

EĞİTİM ve ÖĞRETİM YÖNETİMİ

Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme
Öğrenci İlerlemesini İzleme
Öğretmenleri Denetleme ve Değerlendirme

Ali İlker Gümüşeli





Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

EĞİTİM VE ÖĞRETİM YÖNETİMİ

ISBN 978-605-364-719-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2014, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

I. Baskı: Mart 2014, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Ayşegül Eroğlu

Dizgi-Grafik Tasarım: Cemal İnceoğlu

Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı

Baskı: Tarcan Matbaacılık Yayın Sanayi
Zübeyde Hanım Mahallesi Samyeli Sokak No: 15

İSKİTLER/ANKARA

(0312-384 34 35)

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No: 25744

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

E-ileti: pegem@pegem.net

"Varlığımı borçlu olduğum ilk eğitmenlerim Babama ve Anneme..."

ALİ İLKER GÜMÜŞELİ

Ali İlker Gümüşeli Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümünden 1982 yılında Lisans derecesi aldıktan sonra, aynı üniversitede 1986 yılında Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans, 1994 yılında doktora derecesi almıştır. Gümüşeli ayrıca 1986 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü’Kamu Yönetimi Uzmanlık programını tamamlayarak, kamu yönetimi uzmanlığı derecesi almıştır.

Akademik çalışma yaşamına 1995 Yılı’nda Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü’nde Yardımcı Doçent olarak başlayan Gümüşeli, aynı fakültede Eğitim Yönetimi alanında 1996 yılında Doçent, 2003 Yılı’nda Profesörlüğe yükselmiştir. Yıldız Teknik Üniversitesi’nde öğretim üyeliği yanında Senato üyeliği, Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Enstitü Kurulu Üyeliği, Bölüm Başkanlığı vb. çeşitli yönetim görevlerini yürütmüş, Yıldız Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi’ni kurarak, bir süre bu merkezin kurucu başkanlığını yapmıştır. 2012 yılı Mart ayında Yıldız Üniversitesi’ndeki görevinden ayrılarak, Okan Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde kurucu Dekan olarak göreve başlamış ve halen bu görevini sürdürmektedir.

Ali İlker Gümüşeli akademik çalışmaların yanında 2006-2007 yıllarında Milli Eğitim Bakanlığı’nda Talim ve Terbiye Kurulu üyeliği ve Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. Bu görevi sırasında Avrupa Konseyi Demokratik Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi Projesi Türkiye Koordinatörlüğü görevini de yürütmüştür. Üniversitedeki görevinden önce 1981-1995 Yılları arasında Halk Bankası Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü’nde uzman, baş uzman ve yöneticilik görevlerinde bulunmuştur.

Çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde de görev alan Gümüşeli, 2011 Yılı’nda ABD de New York Teknoloji Enstitüsü Eğitim Fakültesi’nde misafir öğretim üyesi olarak görev yapmış ve “Okul Yöneticileri ile Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Servislerinin İşbirliğinin Geliştirilmesi” konusunda bir proje yürütmüştür.

Öğretim Liderliği ile Okullarda Çatışma Yönetimi alanlarında Türkiye’de ilk alan araştırmalarını yapan Ali İlker Gümüşeli’nin liderlik ve çatışma yönetimi konusunda yönettiği çok sayıda tez ile birlikte çeşitli dergilerde yayımlanmış makaleleri bulunmaktadır.

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Gelişmiş ülkeler okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretime liderlik edecek eğitsel ve yönetsel bir görev olduğu çoktan kabul etmişken, Türkiye okul yöneticiliğinin öğretmenlikten farklı bir meslek alanı mı yoksa öğretmenliğin yanında yapılacak bir ek iş mi olduğu sorusunun cevabını hâlâ aramaya çalışmaktadır.

Okul müdürlerini atamaktan sorumlu olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın müdür yetiştirme ve atama politikalarına bakıldığında Bakanlığın okul müdürlüğünü öğretmenlikten çok farklı yeterlikleri gerektiren bir meslek olarak görmediği kolayca anlaşılmaktadır.

Bakanlığın bu tutumuna zıt olarak Türkiye'deki akademik çevreler uzun yıllardan bu yana eğitim ve okul yöneticiliğinin bilimsel temeli olan bir meslek olduğunu, bunun için okul yöneticilerinin yönetim alanında yetiştirilmeleri gerektiğini ileri sürmekte ve atamalarda esas alınan "meslekte esas öğretmenliktir" ilkesini şiddetle eleştirmektedirler. Buna karşın akademik çevrelerinde okul müdürünün eğitim ve öğretimi yönetme rol ve yeterliklerine gereken önemi vermedikleri görülmektedir. Nitekim okul yöneticiliği konusunda üniversite düzeyinde yapılan konferans, seminer, sempozyum vb. çeşitli etkinlikler ile son yıllarda sayıları her geçen gün artan lisans üstü eğitim programlarında genellikle okul yöneticiliğinin "yönetsel liderlik" boyutuna odaklanılmakta, öğretim ve öğrenme ile ilgili "öğretim liderliği" boyutu çoğunlukla göz ardı edilmektedir.

