

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKULDAKİ PLANLARINA YÖNELİK GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ ÜSTBİLİŞSEL İZLEME VE DEĞERLENDİRME DAVRANIŐLARI¹

Yeliz ÖZKAN HIDİROĐLU², Türkey Nuri TOK³

Öz

Çalışmanın amacı, okul müdürlerinin görev tanımları içerisinde de yer alan okuldaki planlarına yönelik gerçekleştirdikleri üstbilişsel izleme ve değerlendirme davranışlarını ve bu davranışların nasıl yapılandırıldığını incelemektir. Çalışmada nitel araştırmalardan biri olan durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar, ölçüt örneklemeyle seçilmiş Denizli'nin Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan yedi okul müdüründen oluşmaktadır. Okul müdürleriyle bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiş ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yardımıyla elde edilmiştir. Veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Çalışma, planı izlerken dikkat edilen hususlar, planı izlerken karşılaşılan sorunlar, bu sorunları ortadan kaldırma yolları, planı değerlendirme olmak üzere dört kategori üzerine temellendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin planlanan sürece uyulup uyulmadığına ve planda görevli kişilerle plandaki görevlerinin uygun olup olmadığına dikkat ettikleri, planladıklarını izlerken bürokratik sorunlarla karşılaştıkları, karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için anlık kararlar aldıkları, gözlem ve görüşme yaptıkları, planlarını gözden geçirdikleri ya da yedek planı uyguladıkları, planladıklarını değerlendirirken kendilerine göre ölçütler belirledikleri, farklı düşünceleri dikkate aldıkları, planı ve sonuçlarını sorguladıkları, planları değerlendirirken yapılan hataları yeniden gözden geçirdikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üstbiliş; izleme; değerlendirme; okul müdürü

METACOGNITIVE MONITORING AND EVALUATION BEHAVIOURS OF SCHOOL PRINCIPALS WHILE FOLLOWING THEIR PLANS

Abstract

The aim of this study is to define metacognitive monitoring and evaluation behaviours of principals towards their school plan, which is also included in their job descriptions, and determine how these behaviours are structured. In the study, the case study method, which is a qualitative research method, was used. The participants of the study consisted of seven principals working in Pamukkale and Merkezefendi districts of Denizli who were selected with criterion sampling method. Individual interviews were conducted with the principals and the data was gathered through the questions in the semi structured interview form. In the analysis of the data, content analysis was benefited from. The study was based on four categories, including considerations while following the plan, problems encountered while following the plan, ways to get rid of the problems encountered while following the plan, and evaluating the plan. According to the results of the study, it was seen that the school principals pay attention to whether the planned process is followed and whether the duties in the plan are appropriate for the

¹ Çalışmanın bir bölümü, Vth International Eurasian Educational Research Congress'de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Milli Eğitim Bakanlığı, Matematik Öğretmeni, Denizli Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, yelizozkan09@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5176-1235>

³ İzmir Demokrasi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, turkeytok@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2569-0576>



ones in charge of conducting them, that the principals meet bureaucratic problems while following what they plan to do, take instant decisions to eliminate the problems they encounter, observe and interview, revise their plans or apply a backup plan, while evaluating their plan they determine the criteria on their own, they consider different ideas, question the plan and its results, revise the mistakes made while evaluating the plans.

Keywords: Metacognition; monitoring; evaluation; school principle

GİRİŞ

Ülkelerin değişen şartlara ayak uydurabilmelerinde, bireylerine verdikleri eğitimin kalitesi ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda bilgi çağının gerektirdiği insanları yetiştirmenin amaçlandığı okullara ve özellikle okullardaki yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütlerin mali, fiziki ve insani kaynaklarını kullanarak mal ve hizmet üretme sorumluluğu olan yöneticilerin, çağdaş değişim ve gelişmeleri takip etmesi; yeni insan tiplerini, yükselen değerleri, çağdaş yönetsel yönelimleri, örgütsel yapılardaki ve yönetsel anlayışlardaki değişimleri izlemesi gerekmektedir (Genç, 2007). Bir eğitim örgütü olan okullarda da bu görevleri yerine getirme sorumluluğu başta okul müdürleri olmak üzere okul yöneticilerine düşmektedir.

Okul müdürleri; görev yaptıkları okulun hedeflerini yerine getirmek, etkililiğini arttırmak için çabalayan, gelişmesi için madde ve insan kaynakları sağlamaya çalışan, çalışanlarını geliştirmeye yönelik planlar yapan iş görenlerdir (Bursalıoğlu, 2000; Hoy ve Miskel, 2010). Okul müdürlerinin görev tanımının yapıldığı 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okuluyla ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmalarıyla ilgili işlerin değerlendirilmesini yapar.

Okulun karakterini oluşturan kurallar, değer ve inançlar, ritüel ve seremoniler, hikaye ve semboller okul kültürünü oluşturmaktadır (Peterson, 2002). Deal ve Peterson'a (2009) göre, okul kültürünü şekillendirmek, yapılan izleme ve değerlendirmeler sonucunda yeniden şekillendirmek okul müdürünün gücüdür. Bu nedenle okulun lideri konumundaki müdürler okulların ve toplumların kültürlerini okumalı; kültürü okumayı da izleme, dinleme, değerlendirme ve yorumlama gibi değişik yollarla yapmalıdırlar. Bu anlamda müdürlerin, okul kültürünü şekillendirebilmeleri için izleme ve değerlendirme gibi üstbilişsel düzenleme davranışlarının olması gerektiği düşünülmektedir. Özkan Hıdıroğlu ve Tok (2017) çalışmalarında bireyin zihinsel süreçlerinin sadece biliş ile açıklanmasının yetersiz olduğunu, 1970'li yıllardan itibaren bilişin yanında üstbilişin de var olduğunu ortaya koyulduğunu belirtmişlerdir. Bu duruma kanıt olarak Smith ve Kosslyn'in (2007) "Bilişsel Psikoloji" adlı kitaplarında; beyinle ilgili yapılan nörolojik araştırmalarda bazı zihinsel eylemlerin beyin bir bölgesini aktifleştirirken, farklı zihinsel eylemlerin beyin farklı bölgelerini çalıştırdığını belirtmişlerdir. Biliş ve üstbiliş arasındaki farka bakıldığında; biliş, bireylerin olaylar karşısındaki düşünsel eylemleri iken; üstbiliş ise bireyin bilişsel eylemlerini düzenleyen kontrol eden düşünsel eylemlerdir. Bazen bireyin bilgileri ve çevreden gelen bilgiler ile düşünceleri arasında bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Bu durumlarda bireyler daha fazla üstbilişsel eylem ortaya koymaktadırlar (Hıdıroğlu, 2018).

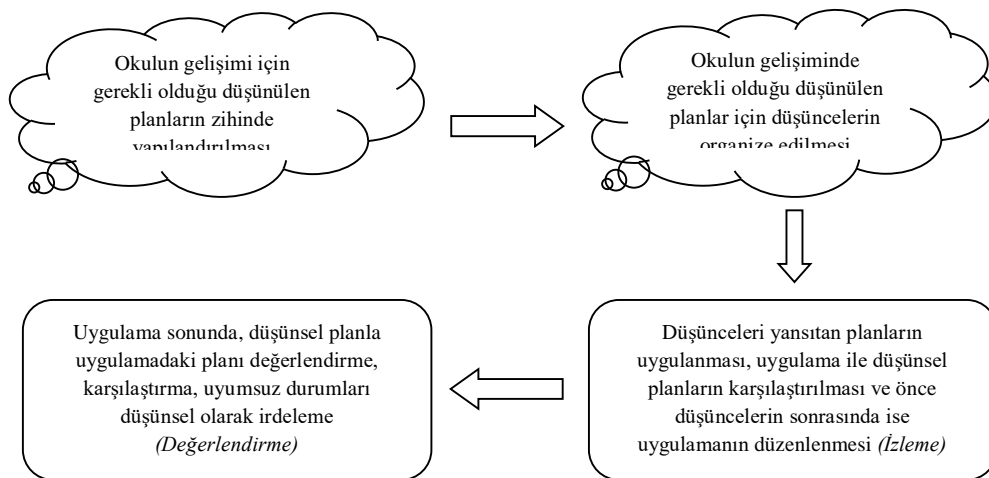
Yönetim Fayol'a (1949) göre; planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol davranışlarını Gregg'e (1957) göre ise karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirmeyi içeren karmaşık bir süreçtir. Okul müdürleri Fayol'a (1949) göre beş; Gregg'e (1957) göre yedi farklı adımı içeren yönetim süreçlerinde okul kültüründe gerçekleştirmek istedikleri pek çok düşüncenin uygulanışını izlemek, değerlendirmek, elde ettikleri veriler doğrultusunda önce kendi düşünsel düzenlemelerini sonra da uygulamadaki düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Hıdıroğlu (2015), bireylerin karmaşık durumların üstesinden gelebilmek için üstbilişlerini aktifleştirdiklerini ve bu doğrultuda kararlar aldıklarını ifade etmektedir. Okul müdürleri de farklı ve etkili plan ve projeleri ortaya koymak, bunları başarılı bir şekilde okulda uygulayabilmek için biliş ve üstbilişlerini etkili bir şekilde kullanmalıdırlar.

