



OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM PROJELERİ HAZIRLAMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

The Views Of School Principals About The Preparation Of Educational Projects Processes

Tuğçe YARICI

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan / Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-5653-5539

Doç. Dr. Sinan YALÇIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Erzincan / Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-2372-9035



ÖZET

Bu çalışmada okul yöneticilerinin eğitim projelerinin hazırlanması süreçlerine ilişkin görüşleri, karşılaştıkları sorunlar ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri incelenmiştir. Araştırma nitel araştırma yönteminde olgu bilim deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Erzincan il merkezinde bulunan 5 ilkokul, 5 ortaokul, 5 lisede görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin analizi yapılırken yöneticilerin görüşlerinde değişiklik yapılmadan araştırma sonuçlarına yansıtılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin %33 (f=5) öğretmenlerin proje hazırlama sürecini angarya olarak gördüğünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin %80(f=12) öğretmenlerinin proje fikrinin belirlenmesinde güçlük yaşadığını bunun sebebinin de proje yazma süreçleri hakkındaki teknik bilgi eksiklikleri olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre projelerin öğrencilerde sorumluluk duygusunun gelişimi, ifade yeteneği ve 21. Yüzyıl becerilerinin gelişimi konusu etkili olan proje hazırlama süreçlerinin kalite ve niteliğinin artırılabilmesi için okul yöneticileri ve öğretmenlerin Proje Döngüsü Yönetimi konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Mevcut eğitim fakülteleri programlarına proje döngüsü yönetimi süreçlerine ilişkin dersler eklenmesi çalışma sonucunda sunulmuş önerilerdendir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Eğitim Projeleri, Proje Döngüsü Yönetimi

ABSTRACT

In this study, the views of school principals about the process of preparing educational projects, the problems they faced, and their solution suggestions were examined. The research is designed in the qualitative research method in a phenomenology pattern. The study group of the research consists of school principals working in 5 primary schools, 5 secondary schools, and 5 high schools in Erzincan city center. The data of the study were obtained through a semi-structured interview form developed by the researchers. The obtained data were subjected to content analysis. While analyzing the data, it was reflected in the results of the research without making changes in the views of the principals. According to the results obtained from the study, 33% (f = 5) of the school principals stated that the teachers' project preparation process was a chore. 80% of school principals (f = 12) stated that their teachers had difficulty in determining the project idea and that they saw the lack of technical knowledge about the project writing processes. According to another result obtained from the research, school principals and teachers should be made aware of Project Cycle Management to increase the quality of project preparation processes, which are effective in the development of a sense of responsibility, expression ability, and 21st-century skills development in students. Adding courses on project cycle management processes to the present curriculum of Faculty of Education is one of the suggestions made in the study.

Key Words: School Principals, Educational Projects, Project Cycle Management

1. GİRİŞ

Bilgi ve bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, ekonomi ve günlük yaşamın her alanına hızlı yayılımı Bilgi Toplumu kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak toplumlar bireylerden öğrenmeyi öğrenme becerisi kazanmaları, keşfedici ve sorgulayıcı bir tutum sergilemeleri, bilim ve teknolojiye uyum sağlayarak girişimci ve yenilikçi yetkinliklerde donanmalarını beklemektedir (Gürkan, Başaran ve Büyüköztürk, 2018). Yaman'ın (2018) çalışmasında belirttiği üzere Dünya'nın geleceği veya geleceğin dünyası konusunda birçok bilim insanı, yakın geleceğe, bilişim teknolojileriyle beraber biyoteknoloji, nanoteknoloji ve yapay zekânın damga vuracağı tezini ileri sürmektedir. TÜBİTAK Ufuk 2020 program tanıtımında belirtildiği üzere Avrupa Birliği'nin Ar-Ge ve Yenilik Programı Ufuk 2020'nin 3 temel bileşeni de -(1) Bilimsel Mükemmeliyet, (2) Endüstriyel Rekabetçilik ve Liderlik ve (3) Toplumsal Sorunlara Çözümler- bahsedilen durumu destekler niteliktedir.

