebeple motive edici ve çözüm odaklı yönü ile ön plana çıkmalıdır. (K2)” şeklinde görüş bildirmiştir. Bir diğer yönetici ise sorulan bu soruya “Liderlik yapması, organize etmesi, öğrenciyi denetlemesi, disipline etmesi ailelerle iletişim (K6)” şeklinde görüş bildirmiştir.

Etkili bir okul yöneticisinin LGS sürecinde ön plana çıkan özelliklerini belirlemeye yönelik “Sizce etkili bir okul yöneticisi, LGS sürecinde hangi özellikleriyle ön plana çıkmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerde liderlik, problem çözme becerisi, iletişim becerisi, okul disiplini işlerinin tam olarak yerine getirmesi özellikleri ön plana çıkmaktadır.

İletişim becerisi, motivasyon ve öğrencilere destek olma okul yöneticilerinden beklenenler arasındadır. Bu kapsamda yöneticilerde ön plana çıkması beklenen özellikleri konusundaki beklentilerle ilgili yöneticilerden birisi; “Öğrencileri ve öğretmenleri başarıya inandırarak motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Hem başarılı öğrencilerin hem de başarısı düşük öğrencilerin başarısını takip etmelidir. Okul yöneticilerinin liderlik vasıfları önemlidir. Liderlik, kimi zaman yanlış anlaşılan bir kavram olsa da burada bahsetmek istediğim olumlu yönüne vurgudur. LGS sürecinde belki de en önemli liderlik vasfı okul öğrencileri ve öğretmenleri başarıya inandırarak motivasyonlarını yüksek tutmalıdır.

Hem başarılı öğrencilerin hem de başarısı düşük öğrencilerin başarısını takip etmelidir. Okul yöneticilerinin liderlik vasıfları önemlidir. Liderlik, kimi zaman yanlış anlaşılan bir kavram olsa da burada bahsetmek istediğim olumlu yönüne vurgudur. LGS sürecinde belki de en önemli liderlik vasfı okul yöneticisinin öğretimsel liderliğinin gelişmiş olmasıdır. Sadece LGS için değil tüm sınıf düzeylerinde öğrenci başarısının artırılmasını hedef alan okul yöneticisi için süreç sonu olan LGS’de ortaya çıkacak sonuç için başarı kaçınılmazdır. Okulun başlıca amacı

öğrencinin niteliğini artırmak olduğuna göre tüm süreçte hedef alınacak temel nokta öğrenci olmalıdır. Hedefini tam belirleyen, okul misyonunu bu çizgide oluşturacak okul yöneticisi için diğer hususlar bu hedef etrafında şekillenecektir. Diğer hususlardan kastım, öğrenci merkezli bir eğitim, öğretmenle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma, veli-öğretmen-öğrenci işbirliğini artırma, değişen dünya teknolojilerinden ve bilgisayar uygulamalarından mümkün olduğu ölçüde yararlanma, değişime ayak uydurabilme, öğretmen ve öğrenciyi güdüleme, ceza merkezli değil uzmanlık gücüne dayalı yönetim benimseme, olumlu bir okul iklimi ve kültürü oluşturma, etkili öğretim süreci için kaynakları temin edebilme gibi yöneticiden beklenen birçok özellik aslında öğretimsel liderliğe destek olan hususlardır. Düşünüldüğünde bir okul yöneticisinden çok şey bekleniyor gibi görünse tabiri caizse yüzlerce öğrencinin elinin altından geçeceği bir yöneticide saydığım özellikler az bile sayılabilir. (K8)” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerin tamamına yakınının LGS sürecinde okul yöneticilerinin liderlik, problem çözme, iletişim, disiplin, organize etme becerileriyle ön plana çıkmaları gerektiği konusunda düşünce belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

LGS Sürecinin Okul Yöneticileri Üzerindeki Fiziksel ve Psikolojik Etkilerine Dair Bulgular

Tablo 7. LGS Sürecinin Okul Yöneticileri Üzerindeki Fiziksel ve Psikolojik Etkilerine Dair Bulgular

Tema	Kod	Katılımcılar	f
LGS sürecinin okul yöneticileri üzerinde fiziksel ve psikolojik etkileri	Stres	K1, K2, K3, K6, K7, K8, K9,	7
	Kaygı	K3, K5, K7, K8, K9	5
	İş yükü	K7, K10	2
	Yorgunluk	K4, K5, K7, K8	4

LGS sürecinin okul yöneticileri üzerindeki fiziksel ve psikolojik açıdan etkileri yönelik “LGS sürecinin siz okul yöneticileri üzerinde fiziksel ve psikolojik açıdan etkileri oluyor mu, bunlara örnek verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin LGS sürecinde fiziksel ve psikolojik açıdan etkilendiklerine yönelik birçok farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Evet, oluyor. Örneğin fiziksel donanım eksik olunca öğretmen ve öğrencilerin yapacağı çalışmalar da eksik oluyor. Bu sebeple fiziksel donanımı en iyi şekilde hazırlamak gerekiyor. Teknolojik donanım, internet gününüz eğitim sisteminin olmazsa olmazı. Okul müdürü de bu imkânları sağlamaya çalışmalı. Psikolojik olarak da her okul bir yarış içinde olduğu için stresli bir dönem oluyor. O stresi veli, öğretmen ve öğrenciler kadar müdür de hissediyor. Ancak okul müdürü bu stresi doğru yönetmeli. Motivasyonu artırmalı, gerginliği azaltmalı. (K2) “ derken bir diğer yönetici ise “Tabii ki oluyor. Fiziksel açıdan daha fazla zaman ve emek harcamamıza neden oluyor. Bu da doğal olarak daha fazla yorgunluk demek. Öğrencileri iyi bir geleceğe hazırlama isteği ve velilerin beklentileri ise psikolojik açıdan baskı oluşturmaktadır (K4)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Tabii ki baskı oluşturmakta, her okul müdürü öğrencilerinin sınavlarda daha başarılı olmasını ister. Sınav sıralamasını da alt sıralarda kalmak istemez. MEB te başarının tek ölçütü sınavlardaki okulun durumu olması, okul idarecileri üzerine ayrıca bir baskı oluşturmaktadır. Süreç uzun bir maraton olduğu için kimi zamanlar yorgunluğa ve bitkinliğe sebep olabilmektedir. Süreç içerisinde yapılan deneme sonuçlarının ümit verdiği durumlarda kendini iyi hissetme, yorgunlukların bittiği ortaya çıkmaktadır.(K5)” derken bir diğeri de “Daha önce bu çalışmayı yaptıysa herhangi bir stres yaşamamaktadır. Ancak okul başarısı açısından mutlaka bir kaygı duyabilir. Yaz tatilinde tercihler için velilerle iletişime geçmede zorluklar yaşanabiliyor (K7)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğer yönetici ise sorulan bu soruya “Okulların akademik başarısı okul yöneticilerini birebir etkiliyor. Okulun başarı ya da başarısızlığı psikolojik olarak size yansıyor. Çevrenin okula ve yöneticilere bakışımı etkiliyor. Zamanla bu psikolojik bir baskı aygıtına dönüşüyor. Gerek çevrede gerekse sosyal ortamlardaki kıyaslamalar haliyle size yansıyor. (K8)” şeklinde görüş bildirmiştir.