Okul müdürlerinin kendi düşünceleri ile okulda yaptığı uygulamalar arasındaki ilişkiyi incelemesi, yönetimde "denetim" kavramını ön plana çıkarmaktadır. Koşar ve Koşar (2016) mesleki gelişimde denetimin, öğretmenin izlenmesi ve değerlendirilmesinin düzenli aralıklarla ve sürekli olması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürleri denetim sürecinde düşüncelerinin ne kadar uygulanabildiğini izleyebilecekleri ve değerlendirebilecekleri ortamlarla sürekli baş başa kalmaktadırlar. Okul örgütünde karar alıcılar kendileri oldukları için müdürlerin yaptıkları gözlem, görüşme ve deneyimlerle bilişsel düşüncelerini düzenlemeleri büyük önem taşımaktadır. Buna göre, müdürler üstbilişsel davranışlar sergileyebilirler. Böylece daha etkili kararlar alabilirler veya hatalarından dönerek daha etkili stratejilerle okulu yönetebilirler. Burada okul ortamında okul müdürünün zihninde yapılandığı planları gözlemlemesi, farklı yollarla izlemesi ve düşüncelerini yeniden yapılandırması söz konusudur. Bu davranışlar için de bilişin düzenlenmesi ve üstbilişin etkili şekilde kullanılması önemlidir. Dewey (1929) keşfetmenin asla tamamlanmış bir süreç olmadığını, sürekli devam etmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, bireyin gerçekleştirdiği öğrenmeler sonucunda daha önceki çalışmalarındaki hedeflerinin kimi boyutlarında düzenlemeler yapmasını ve ilerlemeler göstermesi gerektiğini ifade etmiştir.

Üstbilişsel eylemleri açıklayan kavramlardan birisi de bilişin düzenlemesi anlamına gelen üstbilişsel düzenleme davranışlarıdır. Hıdıroğlu ve Bukova Güzel (2015) ve Deseote ve Royers (2002) üstbilişsel düzenlemede *planlama, tahmin, izleme* ve *değerlendirmeden* bahsetmektedirler. *Planlama*; bireylerin amaçlarına ulaşmak için yapacaklarını ne zaman, nerede ve hangi sırayla yapacaklarına ilişkin bir düşünme sürecini ifade etmektedir (Deseote, 2001). *Tahmin*; akla, sezgiye ve verilere dayanarak olabilecek şeyleri önceden kestirmedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Bu çalışmanın temel konularından biri olan *izleme*, süreçte karşılaşılan sorunları çözerken ihtiyaç duyulacak adımların ve stratejilerin gidişatının ve sonuçlarının kontrol edilmesini ve anlık değerlendirmeleri içermektedir (Wilburne, 1997). Okul müdürleri mevcut durumu tespit etmek ve yapılanların olması gereken düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için okuldaki planlarına ilişkin çeşitli izlemeler yapmalıdırlar. Okul müdürlerinin yapmış oldukları izleme davranışları alanyazında araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Smith ve Kosslyn'a (2007) göre izleme; eylemde bulunan kişilerin performanslarının süreç içerisinde değerlendirilmesidir. Rabbitt'e (1997) göre izleme, kişilerin yaptıkları hataları fark etmesidir. Hıdıroğlu ve Bukova Güzel (2015; 2016) de izleme esnasında anlık izleme ve değerlendirmelerin olduğunu belirtmektedirler. Bu araştırmanın bir diğer konusu olan *değerlendirme* ise, denetim sürecinin önemli bir parçasıdır. Değerlendirmeyi göz ardı etmek denetim sürecinden beklenen yararın elde edilmesini engellemektedir (Sergiovanni ve Starratt, 1993). Aydın'a (2016) göre değerlendirme daha az ölçme, daha fazla betimleme ve eğitim-öğretim olaylarının aydınlatılması, okul örgütündeki farklı kişiler için eğitim-öğretimin ne ifade ettiğinin tanınmasıdır.

Ayrıca değerlendirme, ölçmekten daha çok yargılamayı ve tasarlamayı içermektedir. Hyman (1986) değerlendirmenin; denetimin bir boyutu olduğunu ve denetçilerin gözlem, görüşme, planlama, programlama ve değerlendirme alanlarında etkinlikler yaptığını belirtmektedir. Değerlendirmenin birbirini tamamlayan iki işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, beklenen davranışlardır; bireylerin güçlü yönleri tespit edilip daha da güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu, zayıflıkların iyileştirilmesini amaçlayan formatif (biçimlendirici) değerlendirmedir. İkincisi ise, geçmişteki somut başarıyı değerlendirmektir. Bu da bir sürecin sonucunu bildiren summatif (kanıtlayıcı) değerlendirmedir (Aydın, 2016). Okul örgütünde bu iki değerlendirme türü de önemli yer tutmaktadır. Üstbilişteki değerlendirme ise okul müdürlerinin düşüncelerinin uygulanmasında elde ettiği bulgular doğrultusunda düşüncelerini düzenlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu üstbilişsel aktiviteler ileriki düşünceleri ve dolayısıyla gelecekteki planları şekillendirecektir. Üstbilişsel becerileri yüksek okul müdürleri daha az deneyimle daha etkili sonuçlara ve eylemlere ulaşabilen kişilerdir. Bir başka ifade ile zihinsel düşüncelerin etkililiğin ve niteliğin farkında olma gücü daha az hata ile daha etkili yollar üretmeyi sağlamaktadır (Hıdıroğlu, 2018).

Okul müdürlerinin planlarını uygularken, izlerken ve değerlendirirken dikkat ettikleri hususların, bu süreçte karşılaştıkları aksiliklerde tercih ettikleri yolların; onların yönetsel eylemlerindeki başarısı hakkında ipucu vereceği söylenebilir. Bu çalışma, okul müdürlerinin okuldaki planlarına ilişkin düşünceleri uygulanırken; hem uygulamalarını hem de düşüncelerini (üstbiliş) izleme ve değerlendirme davranışlarının belirlenmesi açısından önemlidir. Okul müdürleri bu davranışlar sayesinde gerçekçi ve etkili kararlar almakta, öğretmen ve öğrencilerinin ne düzeyde performans gösterdiğini belirleyerek buna göre düşüncelerini organize etmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin yaptıkları planlara ilişkin düşüncelerini izleme ve değerlendirme davranışlarını belirlemek, öğretmen ve öğrencilerin gelecekte gösterecekleri performansları tahmin etmelerine ve görev yönelimlerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Kaynak ve Bülbül, 2008). Özetle, okul müdürlerinin görev tanımlarında da belirtildiği üzere kendileri okulun gelişmesi için zihinlerinde planlar yaparlar ve bu planların uygulanması sürecinde plana ilişkin düşüncelerini sürekli olarak gözden geçirirler. Yani, düşüncelerini ve yapılanlarla düşüncelerinin uyumunu izlerler, yine gözlem ve görüşmelerle zihinlerindeki düşünceleri yapılandırıp süreci değerlendirirler. Bu şekilde bilişsel ve üstbilişsel davranışların ortaya çıktığı zengin bir zihinsel ortam ile okul müdürleri eğitimin kalitesinin artırılmasında önemli roller üstlenirler.



Şekil 1. Okul Müdürlerinin Üstbilişsel Davranışlarına Genel Bakış

Literatür incelendiğinde Genç (2007); planlamanın aşamaları (sorunların ve fırsatların belirlenmesi, amaçların belirlenmesi, planın dayandığı hareket noktalarının belirlenmesi, seçeneklerin belirlenmesi, seçeneklerin değerlendirilmesi, en uygun alternatiflerin seçilmesi, yardımcı planların düzenlenmesi, planları sayısal değerlerle bütçelemek), plan türleri (kullanım biçimlerine, niteliklerine ve sürelerine göre planlar), planlamanın ilkeleri, planlamanın sorunları (zaman aralığı, kişisel hatalar, görülmeyen olaylar ve iletişim eksikliği), stratejik planlar ve planların örgütsel açıdan önemine değinmiştir. Owen (2002) kalite temalı kitabında planlama sürecini ve bu sürece uyulması için yapılması gerekenleri ele almıştır. Glickman, Gordon ve Ross-Gordon (2014) çalışmasında kişisel planlara, örgüt içinde planlama ve değerlendirmeye yer vermiştir. Arslan ve Küçüker'in (2016) farklı tür ve düzeydeki okul müdürleriyle gerçekleştirdikleri çalışmada; okul müdürlerinin planlama etkinliklerine ve stratejik planlamada karşılaştıkları sorunlara değinmişlerdir. Özkan Hıdıroğlu ve Tok (2017) ise çalışmalarında okul müdürlerinin üstbilişsel planlama eylemlerini incelemişlerdir. Okul müdürlerinin ya da yöneticilerin planlamalarıyla ilgili çalışmalarla literatürde karşılaşılsa da; üstbiliş kuramsalı çerçevesinde düşünsel olarak yapılandırdıkları planların uygulamalarını izlerken dikkat ettikleri hususların, karşılaştıkları sorunların, bu sorunlardan kurtulma yollarının ve değerlendirmelerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmalarla karşılaşılmamıştır. Bu açıdan çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı; okul müdürlerinin yönetim yanında denetim davranışlarına ilişkin de farklı bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okulda gerçekleştirmek istedikleri planlarına ilişkin düşüncelerini izleme ve değerlendirme davranışlarını ve bu davranışların nasıl yapılandığını belirlemektir. Bu doğrultuda araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1)Okul müdürlerinin okulda gerçekleştirmek istedikleri planlarına ilişkin düşüncelerini izlerken

- dikkat ettikleri hususlar,
- karşılaştıkları sorunlar ve
- karşılaştıkları sorunlardan kurtulma yolları nelerdir?