Geleceğin yeniden inşası eğitime bakış açımızı ve eğitim öğretim ortamlarındaki inovasyonu da gerekli kılmıştır. Altan'ın (2018) çalışmasında eğitim; tercih edilen, arzulanın geleceği yaratmada bizlere yardım edecek vazgeçilmez bir unsur ve güç olarak belirtilmiştir. Bundan dolayıdır ki Arabacı ve Akıllı'nın (2019) ifade ettiği üzere günümüzün değişen koşulları her alanda olduğu gibi eğitim alanında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu durum da çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilme, toplumu, bireyleri ve örgütleri değişime hazırlayabilecek nitelikte bir eğitim verme sorumluluğunu taşıyan eğitim örgütlerinde kapsamlı bir reform sürecini kaçınılmaz hale getirmiştir. Çünkü eğitim örgütleri gerek açık bir sistem olmanın getirdiği komplekslik ve gerekse etkileşimde buldukları çeşitli mekanizmalarda meydana gelen değişim ve dönüşümlerden ötürü aktif bir değişime maruz kalmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2010). Tüm bu gerçeklikler eğitim dünyasını geleneksel yöntemlerin dışında, bireyin kendisini tanıyarak gerçekleştirmesini, eleştirel düşünmesini sağlayacak arayışlara yöneltmiştir. Yerel, ulusal ve uluslararası boyuttaki eğitim projeleri bu imkânı sağlayan yöntemlerden birisidir. Yıldız, Makinist ve Akıllı (2017)'ya göre eğitim projeleri öğretmen ve öğrenciler birlikte araştırma, sorunlara çözümler bulabilmek için birlikte sorgulayarak yenilikçi ve özgün ürünler ortaya çıkarma gibi faaliyetler gerçekleştirilmesine zemin hazırlamanın yanında eğitimcilerin mevcut sorunlara alternatif çözüm üretmelerini de olanaklı kılar.

1.1. Eğitim Projeleri Hazırlama Süreçleri

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'ne (2011) göre proje, “değişik alanlarda önceden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, kurum ve kuruluşların yönetim organları tarafından onaylanmış, kısa ve uzun vadeye bağlanarak özel kurum veya devlet adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısı.” olarak tanımlanmaktadır. Eğitim projeleri ise eğitim sürecinde belli bir plan ve program dâhilinde gerçekleşen kısa ve uzun vadede hedefler taşıyan çalışmalardır. Eğitim projeleri, amaçları ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle toplumların değerler sistemini etkilemekte ve değiştirmekte, bu yeni değerler sistemini benimseyen bireyler de yeni davranış kalıpları edinmektedir. Böylece yeni değerleri benimseyen yeni bir insan tipi yetiştirilmektedir (Küçük ve Gürbüz, 2012). Eğitim projeleri öğrencilerin problem çözme becerilerinin geliştirilmesini sağlamakta, sosyal sorumluluk bilincinin öğrencilerde oluşturulmasına aracılık etmekte, çağın yeniliklerini daha yakından takip ederek bu yeniliklerin okul örgütlerinde benimsenmesini sağlamakta, öğretmen ile öğrencinin özgüven ve motivasyonunu artırarak eğitim ve öğretimde kalite ve niteliğin artırılmasına ciddi katkılar sunmaktadır.

Ancak eğitim kurumlarında proje hazırlama süreçlerine katılım sağlaması beklenen okul yöneticileri ve öğretmenler Proje Döngüsü Yönetimi hususunda kısıtlı bilgiye sahip oldukları veya bu konuda hiçbir bilgiye sahip olmadıklarından dolayı bu süreçte yeteri kadar verimli olamamaktadırlar. Dolayısıyla yöneticilerin yaşadıkları problemleri saptamak ve bu problemlere çözüm önerileri geliştirmenin hem alan yazına katkı sağlayacağı hem de okullardaki eğitim projelerinin ve eğitim Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin eğitim projeleri hazırlama ve sürdürme sürecinde proje döngüsü yönetimi aşamaları açısından karşılaştıkları sorunları belirlemek ve okul yöneticilerinin bu sorunlara yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır:

Okul yöneticilerinin;

Proje döngüsü yönetimi aşamalarına göre hazırlanan ve uygulanan eğitim projelerinin okul yöneticilerine ve öğretmenlere sağladığı katkılar nelerdir?