Dolayısıyla Bakanlık okul yöneticiliğini öğretmen olan herkesin yapabileceği bir büro yöneticiliği gibi görürken, üniversiteler de yönetim teknikleri konusunda bilimsel olarak eğitilmiş öğretmenlerin başarabileceği bir bürokratik iş olarak kabul etmektedirler. Halbuki okulları başarı ile yönetebilecek nitelikte bir okul yöneticiliği ne yönetim alanında hiç eğitim almamış herhangi bir öğretmenin yapabileceği basit bir büro yöneticiliğidir, ne de sadece yönetim teknikleri ve insan ilişkileri alanında bilimsel eğitimden geçmiş öğretmenlerin yapacağı bürokratik bir görevdir. Etkili okul yöneticiliği yönetim teknikleri ve insan ilişkileri ile birlikte öğrenme ve öğretme alanında da üst düzeyde yeterlilik kazanmayı zorunlu kılan bir "öğretim liderliği"dir.

Türkiye'de eğitim yönetiminin teknik ve insan ilişkileri boyutu üzerine yapılan çalışmalar sonucunda çok sayıda bilimsel kitap ve makale üretilmiştir. Eğitim yönetimi alanının bilimselleşmesinde öncülük görevi yapan Ziya Bursalıoğlu, İbrahim Ethem Başaran, Haydar Taymaz ve Mustafa Aydın başta olmak üzere alanda görev yapan akademisyenlerin yazmış oldukları bu kitaplar ve makaleler Türkiye'de eğitim yönetiminin yönetsel boyutlarının geliştirilmesine çok önemli katkı

sağlamıştır. Ancak aynı zenginliği ve ilgiyi okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretim boyutunu konu eden kitap ve bilimsel çalışmalar için söylemek olanaklı değildir. Kuşkusuz bunun birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin en önemlisi okul yöneticiliğinin özellikleri ile öğrenme ve öğretme arasındaki ilişkinin yeterince dikkate alınmamış olmasıdır. Bu anlayışın bir yansıması olarak okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretime ilişkin rolleri genellikle gözardı edilerek, eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar yönetim ve liderliğin teknik ve davranışsal konularıyla sınırlı tutulmuştur.

Bu da okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretim boyutu ile ilgili olarak yeterli düzeyde bilimsel bilgi birikiminin oluşmasını engellemiştir. Elinizdeki kitabın yazılması yolunda ilk düşünceler de işte bu konudaki eksiklikler sayesinde oluşmaya başlamış ve kitap okul yöneticiliğinin eksik kalan eğitim ve öğretimi yönetme boyutuna dikkati çekmek için kaleme alınmıştır.

Eğitim ve öğretimi yönetmenin okul müdürünün temel rolü olduğunu anlatmaya çalışan bu kitap dört kısımda toplanmış on dört bölümden oluşacak biçimde tasarlanmıştır. Girişe ayrılan Birinci Kısımda iki bölüm yer almaktadır. İlk bölümde okul müdürlüğü rolünün tarihsel analizi yapılmakta, ikinci bölümde öğretim liderliği ve okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmektedir.

Kitabın ikinci kısmı program ve öğretimin yönetilmesine ayrılmıştır. Bu kısım dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden kitabın üçüncü bölümünü de oluşturan ilk bölümünde eğitim programının tanımı, kuramsal temelleri ve türleri açıklanmakta; dördüncü bölümde eğitim programının yönetimi, beşinci bölümde eğitim programı yönetiminde rol ve sorumluluklar ve altıncı bölümde öğretim hizmetlerinin yönetimi konuları irdelenmektedir.

Öğrenci ilerlemesini inceleyen Üçüncü Kısım iki bölümden oluşacak biçimde düşünülmüş, kitabın yedinci bölümünü oluşturan ilk bölümünde öğrenci ilerlemesini izlemenin amacı, yapısı ve yöntemleri açıklanmış, sekizinci bölümde ise ilerlemeyi sınıf düzeyinde izleme ele alınmıştır.

Kitabın dördüncü ve son kısmında ise öğretmenlerin denetlenme ve değerlendirilmesi kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Beş bölümden oluşan bu kısmın ilk bölümü kitabın dokuzuncu bölümü olup denetleme ve değerlendirmenin kuramsal temelleri ve modellerini açıklamaktadır. Onuncu bölüm denetleme ve değerlendirmenin yapısal bileşenleri, onbirinci bölüm denetleme ve değerlendirmenin bireysel bileşenleri, onikinci bölüm denetim ve iletişim, onüçüncü bölüm ise gözlem üzerine yoğunlaşmakta olup kitabın son bölümü olan ondördüncü bölümde denetim sürecinin aşamaları ele alınmakta ve açıklanmaktadır.

Yazılması uzunca bir süreyi alan bu kitabın ortaya çıkmasında başta öğrencim ve meslektaşım Şükran Dağ Ayyalazan olmak üzere pek çok insanın çok değerli katkıları olmuştur. Bunlardan yüksek lisans öğrencilerimi öncelikle ve özel olarak anmalıyım; derslerde kendilerine anlattığım konuları kitaba dönüştürmem için bana yapmış oldukları ısrarları olmasaydı belki de böyle bir kitabın yazılması için en gerekli temel itici güç olmayacaktı. Bunun için beni bu kitabı yazmaya güdüleyen tüm öğrencilerime teşekkür ediyorum.

Kitabın yazılmasının değişik aşamalarında görüş ve önerileriyle katkıda bulunan tüm değerli arkadaşlarıma, meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Tümünün adlarını yazamamamı hoşgörüyü karşılayacaklarını biliyorum. Kitabımın tüm güçlü yönleri kendilerinin eseri olup hataları ise bana aittir.