2)Okul müdürlerinin okulda gerçekleştirmek istedikleri planlarına ilişkin düşüncelerini değerlendirirken sergiledikleri davranışlar nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışmasıdır. Durum çalışmalarında; bütün durum elde tutularak, gerçek durum perspektifinden araştırmacıların durumu derinlemesine incelemelerini sağlayan bir araştırma yöntemidir (Yin, 2014). Bu çalışma, okul müdürlerinin okuldaki planlarına yönelik izleme ve değerlendirme davranışlarını ve bu davranışların nasıl yapılandığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir durum çalışmasıdır.

Katılımcılar

Araştırmada katılımcı olması için 10 okul müdürüyle iletişime geçilmiş ve yedi okul müdürü çalışmaya katılmaya istekli olmuştur. Araştırmanın katılımcılarını Denizli'nin Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan yedi okul müdürü oluşturmaktadır. Okul müdürleri amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde kendi içinde benzeşik farklı durumlar belirlenip çalışmanın bunlar üzerine yapılmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel,

2008). Denizli’de liseye giriş sınavında düşük, orta ve yüksek olmak üzere farklı başarı düzeylerindeki okullardaki okul müdürleriyle görüşmeler yapılmıştır. Tablo 1’de katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları okula ilişkin bazı veriler verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Okula İlişkin Veriler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Okuldaki Görev Yılı	Md. Yrd. Olarak Çalışma Durumu	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Okuldaki Öğrenci Sayısı	Okulun Öğretim Şekli	Eğitim Durumu
M1	Kadın	34	3	Evet	35	520	Tam	Lisans
M2	Erkek	37	5	Evet	32	565	Tam	Lisans
M3	Erkek	52	3	Evet	11	119	Tam	Lisans
M4	Erkek	36	1	Evet	23	403	Tam	Lisans
M5	Erkek	36	3	Evet	105	2510	İkili	Y. Lisans
M6	Erkek	42	3	Hayır	23	430	Tam	Y. Lisans
M7	Erkek	33	3	Evet	19	343	Tam	Y. Lisans

Veri toplama araçları

Araştırmada, okul müdürlerinin planladıklarını izleme ve değerlendirme davranışlarını açığa çıkarmak amacıyla okul müdürlerinin planlamalarıyla ilgili literatür taranmış ve araştırmacılar tarafından açık uçlu soru tekniğine uygun yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Geçerlik ve güvenilirliği sağlamak adına, araştırmacılar dışında eğitim bilimleri alanında uzman beş öğretim üyesinden yarı yapılandırılmış görüşme formu ile ilgili görüş alınmıştır. Ayrıca, katılımcılardan farklı iki okul müdürüyle pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formu son haline getirilmiştir. Görüşmede okul müdürlerine iki temel soru yöneltilmiş, bu sorulara verilen yanıtların yeterli olmadığı ya da açıklanması gereken durumlarda “Dikkat ettiğiniz hususlar, karşılaştığınız sorunlar ve bunlardan kurtulma yollarınız nelerdir?” gibi, sonda sorular da sorulmuştur. Sonda sorular, görüşme sırasında veri zenginliğinin sağlanmasını ve verilerin derinleştirilmesini sağlamaktadır (Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017). Görüşmede okul müdürlerine yöneltilen sorular şunlardır:

- 1) Çalıştığınız okulda planladıklarınızı izlerken neler yaparsınız?
- 2) Çalıştığınız okulda planladıklarınızı değerlendirirken neler yaparsınız?

Türkiye’deki liseye geçiş sınavındaki okul başarıları dikkate alınarak; alt, orta ve yüksek başarı düzeylerindeki okullardan seçilen on okul müdürüyle iletişime geçilmiştir. Yapılacak çalışmayla ilgili bilgi verilerek, çalışmaya katılıp katılmayacakları sorulmuştur. Gönüllü yedi okul müdürünün uygun zamanlarında onlarla ayrı ayrı yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Müdürler; ses kaydına izin vermedikleri için soruların yanıtları araştırmacı tarafından kâğıtlara kelimesi kelimesine not edilmiş, müdürlere verdikleri yanıtlar okunmuş, eklemek veya düzeltmek istedikleri şeyler tekrar not edilmiştir. Görüşmeler her bir katılımcı için 35-45 dakika sürmüştür.

Verilerin analizi

Verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sırasında toplanan 23 sayfalık yazılı metinler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler, belirli alt kategoriler etrafında toplanır ve diğer araştırmacıların anlayabilecekleri şekilde düzenlenir (Güven ve Dak, 2017). Veri analizi süreci; *adlandırma, kodlama ve çıkarma aşaması, kategori geliştirme aşaması, geçerlik ve güvenilirlik sağlama aşaması, raporlaştırma aşaması* (Yıldırım ve Şimşek, 2005) olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

Adlandırma, kodlama ve çıkarma aşaması

Katılımcılardan görüşme formları doğrultusunda elde edilen görüşler araştırmacılar tarafından incelenmiş, yeterli açıklamaların yapıldığı, tüm formların araştırmaya katkı sağlayacak nitelikte olduğu, dolayısıyla hiçbir formun çalışmadan çıkarılmasına gerek duyulmadığı görülmüştür. Görüşlerine başvuru müdürler "M" harfi ile kodlanmıştır. Doğrudan alıntılar yapılırken müdürlerin isimleri yerine M9, M7... (örneğin M9, ham veri metinlerindeki 9. yöneticiyi göstermektedir) şeklinde kodlar kullanılmıştır.

Kategori geliştirme aşaması

Çalışmanın amacı doğrultusunda formlar incelenerek iki kodlayıcı tarafından kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar kendi aralarındaki ortak özellikleri doğrultusunda gruplandırılarak kategoriler elde edilmiştir. Kodlar incelendiğinde okul müdürlerinin düşünsel planlarını izlerken bazı durumlara dikkat ettikleri, bazı sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunları ortadan kaldırmaya çalıştıkları ve son durumu değerlendirdikleri görülmüştür. Bu doğrultuda verilerden elde edilen kodlara göre çalışmada; *okuldaki planlarını izlerken dikkat edilen hususlar, karşılaşılan sorunlar, karşılaşılan sorunları ortadan kaldırma yolları ve okuldaki planları değerlendirme* olmak üzere dört kategori altında eylemler açıklanmıştır. Planları izlerken dikkat edilen hususlar kategorisi; planlanan sürece uygunluk, performans-görev uygunluğu, çeşitli gözlem ve görüşme teknikleri (formal/informal birebir görüşmeler, toplantılar, dokümanlar, yapılandırılmış gözlem formları) olmak üzere üç alt kategoriden oluşmuştur. Planlarını izlerken karşılaşılan sorunlar kategorisi; hata, bürokratik faktörler ve motivasyon faktörler olmak üzere üç alt kategoriden oluşmuştur. Karşılaşılan sorunları ortadan kaldırma yolları kategorisi; anlık karar alma, gözlem ve görüşme tekniklerini/sıklığını değiştirme ve planı revize etme/yedek planı uygulama olmak üzere üç alt kategoriden oluşmuştur. Planlarını değerlendirme kategorisi; ölçütler belirleme, farklı düşünceleri değerlendirme, planı ve sonuçları sorgulama ve hataları tarama alt kategorilerinden oluşmuştur. Bu doğrultuda, kodlama süreci sonunda dört kategori ve toplamda 13 alt kategori altında bulgular sunulmuştur (bkz. Şekil 1).