Proje hazırlama ve yürütme süreçlerinde proje döngüsü aşamalarına göre yaşanan sorunlar nelerdir?

Eğitim projeleri hazırlama ve yürütme süreçlerinde karşılaşılan sorunları çözmek adına geliştirdikleri çözümler nelerdir?

Bu araştırmanın önemi; proje döngüsü yönetimi ve eğitim projeleri hazırlama süreçlerinin okullarda verimli bir biçimde işleyip işlemediğini sorgulamasıdır. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen proje uygulamaları ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında genellikle öğrenci merkezli projeler ele alınarak proje tabanlı öğrenme konusu incelenmiştir (Arabacı ve Akıllı, 2019). Avrupa'da araştırma ve teknolojik geliştirme (RTD) olarak da bilinen araştırma ve geliştirme (ARGE, AR-GE veya R'n'D), şirketler veya hükümetler tarafından yeni hizmet veya ürün geliştirme ve mevcut hizmetler veya ürünler geliştirme konularında üstlenilen yenilikçi faaliyetleri ifade eder. Araştırma ve geliştirme, potansiyel yeni bir hizmetin veya üretimin gelişiminin ilk aşamasını oluşturur (Nurahman, 2019). Ar-Ge birimlerinin eğitsel işlevleri ölçeğinde incelediğinde ise karşımıza nitelikli eğitim projelerinin geliştirilmesindeki önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü yerel, ulusal ve

uluslararası eğitim projeleri Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı Ar-Ge birimlerince koordine edilmektedir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin yükseköğrenimleri süresince proje hazırlama süreçlerine ilişkin herhangi bir eğitim almadıkları gerçeği düşünüldüğünde aynı zamanda sahada öğretmen ve yöneticilerin eğitimi sorumluluğunu da üstlenen Ar-Ge birimlerinin önemini arttırmaktadır. Bu çalışma aynı zamanda eğitim projeleri geliştirme süreçlerine yönelik çalışmalar gerçekleştiren Ar-Ge birimlerinin işlevselliğini arttırmak adına da birtakım önerileri barındırma açısından mevcut literatüre ışık tutacaktır. Ar-Ge birimlerinin öğretmen ve yönetici eğitiminde hangi konu başlıklarına önem vermesi gerektiği ve bu konuya ilişkin ne tür projeler geliştirilebileceği noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli/Deseni

Okul yöneticilerinin eğitim projeleri süreçlerine ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bu araştırma nitel araştırma yönteminde tasarlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinde izlenen yol tümevarımsaldır ve nitel araştırmacının görevi genel teoriler ve açıklamalar yapmadan ve/veya denemeden önce insanların ve grupların özel durumlarını ve deneyimlerini anlamayı ve tanımlamayı içerir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Nitel araştırma yöntemine göre insan bilgisini her defasında yeniden yapılandırır. Olmuş bitmiş bir bilgi söz konusu değildir. Yaşam, kişi, nesne sürekli değiştiğinden elde edilen bilgi de eğreti ve görelidir. Bu bağlamda olgular arasında değişmez ve evrensel ilişkiler de yoktur. Böylece bilimin konusu da bu ilişkiyi bulmak olamaz. Her ilişki özeldir, görelidir, geçicidir ve eğretidir (Sönmez ve Alacapınar, 2018). Araştırmada fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenoloji, özü görüleyen bilincin araştırılmasını savunur; çünkü sorular ve sorunlar özlerin betimlenmesiyle ilgilidir; hermenütik çalışmaları ise insanların yaşam deneyimlerini tanımlar (Sönmez ve Alacapınar, 2018).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma gurubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında XXX il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul, lise kademelerinde görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma her öğretim kademesinden 5 yönetici olmak üzere 15 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1. de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Değişkenler	Gruplar	N	%
Kademe	İlkokul	5	33,33
	Ortaokul	5	33,33
	Lise	5	33,33
Hizmet Yılı	0-5	0	0
	6-10	1	6,66
	11-15	2	13,33
	16-20	1	6,66
	21 yıl ve üstü	11	73,33
Yürütülen proje türü	Yerel	5	33,33
	Ulusal	9	90
	eTwinning	9	60
	Erasmus+	8	53,33
Yürütülen proje sayısı	1-10 proje	6	33,33
	11 ve üzeri	9	53,33