LGS sürecinin okul yöneticileri üzerindeki fiziksel ve psikolojik açıdan etkileri yönelik “LGS sürecinin siz okul yöneticileri üzerinde fiziksel ve psikolojik açıdan etkileri oluyor mu, bunlara örnek verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin üzerinde stres ve kaygı oluştuğu, bu süreçte iş yükünün arttığı düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda sürecin yöneticiler üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkisi ile ilgili yöneticilerden birisi; “Üst yöneticiler tarafından LGS başarısı okulun iyi bir okul olup olmadığı için bir kriter olarak görülüyor. Okul yöneticileri veya öğretmenler yıl içinde farklı alanlarda çalışmalar yapsa, başarılar elde etse de LGS sonuçları okulun imajı hakkında daha belirleyici oluyor. Bu soruya aslında şu açıdan bakmakta yarar var: fiziksel ve psikolojik etki kime ve neye göre? Yani aslında insanın kendisiyle mizacı, yaradılışı, fitratı ne dersiniz deyin onunla alakalı bir durum. Sorumluluk alan, görev bilinci yüksek olan, aldığı sorumluluklar sonucu istediği sonuca ulaşamadığında suçluluk ve yetersizlik yaşayan insanlar için psikolojik etki kaçınılmazdır. Psikolojiyi

fiziksel etkiden bağımsız düşünemediğimiz için de her ikisi aynı anda etkilenecektir. Yönetici boyutunda duruma baktığımızda, okuldaki her öğrenciyi kendi evladı gibi benimseyen, onların başarılı olmaları için uğraşan, onların niteliklerini artırmak için çaba gösteren, gerektiğinde inisiyatif alan, öğrencisiyle öğretmeniyle bütün okulun her sürecinin sorumluluğunu üzerinde taşıyan yani kısaca görev bilinci yüksek bir okul yöneticisi için istenilen başarıya ulaşılmadığında psikolojik etkiler görülecektir. Ancak bunun tam tersi özelliklere sahip yöneticilerde de ne psikolojik ne de fiziksel bir etkiye rastlanmayacaktır. Mesai saatinin dolmasını bekleyen, bana necilik, vurdumduymazlık özellikleri taşıyan bir yönetici için de zaten LGS bir anlam ifade etmeyecektir. Kendi özelimde düşündüğümde durumu LGS süreci yorucu ve yıpratıcı bir süreç. Onca uğraşım ve çabanın sekizinci sınıf sonunda yapılan tek bir sınavla değerlendirilip yöneticinin önüne getirilmesi durumu üzücü. Süreç değerlendirilmeyip sonuç değerlendirileceği için sonuç odaklı bir yaklaşım üzerime sirayet ediyor. Sonuçta okul düzeyinde, ilçe ve il düzeyinde bir başarıya ulaşılmayınca hayal kırıklığı yaşıyorum. Sonucun kaygısını taşıyor olmak birçok hastalığı da beraberinde getiriyor. Başta mide rahatsızlığı olmakla birlikte, kalp rahatsızlıklarında bu süreçte arttı. Her gün yaşadığım fiziksel yorgunluğa görmezden gelmemin sonucu bunlar. (K8)” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde yöneticilerin birçoğunun LGS sürecinin gerek fiziksel gerekse psikolojik açıdan etkileri okul yöneticileri üzerinde gözlenmekte olduğunu belirtmiş, okul başarı durumuna göre iş yükünün artmasının fiziksel yorgunluğu, stres ve kaygı durumunu arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

LGS Sürecinde Okul Yöneticilerinin Öğrenci, Öğretmen, Veli İlişkilerinin Seyrinde Oluşan Farklılıklara Dair Bulgular

Tablo 8. LGS Sürecinde Okul Yöneticilerinin Öğrenci, Öğretmen, Veli İlişkilerinin Seyrinde Oluşan Farklılıklara Dair Bulgular

Tema	Kod	Katılımcılar	f
LGS Sürecinde Okul Yöneticilerinin Öğrenci, Öğretmen, Veli İlişkilerindeki Farklılıklar	İlgi beklentisi	K2, K4, K8	3
	Sorumluluk	K3, K4, K5	3
	İletişim	K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10	7
	İş birliği	K1, K2, K3, K5, K8, K10	6
	Hedefler	K2, K4, K7	3

LGS sürecinde okul yöneticilerinin öğrenci, öğretmen, veli ilişkilerinde meydana gelen farklılıkların belirlenmesine yönelik “LGS sürecinde okul yöneticilerinin öğrenci, öğretmen, veli ilişkilerinin seyrinde ne tür farklılıklar olmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde LGS sürecinde okul yöneticilerinin öğrenci, öğretmen, veli ilişkilerine yönelik birçok farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Tüm Paydaşların beklentileri artmaktadır. Bunun paydaşlar üzerinde iki tür etkisi olmaktadır. Akademik çalışmayı ve motivasyonu olumlu etkilemektedir. Özellikle öğrenci ve veliler üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktadır. (K1) “ derken bir diğer yönetici ise “Başarı sadece öğrencinin veya öğretmenin ya da velinin gayretiyle olamaz. İyi bir sınav puanı hedefliyorsak bu üç unsurunda işbirliği içerisinde hareket etmesi gerekiyor. Burada en büyük sorumluluk velilere düşmektedir. Okulda yapılan çalışmaların evde devam edip etmediğini velinin sürekli kontrol etmesi ve okula dönüt sağlaması gerekiyor. Ama genelde veliler başarıyı sadece öğretmen merkezli olarak görmektedir. Sınava girecek olan öğrencilerin aileleri ile olan ilişkiler daha önceki ilişkilere nazaran fazlalaşmaktadır. Öğrenci, öğretmen ve veli arasındaki ilişkide artık daha üst boyuta çıkmaktadır. (K5)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Bu süreçte öğrencilerin her türlü sorunları ile daha fazla ilgilenilmekte, akademik başarıları takip edilmektedir. Öğretmenlerden okulun hedefleri doğrultusunda daha fazla gayret beklenmektedir. Bu süreçte velilerden okul yönetimi ile sürekli iletişim içinde olmaları istenmektedir. (K4)” derken bir diğeri de “LGS sürecinde öğrenci, öğretmen ve veli ile olan iletişim artmakta, onları motive etmek için sık sık görüşmeler yapılmaktadır. (K6)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğer yönetici ise sorulan bu soruya “Bilhassa kız öğrencilerin sınav heyecanını kontrol etmelerini sağlama, erkek öğrencileri ise sınava motive edebilme. Öğretmenleri de başarının beklentiden daha iyi olacağı temennisiyle ümitsizliğe düşürmeme. Çünkü yapılan her deneme sınav sonucu öğretmenleri olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Kısaca okul yöneticisi öğrenciyi, öğretmeni ayrı ayrı gözlemleyip onların kaygı ve streslerine müdahale etmeli. Velileri tercih yapılacak okullar konusunda yeterli bilgilendirme yapılmalı (K7)” şeklinde görüş bildirmiştir.