Son olarak ortak yaşamımızdan çalarak kitabın yazımına harcadığım uzun zaman süresince sabırla ve sükunetle beklemenin çok ötesinde, beni kitabın yazılmasının her aşamasında teşvik edip yazılmasının önünde ortaya çıkan her sorunu aşmamda yüreklendiren eşim Saniye ve kızım Naz'a teşekkür ediyorum. Eğer her ikisinin de manevi desteği olmasaydı bu kitabın yazımı olanaklı olmayacaktı.

Ali İlker Gümüşeli,

İstanbul

17 Şubat 2014

İÇİNDEKİLER

Ön Söz ve Teşekkür	vii
--------------------------	-----

I KISIM GİRİŞ

1. BÖLÜM

OKUL MÜDÜRLÜĞÜ ROLÜNÜN TARİHSEL ANALİZİ

Genel Olarak Okul Müdürlüğü Rolünün Tarihsel Evrimi	7
Okul Müdürünün Öğretim Liderliği Rolünün Tarihsel Geçmişi	9
1920'li Yıllar: Değerler Simsarlığı (Values Broker)	11
1930'lu Yıllar: Bilimsel Yöneticilik (Scientefic Manager).....	11
1940'lı Yıllar: Demokratik Liderlik (Democratic Leader)	12
1950'li Yıllar: Kuram Güdümlü Yöneticilik(Theory Guided Administrator)	12
1960'lı Yıllar: Bürokratik Yöneticilik Bureaucratic Executive).....	13
1970'li Yıllar: İnsancıl Destekçilik (Humanistic Facilitator)	14
1980'li Yıllar: Öğretim Liderliği (Instructional Leadership)	15
Dipnot ve Kaynaklar	18

2. BÖLÜM

ÖĞRETİM LİDERLİĞİ VE OKUL ETKİLİLİĞİ

Öğretim Liderliğine İlişkin Farklı Tanım ve Yaklaşımlar	24
Kapsam Bakımından Yapılan Tanımlamalar	27
Rolün Niteliğine Göre Yapılan Tanımlamalar	30
Öğretim Liderliği İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki	31
Öğretim Liderliği İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki	33
Direkt-Etki Modelleri	35
Dolaylı Etki Modelleri	36
Öncül Etki Modelleri	36
Karşılıklı Etki Modelleri	37
Dipnot ve Kaynaklar	38

II. KISIM PROGRAM VE ÖĞRETİMİ YÖNETME

1. BÖLÜM

EĞİTİM PROGRAMININ TANIMI, KURAMSAL TEMELLERİ VE TÜRLERİ

Program Tanımına İlişkin Farklı Yaklaşımlar	45
Amaç Açısından Program Tanımları.....	46
Kuralcı Tanımlar	46
Betimleyici Tanımlar	46
İşlev Açısından Program Tanımları.....	49
Plan Olarak Eğitim Programı.....	49
Yaşantı Olarak Eğitim Programı	49
Sistem Olarak Eğitim Programı	50
Konu Alanı ya da İçerik Olarak Eğitim Programı	50
Çıktı ya da Sonuç Olarak Eğitim Programı	51
Eğitim Programına Temel Oluşturan Başlıca Yaklaşımlar	52
Hümanistik Yaklaşım.....	53
Sosyal Yeniden Yapılandırıcılık Yaklaşımı.....	55
Teknolojik Yaklaşım.....	57
Akademik Rasyonalizm Yaklaşımı	58
Eğitim Programı Türleri	60
Resmi Eğitim programı	60
Resmi Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	62
Resmi Eğitim Programlarında Okul Yönetimlerinin Rol ve Sorumlulukları ..	62
Uygulanan Eğitim Programı.....	64
Örtük -Gizli Eğitim Programı	65
Kapsam Dışı Eğitim Programı.....	68
Ders Dışı Etkinlikler Programı.....	68
Dipnot ve Kaynaklar	70

2. BÖLÜM

EĞİTİM PROGRAMININ YÖNETİMİ

Okulda Program Geliştirme ve Yönetmenin Kapsamı Ve Önemi	74
Okulda Program Geliştirme ve Yönetme Takımlarının Oluşturulması	76
Program Geliştirme Sürecindeki Aşamalar Ve Görevler	79
Araştırma ve Program Geliştirme.....	81
Eğitim Programını Tasarlama ve Geliştirme	83
Program Tasarlama ve Geliştirme Sürecinde Yapılacak İş ve İşlemler	86
Programı Uygulama.....	92
Program Değişikliğini Uygulamaya	
Koymada Öğretmenlere Yardımcı Olma	93
Program Değişikliğini Uygulamaya Koyma Aşamaları	94
Eğitim Programının Uygulanmasını Etkileyen Faktörler	96
Zaman.....	97
Doğal ve Fiziksel Çevre.....	97
Politik ve Yasal Durum.....	98
Örgütsel Yapı	98
Bireysel İstek ve Beklentiler.....	99
Ekonomik Durum.....	99
Kültür.....	100
Program Değişikliklerinin Uygulanmasına	
Gösterilen Direnç ve Olumsuz Tutumların Önlenmesi.....	101
Değişime Yönelik Tutumların Belirlenmesi	101
Değişime Karşı Endişe Düzeyinin Belirlenmesi	103
Programın İzlenmesi	105
Program İzleme Sürecinin Amacı ve Yararları.....	106
Program İzleme Sürecinin Özellik ve İlkeleri	106
Program İzleme Sürecinin Planlanması.....	108
Program İzleme Sürecinde Rol ve Sorumluluklar.....	109
Program İzleme Yöntemleri.....	109
Programın Değerlendirilmesi.....	110
Program Değerlendirme Takımının Oluşturulması.....	111
Değerlendirme Takımının Görev ve Sorumlulukları.....	113
Değerlendirme İçin Ön Hazırlık Yapma	113
Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler	115