Planlarını İzlerken Dikkat Edilen Unsurlar	Planlarını İzlerken Karşılaşılan Sorunlar	Planlarını İzlerken Karşılaşılan Sorunları Ortadan Kaldırma Yolları	Değerlendirme
<ul style="list-style-type: none"> Planlanan sürece uygunluk Performans-görev uygunluğu Çeşitli gözlem ve görüşme teknikleri 	<ul style="list-style-type: none"> Hata Bürokratik faktörler Motivasyon faktörleri 	<ul style="list-style-type: none"> Anlık karar alma Gözlem ve görüşme tekniklerini/sıklığını değiştirme Planı revize etme/yedek planı uygulama 	<ul style="list-style-type: none"> Ölçüt belirleme Farklı düşünceleri değerlendirme Planı ve sonuçları sorgulama Hataları tarama

Şekil 2. Veri Analizi Sonunda Elde Edilen Kategori ve Alt Kategoriler

Geçerlik ve güvenilirlik sağlama aşaması

İki araştırmacı tarafından analiz edilen verilerin analizi sonucunda, kodlayıcılar arası güvenilirlik formülü; [güvenirlik = görüş birliği / (görüş birliği+görüş ayrılığı)] (Miles ve Huberman, 1994) kullanılmış ve iki kodlayıcı arasındaki güvenilirlik % 91 olarak hesaplanmıştır. Güvenirliği arttırmak amacıyla girilen veriler, karşılıklı olarak tartışılmış ve kategorilere yönelik anlaşmazlıklar giderilmiştir.

Raporlaştırma aşaması

Nitel bir araştırmada geçerliğin sağlanmasında, araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, önemli ölçütlerden biridir (LeCompte ve Goetz, 1982; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu nedenle bu araştırmada da elde edilen veriler, herhangi bir yorum katmadan özüne sadık kalınarak doğrudan alıntılara yer verilerek sunulmuş, daha sonra tartışılmış ve ayrıntılı bir şekilde raporlaştırılmıştır. Ancak tüm görüşlere yer vermek yerine, katılımcıların kendi sözcüklerine ve anlatım diline sadık kalınarak en önemli bölümleri makaleye aktarılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Okul müdürlerinin planlarını izleme ve değerlendirme eylemlerinin nasıl yapıldığının ortaya koyulmasının amaçlandığı çalışmada bulgular; *okuldaki planlarını izlerken dikkat edilen hususlar, karşılaşılan sorunlar, karşılaşılan sorunları ortadan kaldırma yolları ve okuldaki planları değerlendirme* olmak üzere dört kategori altında açıklanmıştır.

1. Planlarını İzlerken Dikkat Edilen Hususlar

Okul müdürleri okulda planladıklarını izlerken bazı hususlara dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Bunlar; *planladıkları sürece uyulup uyulmadığı, çalışanların performansları ile görevlerinin birbirine uygunluğu ve süreçte kullandıkları çeşitli gözlem ve görüşme teknikleridir.*

1.1. Planlanan sürece uygunluk

Okul müdürleri okulda tasarladıkları planlarının uygulanması sırasında planı yaparken istenen sürece uyulup uyulmadığına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin okul müdürlerinden M3, okul için gerçekleştirdiği en önemli eylemler olarak planlarını zamanında ve iyi bir şekilde sonuçlandığını vurgulamıştır. M7 ise, planlarını uygularken zamansal anlamda sorunlar yaşadığını vurgulamış ve tatiller, öğrenci ilgileri vb. durumların planının zamanında uygulanmasında engel teşkil ettiğini belirtmiştir.

M3: Okulda çok amaçlı salon, okul çatılarının yapımı, iki binadan eksikleri olanın eksiklerini tamamlama ve bahçe tamiratını yapma benim zamanında ve iyi bir şekilde sonuçlandığı planlar. Düşündükçe mutlu olurum.

M7: Planlarımı uygularken bazen zamansal anlamda problemler olabiliyor. Tatiller ortaya çıkabiliyor ya da öğrencilerin ilgilerinde düşüşler olabiliyor. Ben planlarımı bir amaç doğrultusunda yaparım. Böyle aksiliklerde amaçtan sapmadan küçük değişikliklerle hedefime ulaşmaya çalışırım.

1.2. Performans-görev uygunluğu

Okul müdürleri planlarını izlerken özellikle planda görevli kişilerin performansı ile plandaki görevlerinin uygun olup olmadığı konusuna dikkat ettikleri vurgulamışlardır. Örneğin M3, planlarını izlerken performans ve görev arasındaki ilişkiye baktığını, öğretmenlerinden istenen verimi alamadığında gerekirse görevi yapabilecek öğretmenleri sürece dâhil ettiğini ifade etmiştir. M5 de planların tutmasının uygulayıcılara bağlı olduğunu ve süreçte başka çare bulamayınca uygulayıcıları değiştirdiğini belirtmiştir.

M3: Öğretmenlerimiz genel olarak iyi ama sorunlu 1-2 hoca var. O da her yerde oluyor. Ama genel anlamda öğretmenlerin çoğu sorumluluk almıyor ve okuldan kaçıyorlar. Önceden kurs verin diyorlardı ama şimdi parayı görünce kavga bile ediyorlar kurs alabilmek için. Ben paramı alayım evime gideyim havası var ve bir gram fazla iş yapmak istemiyorlar. ...Onlara görev versem de sonra sorun olduğunda olmazsa onların yerine iyi öğretmenleri süreçte kullanıyorum. Ben de iyi öğretmenlere daha fazla görev verip onları cezalandırıyorum aslında. Ama işin üstesinden gelebileceklere iş veriyorum.

M5 iyi bir sınıfa iyi bir öğretmen verdiğini ve süreçte izlediğinde ise öğretmenin o dönem özel hayatından dolayı oldukça isteksiz olarak gördüğünü ve ikili ilişkilere dikkat ederek başka bir öğretmene bu süreçte görev verdiğini söylemiştir. M6 da süreçte özellikle görevler için uzman kişileri görevlendirmeye çalıştığını ve bu öğretmenleri süreçte izlediğini ifade etmiştir.

M5: Planların tutması daha çok uygulayıcılara bağlı bence. Uygulayıcılar alanda uzman olmalı ve yapılacak işi iyi bilmeli. Baktım olacak gibi değil uygulayıcıları değiştiriyorum ben. Mesela iyi bir sınıfa öğretmen atadık ama öğrenciler beğenmedi. Öğretmen ile bireysel konuştum. O da özel hayatından dolayı biraz isteksizdi. Dedim ki böyle böyle sen de yorulma başka bir öğretmenimizi görevlendirelim.

M6: Mümkün mertebe ayrıntılı işlem basamakları oluşturur, konuya hâkim öğretmenlerle çalışmayı tercih ederim ve süreçte yaptıklarını incelerim.

1.3. Çeşitli gözlem ve görüşme teknikleri

Okul müdürleri okulda planladıklarının uygulanması sırasında yapılanları farklı yollarla izlediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu süreci izlerken farklı gözlem ve görüşme tekniklerine başvurdukları görülmüştür. Örneğin M3, planlarını izlerken sınıf rehber öğretmenleri ile sık sık iletişim (görüşme) kurduğunu, defterinin olduğunu ve süreçte nelerin yapıp nelerin yapılmadığını not aldığını (gözlem notları) ifade etmiştir. M4 ise izlerken informal görüşmeler yaptığını, formal toplantılara gerek olmadığını, bu şekilde daha hızlı ve samimi bir ortamda süreci takip edebildiğini söylemiştir. Gözlem yaparken direkt olarak katı müdahalelerde bulunmadığını ve özellikle öğrencilerin memnuniyetine önem verdiğini ifade etmiştir. Süreci arkada sessizce izleyerek (gözlem) en az sorunla nasıl kurtulacağını düşündüğünü belirtmiştir.

M3: Planlarımı takip ediyorum. Özellikle sınıf rehber öğretmenleri ile iletişim kuruyorum sık sık. Görevleri dönem başında zaten belliydi onlara da tebliğ edilmişti. Defterim var notlar alıyorum. Neler yapıldı neler yapılmadı neden yapılmadı nasıl eksikleri giderebiliriz diye konuşuyoruz.

M4: Genellikle informal görüşmelerle süreci ilerletiyorum. Bu şekilde daha hızlı ve daha samimi bir ortam oluşabiliyor. İlla ki düzenli toplantılar yapmam gerekmiyor. Planları izlerken öğrenci memnuniyeti çok önemli. Çünkü veliler öğrenci mutluydu mutlu değilse değiller. ... Planımın gidişatını takip ederken direkt katı müdahalelerde kesinlikle bulunmuyorum. Onların kişiliklerine zarar verecek davranışlardan kaçınıyorum. Bu tür ifadeler kullanmıyorum. Gerekirse arkadan sessizce izleyerek ne yapabilirim de en az sorunla kurtulurum onu düşünürüm.

2. Planlarını İzlerken Karşılaşılan Sorunlar

Okul müdürleri okulda planladıklarını izlerken bazı sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bunlar; hatalar, bürokratik faktörler ve motivasyon faktörleridir.

2.1. Hata

Okul müdürleri okulda planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunlardan biri de hatalar olmuştur. M4, hatanın her zaman yapılabileceğini, hata yapmamak için dikkatli olunması gerektiğini ve hatayı ortaya çıkarınca da kaynağını bularak doğru bir şekilde ortadan kaldırmayı denemenin gerektiğini ifade etmiştir. M7 ise süreçte hataların ortaya çıkabileceğini ama hataların planların başarısız olduğunu göstermediğini ifade etmiştir. M7' ye göre, hatanın kaynağı belirlenmelidir ve bunun düzeltilmesi için uğraşılmalıdır.