LGS sürecinde okul yöneticilerinin öğrenci, öğretmen, veli ilişkilerinin seyrinde ne tür farklılıklar olmaktadır?” “sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin öğrenci ve veliler ile etkili iletişim kurması gerektiği, işbirliğine önem verilmesi gerektiği, öğrencilerin ilgi ve beklentilerinin dikkate alınması ve hedeflerin net bir

şekilde belirtilmesi gerektiği düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda yönetici, öğrenci, öğretmen ve veli iletişimi hususu ile ilgili yöneticilerden birisi; “Öğrenci açısından 8.sınıf düzeyinde yönetici ve öğrenci iletişimi artmaktadır. Yöneticiler öğrencilerle bireysel veya sınıf olarak görüşmeler gerçekleştirmektedir. Öğrenci kendini baskı altında hissedebiliyor. Öğretmen açısından eğer okul yöneticisi etkili bir liderlik yapıyorsa, öğretmende yöneticiler güveniyorsa, birlikte çalışmaya istekliyse öğretmen yönetici ilişkisi güçlenmektedir. Ancak yönetici baskıcı, hesap soran bir yaklaşımda ise öğretmen kendi özerkliğine müdahale edilmesini istememekte verimliliği düşmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde İlişkilerin seyrine dair alınan yanıtlar ilgi beklentisi, sorumluluk, iletişim, hedefler, işbirliği temalarını ortaya çıkarmıştır. LGS sınav sürecinde ilişkilerin normale göre farklılık gösterdiği verilen yanıtlar aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Okul Yöneticilerinin LGS Sınavının Sonuçlarına Dair Beklentileri ve Beklentilerin Karşılanma Düzeyinin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkilerine Dair Bulgular.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin LGS Sınavının Sonuçlarına Dair Beklentileri ve Beklentilerin Karşılanma Düzeyinin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkilerine Dair Bulgular.

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Okul yöneticilerinin LGS sınavının sonuçlarına dair beklentileri	Yüksek başarı	K ₂ , K ₃ , K ₄ , K ₅ , K ₆ , K ₇ , K ₈ , K ₉ , K ₁₀	9
	Geri dönüt	K ₁ , K ₃ , K ₄ , K ₇ , K ₈ , K ₁₀	6
	Tutarlılık	K ₅ , K ₆ , K ₇ , K ₈ , K ₁₀	5
	Ön plana çıkma	K ₁ , K ₅ , K ₈	3

Okul yöneticilerinin LGS sınavının sonuçlarına dair beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin okul yöneticileri üzerindeki etkilerini öğrenmeye yönelik “Okul yöneticilerinin LGS sınavının sonuçlarına dair beklentileri nelerdir? Bu beklentilerin karşılanma düzeyi okul yöneticilerini nasıl etkilemektedir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin LGS sınavının sonuçlarına dair beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin okul yöneticileri üzerindeki etkilerine yönelik birçok farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Sınavla alınan okullara daha fazla öğrenci gönderebilmek. Bu başarı okul idarecilerini ve öğretmenlerini motivasyonunu olumlu etkilemektedir. (K1) “ derken bir diğer yönetici ise “Her okul illaki okul başarısını önemser, başarılı öğrencilerin de istenen başarıyı yakalamasını ister. Çünkü çok başarılı olan bir öğrenci sınav anında o başarıyı yakalamaya bilir. Başarıyı yakalayan okul onun devam etmesini ister. Başarısızlık ise o okulun tüm paydaşlarını olumsuz yönde etkiler. Yönetici ve diğer paydaşlar güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve o doğrultuda planlama yapmalı. (K2)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Tabi ki hedeflenen başarıya ulaşmaktır. Bu başarıya ulaşma düzeyi okulun sonraki yıllardaki hedeflerini ve politikasını da etkilemektedir. Üst düzey bir başarı okul yönetimini daha fazla motive etmekte ve daha fazla çalışma azmi oluşturmaktadır. Düşük düzey bir başarı ise olumsuz algılar oluşturabilmektedir. (K4)” derken bir diğeri de “Öncelikle öğrencinin ilerde daha iyi bir lisede okumasını beklemektedir. Sınav sonuçlarının beklentileri karşılacağı durumlarda da her yıl üzerine yeni çalışmalarda eklenerek döngü bu şekilde ilerlemektedir. Okul yöneticisi olarak elimizdeki öğrenciyi iyi tanımalı çevreyi iyi analiz etmeliyiz. Ona göre de sınavda ulaşacağımız hedefleri koymalıyız. Aksi halde yıl boyu boş hayaller peşinde çırpınıp dururuz. Bence önemli olan okulda birkaç tane çok başarılı öğrenci yetiştirmek yerine öğrencilerin büyük çoğunluğunun iyi bir sınav puanı alabilmelerine odaklanmalıyız. (K5)” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin LGS sınavının sonuçlarına dair beklentileri nelerdir? Bu beklentilerin karşılanma düzeyi okul yöneticilerini nasıl etkilemektedir, “sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin LGS sınavının sonuçlarına dair yüksek başarı beklentisi olduğu, okulun başarısı ile ön plana çıkabileceği, geri dönütlerin sağlıklı bir şekilde yapılması gerektiği düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda LGS sınavının sonuçlarına dair beklentileri ve beklentilerin karşılanma düzeyinin okul yöneticileri üzerindeki etkileri ile ilgili yöneticilerden birisi; “Ortaokulun temel amaçlarında birisi öğrencileri bir üst eğitim kademesine hazırlamaktır. LGS hazırlığı esasında öğrenci sınavla öğrenci alan bir okula gitsin veya gitmesin kendini akademik olarak geliştirme sürecidir. Sınav gerçekleşince beklenen sonuçlar elde edilirse yönetici ve öğretmenler emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünürler, sonuç iyi olmazsa tam tersi gerçekleşir. Her okul yöneticisi gibi ben de okulumun başarı sıralamasında en üst sıralarda olmasını isterim. Bunun için yeterince uğraş verdiğimi de düşünüyorum. Ancak okul yöneticilerinden beklenen her ne varsa bunlar sadece okul yöneticisinin çaba göstermesiyle karşılanması mümkün olmamakta. Okulun öğrenci aldığı çevre, ailelerin sosyoekonomik yapısı, velilerin bilinç düzeyi ve bunun öğrenciye ne kadar