Program Değerlendirme Raporunun Hazırlaması	117
Programın Eşgüdümlemesi	117
Eşgüdümlemenin Program Yönetimi Açısından Önemi ve İşlevi.....	118
Eğitim Programını Eşgüdümleme Aşamaları	120
Eğitim Programını Eşgüdümleme Biçimleri	121
Dikey ve Yatay Eşgüdümleme	121
Aynı Dersi Okutan Öğretmenlerin Etkinliklerini Eşgüdümleme	122
Aynı Şubeyi Okutan Öğretmenlerin Etkinliklerini Eşgüdümleme	122
Eş Zamanlı Program Uygulaması.....	123
Dipnot ve Kaynaklar	124

3. BÖLÜM

EĞİTİM PROGRAMI YÖNETİMİNDE ROL VE SORUMLULUKLAR

İl ve İlçe Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları.....	131
Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları	131
Okul müdüründen program yöneticisi olarak beklenen yeterlilikler	134
Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumlulukları	136
Bölüm- Zümre Başkanlarının Görev ve Sorumlulukları	137
Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları.....	139
Dipnot ve Kaynaklar	141

4. BÖLÜM

ÖĞRETİM HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ

Öğretimin Planlanması ve Programlanması.....	143
Öğretimin Planlanması	144
Öğretimi Planlamanın Gerekliliği	145
Öğretimde Planlamanın Yararları.....	145
Öğretim Planı İlkeleri.....	146
Okulda Hazırlanacak Plan Türleri.....	147
Ünitelendirilmiş Yıllık Plan	147
Ders planı.....	149
Öğretim Hizmetlerinin Programlanması	150
Okul Takviminin Hazırlanması	151
Haftalık Ders Programının Hazırlanması.....	152
Öğretmenlere Ders Dağılımının Yapılması	153
Günlük Zaman Çizelgesinin Hazırlanması	155
Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Yapılması	156
Öğretmenler Kurulu	157
Zümre Öğretmenler Kurulu	159
Sınıf ve Şube Öğretmenler Kurulu.....	161
Okul Zümre Başkanları Kurulu.....	162
Ders Kitap ve Araçlarının Sağlanması.....	163
Ders Kitaplarının Seçilmesi ve Sağlanması.....	164
Ders Kitaplarının Taşınması Gereken Nitelikler	164
Ders Kitaplarının Yararları.....	165
Eğitim Araç ve Gereçlerinin Seçilmesi ve Sağlanması	167
Eğitim Araçlarının Taşınması Gereken Nitelikler.....	168
Okul Kütüphanesini Oluşturma ve Kütüphane İle İlgili İşlemlerin Yapılması.....	168
Okul Kütüphanesinin Amaçları	169
Okul Kütüphanesinin Kurulması ve Yönetimi	170
Kaynaklar, Seçimi ve Sınıflandırılması.....	170
Kütüphaneden Yararlanma	171
Dipnot ve Kaynaklar	173

III. KISIM ÖĞRENCİ İLERLEMESİNİ İZLEME

1. BÖLÜM

ÖĞRENCİ İLERLEMESİNİ İZLEMENİN AMACI YAPISI VE YÖNTEMLERİ

İzlemenin Amaç ve Yararları.....	179
İzleme Sisteminin Yapısı.....	180
İzleme Sistemi İçin Okul Düzeyinde Beklentiler Oluşturma.....	182
İzleme Düzeylerinin Belirlenmesi	183
Birinci düzey: Sınıf içi izleme kullanıcıları.....	184
İkinci düzey: Eğitime destek kullanıcıları.....	186
Üçüncü düzey: Politika yapıcı kullanıcıları.....	187
Öğrenmeyi İzleme ve Değerlendirme Türleri, Yöntemleri ve Yaklaşımları.....	190
Değerlendirme Türleri.....	191
Tanılayıcı Değerlendirme.....	191
Biçimlendirici Değerlendirme.....	192
Düzyel belirleyici - Kanıtlayıcı Değerlendirme.....	192
Başarı Testleri.....	193
Norm referanslı testler.....	193
Ölçüt referanslı testler	194
İzleme ve Değerlendirilme Konusunda Güncel Eğilimler	194
Etkili İzleme ve Değerlendirmenin Özellikleri	196
Öğrenme İçin Değerlendirme.....	199
Öğrenme İçin Değerlendirme Yaklaşımının Amaçları	200
Geleneksel Değerlendirme İle Öğrenme İçin Değerlendirme Arasındaki Farklar	200
Öğrenme İçin Değerlendirmede Kullanılan Stratejiler	204
Öğrenme İçin Değerlendirme Yaklaşımını Uygulayabilmek İçin Gerekli Sınıf Özellikleri.....	206
Dipnot ve Kaynaklar	209