2.3. Verilerin Toplanması/Süreç

XXX Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı tarafından çalışmanın etik açıdan uygunluğunun bildirildiği karar tarihi 29.05.2020 protokol numarası ise 05/19'dur.

2.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanılagelmiştir (Karasar, 2018). Görüşme kılavuzu yaklaşımında ele alınacak başlıklar ya da konular bir taslak şeklinde önceden belirlenmiştir; görüşmeyi yapan kişi soruların sırasına ve tarzına görüşme sırasında karar verir. Taslak, verinin anlaşılabilirliğini artırır ve bir şekilde, veri toplamayı yanıtlayan herkes için sistematik hale getirir. Verideki mantıksal boşluklar önceden tahmin edilebilir ve doldurulabilir (Büyüköztürk ve diğer.,2018). Veriler toplanırken yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler derinlemesine analiz yöntemlerinden içerik analizine (Sönmez ve Alacapınar,2018) tabi tutulmuştur. Okul yöneticilerinin sorunlarla ilgili ifade ettikleri duygu ve düşünceleri sistematik olarak derinlemesine incelenmiş ve alt problemler şeklinde gruplandırılmıştır. Oluşturulan alt problemler bağlamında verilen cevaplar istatistik olarak frekans ve yüzde değeri cinsinden hesaplanmış sonuçlar tablolaştırılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin ifadelerine de değişiklik yapılmaksızın yer verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak yorumlara yer verilmiştir.

Okul yöneticilerine yöneltilen ‘Okul örgütünde eğitim projeleri hazırlamanın okul yöneticilerine ve öğretmenlere sağladığı katkılar nelerdir?’ sorusuna okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo.1’ de belirtilmiştir.

Tablo.1: Okul yöneticilerinin eğitim projelerinin kendilerine ve öğretmenlere sağladığı katkılara ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Mesleki gelişimimize katkıda bulunmaktadır.	10	66
Öğrencilerin gizil güçlerini açığa çıkarmakta ve ufkunu açmaktadır.	6	40
Eğitim ve öğretimin kalite ve niteliğini arttırmaktadır	5	33
Yönetici ve öğretmende mesleki tatmin sağlar.	5	33
Farklı kültürleri ve ülkeleri tanımamızı sağlayarak etkileşim şansı sunar.	5	33
Kazanımlarımızı diğer kurumlarla paylaşabilme fırsatı sunmaktadır.	4	26
Öğrenci ve öğretmende özgüven ve özsaygıyı arttırmaktadır.	3	20
Okul örgütünün kurumsal özelliklerini güçlendirmektedir.	3	20
21. yy yeniliklerini daha yakından takip edebilme imkânı sağlamaktadır.	1	6
Öğrencilerde sosyal duyarlılığı artırır.	1	6