aktarıldığı, öğretmenlerin görev sorumluluğu bilinci gibi LGS başarısını etkileyen birçok husus var. Ben de yönetici olarak beklenti oluştururken bu hususları dikkate alıyorum. Konunun sadece benimle alakalı olmadığını bilincinde olmak önemli iken kendimle alakalı olmayan durumları düzeltmeye çalışmak ya da beklentiye ona göre ayarlamak da zor bir durum. Yüksek beklentilere girdiğim durumlarda hayal kırıklığı yaşıyorum ve yetersiz hissediyorum.(K8)” şeklinde görüş bildirmiştir, bir diğer yönetici ise “Fen lisesi kazanılması beklentisi her okul yöneticisinde vardır. Bu okulu kazanan öğrenci sayısı ne kadar fazla olursa okulun itibarı artacağı inancı yüksek. Fen lisesi kazandırma oranı ile okulun, yöneticinin, öğretmenin başarısının doğru orantılı olduğu inancı yüksek. Eğer bu beklenti karşılanırsa yönetici ve okul personeli arasındaki ilişkiler olumlu yönde gelişme gösteriyor. Aksi takdirde karşılıklı olarak öğrenci, öğretmen veya veliyi suçlama eğilimleri artıyor.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde alınan yanıtlar doğrultusunda LGS sınav sonuçlarında yüksek başarı beklentisi, sınav öncesi çalışmalar ve sonuçları ile ilgili tutarlılığın sağlanması, geri dönüt yapılması ve sınav başarısı ile diğer okullar önünde ön plana çıkılabileceği bulgularına ulaşılmıştır. LGS sınavının sonuçlarına dair beklenti teması yüksek başarı olarak görünmektedir. Okul yöneticileri, öğrencilerin başarısının sınavla ölçülmesinden dolayı iyi bir okula yerleşme konusunda önem vermektedir.

Okul Yöneticilerinin Daha Önceki LGS Sonuçları İle İlgili Yaptığı Çalışmalara ve Öğretmenlerle Birlikte Tespit Edilen Sorun ve Çözüm Yollarına Dair Bulgular

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Daha Önceki LGS Sonuçları İle İlgili Yaptığı Çalışmalara ve Öğretmenlerle Birlikte Tespit Edilen Sorun ve Çözüm Yollarına Dair Bulgular.

Tema	Kod	Katılımcılar	f
LGS sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar	Karşılaştırma	K2, K5, K10	3
	Öneri	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10	7
	Analiz	K1, K3, K4, K7, K8, K10	1
	Değerlendirme	K3, K4, K7	3

Okul yöneticisi olarak daha önceki LGS sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda öğretmenlerle sorun ve çözüm yollarını bulmaya yönelik “Okul yöneticisi olarak daha önceki LGS sonuçları ile ilgili bir çalışma yaptınız mı? Öğretmenlerle sorun ve çözüm yollarını görüştünüz mü?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin LGS sonuçları ve sonuçların öğretmenler ile birlikte değerlendirilmesine yönelik birçok farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Evet her yıl öğretmenlerle birlikte LGS sonuçları üzerine başarı istatistiği ve sınav analizi üzerine değerlendirmeler yapılmaktadır.(K₁)” derken bir diğer yönetici ise “Sınav sonuçları incelenir. Beklenen başarı ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Var olan sorunlar hep birlikte belirlenirken aynı zamanda çözüm önerileri de alınır. (K₂)” şeklinde görüş bildirmiştir. Bir diğer yönetici ise sorulan bu soruya “Daha önceki sınav sonuçları üzerinde çalışmalar yaparak eksik kazanımlar ve yapılan genel hatalar üzerine çözümler geliştirilmek üzere görüşmeler yapılıyor. Geldiğim okulda bu şekilde bir çalışma yapmıştık. Bir önceki yıl yapılan sınavla eksiklerimizi ya da güzel olduğunu düşündüğümüz yönleri konuşup daha iyiye nasıl ulaşabiliriz sorusuna çözümler bulmaya çalıştık. (K₅)” şeklinde görüş bildirmiştir.

Okul yöneticisi olarak daha önceki LGS sonuçları ile ilgili bir çalışma yaptınız mı? Öğretmenlerle sorun ve çözüm yollarını görüştünüz mü? Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin genel olarak LGS Sınav sonuçlarını öğretmenler ile birlikte analiz ettiği, sınav sonuçlarının değerlendirildiği, sınav sonuçlarının karşılaştırılarak sınav çalışmaları ile ilgili önerilerin ele alındığı düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda LGS sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar ve önerilen çözüm yolları hususu ile ilgili yöneticilerden birisi; “Her yıl yapılan LGS sonuçları analiz edilir. Başarının artırılması için ne gibi çalışmaların yapılabileceği ile ilgili öğretmenlerle görüşülüp çözüm üretilmeye çalışılır. (K₆)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Okulun eğitime başladığı her dönem başında öğretmenler kurulunda LGS geniş çaplı ele alınmaktadır. Buna göre de yeni öğretim yılında uygulanacak etkinlikler belirlenmektedir. (K₇)” derken bir diğeri de “Her sene bunu yapıyoruz. Öğretmenlerin sürece inanması ve bu konuda derdi olması gerekiyor. Bu derdin veli ve öğrenci tarafından satın alması gerekiyor. Dolayısıyla süreç tek yönlü katkı sonuç vermiyor. Tüm paydaşların senkronize çalışması gerekiyor. Dolayısıyla rehberlik hizmetlerine, şube rehber öğretmenlerine çok iş düşüyor. Okulların ekonomik anlamda bütçelerle desteklenmesi gerekiyor. (K₉)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Yine yöneticilerden biri “LGS yapılmaya başladığından beri istatistikleri tutuyoruz. Öğrencilerin aldığı puanlar, yerleştiği okullar hepsi elimizde mevcut. Stratejik planı güncelledikçe oraya da koyuyoruz. Web sitemizden herkes ulaşabilir. Sene başı toplantılarında istatistikleri değerlendiriyoruz. Öğretmenlerimizle açılacak kurslar ve öğrencilere yönelik yapılacak çalışmaları belirliyoruz. Sınav kazanma olasılığı yüksek öğrencileri özellikle takibe alıp gelişimlerini takip ediyoruz. Akademik beklentinin düşük olduğu öğrencileri ise genel olarak okul spor takımlarına yönlendirmeye

çalışıyoruz. Onlar için spor veya güzel sanatlar liseleri için hedefler oluşturmaya çalışıyoruz. Okulda çatığımız DYK kurslarının gidişatı ile ilgili değerlendirmeler yapmak üzere ara ara toplantılar yapıyoruz. (K₁₀)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Tablo 10 incelendiğinde LGS sonuçlarına dair çalışmalar konusunda alınan yanıtlar sonuçların kapsamlı şekilde analiz edildiği, gerekli değerlendirmelerin ders öğretmenleri ile birlikte yapıldığı, sınavların bir önceki yıllarla karşılaştırıldığı ve bu değerlendirmeler doğrultusunda sınav çalışmalarına yönelik okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından öneriler ortaya koyarak gelişme yolları aranmaya çalışıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

Öğretmen Performansının Düşük Olmasının Okul Yöneticileri Üzerinde Oluşturduğu Baskı ve Öğretmenlerin Performansı Arttırmak İçin Uygulanan Yöntemlere Dair Bulgular

Tablo 11. Öğretmen Performansının Düşük Olmasının Okul Yöneticileri Üzerinde Oluşturduğu Baskı ve Öğretmenlerin Performansı Arttırmak İçin Uygulanan Yöntemlere Dair Bulgular.