2. BÖLÜM

İLERLEMİYİ SINIF DÜZEYİNDE İZLEME

Sınıf İçi İzlemenin Temel Bileşenleri	215
Sınıf İçi İzleme Bileşenlerinin Oluşturulması ve Kullanılması İçin Anahtar Soru ve Cevaplar	217
Sınıf İçi İzleme Bileşenlerinin Oluşturulması ve Kullanılması İçin Gerekli Öğretmen ve Yönetici Yeterlilikleri.....	219
Öğrenci İzleme Planı Yapma.....	221
İzlemede Kullanılacak Performans Göstergelerini Belirleme ve Plana Dahil Etme	222
İzleme Verilerinin Kime Hangi Sıklıkta Teslim Edileceğini Kararlaştırma.....	222
Verilerin Nasıl ve Hangi Zamanlarda Toplanacağını Kararlaştırma	222
Öğretmenleri Güdüleyecek Stratejileri Kararlaştırma	223
Göstergelere Göre Öğrenci Başarısını Kayıtlara Geçirme Biçimini Kararlaştırma	223
Öğrenmeyi Destekleyici Sınama Durumları Yaratma	224
Öğrenmenin Sınıf Düzeyinde İzlenmesinde Kullanılan Güncel Araç ve Teknikler	227
Açık Uçlu Cevap Gerektiren Sorular	228
Portfolyolar	228
Performans Etkinlikleri ve Sergileri.....	230
Etkili İzlemenin Özellikleri.....	231
İzleme Verilerini Analiz Etme ve Kullanma	232
Verileri Analiz Etme	232
Verileri Analiz Etmede Dikkat Edilecek Noktalar	233
Verileri Analizinde Kullanılabilecek Stratejiler	234
Öğrenci Performansını Yorumlama	235
Verileri Kullanıcılara Sunma	237
Verileri Okul Düzeyinde Tartışma.....	237
Verileri Kullanma	239
Öğretimi Geliştirme	239
Eğitim Programını Geliştirme.....	242
Öğretmen Geliştirme.....	242
Sınıf İçi Müdahaleleri Belirleme	243
İhtiyacı Olan Öğrenciler İçin Özel Eğitim Sağlama	244
Dipnot ve Kaynaklar	245

IV. KISIM ÖĞRETMENLERİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

1. BÖLÜM

DENETLEME VE DEĞERLENDİRMENİN KURAMSAL TEMELLERİ VE MODELLERİ

Denetleme ve Değerlendirme Kavramlarının Tanımı, Önemi, Amaç ve İlkeleri.....	249
Denetleme	250
Değerlendirme	251
Denetleme ve Değerlendirme Arasındaki İlişki.....	251
Denetleme ve Öğretmene Yardım.....	252
Denetlemenin Önemi.....	253
Denetlemenin Amaç ve İşlevleri	254
Etkili Denetlemenin İlkeleri ve Özellikleri	256
Denetleme Yaklaşım ve Modelleri.....	258
Denetleme Yaklaşımları	258
Bilimsel Denetim Yaklaşımı	258
Sanatsal Denetim Yaklaşımı	260
Öğretimsel Denetim Yaklaşımı	262
Denetim Modelleri.....	263
Farklılaştırılmış Denetim (Differentiated Supervision)	264
Farklılaştırılmış Denetim Uygulamaları	264
Gelişimsel Denetim (Developmental supervision)	268
Gelişimsel Denetimde Kullanılan Yöntemler	268
Denetimde Sistem Modeli (Systems Model of Supervision).....	269
Klinik Denetim (Clinical Supervision).....	270
Klinik Denetimin Amaçları.....	271
Klinik Denetimin Gerekliği.....	271
Klinik Denetimin Özellik, İlke ve Varsayımları.....	272
Klinik Denetim Modelleri.....	274
Klinik Denetimin Aşamaları	276
Dipnot ve Kaynaklar.....	278

2. BÖLÜM

DENETLEME VE DEĞERLENDİRMENİN YAPISAL BİLEŞENLERİ

Yönlendirici Vizyon ve Performans Standartları.....	285
Performans Standartlarının Taşınması Gereken Özellikler	286
Kaliteli Veri Toplama Prosedürleri.....	287
Denetleme ve Değerlendirmede Kullanılan Veri Kaynakları.....	288
Öğrencilerden Toplanan Veriler	288
Öğrencilerden Veri Toplanacak Başlıca Konular	289
Öğrencilerden Veri Toplamada Kullanılacak Araç ve Teknikler	289
Velilerden Toplanan Veriler.....	292
Belge ve Kayıtların İncelemesinden Toplanan Veriler	293
Öğrenci Başarısına İlişkin Veriler.....	294
Öğretmenin Kendi Kendini Değerlendirmesine İlişkin Veriler	294
Verilerin Toplanma Sıklığı.....	297
Verilerin Özenli Bir Şekilde Toplanması.....	299
Öğretmenlere Öğretimle İlgili Dönüt Verme	300
Verileri Analiz Etme	300
Verileri Etkili Biçimde Sunma	302
Bulguları Yorumlama.....	303
Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Yardımcı Olma	304
Yetersizliklerle Başa Çıkma Yolları ve Disiplin.....	308
Dipnot ve Kaynaklar	313

3. BÖLÜM

DENETLEME VE DEĞERLENDİRMENİN BİREYSEL BİLEŞENLERİ

Denetleme ve Değerlendirme Sürecini Etkileyen Öğretmen Özellikleri.....	316
Öğretmenin Gelişim Dönemleri.....	316
Öğretmenin Yeterlilik Düzeyi.....	318
Bireysel Beklentiler	319
Eleştiriye Açık Olma	321
Değişime Uyum.....	321
Yönetmel Tanışıklık	323
Denetleme ve Değerlendirme Sürecini Etkileyen Önemli Denetçi Özellikleri.....	324
İletişim Becerisi	324
İnandırıcı Olma	326
Teknik Beceri	327
Güvenilirlik	328
Sabır	331
Dipnot ve Kaynaklar	332