Tablo 1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerine yöneltilen “Eğitim projelerini gerçekleştirmenin kendilerine sağladığı katkılar nelerdir?” sorusuna okul yöneticileri “Mesleki gelişimimize katkıda bulunmaktadır” (f=10, %66) cevabını vermişlerdir. Okul yöneticilerinin tamamı eğitim projeleri hazırlamanın çeşitli katkıları olduğunu belirtmiştir ve en sık rastlanan cevabın ‘Mesleki gelişimimize katkıda bulunmaktadır.’ ifadesi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte bu soruya verilen diğer cevaplar; ‘Öğrencilerin gizil güçlerini açığa çıkarmakta ve ufkunu açmaktadır’(f=6, %40), “Eğitim ve öğretimin kalite ve niteliğini arttırmaktadır” (f: 5, %33), “Yönetici ve öğretmende mesleki tatmin sağlamaktadır” (f=5, %33), “farklı kültürleri ve ülkeleri tanımamızı sağlayarak etkileşim şansı sunmaktadır” (f=5, %33), “Kazanımlarını diğer kurumlarla paylaşabilme fırsatı sunmaktadır” (f=4, %26), “Öğrenci ve öğretmende özgüven ve özsaygıyı arttırmaktadır” (f=3, %20), “Okul örgütünün kurumsal özelliklerini güçlendirmektedir” (f=3, %20), “21. yy yeniliklerini daha yakından takip edebilme imkânı sağlamaktadır” (f=1, %6) ve “öğrencilerde sosyal duyarlılığı arttırmaktadır (f =1, %6) şeklinde sıralanmıştır.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Öğrenci ve öğretmenlerin ufkunu açtığı için gönülden destekliyorum ve istiyorum yani okulda sadece dört duvar arası olmadığını farklı kişi ve öğrencilerle öğretmenlerin bir araya gelerek bilgi paylaşımında bulunmalarının önemli olduğunu düşünüyorum.”(M2)

“Kurumsallık kazandırır ben bu okulda aidiyet kazandırıyor. Öğrencilere güven artırıyor, öğrenciye ve öğretmenlere.”(M6)

“Ufuk açıyor geri dönüt alıyorsunuz sanayi ve ticaret dünyası ile ilgili fikriniz oluyor. Aslında önümüze gelen o kadar da kolay aşamalardan geçmediğini görüyorsunuz.”(M7)

“Yenilenmeyi, teknoloji seviyoruz. Ülkemize milletimize faydalı olmayı seviyoruz. Okulumuz en iyisi neyse neredeyse orada olmalı. Her öğrendiğiniz bilgi sizi biraz daha ileriye taşır, sizi geliştirir hem idare için hem öğretmen için.”(M8)

Okul yöneticilerine yöneltilen ‘Okulunuzda eğitim projelerine katılım sağlamak istemeyen öğretmenleri motive etmek için hangi yöntemleri kullanırsınız?’ sorusuna okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar olumsuz öğretmen davranışları (Tablo.2) ve okul yöneticilerinin bu davranışlara yönelik yaklaşımları (Tablo.3) olmak üzere iki ayrı tablo halinde sunulmuştur.

Tablo.2. Okul yöneticilerinin olumsuz öğretmen tutumlarına ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Öğretmenler eğitim projeleri hazırlama süreçlerine katılım sağlamaya direnç göstermezler.	7	46
Öğretmenler proje hazırlamayı angarya ve külfet olarak görmektedir.	5	33
Öğretmenler fikirlerini projeye dönüştürmekten çekinmekte ve pasif kalmaktadır.	4	26
Nicelikle ilgili yönlendirmeler öğretmen motivasyonunu düşürmektedir.	3	20
Öğretmenler projeleri övgü kazanmak için yapmaktadır.	1	6

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin proje hazırlama süreçlerine direnç göstermeksizin katılım sağladığını belirten okul yöneticisi %46($f=7$)’dır. Okul yöneticilerinin %33’ü($f=5$) öğretmenlerin proje hazırlama süreçlerini angarya ve külfet olarak gördüğünü, %26($f=4$)’sı öğretmenlerin fikirlerini projeye dönüştürmekten çekinmekte ve pasif kaldığını, %20($f=3$)’si nicelikle ilgili yönlendirmelerin öğretmen motivasyonunu düşürdüğünü ve %6’sı ($f=1$) öğretmenlerin projeleri övgü kazanmak için yaptığını belirtmiştir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“*Ek bir iş ek bir külfet olarak görüyorlar. Ama aslında öğretmenleri proje hazırlama noktasında bence şu şekilde motive edilebilir: yapılan işlerin aynı zamanda öğretmenleri yaptığı işin amacı olan eğitim öğretimin kalitesini ve niteliğini arttırmaya yönelik çalışmalar olduğu bilinci verilse öğretmen proje yapmayı istiyor.*” (M1)