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Öğretmen Performansının Yönetici Üzerindeki Etkisi ve Yapılacak Uygulamalar	Pozitif iklim	K2, K3, K4, K5, K6, K7,	6
	Etkinlikler	K1, K4, K5, K6, K8, K10	6
	Durum tespiti	K2, K3, K4, K6, K7, K9, K10	7
	Takdir etme	K6, K8, K9, K10	4

Okul yöneticisi olarak öğretmen performansının düşük olmasının oluşturduğu baskı ve öğretmenlerin performansı arttırmak için kullanılan yöntemleri belirlemeye yönelik “Öğretmen performansının düşük olması (test verme, öğrenciyle ilgilenme vb.) üzerinizde baskı oluşturmakta mıdır? Öğretmenlerin performansı arttırmak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmen performansının düşüklüğünün neden olduğu baskı ve öğretmen performansının artırılmasına yönelik farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Hayır oluşturmamaktadır. Yapılan deneme sınavının sonuçlarını öğretmenle birlikte analiz etmek, öğretmenlere uygun çalışma ortamları oluşturmak ve planlama yapmak.(K₁) “ derken bir diğeri yönetici ise “Öğretmenlerin performansı ve sınava yönelik motivasyonunu öğrenci başarısını çok etkilemektedir. Öğretmenlerin performansını arttırmak için okulda kendini iyi hissetmesini sağlamak, güven duygusu oluşturmak, fark yaratan öğretmenler ile ilgili örnek çalışmaları incelemek faydalı olacaktır. (K₂)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Tabii ki oluşturmaktadır. Çünkü bu durumda istenen başarı elde edilememekte bu da okul yönetimi üzerinde baskı oluşturmaktadır. Öğretmen performansını arttırmak için onlarla birebir görüşmeler yapıyorum. Doğru uygulamalarını takdir ederek motivasyonlarının artmasını sağlıyorum. Ayrıca okulun maddi imkânlarını kullanarak öğretmenlere her türlü eğitsel malzemeyi temin ediyorum. (K₃)” derken bir diğeri de “Öğretmen performansı sınav sürecinin en önemli parçasıdır. Öğretmenin performansının artırılması ancak okul içi olumlu atmosfer ve diğeri paydaşları ile yaptığı iletişim ve işbirliği ile sağlanır. Başarı elde edebilmek için sınavda soru sorulan derslerin öğretmenlerinin belli bir eşgüdüm içerisinde çalışması gerekmektedir. Her öğretmen aynı oranda çaba göstermezse o zaman başarıyı yakalamak zorlaşır. Bu nedenle öğretmelerin arasında daha az gayretli olanlar bizim çalışma azmimizi olumsuz yönde etkiler. Bunun önüne geçebilmek için öğretmenlerle bu konularda sık sık toplantılar yapmak sınavla ilgili çalışmalarını takip etmek öğretmenlerinde özverisini artıracaktır. (K₅)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğeri yönetici ise sorulan bu soruya “Sık sık öğretmenlerle bir araya geliriz. Sosyal etkinlikler yaparız. Öğretmenlerle bire bir görüşmeler yapar, onların üzerindeki baskıyı kaldırıcı, performansını artıracak konuşmalarla enerjisini yüksek tutmaya çalışırız. Başarıyı takdir ederiz, öğretmenlere saygı gösterir, kendine güvendiğimizi belli ederiz. Kaynak eksikliği yaşayan Öğrencilere destek veririz. Öğrenciler bireysel çalışma planları hazırlar, onların takibini titizlikle yaparız. (K₆)” şeklinde görüş bildirmiştir.

Öğretmen performansının düşük olması (test verme, öğrenciyle ilgilenme vb.) üzerinizde baskı oluşturmakta mıdır? Öğretmenlerin performansı arttırmak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?” “sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin genel olarak öğretmen performansının düşmesini engellemeye yönelik okulda pozitif bir iklim oluşturulması gerektiği, alınacak önlemlere yönelik durum tespiti yaparak sınıf içi ve dışı etkinlikler planlanması, öğretmenlerin gösterilen başarı sonrası okul yöneticileri tarafından takdir edilmesi gerektiği düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerden birisi; “Geniş kadrolu okullarda şubelere öğretmen dağılımı bu durum düşünerek yapılmaktadır. Ancak öğretmen kadrosu yetersizse veya öğretmen performansının düşük olduğu düşünülürse velilerle irtibata geçilip takviye kurslar almasını sağlarız. Ya da ilgili öğretmenle önceden konuşup okulumuzun önümüzdeki sınavla ilgili başarı tahmin yapılarak öğretmeni motive ederiz. (K₇)” derken bir diğeri de “Beklenen performansta olamayan öğretmenler için yönlendirici olmaya çalışırız. Yapılacak çalışmalar en baştan ve süreç içinde belirlendiyse bunların takibini yaparak öğretmenin performansı artırılabilir. Elde ettiği başarıları takdir edilerek motivasyonu yüksek tutulabilir. (K₈)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Yine

yöneticilerden biri “Sınav eksenli bakış açısı herkeste baskı oluşturuyor, idare de bundan nasibini alıyor. İdarenin bu konudaki yetkisi etkisiz olduğu için yönetici kendi içinde bir psikolojik arbede yaşıyor. Her şikâyeti önce kendi içinde absürde ediyor sonra kırmadan dökmeden motivasyonu bozmadan nasıl öğretmenle paylaşacağı üzerine derinleşiyor. Performansı artırmak için Öğretmenleri inandırmaktan, dert sahibi yapmaktan, vicdanına hitap etmekten başka bir çıkış yolu yok. Ödüller, taltifler bir yere kadar götürüyor ve salt öğretmen çalışmasını net ölçen objektif bir aygıtımız da görünmüyor. (K₉)” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticisi olarak öğretmen performansının düşük olmasının oluşturduğu baskı ve öğretmenlerin performansı arttırmak için kullanılan yöntemleri konusunda alınan yanıtlar sonucunda öğretmenlerin performans düşüklüğü yaşamalarının önüne geçmek için gerekli durum tespitinin yapılması, yapılan durum tespiti neticesinde öğretmen performansını artırıcı etkinlikler planlanması ve bu şekilde okulda pozitif iklim oluşturarak sınav başarısını artırılması, başarı gösteren öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından takdir edilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmen performansını artırmak için uygulanan yöntemler konusunda pozitif bir okul iklimi oluşturma çabalarının yanında güvende hissettirmeye yönelik adımlar ön plana çıkmaktadır. Birlikte etkinlikler yapılması suretiyle öğretmenlerin üzerindeki baskıyı azaltmak için çaba gösterilmesi, okul yöneticilerinin tercih ettiği uygulamalar arasında yer almaktadır.