4. BÖLÜM

DENETLEME VE İLETİŞİM

İletişim Süreci	335
Denetim ve İletişim.....	337
İletişim Türleri	338
Sözlü İletişim	338
Sözlü İletişimin Bileşenleri	338
Sözlü Kısım.....	339
Sesli Kısım.....	339
Sözötesi Kısım (Metaverbal)	340
Sözsüz İletişim	341
Sözsüz İletişimin Bileşenleri.....	342
Yüz Dili.....	342
Vücut Dili-Jestler	344
Hareket ve Alan Dili.....	346
Zaman Dili.....	347
Ses Dili.....	348
Dinleme	349
Etkili Dinlemenin Bileşenleri.....	349
Duyma.....	350
Odaklanma	350
Anlama	351
Hatırlama	351
Dinleme Türleri	352
Tek yönlü Dinleme.....	352
İki Yönlü Dinleme.....	353
Empatik Dinleme.....	353
İletişimi Engelleyen Faktörler ve Kötü Dinleme Alışkanlıkları.....	354
Dönüt.....	356
Dipnot ve Kaynaklar	358

5. BÖLÜM

SINIFTA GÖZLEM

Gözlem Veri Türleri	361
Değerlendirilmiş Veri	362
Tanımlayıcı Veri	362
Türetilmiş Veri	363
Gözlem Türleri.....	363
Yapılandırılmış Gözlem Yaklaşımları	364
Geniş Açılı Mercek Yaklaşımı.....	364
Mikro Gözlem Yaklaşımı	364
Gözlemde Nesnellik	366
Gözlemin Planlanması.....	369
Gözlem Verilerinin Kaydedilmesi.....	369
Mevcut Durumu Doğrudan Kaydetme.....	370
İzlenimleri Kaydetme	371
Görüntü ve Ses Kaydedici Kullanma	372
Kontrol Listesi Kullanma.....	374
Sınıf Yerleşim Diyagramı Kullanma	375
Sınıf İçi Pozisyonuna Göre Öğretmen-Öğrenci İletişimi Diyagramı.....	376
Sınıf İçi İletişimi Başlatılma Biçimi Diyagramı.....	377
Sınıf İçi Hareket Biçimi Diyagramı.....	379
Sınıf Etkileşim Analizi Diyagramı Kullanma	381
Öğretmen-Öğrenci Etkileşim Sıklığı Diyagramı	382
Sözel Akış Diyagramı	383
Flanders'ın Analiz Tekniği	388
Dipnot ve Kaynaklar	393

6. BÖLÜM

DENETLEME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Planlama	397
Denetleme Planı Hedefleri.....	399
Hedef Belirlemede Dikkat Edilecek Hususlar	400
Gözlem Öncesi Görüşme	401
Gözlem Öncesi Görüşmenin Amacı ve Yararı	402
Gözlem Öncesi Görüşmede Yapılacak Çalışmalar	403
Gözlem Öncesi Görüşmede Dikkat Edilecek Noktalar	404
Gözlem Öncesi Görüşmede Kullanılabilecek Formlar	404
Gözlem Öncesi Görüşme Türleri.....	409
Gözlem Öncesi Görüşmenin Etkililiğini Azaltan Durumlar ve Başa Çıkma Yolları.....	409
Gözlem.....	411
Gözlemin Etkililiğini Sınırlayan Faktörler.....	411
Gözlem Raporu Hazırlama	412
Gözlemin Etkililiğini Sağlama.....	414
Gözlem Sonrası Analiz	415
Gözlem Sonrası Analizde Öğretmen ve Denetçi Rollerini	416
Gözlem Sonrası Analiz Aşamasının Basamakları.....	417
Analiz Sonrası Görüşme Ve Strateji Belirleme	419
Analiz Sonrası Görüşme Aşamasında Denetçi-Öğretmen İlişkisi	420
Analiz Sonrası Görüşme Aşamasında Dönütün Önemi.....	421
Analiz Sonrası Görüşme Aşamasında Odaklanılacak Noktalar	423
Analiz Sonrası Görüşmede Strateji Belirleme	424
Değerlendirme	426
Değerlendirmede Uyulması Gereken İlkeler.....	427
Değerlendirmede Kullanılacak Performans Standartlarının Taşınması Gereken Özellikler	428
Performans Standartlarının Bileşenleri.....	428
İş Tanımları	429
Değerlendirme Raporu Hazırlama	431
Öğretmene Yardım Planı Hazırlama ve Uygulama.....	432

Yardım Planı Hazırlamada Dikkat Edilecek Noktalar.....	432
Yardım Planının Uygulanmasında Rol ve Sorumluluklar	433
Görevden Çıkarma Kararı Sonrasında Yapılacak Çalışmalar	434
Dipnot ve Kaynaklar	436
Dizin.....	439
Kaynakça.....	447