M4: Hata yaptığımız şeyleri geç de olsa düzeltmek lazım. Kaynağını bulmalıyız ve hatayı nasıl en doğru şekilde ortadan kaldırmalıyız ona bakmalıyız. Bazen etkin olduğumuz şeylerde dahi hata yapabiliyoruz. Dikkat etmediğimiz şeyler var. Bu nedenle dikkatli olup hatalarımızı bularak düzeltebilmemiz gerekir.

M7: Değerlendirme bir ekip işidir. Bu nedenle okuldaki akademik başarıyı müdür tek başına yapamaz. Süreçte elbette hatalar ortaya çıkabilir. Hataların olması planın başarısız olduğunu göstermez. Hata kaynağının nereden olduğu belirlenir ve bunun düzeltilmesi için uğraşılır.

2.2. Bürokratik Faktörler

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, planlarını izlerken karşılaştıkları sorunlardan biri de bürokratik faktörler olmuştur. Örneğin M3, okuldaki planladıklarının etkili olmasını engelleyen bir faktör olarak okullarında öğrenci sayısının az olması nedeniyle okullarında bir rehberlik ve psikolojik danışma öğretmeninin olmamasını göstermiştir. Bu süreçte M3 her ne kadar okulun gelişiminin sağlanması ve planların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için rehberlik ve psikolojik danışma öğretmenine ihtiyaçları olduğunu üst makamlara belirtse de bürokratik engellerin ve yönetmeliklerin hep karşısına bir engel olarak çıktığını söylemiştir. M5 de benzer şekilde bürokratik değişikliklerin, sürekli olarak planların uygulanmasını olumsuz anlamda etkilediğini ifade etmiştir. Örnek olarak ise sınav sisteminin yeniden değişmesinin o sene planlanan ve uygulamaya geçen bütün planları değiştirdiğini ve maddi ve manevi olarak zorluklara neden olduğunu söylemiştir.

M3: Okulumda 11-12 öğretmen var. Mesela okulda pdr ci yok, kaç defa söyledim ama 150 altına pdr ci veremiyorlarmış yönetmelik gereği. Ama bu bizim için bir ihtiyaç. Mesela bir okulda 3 tane var. 2 tane olsa ne olur? Bizde hiç yok. Kurulda dedim ki bari 1 günlüğüne gelsinler. Ama bu durumu da pdrciler istememiş. Bizim insanımız artık eskisi gibi değil.

M5: Her an işimden ayrılabilirim gibi hissediyorum ve 4 yıllık bir süre ile en fazla görev başındayız. Sistem sürekli değişiyor bu da büyük engel. Eski sisteme uygun deneme yapıyoruz. TEOG kalktı okul kursları azaldı. Rahatlama var. Ailesinin zoruyla geliyordu eskiden. Ama şimdi sınav olmayınca. Aile de çocuğunu yanında istiyor çocuk da evde olmak istiyor. Sistem sorunlu bizim. Kurslara gelen sayısı %60 azaldı.

2.3. Motivasyon Faktörleri

Okul müdürlerinin planlarını izlerken en çok karşılaştıklarını ifade ettiği sorun planın uygulayıcılarının veya planda görev alanların (öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer) motivasyonlarının süreçte düşmesi olmuştur. M3 planların uygulanması sırasında belli bir süreden sonra plana yönelik ilk başlangıçta var olan ilginin zamanla azaldığından bahsetmiştir. M4 ise öğrencilerin başlangıçta etkinliklere karşı çok hevesli olduğunu ama daha sonra işin içindeyken aynı motivasyonu göstermediklerini, etkinliğin kendilerine uygun olmadığını ve yapamayacaklarını ifade ettiklerini belirtmiştir.

M3: Planlarımı uygularken belli bir süreden sonra ilginin azalmasıyla karşılaştık. İlginin azaldığı, monotonlaştığı durumlarda planlarımı değiştirme yoluna giderim.

M4: Bazen bir uygulamayı, etkinliği istiyorlar ama sonradan eski istekleri kalmıyor veya öğrenci işin içindeyken çok ısınmıyor. Durumlarına ya da kendilerine uygun olmadığını, yapamayacaklarını düşünüyorlar.

3. Planlarını İzlerken Karşılaşılan Sorunları Ortadan Kaldırma Yolları

Okul müdürleri okulda planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için bazı davranışlarda bulduklarını belirtmişlerdir. Bunlar; *anlık karar alma, gözlem ve görüşme tekniklerini veya sıklığını değiştirme ve planlarını revize etme ya da değiştirmedir.*

3.1. Anlık karar alma

Okul müdürleri planı izlerken karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için o anda anlık kararlar almaları gerektiğinden bahsetmişlerdir. Var olan sıkıntıları çözülemeye yönelik verdikleri hızlı kararlar sayesinde planlanan süreci aksatmadan ilerletebildiklerini söylemişlerdir. M1 planı uygularken beklentilerinin sürekli değiştiğini ifade etmiş ve süreci daha iyi nasıl yürütebilirim

anlayışıyla süreci izlediğini belirtmiştir. Süreci izlerken yapılanların ileriki uygulamalar ve planlar için onu yönlendirdiğini ve bu nedenle o süreçte anlık müdahalelerde bulunduğunu söylemiştir. Bu durumun ise süreci daha iyi hale getirdiğini vurgulamıştır.

M1: Plan uygulanırken sürekli beklentilerim değişiyor. Çünkü süreci izlerken daha iyi nasıl olur anlayışı ile yaklaşıyorum. Planı uygularken elde ettiğim her sonuç beni ilerisi için yönlendiriyor. O yüzden o an müdahale ediyorum. Mesela görevden aldığım bir öğretmen daha sonra istekli oluyor duruma göre ona gene görev veririm.

3.2. Gözlem ve görüşme tekniklerini veya tekniklerin sıklığını değiştirme

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için seçtiği yollardan birisi benzer durumları daha ayrıntılı ele almak için gözlem ve görüşme tekniklerini değiştirmeleri veya daha sık aralıklarla gözlem ve görüşmeler gerçekleştirmeleri olmuştur. M4 planlarda sorunlar yaşadığı zaman öğrencilerin motivasyonlarını ve istediklerini ortaya çıkarmak için bireysel olarak yüz yüze iletişim kurduğundan bahsetmiştir. Bu sayede onların istedikleri gibi bir süreci planladığını ve gerekirse planını değiştirdiğini söylemiştir.

M4: Planlarda bazen sorunlar oluyor. Planı oluştururken öğrencilerden görüşlerini alıyorum. İstedikleri bir şey olursa işe koyuluyorum. Bazen istiyorlar ama sonradan eski istekleri kalmıyor veya öğrenci işin içindeyken çok ısınmıyor. Duruma uygun olmadığını yapamayacağını düşünüyor. Bu tür durumlarda bireysel yüz yüze iletişim kuruyorum. Gerekirse planı değiştiriyorum...

3.3. Planı revize etme/değiştirme

Okul müdürlerinin planı izlerken karşılaştıklarını sorunları ortadan kaldırma yollarından birisi planı revize etme veya planı değiştirme olmuştur. M3 normal öğretim programı kapsamında belirledikleri planlarını beşinci sınıfa kaydolan öğrencilerinin %80'inin ilkokuldan okuma bilmeden gelmeleri nedeniyle değiştirmek zorunda kaldıklarını ve beşinci sınıfta öğretmenlerin öğrencilerle okuma etkinlikleri yaptığını ve kendisinin de bunu desteklediğini ifade etmiştir. Ayrıca M3, günde 20 dakika okuma aktiviteleri eklediklerini fakat süreçte istenen verimi alamadıkları için bu süreyi 1 ders saatine çıkardıklarını ve her gün farklı ders saatlerinde bu uygulamayı yaptıklarını vurgulamıştır.

M3: 5. Sınıf öğrencilerinin %80i okuma bilmeden ortaokula geliyor. Öğrencinin düzeyi baya düşük. Bizim öğretmenlerimiz okuma yazma öğretiyor derslerde, ben de destekliyorum onları. Programda olmasa da okuma yazma etkinlikleri yapıyoruz. Öncelerinde sabahları 20 dk. okuma vardı. Fakat fazla verim alınamadı onlarda. Daha sonra her gün farklı saatlerde bu uygulamayı yaptık daha verimli oldu. Ve 1 ders saatine yükselttik okuma zamanını.

M4 planların uygulanması sürecinde bazen görevlerin baştan savma yapılabildiğini bu tip durumların beklenmedik çıktılara yol açabildiğini ve planda değişikliklere sebep olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca M4 olabildiğince belirlenen hedeflere ulaşmaya çalıştığını vurgulamıştır. M5 süreçte planlarının sürekli değişebildiğini ve bunun için birçok sebebin oluştuğunu ifade etmiştir. Planı izlediğinde beğenmediği noktaları değiştirmek istediğini ve bunun için birebir gözlemlere başvurduğunu ve raporlamalarla süreci incelediğini vurgulamıştır.