LGS Sürecinin Okul Yönetim Anlayışı Üzerinde Oluşturduğu Baskı ve Bu Baskıyı Aşmak İçin Uygulana Çözüm Yollarına Dair Bulgular

Tablo 12. LGS Sürecinin Okul Yönetim Anlayışı Üzerinde Oluşturduğu Baskı ve Bu Baskıyı Aşmak İçin Uygulana Çözüm Yollarına Dair Bulgular

Tema	Kod	Katılımcılar	f
LGS Sürecinin Okul Yönetim Anlayışı Üzerindeki Etkisi Ve Çözüm Yolları	Yüksek baskı	K ₁ , K ₂ , K ₄ , K ₅ , K ₆ , K ₈	6
	Planlama	K ₁ , K ₂ , K ₃ , K ₅ , K ₆ , K ₈	6
	Profesyonel yönetim	K ₃ , K ₄ , K ₉	3
	Etkili iletişim	K ₁ , K ₂ , K ₄ , K ₅ , K ₇ , K ₈ , K ₁₀	7

LGS sürecinin okulun yönetim anlayışı üzerinde oluşturduğu baskı ve bu baskıyı aşmak için kullanılan yöntemleri belirlemeye yönelik “LGS süreci okulun yönetim anlayışı üzerinde bir baskı oluşturuyor mu? Bu baskıyı aşmak için hangi çözüm yollarını kullanıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin LGS sürecinin okul yönetimi anlayışı üzerinde oluşturduğu baskı ve bu baskıyı aşmak için kullandıkları yöntemlere yönelik farklı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerden birisi; “Sosyal çevre ve eğitim camiasının beklentileri ister istemez psikolojik baskı oluşturmaktadır.

Çözüm yolları: İyi bir akademik çalışma planlaması yapmak, öğrenci ve velilere yönelik rehberlik amaçlı seminer çalışmaları yapmak. (K₁) “ derken bir diğer yönetici ise “Tabi ki bir baskı oluşturuyor. Bazen otoriter bazen demokratik yöntemler kullanılır ama her ikisinde de denge önemli. Bence yöneticilerin öğretmenler ile iletişime ne kadar sağlıklı olursa her türlü sorun asılabilir. Burada da yine formal ve informal ilişkileri dengede tutmak başka sorunların çıkmaması için önemli. (K₂)” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri “Süreci profesyonel bir şekilde yönettiğimizde böyle bir durumla karşılaşılmıyor. (K₃)” derken bir diğeri de “*Tabii ki* oluşturmaktadır. Velilerin, il ve ilçe yönetiminin okuldan beklentileri fazla olduğu için bu da doğal olarak öğretmenler ve okul yönetimi üzerinde baskı oluşturmaktadır. Okul yönetimi bu süreci ne kadar iyi yönetirse üzerindeki baskı da o oranda az olacaktır. (K₄)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğer yönetici ise sorulan bu soruya “Sınav okulun gerçeklerinden bir tanesi olmasına rağmen, farklı birçok gerçeklikte vardır. Çünkü okullarda anasınıfından 8.sınıfa kadar her kademedeki öğrenciler mevcuttur. Okul yönetimi tüm sınıfları bir kenara bırakıp sadece sınava hazırlanan sekizinci sınıflarla ilgilenirse o zaman diğer öğrenciler ihmal edilmiş ve haksızlığa uğramış olurlar. Sınav için ayrı bir çaba gösteriyoruz fakat bu demek değildir ki okulun tüm hedefi sınav olamaz. O sebeple yönetim anlayışımızda sınav ancak diğer tüm sorunlar kadar paya sahiptir. Sonuçta ortada bir sınav gerçeğinin olması öğrenci, öğretmen, veli üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskıda doğal olarak okul yönetimini de etkilemektedir. Sınav süreci ile ilgili gerekli rehberlik ve çalışmalar yapılırken, deneme sonuçlarının etkileri olumlu olunca baskı doğal olarak azalmaktadır. (K₅)” şeklinde görüş bildirmiştir.

LGS süreci okulun yönetim anlayışı üzerinde bir baskı oluşturuyor mu? Bu baskıyı aşmak için hangi çözüm yollarını kullanıyorsunuz? sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin genel olarak LGS sürecinin okul yönetimi anlayışı üzerinde yüksek baskı oluşturduğu, iyi bir yönetim planlaması, profesyonel yönetim anlayışı ve etkili iletişim yöntemleri kullanılarak bu baskının aşılabileceği düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda

yöneticilerden birisi; “Okulun yönetimi ile ilgili bir baskı oluşturuyor. Bu baskıyı en aza indirmek için; gayretimizi artırıp, başarıyı yükseltmeye çalışıyoruz. Biz işimizi layıkıyla yapalım olamazsa olmaz. (K₆)” derken bir diğeri de “Okul yönetimi LGS süreciyle ilgili olarak öğrenci velileriyle sık sık iletişime geçerse ve başarının artması için zamanında müdahale edilirse veli çocuğunun başarı durumu hakkında bilgi sahibi olduğundan sınav sonuçlarıyla ilgili sürpriz yaşanmadığından baskı oluşmamaktadır. (K₇)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Yine yöneticilerden biri “Kesinlikle her yönüyle öğrenciyi eğitmeyi ıskalıyorsunuz. Çünkü öğrenci bir yönüyle değerlendirilmeye tabii tutuluyor. İşin ilginç yanı siz de o çıktı üzerinden değerlendiriliyorsunuz. Dolayısıyla sizin öğretmenlerle ilişkilerinize kadar sirayet eden ve sizi baskılayan bir yönetime mecbur kalıyorsunuz. Bu baskıyı aşmak için kendinizden taviz veriyorsunuz ne. (K₉)” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir diğeri yönetici ise “Bu süreç yönetim anlayışını da doğrudan etkiliyor. Kamuoyunda bu konunun çok yer bulması, veli beklentileri ve bakanlığın bu konudaki beklentileri okulların yönetim anlayışını doğrudan etkiliyor. Öğretmenler kurullarında LGS çok uzun süre konuşulan bir konu oluyor. Eğitim öğretim zamanları içerisinde de bu konuya fazlaca zaman ayırmak zorunda kalıyoruz. LGS yerine spor, sanat ve sosyal alanlardaki konulara daha fazla zaman ayırmak gerektiğini düşünüyorum. Bunu sağlayamadığımız için de üzgünüm. Her geçen yıl okulların rolü gittikçe değişiyor ve sınava hazırlayan kurumlar haline dönüşüyor. Bunu aşmak için okul içerisinde çeşitli organizasyonlar, yarışmalar, eğlence programları düzenlemeye çalışıyoruz. Bu çalışmalara da daha çok alt sınıf öğrenciler katılıyor. Sekizinci sınıf öğrenciler katılmaya istekli olsa da aile veya çevre etkisiyle katılmıyorlar. Mevcut sistemde ne yapsak boşa kürek çekiyormuş gibi. Sınav odaklı sistem acilen değişmeli. (K₁₀)” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde LGS sürecinin okulun yönetim anlayışı üzerinde oluşturduğu baskı ve bu baskıyı aşmak için kullanılan yöntemleri belirlemeye yönelik alınan yanıtlar sonucunda okul yöneticilerinin bu süreçte yüksek baskı altında olduğu, LGS sürecinde okul öğrenci, öğretmen ve veli sorumlulukları açısından doğru bir planlama yapılması gerektiği profesyonel bir okul yönetimi sergilenmesi gerektiği ve etkili iletişim unsurlarının bu süreçte önem arz ettiği bulgularına ulaşılmıştır. LGS sürecinin baskı oluşturma durumuna göre incelenmesiyle birlikte yüksek baskı, planlama ve profesyonellik temaları elde edilmiştir. Yüksek baskı oluşturan bu süreçte okul yöneticileri etkili planlamalar yaparak ve profesyonel bir yaklaşım sergileyerek çözüm üretmeye çalışmaları gerektiği bulgularına ulaşılmıştır.