I. KISIM

GİRİŞ

Yirmibirinci yüzyılda okulların çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmelerin okul yöneticilerine yüklediği yeni rol ve sorumlulukların belirlenmesi ve okullarda uygulamaya konulması akademisyen ve uygulamacıların üzerine odaklandığı konuların başında gelmektedir. Özellikle son otuz yılda sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlardaki çok hızlı değişim ve dönüşümlerin okul çevrelerini önemli ölçüde değiştirmesi dolayısıyla, okul müdürlüğü için tanımlanan standartlar da çarpıcı bir biçimde değişmiştir. Buna bağlı olarak hızlı değişme ve gelişmelerden büyük ölçüde etkilenen eğitim ve okul yöneticiliği daha fazla karmaşık bir görev durumuna gelmiş, bu karmaşıklıkla başa çıkabilmek için okul yöneticisinin birden çok alanda liderlik yeterliliği kazanması zorunlu olmuştur. Ancak bu yeterlilik alanları içerisinde eğitim ve öğretimi etkili yöneterek öğrenci başarısını artırma, üzerinde en çok durulan yeterlilik alanı olmuştur. Bundan dolayı günümüz eğitim ve okul yöneticilerinin hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için, geçmişteki meslektaşlarına göre özellikle eğitim programı ve öğretimi yönetme, öğretmen ve öğrencileri izleme ve değerlendirme, öğrenme ve öğretme eksikliklerini belirleyerek iyileştirici stratejiler geliştirme konularda uzmanlık yeterlilikleri kazanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

Okul müdürünün eğitim ve öğretime yönelik rollerinin en can alıcı bölümü eğitim ve öğretim süreçlerini yönetmekle ilgili olanlardır. Okul müdürleri öğretim liderliği kapsamında yer alan bu rollerinden bir kısmını doğrudan eğitim ve öğretim etkinliklerinde görev alarak gerçekleştirirken, diğerlerini eğitim ve öğretim etkinliklerini destekleyecek, kolaylaştıracak politikalar belirleyerek, ortamlar oluşturarak yerine getirir. Dolaylı roller öğretmenlerin işbirliği yapmalarının sağlanması, işgörenlerin güdülenmesi, yönlendirilmesi, gerekli kaynakların sağlanması vb. gibi destekleyici rollerdir. Doğrudan liderlik rolleri ise genellikle fiilen öğretmen ve zaman zaman öğrencilerle birlikte çalışarak başarılacak türden rollerdir. Bu roller içerisinde en belirgin olanları eğitim programı ve öğretimi yönetme ile ilgili olanlardır. Okul müdürünün eğitim programı ve öğretimi yönetme rollerinden başlıcaları şunlardır:¹

1. Eğitim ve öğretim programını yönetme
2. Öğrenci İlerlemesini İzleme
3. Öğretmenleri denetleme ve değerlendirme

Okul müdürü bu doğrudan liderlik rollerini oynarken öğretmenlerle birlikte çalışarak, hem onların gelişimine katkıda bulunur; hem de eğitim ve öğretim et-

kinliklerinin yürütülmesine bizzat katılmış olur. Bu bakımdan doğrudan liderlik rolleri ile okul müdürü eğitim öğretime doğrudan etkide bulunabilme olanağı elde ederken, aynı zamanda öğretmenlere liderlik yapabilmek için de zengin fırsatlar elde eder.

Eğitim ve öğretimi yönetme aynı zamanda okul müdürlerinin program liderliği rolüne işaret eder. Program lideri olarak müdür eğitim ve öğretim programlarını geliştirmek, programın uygulanmasını garanti altına almak için sınıflarda gözlem yapmak, öğrencilerin ilerleme düzeylerini sürekli ve sistemli olarak izlemek gibi önemli görevleri yerine getirir. Bu karmaşık görevler okul müdürünün etkili bir eğitim programı yöneticisi ve dolayısıyla da öğretim lideri olabilmesi için öncelikle eğitim programı ile ilgili temel bilgi ve becerilere sahip olmasını gerektirir. Okul müdürü eğitim ve öğretim programı, öğrenci izleme ve sınıflarda olup bitenleri denetleme ve değerlendirme konularında temel bilgilere sahip olduğunda; okulu başarıyla yönetmesi çok daha kolay olur.

Okul yöneticiliğine ilişkin tarihsel sürece bakıldığında, okul müdürlüğüne ilişkin rol tanımlarının sosyo ekonomik, politik ve teknolojik değişme ve gelişmelere göre sürekli değişiklik gösterdiği görülür. Çünkü okulları ve onların yönetimini karmaşık duruma getiren etkenler aynı zamanda okul müdürlüğü rollerini de zaman içerisinde farklılaştırmıştır.

Okul müdürünün rol tanımları ve bu bağlamda öğretim liderliği rolünün uzun bir tarihi geçmişi vardır. Okul müdürlüğü günümüze kadar birçok farklı evreden geçerek bu günkü şeklini almıştır. Öğretim liderliği ve bu bağlamda eğitim programı ve öğretimi yönetmenin okulların başarısı üzerindeki etkisini anlayabilmek için, okul müdürlüğünün ve öğretim liderliğinin tarihsel evrimini bilmek gerekir. Bunun için kitabın giriş kısmı bu konulara ayrılmıştır.