M4: İş görsün diyerek baştan savma işler yapılıyor. Projelerde bu tip sorunlardan dolayı değişiklikler olabiliyor. Hatta amaç bile genişleyebiliyor veya değişiyor. Beklenmedik çıktılar oluşabiliyor. Her şeye hâkim olamıyoruz da. Ama hedefe ne kadar yaklaşırsak o kadar iyi.

M5: Süreçte kafamdaki planları değiştiren birçok etken oluyor. Plan sürekli değişiyor. E tabi planları izleyince beğenmediğimiz noktalarda da değişikliği isteğimize bağlı da yapıyoruz. Birebir gözlemler yapıyoruz. Öğretmenlerimiz ile görüşüyoruz. Raporlamalar yaparak onları süreç içerisinde inceliyoruz.

4. Değerlendirme

Okul müdürleri okulda planlarını uyguladıktan sonra bu planları değerlendiklerini ve bunun için de bazı davranışlarda bulduklarını belirtmişlerdir. Bunlar; *ölçüt belirleme, farklı düşünceleri değerlendirme, planı ve sonuçlarını sorgulama ve hataları tarama* olmuştur.

4.1. Ölçüt belirleme

Okul müdürleri planlarını değerlendirirken öncelikle ölçütleri belirlediklerini ve bu ölçütlere göre kararlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin M5 okul ortamında yaptıklarını değerlendirirken başarılı olduğunu belirleyen ölçütlerden ikisinin öğrencinin okulu sevmesi olduğunu ve velinin kendisini ve okulu sevmesi olduğunu ifade etmiştir. Bunun dışında önceki durum ve son durum arasındaki farklılığa bakacağını belirtmişti. M7 yaptıklarının değerlendirilmesinde öğrencilerin yıl içerisindeki akademik başarılarının, öğrencilerin planlarda ilgilerinin ve planlardan sıkılma durumlarının önemli bir ölçüt olduğunu vurgulamıştır.

M5: Benim için en önemli şey okulun tercih edilen bir yer olması. Öğrencilerin kaçmaması gerekir okuldan. Beni sevmeli veli. Okulumu sevmeli. O zaman başarılı olduğumu düşünürüm. ... Benim için başarı elde edilen ürünlerde gizlidir. Nerelere gelmişiz nelere ulaştığımız ne değişmiş bunlara bakarım. Okul nasıl değişmiş bakarım. Okulda disiplin de önemli mesela telefon yasak ve öğrencilere bu yasaklara uyarak bu okulu benimsiyorlar.

M7: Yıl içindeki akademik başarılar önemli olur bizim için. Planlarımdan çabuk sıkılıyorsa ve ilgi çekmiyorsa planlarımın başarısız olduğunu anlarım.

4.2. Farklı düşünceleri değerlendirme

Okul müdürleri en son aşamada planlarını değerlendirirken planlara ve etkilerine ilişkin farklı görüşleri dikkate alarak onları değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. M1 özellikle sonuçlandıramadığı planlarda neden sonuca ulaşamadıklarına ilişkin öğretmen ve idarecilerle birlikte toplu değerlendirmeler yaptıklarını belirtmiştir. M5, sürecin sonunda yapılan değerlendirmenin daha kapsamlı olduğunu, kesin kararları içerdiğini ve bahanelere yer vermeyen net verilerin elde edilerek yapıldığını vurgulamıştır.

M1: Sonuçlandıramadığım planlarda neden sonuca ulaşamadığımızı öğretmen ve idarecilerle birlikte toplu olarak değerlendiririz ve bunu görmezden gelmeyiz.

M5: Öğretmenlerle yapılanlarla ilgili aylık zümre toplantıları yapıyorum. Sınıf başarı durumu raporlarını değerlendiriyoruz. Değişiklikleri planlayarak onları süreçte izliyoruz. Gidişat ile ilgili neler yapılabilir onu düşünüyoruz. Tabi sadece süreçte değil en sonda da bunları yapıyoruz. O toplantılar daha kapsamlı oluyor... Veriler net oluyor. Daha kesin kararlar alıyoruz ve bahanelere yer kalmıyor. ... Kararlar alırken yönetmeliklere bağlıyız. Tabi ki çocuk, veli, öğretmen görüşleri ve ortak alınan kararlar oldukça önemli.

4.3. Planı ve sonuçları sorgulama

Okul müdürleri planlarını gerçekleştirdikten sonra planla ilgili her şeyi ve o sürecin sonunda elde ettikleri sonuçları değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. M1 eğer ilçedeki okul başarı sıralaması düşerse başarısız olacağını ifade etmiştir. Onun dışında elde edilen çıktıları ilişkin toplantılar yaparak öğretmen ve idarecilerle değerlendirmeler yaptıklarını vurgulamıştır. Bu sayede elde edilen hedeflere ilişkin sonuçları inceleyerek ileride daha iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

M1: Bu nedenle planlarımı uygulamada başarısız olmadım. Planımın başarısız olduğunu ilçedeki sıralamam düşerse anlarım. Toplantılarda değerlendirme yaparken elde edilen çıktıları ilişkin öğretmenlerin ve idareci arkadaşların görüşlerini alırım. Değerlendirme yapmanın hedeflere ulaşmayı sağlamada değerli olduğunu düşünüyorum. Bence herhangi bir dezavantajı yoktur. ... Bu sayede elde edilen hedeflere ilişkin sonuçları inceleyerek ileride daha iyi şekilde yapmaya çalışıyoruz.

4.4. Hataları tarama

Okul müdürleri planlarını uyguladıktan sonra süreçte yapılan hataları taradıklarını ve bunların üzerine konuştuklarını ifade etmişlerdir. M5 hatanın her zaman olabileceğini ve en sonda hem göremedikleri hataları ortaya çıkardıklarını hem de süreçte fark ettikleri hataları tekrar konuşarak bu tür durumlarda neler yapabileceklerini arkadaşlarıyla düşündüklerini ifade etmiştir. M7 süreçte fark edilmeyen hataların üzerine konuşulmasının kendilerini sürekli olarak denetlemelerini o durum için olmasa bile ilerideki benzer durumlar için kendilerine bilgi verdiğini belirtmiştir.

M5: Değerlendirme çok önemli oluyor bu tür nedenlerle. Herhangi dezavantajı olmaz ama nerede olduğumuzu bize gösterir. Daha iyi olmamızı sağlar. Çünkü hatalar sürekli oluyor. Herkes hata yapabiliyor. Bir insanın görmediğini diğeri görüyor. Ben de hatalar yapıyorum. Ama anında bulmaya ve düzeltmeye çalışıyorum bunu. Hata görünce uyarıyoruz ve bildiklerimizi öğretiyoruz. Ama hemen göremediklerimiz de oluyor hem onları ortaya çıkarmak hem de süreçteki hataları tekrar konuşarak ne yapabiliriz diye düşünüyoruz arkadaşlarla

M7: Süreçte elbette hatalar ortaya çıkabilir. Hataların olması planın başarısız olduğunu göstermez. Hata kaynağının nereden olduğu belirlenir ve bunun düzeltilmesi için uğraşılır. ... Beklentilerim yapılan hatalar sonucunda veya değişen koşullara göre değişebilir. Hataların iyi tarafı ilk başta fark edilmese de kendimizi sürekli denetlememizi sağlar. Ayrıca var olan durum başka durumlarla ilgili bilgi verir. Bu da diğer planlardan önce hataların üzerine konuşulmasını önemli yapar.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin okuldaki planlarına yönelik gerçekleştirdikleri üstbilişsel izleme ve değerlendirme davranışlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada; *planı izlerken dikkat edilen hususlar kategorisi* (planlanan sürece uygunluk, performans-görev uygunluğu ve çeşitli gözlem teknikleri) *planı izlerken karşılaşılan sorunlar kategorisi* (hata, bürokratik faktörler ve motivasyon faktörler) *planı izlerken karşılaşılan sorunları ortadan kaldırma yolları kategorisi* (anlıklar karar alma, gözlem ve görüşme tekniklerini/sıklığını değiştirme ve planı revize etme/yedek planı uygulama) ve *planı değerlendirme kategorisi*; (ölçüt belirleme, farklı düşünceleri değerlendirme, planı ve sonuçlarını sorgulama, hataları tarama) olmak üzere dört kategoriden oluşmuştur.

Okul müdürleri “planlanan sürece uyulup uyulmadığına” dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde; Glickman ve arkadaşları (2014) ve Aydın (2016) okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilerden birinin planlanan sürecin nasıl ilerlediğine ilişkin gözlemler gerçekleştirerek değerlendirmeler yapılması olduğunu belirtmişlerdir. Bu becerinin geliştirilmesi için okul müdürleri ideal zaman kullanımı ile gerçek zaman kullanımı arasındaki değişimi sürekli olarak incelemeli ve karşılaştırmalıdır. Owen (2002), planlanan sürece uyulması konusunda Gantt grafiklerinin kullanılmasını önermektedir. Okul müdürleri planlarının istedikleri sürelerde gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol ederken notlar alabilirler ve benzer durumlarda bu notlarından faydalanabilirler. Ayrıca planlarıyla ilgili farklı stratejiler kullanıp geride kalan uygulamaları hızlandırma yoluna gidebilirler.