LGS sürecinin baskı oluşturma durumuna göre incelenmesiyle birlikte yüksek baskı, planlama ve profesyonellik temaları elde edilmiştir. Yüksek baskı oluşturan bu süreçte okul yöneticileri etkili planlamalar yaparak ve profesyonel bir yaklaşım sergileyerek çözüm üretmeye çalışmaktadır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticileri, eğitimle ilgili hedeflere ulaşılması için belirleyici roller üstlenmektedir. Etkili ve verimli bir biçimde eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde okul yöneticilerinin öncü rolleri vardır. Sınav süreçleri baskının daha yüksek olduğu zamanlar olduğu için okul yöneticilerinin liderlik rollerine daha fazla ihtiyaç duyulduğu çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır.

LGS sürecinde okul yöneticilerinin rehberlik, motivasyon, koordinasyon, destek ve bilgilendirme rolleriyle ön plana çıktığı çalışmanın sonuçlarından birisidir. LGS sürecinde okul yöneticilerinin problem çözme becerisine ihtiyaç duyulduğu vurgulanan bir diğeri sonuç olarak görünmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre LGS Sürecinde etkili okul yöneticileri liderlik, iletişim becerileri, disiplin etme, organizasyonda başarı sağlama gibi özellikleriyle ön plana çıkmaktadır.

LGS sürecinin okul yöneticileri üzerinde stres ve kaygı meydana getirdiği sonucuna varılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre okul yöneticileri LGS sürecinin sonunda yüksek başarı beklentisine sahiptir. Öğrencilerin başarısı, sınavlarla aracılığıyla ölçüldüğü için okul yöneticilerinin yüksek başarı beklentisinin olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmada ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin LGS sürecinde bir önceki yılın sınav sonuçları ile karşılaştırmalar yaparak değerlendirmelerde buldukları belirlenmiştir.

Öğretmen performansının artırılması, okul yöneticilerinin görevleri arasındadır. Buna göre okul yöneticileri, pozitif bir okul iklimi oluşturarak öğretmen performansını artırmalıdır. Birlikte yapılan etkinliklerin öğretmen performansını artırdığı çalışmanın sonuçları arasındadır.

Okul yöneticileri, LGS sürecinin baskı oluşturduğu yönünde yanıtlar vermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre bu baskı ile profesyonel bir yaklaşımla mücadele edilmesi, okul yöneticilerinin önemli görevleri arasındadır. Etkili planlamalar yaparak ve stratejileri doğru uygulayarak bu baskının aşılması, okul yöneticilerinin çözüm üretme girişimlerine örnek olarak verilmiştir. Yirci ve Berk (2021), etkili bir okul yöneticisinin okullarda pozitif iklim

meydana getirmekle görevli olduğunu belirtmiştir. Sınav süreçlerinde okul yöneticilerinden beklenenler bakımından iki çalışmanın bulguları benzerdir denebilir. Çünkü bu çalışmada da okul yöneticilerinin pozitif bir iklim oluşturma sorumluluğunun olduğu vurgulanmıştır.

Sezer ve Akan (2018), okul yöneticilerinin öğrenciler için doğru hedeflere yönelmeyi sağladıklarını gösteren sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmada da LGS sınav sürecinde okul yöneticilerinin öğrencileri doğru bir şekilde yönlendirmelerinin önemi dile getirilmiştir. Sınavlardaki başarı düzeyi açısından bu hususun önemli olduğu araştırmaların ortak noktaları arasındadır.

Arkan (2011), okul yöneticilerinin problem çözme becerisinin eğitim süreçleri açısından belirleyici konumda olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada da LGS sürecinde okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine gereksinim olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin problem çözme konusunda farklarını pozitif yönde yansıtılmaları beklentisi, konuyla ilgili hemen hemen tüm çalışmalar için ortak bir çıkarım olarak görülmektedir.

Babaoğlu, Altun ve Çakan (2010), yapmış oldukları çalışmada okul yöneticilerinde mesleki tükenmişliğin yaygın gözlemlendiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada da okul yöneticileri özellikle sınav dönemlerinde yoğun baskıya maruz kaldıkları, bunun da stres ve kaygı meydana getirdiği görülmüştür. Dolayısıyla iki çalışmada benzer bulgulara ulaşılmıştır.

LGS süreci ve okul yöneticileri ile ilgili çalışma sayısı sınırlı olduğu için tartışma kısmında bu sürece odaklanan sınırlı sayıda çalışma ile bu çalışmanın sonuçlarının kıyaslanması mümkün olmuştur.

LGS'nin Yöneticilerin Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma Araştırmaya katılan yöneticiler LGS ile birlikte stres düzeylerinin arttığını belirtmiştir. Yöneticilerin stres düzeyleri okullarının türü ve merkezi sınavlarda göstermiş olduğu başarıya göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmaya yöneticilerin çoğunluğu sınav streslerinin değişmediğini ifade etmiştir. Veli ve öğretmenlerin LGS'nin sınav stresini azaltmaya yönelik etkisinin sıra ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. LGS ile birlikte yöneticilerin sınav streslerinin velilere göre daha çok azaldığı söylenebilir. Gündoğdu ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada "SBS'nin öğrencilerde sınav kaygı düzeyini, öğrenciler üzerindeki aile ve çevre baskısını arttırdığı, süreç odaklı olmaktan çok sınav odaklı bir sistemin ürünü olarak" görüldüğünü belirtirken, Şad N, S. ve Şahiner Y, K. (2016) araştırmalarında, "LGS ile beraber gelen uygulamaların öğrencilerin sınav stresi ve kaygısını arttırdığını" ifade etmişlerdir. Ulaşılan sonuçlara baktığımızda, merkezi sınavların genel olarak stres düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticiler öğrencilerin okula verdikleri önemin, öğretmene verdikleri önemin ve ders çalışmaktan hoşlanma düzeylerinin, öğrencilerinin derse aktif katılımlarının azaldığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler LGS ile birlikte öğretmen motivasyonu, disiplin işleri ve etkin iletişim konusunda daha aktif olunması gerektiğini ifade etmiştir. Can E.(2010), merkezi sınavlarla birlikte okulların asıl uygulaması gereken eğitsel uygulamaları bıraktığını, çoktan seçmeli test çözme ve sınava hazırlık uygulamalarına önem vermeye başladıklarını ifade etmiştir. Kumandaş ve Kutlu (2014) çalışmasında "öğrencilerin sınıf düzeyi arttıkça okul derslerine olan ilgisinin azaldığı yetenek dersi olarak bilinen beden eğitimi, müzik, resim gibi derslerin etkili işlenmediğini ve onlara kendi yeteneklerini keşfetmede yardımcı olmadığını" vurgulamışlardır.