1. BÖLÜM

OKUL MÜDÜRLÜĞÜ ROLÜNÜN TARİHSEL ANALİZİ

Okul müdürlerinin rollerinde meydana gelen değişme ve gelişmeler ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik değişmelere paralel bir seyir izlemiştir.² Tarihsel süreç içerisinde endüstriyel dünyadan post-endüstriyel dünyaya geçişi simgeleyen ekonomik kriz ve bunun sonucunda değişen sosyal yapı, eğitim ve okul müdürün rolü üzerinde önemli etki yaratmıştır.³ Buna bağlı olarak okul müdürlerinin en düşük düzeyde yeterliğe ihtiyaç gösteren bürokratik okullaşma modelinden, mükemmellik ve eşitlik sağlayan post-endüstriyel modele geçişi temsil eden karmaşık okullara liderlik etmeleri beklentisi ortaya çıkmıştır.⁴

Okul yöneticiliğinin bilimsel olarak incelenmesine yönetim biliminin ortaya çıktığı zaman olan 1900 lü yılların başlangıcında başlanmıştır. Bu yıllarda endüstriyel örgütlere uygulanan bilimsel işletmecilik yaklaşımı okulları da etkilemiş, okullarda işletmelerde olduğu gibi, pozisyon temeline ve doğal olarak hiyerarşiye dayalı yöneticilik modeli ön plana çıkmıştır.^{5,6} Ancak endüstriyel dönemden post-endüstriyel döneme geçişle birlikte başlayan yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda okul yönetimleri daha az hiyerarşik bir yapıya dönüştürülmüş ve liderlik formal yetki kaynaklı olmaktan çıkarılarak, yeterlilik temeline dayalı bir süreç haline gelmiştir.⁷ Buna bağlı olarak okul yöneticiliği rolleri geleneksel yönetim rollerine ek olarak öğretim liderliği ve dönüşümcü liderliği de içeren geniş bir yelpaze içerisinde tanımlanmaya başlanmıştır.^{8,9,10} Bu yeni eğilimle birlikte eğitim programı ve öğretimin yönetimi konusu, okul müdürlüğü rol tanımlarının merkezine yerleşmiştir.

Okul müdürlüğüne ilişkin araştırmalara göz atıldığında 19. yüzyılın ortalarına kadar okul müdürlerinden okulun fiziksel ihtiyaçlarını karşılama, yetişkinler ve çocuklarla iyi ilişkiler kurmanın yanısıra; eğitim programını yönetme ve öğretme ve öğretimi denetleme görevlerinin beklendiğini görülmektedir.¹¹ Bu beklentilere paralel olarak 19. Yüzyılın ortalarına kadar okul müdürlerinin hem karma-

şık okulları uzmanlıkla yönetebilen bir bürokrat hem de aynı zamanda hiyerarşik talepleri karşılayan ve bilimsel olarak eğitilmiş bir profesyonel imajı sergilediği ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak bu yıllarda eğitim programını yönetme ve denetlemeye vurgu yapılması, bürokrat olarak kabul edilen okul müdürünün aynı zamanda öğretim lideri olarak da algılandığını da göstermektedir.¹² Hatta okul müdürlerinin öğretim lideri olmasına ilişkin beklentileri daha önceki yıllara kadar götürmekte olanaklıdır. Nitekim 1871 yılı öncesinde bile müdürün okulda istenen akademik başarıyı sağlamak amacıyla günlük eğitim ve öğretim programını yakından denetlenmesinin önemini vurgulayan araştırmalar bulunmaktadır.^{13,14,15} Benzer bir biçimde Ellwood Cubberley tarafından daha sonra 1923 yılında yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin bilimsel olarak eğitilmiş bir uzman olarak yönetimle ilgili adil kararları almanın yanı sıra aynı zamanda etkili eğitimsel kararlar da almaları gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte bu tarihlerde okul müdürlerinin ne tür davranış ve uygulamalar gösterdiklerine ilişkin veriler çok açık değildir. Çünkü 1900'lü yılların başlarında yapılan çoğu araştırma gerçekte okul müdürlerinin ne yaptıklarından çok, formal görevlerini ya da ne yapmaları gerektiğini listelemiştir.¹⁶ Bu araştırmalarda müdürün öğretmenleri eğitip onlara yol gösteren ve liderlik eden bir kişi olarak sahip olduğu becerilere göre değerlendirildiği ileri sürülmüştür.

Diğer yandan 1911 ve 1981 yılları arasında okul müdürünün rolünü yönetme ve denetleme olarak iki temel kategoriye ayıran çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda yönetsel roller; raporların hazırlanmasını, zaman çizelgelerinin yapılmasını, disiplini, veli toplantılarını, bütçe hazırlanmasını, devamın sağlanmasını, personel kararlarını ve öğretmen ve öğrencilerin eğitimsel olmayan sorunlarını çözmeyi içeren ve bu yolla örgütün devamını sağlamayı amaçlamayan davranışlarla tanımlanmıştır. Denetlemeye ilişkin roller ise öğretmen denetlenmesi ve değerlendirilmesi yoluyla eğitimi izleme, eğitim programını geliştirme, öğrenci başarısını izleme, test sonuçlarını değerlendirme, örnek ders işleme ve öğretmen gelişimine önderlik etme gibi davranışlarla tanımlanmıştır.

Bu açıklamalar da göstermektedir ki okul müdürlerinin rol tanımlarındaki değişimler yönetsel ve eğitimsel bakımdan farklı biçimlerde olmuştur. Bunun için okul müdürlerinin rol değişimine ilişkin tarihsel gelişmeleri, genel olarak okul müdürü rolünün tarihsel evrimi ve öğretim liderliğine ilişkin rol değişimleri olarak iki kısımda incelemek konunun çerçevesini çizmek bakımından yararlı olacaktır.