Okul müdürleri, “planda görevli kişiler ile plandaki görevlerinin uygun olup olmadığına” dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Palmer (1993) bireysel performans hedefleri olarak, görev alan personelin kişisel performanslarının teşhis edilmesinin önemli olduğunu düşünmektedir. Ohio State Üniversitesi'nin liderlik çalışmalarında liderler işe/göreve ve ilişkiye yönelik liderler olarak ikiye ayrılmaktadır. Göreve yönelik liderler, uygun iş yöntemlerinin elde edilmesi ve iş başarısı için, grup üyelerinin dikkatli seçilmesine ve denetimlerine ağırlık vermektedirler (Bloisi, Curtis ve Phillip, 2003). Görev yönelimli liderler; kimin, hangi işi, nerede ve ne zaman yapacağını açık ve net olarak belirlemektedirler (Eren, 2001). Okulda yapılacakların kimler tarafından, ne zaman yapılacağını belirlenmesinin çalışma ortamında belirsizlikleri gidererek çalışanların işlerini güven içerisinde

yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerine; çalışanlarını ve öğrencilerini tanıyabilecekleri, onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarabilecekleri ortamlar yaratmaları önerilmektedir.

Okul müdürleri planladıklarının uygulanmasını “farklı yollarla” izlediklerini belirtmişlerdir. Glickman ve arkadaşları (2014) okul müdürlerinin planı izlerken; müdür yardımcıları, öğretmenler ve süreçte yer alan kişilerle birebir veya küçük gruplar halinde görüşmeler yaptıklarını ifade etmişlerdir. Aydın (2016) okul müdürlerinin; sistematik sınıf ya da okul gözlemleri gerçekleştirdiklerini ve plan işlerken ortaya çıkan dokümanları veya evrak/kayıtları incelediklerini belirtmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin; planlamadaki akış şeması yardımıyla oluşturdukları kontrol listeleri ile süreci takip ettiklerini ortaya koymuştur. Bu tür teknikler onların karşılaştıkları sorunlara karşı anlık kararlar almalarına fırsat vermektedir. Glickman ve arkadaşları (2014) ayrıca; nitel ve nicel gözlemlerin önemine değinerek gözlemcinin bağımsız veya katılımcı olduğu farklı gözlem tekniklerinin kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Bu gözlem teknikleri; sınıflamalı sıklık, başarı göstergesi, görsel şemalaştırma, boşluk kullanımı, harfi harfine, bağlantısız açık uçlu anlatılar, açık uçlu katılımcı gözlemi, sorulara odaklanmış gözlem, eğitimsel eleştiri ve özel hazırlanmış gözlemlerdir. Okul müdürleri bu tür gözlem teknikleri konusunda bilgilendirilebilir ve uygulama yapacakları ortamlar oluşturulabilir.

Okul müdürlerinin planlarını izlerken karşılaştıkları sorunlardan biri “hata” olmuştur. Marquardt (1999) öğrenen örgütlerin, beklenmeyen sürpriz ve hataları bir fırsat olarak değerlendirdiğini belirtmiştir. Bandura (2009) da okul müdürlerinin engel, başarısızlık ya da hatalarla karşılaştıklarında, kapasiteleri hakkında güçlü bir inanç taşıyorlarsa; hataların üstesinden gelmek için çabalarını arttırdıklarını ifade etmiştir. Popper ve Lipshitz (2000), hata yapanların sorumluluk üstlenmelerini, hataların kaynaklarının neden olduğunun belirlenmesini ve bu hatalardan ders çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda okul müdürlerine, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin hatalarını fırsatlara çevirecek ortamlar yaratmaları sağlanabilir. Benzer hatalarla karşılaşıldığında izlenecek yollar okul toplantılarında tartışılarak kişilerin problem çözme konusunda daha donanımlı hale gelmeleri sağlanabilir.

Okul müdürleri planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunlardan biri “bürokratik faktörler” olmuştur. Aytac (2004), bürokratik faktörler arttıkça bireysel ilişkilerin daha mesafeli ve araçsal hale geldiğini, bunun bireylerde yalnızlık ve yabancılaşma duygularını arttırdığını belirtmiştir. Ayrıca, örgütlerde bürokrasinin çok olmasının kişinin emeğine yabancılaşmasına, emek hazzı hissetmemesine neden olduğunu; bu durumun kişilerde önemli psikolojik, sosyolojik ve bürokratik uyumsuzluklar ortaya çıkardığını belirtmiştir. Bu nedenle okul içerisinde yer alan bireyler aşırı bürokratik uygulamalara maruz bırakılmayabilirler. Bu sayede okuldaki bireylerin örgütlerine daha bağlı hale gelmeleri ve yapılan planları daha istekle uygulamaları sağlanabilir.

Okul müdürleri planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunlardan biri “planın uygulayıcılarının süreçte motivasyonlarının düşmesi” olduğunu belirtmişlerdir. Müdürlerden, okula düşük motivasyonla gelen öğretmen ve öğrencileri güdülemesi, yönetsel olarak daha iyi bir örgüt iklimi oluşturması beklenmektedir (Hess ve Kelly, 2005; Salazar, 2007). Öğretmen motivasyonu açısından ele alındığında; Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın (2013) çalışmalarında; öğretmenlerin motivasyonlarının bozulmasında kimi zaman ilgi, yetenek ve merak gibi içsel faktörlerin, çoğunlukla da çevreden kaynaklı dışsal faktörlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Başaran (1985) çalışılan ortamın koşulları ve kullanılan araç gereçlerin kullanışsız oluşunun öğretmenlerin motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenci motivasyonu olarak ele alındığında; Stolp ve Smith (1995) güçlü okul kültürlerinin yüksek öğrenci motivasyonu içerdiğini ortaya

koymuşlardır. Yapılan araştırmalar, öğrenci ve öğretmen motivasyonlarını artırmanın etkili okullar yaratmak için önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, okul müdürleri öğretmen ve öğrenci motivasyonu artırma konusunda hizmet içi eğitimler alabilir.

Okul müdürleri planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için “anlık kararlar aldıklarını” belirtmişlerdir. Aydın (2016), planda görev alanların sürekli olarak kendilerini değerlendirmeleri ve anlık kararlar alarak daha iyi bir performans için farklı stratejiler ortaya koymaları gerektiğini ifade etmektedir. Aydın’a (2016) göre planda görevli kişiler yaptıklarını izlerken “Ne kadar yapabiliyorum?, Görevimi daha iyi nasıl yapabilirim?, Eksik taraflarım neler?” sorularını kendilerine sormaları gerekmektedir. Okul müdürleri daha fazla örnek olayla karşı karşıya getirilerek benzer durumlarda nasıl daha iyi anlık kararlar alabilecekleri konusunda donanımlı hale getirilebilirler.

Okul müdürleri planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için “gözlem ve görüşme tekniklerini veya sıklığını değiştirdiklerini” belirtmişlerdir. Aydın (2016); izleme ve değerlendirmeyi nitelikli olarak yapan kişilerin profesyonel sorumluluğu olarak, okulda neler olup bittiğine ilişkin gereken bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, toplanan bilgiler; öğretmenin gerçekleştirdiği öğretimin, eğitsel çevrenin, öğrencilerin öğrenme durumunun, öğrencilerin öğrenmeye ve okula karşı tutumlarının analizinde kullanılabilir. Hopkins ve Moore (1993) bu tür verilerin öğretimin etkililiğine ilişkin karar verilmesinde kullanılabilirliğini ve bu verilerin denetim döngüsünü etkileyeceğini belirtmiştir. Fakat yapılan izlemelerin sınırlılıkları konusunda dikkatli olunmalıdır; izlemeler, tümüyle nesnel bir süreç olmayabilir ve gözden kaçan detaylar olabilir. Bu nedenle okul müdürleri okul için yapılanları yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış farklı gözlem teknikleri kullanarak ya da gözlemlerinin sıklıklarını değiştirerek izleyebilirler.

Okul müdürleri planladıklarını izlerken karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak için “planlarını revize ettiklerini ya da yedek planı uyguladıklarını” belirtmişlerdir. Glickman ve arkadaşları (2014) Güç Alanı Analizi’nde yapılanı engelleyen her kısıtlayıcı güç için; kısıtlayan etkeni ortadan kaldıracak seçenekleri belirlemenin önemli olduğunu ifade etmektedir. Bunun için gerekirse plan revize edilerek ya da yeni bir eylem planı oluşturularak süreç tekrar gözden geçirilmektedir. Glickman ve arkadaşları (2014); istenen ve gerçekte harcanan zaman arasındaki aşırı farkın, okul müdürlerinin var olan planlarını revize etmesine neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bunun için okul müdürleri farklı yollar belirleyebilirler. Örneğin müdürler plandaki görevlilerin, plan dışı iş yüklerini yetkileri doğrultusunda azaltabilir. Bu sayede planının uygulanması için yeterli süre yaratılabilir.