5.2. Öneriler

Dünyada, kademeler arası geçişte öğrencileri seçme uygulamaları farklı yöntemlerle de olsa yaygın olarak uygulanmaktadır. Türkiye'de genç nüfus oranını dikkate aldığımızda öğrencileri seçmede uygulanan en güvenilir yolun merkezi sınavlar olduğu toplum tarafından da benimsenmiştir. Bu sebepten, Türkiye için tartışılması gereken konu merkezi sınavların kaldırılıp kaldırılmamasından daha çok, özellikli okulların ve merkezi sınavın kapsamının ne olacağıdır. Bu kadar çok öğrencinin girdiği bir sınavın, yöneticiler üzerinde oluşturduğu etkilerin ortadan kaldırılması mümkün gözükmemektedir. LGS'nin %10'luk bir okula öğrenci seçmesine rağmen sınavın % 90'nın üzerinde bir katılımın olması sistemin amacına ulaşmadığının da bir göstergesidir. Bu çerçevede araştırmadan elde edilen bulgular ve araştırma sonuçları göz önüne alınarak konuyla ilgili şu öneriler sunulmuştur.

- ✓ Okul yöneticileri kapsamlı planlar yaparak sınav sürecini yürütmelidir.
- ✓ Sınav süreçlerinde okul yöneticileri profesyonel bir yaklaşım sergilemelidir.
- ✓ Okul yöneticileri sınav süreçlerinde öğrenciler ve öğretmenlerle yakından ilgilenmeli, nitelikli iletişim kurmalıdır.
- ✓ Sınav süreçlerinde baskının azalması adına sosyal etkinlikler planlanması önerilmektedir.

- ✓ Okul yöneticileri, pozitif bir okul iklimi meydana getirmek için çaba göstermelidir.
- ✓ Milli Eğitim Bakanlığının destekleme ve yetiştirme kurslarını çözüm odaklı şekilde tasarlaması önerilir.
- ✓ Araştırmacılara daha fazla okul yöneticisinin katılım sağladığı görüşmelere yer vermeleri önerilir.
- ✓ Araştırmacılara birkaç ilçe ile sınırlı kalmak yerine daha geniş bir ölçekte çalışmalarını yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

1. Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y. Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. Eğitim ve Bilim Dergisi, 37 (164), 159-175.
2. Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29, 135-150.
3. Akdemir, A, Girgin, S. ve Girgin, Ü. (2021). İlkokul müdürlerinin iş stresi hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi, 58, 363-382.
4. Arkan, K. (2011). Sınıf öğretmenlerinin problem çözme becerisini kazandırmaya yönelik öz yeterlilikleri ile ilköğretim öğrencilerinin problem çözme becerileri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
5. Babaoğlu, E. Altun, S.A. ve Çakan, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 355-373.
6. Babaoğlu, E. Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 43, 93-109.
7. Baltacı, A. (2017). Okul müdürlerinin iş doyumları ile özyeterlilik algıları arasındaki ilişki. İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 49-76.
8. Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13 (2), 75-93.
9. Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (1), 153-173.
10. Carcary M. (2009). The research audit trail – Enhancing trustworthiness in qualitative inquiry. Electronic Journal of Business Research Methods, 7, 11-24.
11. Cömert, M. ve Dönmez, B. (2018). Okul yöneticilerinin erteleme davranışları, iş yükleri ve kişilik özelliklerine ilişkin algıları. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 9 (2), 1-18.
12. Çelikten, M. ve Çelikten, Y. (2005). Televizyon programlarında çizilen öğrenci, öğretmen ve yönetici profilleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 369-378.
13. Demir, S.B. ve Yılmaz, A.T. (2019). En iyisi bu mu? Türkiye'de yeni ortaöğretime geçiş politikasının velilerin görüşlerine göre değerlendirilmesi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19 (1), 164-183.
14. Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorluk. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 157-165.
15. Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 167-179.
16. İşeri, E.T. ve Çalık, T. (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (3), 1470-1503.
17. Jane, M., Carcallas, M.C., Benthillo, J.D., Omilig, H.S., Nellas, M.A, Pacaldo, M.C., Cabilla, E.B. ve Ocba, P.S. (2021). School administrators leadership styles in the new normal. World Journal on Education and Humanities Research, 3 (1), 81-92.
18. Karacabey, M.F. ve Bozkuş, K. (2020). Okul yöneticilerinin okul liderliğinde yetiştirilme ve sorun yaşama seviyeleri. Yaşadıkça Eğitim Dergisi, 34 (1), 42-57.
19. Kesen, İ, Sundaram, D.T. ve Könlü, A. (2019). Öğretim lideri ve okul müdürü. SETA Analiz, İstanbul.

- 20.Kızılcapan, O. ve Nacaroglu, O. (2019). Fen bilimleri öğretmenlerinin merkezi sınavlara (LGS) ilişkin görüşleri. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (29), 701-719.
- 21.Kiraz, Z. (2022). Öğretmenlerin bakış açısından okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeteneklerinin değerlendirilmesi. Yaşadıkça Eğitim Dergisi, 36 (1), 198-216.
- 22.Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (3), 237-252.
- 23.Kuş E. (2003). Nicel-nitel araştırma teknikleri. Ankara; Anı Yayıncılık.
- 24.Özabacı, N. Sakarya, N. ve Doğan, M. (2008). Okul yöneticilerinin okuldaki psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (19), 8-22.
- 25.Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation (No. 4). Sage.
- 26.Rolfe G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research. Journal of advanced nursing, 53, 304-310.
- 27.Sezer, Ş. ve Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 8 (3), 729-837.
- 28.Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi, 2 (1), 33-48.
- 29.Taşkın, G. ve Aksoy, G. (2021). Liselere giriş sistemine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. Trakya Eğitim Dergisi, 11 (2), 870-888.
- 30.Tekin, Y.F. ve Akyol, B. (2021). Okul müdürlerinin karar verme stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki: karma bir uygulama. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36 (4), 955-967.
- 31.Teyfur, M. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 32.Tofur, S. ve Yıldırım, R. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetim süreçleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesi: Demirci ilçesi örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 20 (78), 961-987.
- 33.Topçu, İ. (2013). Okulu geliştirmede velilerin rolü. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 34.Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), 526-549.
- 35.Şimşek, Ş. Yıldırım, N. & Gülgör, A. (2005). Developmental and environmental effects of the Kızıldere geothermal power project, Turkey. Geothermics, 34(2), 234-251.
- 36.Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- 37.Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü. Tarih Okulu Dergisi, 14 (50), 570-598.
- 38.Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yönetimine ilişkin algıları. Eğitimde Nitel Araştırmaları Dergisi, 3 (3), 102-126.
- 39.Yörük, S. ve Akdağ, G.A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 3 (1), 66-92.