Okul müdürleri planladıklarını değerlendirirken “ölçütler belirlediklerini” belirtmişlerdir. Palmer’e (1993) göre etkili bir değerlendirme yapabilmek bir başka deyişle plandaki görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini belirleyebilmek için performans ve başarı ölçütlerinin net olarak ortaya konması gerekmektedir. Benzer şekilde Erdoğan (1991) da değerlendirmenin yapılabilmesi için performans standartlarının belirlenmesi gerektiğini, başarının belirlenmesinde görev tanımları, performans beklentileri ve iş analizlerinin çok iyi yapılmış olması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürleri değerlendirme yaparken kullanacakları ölçütleri çalışanlarıyla ve öğrencileriyle açık ve net olarak paylaşabilir. Böylece çalışanlar ve öğrenciler plan sürecindeki görev durumlarına ve yeterliliklerine ilişkin kendi öz değerlendirmelerini yapabilirler.

Okul müdürleri planladıklarını değerlendirirken “farklı düşünceleri dikkate aldıklarını” belirtmişlerdir. Babaoğlu ve Yılmaz (2012) çalışmalarında; müdürlerin büyük çoğunluğunun karar alma süreçlerine öğretmenleri dâhil ettiklerini ifade ederken, öğretmenler ise müdürlerle çelişen bir şekilde karar alma sürecine bazen katıldıklarını belirtmişlerdir. Delbecq, Van de Ven ve Gustafson (1975); okul müdürlerinin yapılanları değerlendirirken bütün paydaşları sürece dahil etmesinin etkili

bir yol olacağını ifade etmekte ve bunun için nominal grup tekniğini önermektedir. Bu sayede farklı görüşler değerlendirilerek grubun en çok öne çıkardığı görüşler dikkate alınarak karar verilebilir.

Okul müdürleri planlarını değerlendirirken “planı ve sonuçlarını sorguladıklarını” belirtmişlerdir. Palmer’e (1993) göre performansın iyi veya kötü olması durumunun, görevdeki başarıya ve elde edilen sonuçlara etkisi sorgulanmalıdır. Ayrıca, değerlendirme yapılırken plan ve sonuçların sorgulanarak düzenlenmesi, insan gücü planlamasının yapılması, öğretmenin ve öğrencilerin geliştirilerek güçlendirilmesi sağlanabilir (Erdoğan, 1991). Okul müdürleri istenen durum ile var olan durum arasında değerlendirmeler yaparak, okullarına yönelik yapacakları diğer planlar için daha gerçekçi yaklaşımlar sergileyebilirler.

Okul müdürleri planları değerlendirirken yapılan “hataları taradıklarını” ifade etmişlerdir. Popper ve Lipshitz (2000), örgüt içerisinde hata yapılmasının doğal karşılanması gerektiğini, hataların tartışılması ve örgüt içi şeffaflığın sağlanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Glickman ve arkadaşları (2014) yapılanları değerlendirirken süreçte ortaya çıkan hata boyutunun azalan sıklığının belirlenmesinde pareto diyagramlarının kullanılmasını önermektedir. Bu sayede bu faktörlerin etkilerini ortaya çıkararak okul müdürlerinin önceliklerini belirlemeleri ve kaynak sağlama konusunda daha etkili kararlar almaları sağlanabilir. Okul müdürleri hataları taramaları ve gerekli önlemler almaları konusunda bilinçlendirilebilir. Hataları, fırsata dönüştürmeleri için yetenek ve motivasyonları arttırılmaya çalışılabilir.

Okul müdürlerinin üstbilişsel becerileri onların nitelikli bir okul örgütü oluşturmalarında önemlidir. Bu nedenle onların üstbilişsel davranışları ve bu davranışlarının okul kültüründeki rolleri ortaya çıkarılmalıdır. Örneğin, başarılı bir okul örgütünde bir müdür seçilerek bir yıl boyunca düzenli olarak gözlemlenebilir ve farklı kişilerle yapılacak görüşmelerle müdürün üstbilişsel davranışları açığa çıkarılabilir. Bu sayede iyi bir yönetim için gerekli üstbilişsel beceriler ortaya koyulacağı gibi bu çalışmalar söz konusu becerilerin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin yapılacak çalışmalara da fırsat verecektir. Okul müdürleri dışında yönetimdeki diğer kişilerin de üstbilişsel davranışları incelenebilir. Ayrıca öğretmenlerin de ders içi ve ders dışı üstbilişsel davranışları onların okul kültüründeki rollerinde üstbilişsel etkisini ortaya çıkarmada önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Arslan, G. ve Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (2), 839-856.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 2-12.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational affectiveness. E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behaviour*, (ss. 179-200) içinde. New York, Miley.

- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No: 139, Ankara.
- Bloisi, W., Curtis, W. C., & Phillip, L. H. (2003). *Management and organizational behaviour*. European Edition, New York, The McGraw-Hill Companies.
- Bursaloğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. ve Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
- Desoete, A. (2001). *Off-line metacognition in children with mathematics learning disabilities* (Doctoral dissertation). Universiteit Gent, Belgium.
- Desoete, A. ve Roeyers, H. (2002). Off-line metacognition-a domain- specific retardation in young children with learning disabilities? *Learning Disability Quarterly*, 25, Spring.
- Dewey, J. (1929). *The sources of a science of education*. New York, NY: Liveright.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Baskı). Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, London: Pitman Publishing Company.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Glickman, D. C., Gordon, S. P. ve Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and instructional leadership*. Pearson Education Inc. USA.
- Gregg, C. (1957). *Administrative Behavior in Education*, Harper, New York.
- Güven, S. ve Dak, G. (2017). Öğretmen adaylarının kamu personeli seçme (KPSS) sınavına ilişkin oluşturdukları görsel metaforlar. *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(15), 1- 16.
- Hess, F. M. ve Kelly, A. P. (2005). *Learning to lead? What gets taught in principal preparation programs*. Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School of Government.
- Hıdıroğlu, Ç. N. ve Bukova Güzel, E. (2015). Teknoloji destekli ortamda matematiksel modellemede ortaya çıkan üst bilişsel yapılar. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 6(2), 179-208.
- Hıdıroğlu, Ç. N. ve Bukova Güzel, E. (2016). Transitions between cognitive and metacognitive activities in mathematical modelling process within a technology enhanced environment. *Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education*, 10(1), 313-350.
- Hıdıroğlu, Ç. N. (2018). "Üstbiliş Kavrama ve Problem Çözme Sürecinde Üstbilişin Rolüne Eleştirel Bakış". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 32, Denizli, s.87-103.
- Hopkins, S. W. ve Kenneth D. M. (1993). *Clinical supervision: A practical guide to student teacher supervision*. WCB, Brown and Benchmark Publishers.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (Çeviri Ed. S. Turan) (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel Dağıtım.

- Hyman, R. T. (1986). *School administrator's faculty supervision handbook*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. University of Oregon, Clearinghouse on Educational Management.
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 269-292.
- Konan, N., Çetin, R. B. ve Yılmaz, S. (2017). Okul Müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Marquardt, M. J. (1999). *Action learning in action*. Palo Alto, CA: Black-Davies Publishing.
- Miles, H. B. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Owen, J. (2002). *Making quality sense: A guide to quality, tools and techniques, awards and the thinking behind them*. London: Learning and Skills Development Agency.
- Özkan Hıdıroğlu, Y. ve Tok, T. N. (2017). Okul Müdürlerinin Üstbilişsel Planlama Eylemleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 109-129.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri* (1.Baskı). Rota Yayınları.
- Peterson, K.D. (2002). Positive or negative. *Journal of Staff Development*, 23(3), 21-26.
- Popper, M. ve Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility. *Journal of Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Rabbitt, P. (1997). *Methodology of frontal and executive function*. London: Taylor and Frances.
- Salazar, P.(2007). The role of the secondary school leader –The current reality, changing role of the middle level and high school leader: learning from the past—Preparing for the future. *National Association of Secondary School Principals*, 5-17.
- Sergiovanni, T.J. ve Starratt R. J. (1993). *Supervision: A redefinition* (5. Baskı). Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Smith, E. E. ve Kosslyn, S. M. (2007). *Cognitive psychology: Mind and brain*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Stolph, S. ve Smith, S. C. (1995). *Transforming school culture: Stories, symbols, values & leader's role*.
- Türk Dil Kurumu. [TDK]. (2018). *Güncel Türkçe sözlük*. 30.06.2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b375857056731.25585596 adresinden alınmıştır.
- Wilburne, J. M. (1997). *The effect of teaching metacognitive strategies to preservice elementary school teachers on their mathematical problem solving achievement and attitude*. (Doctoral Thesis). Temple University, Philadelphia.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.