“*Projelere öğretmenlerimizin genelde şimdiki özellikle sınıf öğretmenlerimiz için söyleyeyim bunu başta çok soğuk bakıp cesaret edemiyorlar. Öncelikle ben projeler hakkında önyargıları yaktım, öğretmen özümseyince bilen biraz daha hızlı ilerliyor.*” (M2)

“*Biz yeni bir okuluz yeni bir okul olduğumuz için de insan kaynağımız genç ve öğretmenlerimiz. Öğretmenlerimizi bir araya getiriyoruz tabi ama yeni öğretmenler oldukları için acaba yapabilir miyim diye düşünüyor. Bizim en büyük dezavantajımız öğretmenin bilgisizliği.*” (M3)

“*Motivasyonu düşük olanlarla çalışmak en büyük engellerden bir tanesi. Motivasyonu yüksek öğretmenlerle eşleştirerek onların da motivasyonunu yükseltmeye çalışıyoruz. Eğitimden paylaşımlarını sağlıyoruz.*” (M12)

Tablo.3. Okul yöneticilerinin olumsuz öğretmen tutumlarının üstesinden gelmeye yönelik uyguladıkları yöntemlere ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Yapıcı dil kullanım.	6	40
Eğitim öğretim ortamları üzerindeki olumlu katkıları örneklerle açıklarım.	4	26
Projedeki ihtiyaçlarını(seyahat, finans, materyal vb.) gidermede yardımcı olurum.	4	26
Projelerde başarılı diğer öğretmenleri örnek gösteririm.	2	13
Proje döngüsü süreçleri ve çeşitli projeler hakkında bilgilendirilmelerini sağlarım.	2	13
Çeşitli ödül yöntemleri kullanım.(başarı belgesi vb)	1	6

Tablo 3’de görüldüğü gibi “olumsuz öğretmen tutumlarının üstesinden gelmeye yönelik okul yöneticilerinin uyguladıkları yöntemlere ilişkin” verdikleri cevaplar sırasıyla; ‘Yapıcı dil kullanım’ %40($f=6$), ‘Eğitim öğretim ortamları üzerindeki olumlu katkıları örneklerle açıklarım.’ ve ‘Projedeki ihtiyaçlarını (seyahat, finans, materyal vb.) gidermede yardımcı olurum.’ %26($f=4$), ‘Projelerde başarılı diğer öğretmenleri örnek gösteririm.’ ve ‘Proje döngüsü süreçleri ve çeşitli projeler hakkında bilgilendirilmelerini sağlarım.’ %13($f=2$), ‘Çeşitli ödül yöntemleri kullanım (başarı belgesi vb) % 6($f=1$) şeklinde olmuştur.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“*Ben proje yazarken kazanımlara tek tek bakıyorum müfredattan Hayat bilgisi, sosyal bilgilerden falan hepsini sunuyorum. Yani öğretmen arkadaşlar da aslında biraz projenin o bölümüne bakmış olsa o müfredatı yetiştirme adına uğraştığı bir sürü kazanımı o projeye belki daha fazlasını dersinde de uygulayabilir ama işte orada bir sıkıntı var. Ben anlatım yoluyla kazanımı kazandırıyordansa projeye kazandırmayı tercih ederim. Gönüllülük ve gönülsüzlük meselesi bizi gerçekten zorluyor.*” (M3)

“*Eğer öğretmen kendi gönüllü ve isteğiyle yapıyorsa güzel gider, otorite baskısı olursa başlamadan öyle başarısız oluyor ya da herkes başarısız olması için elinden geleni yapıyor ve proje başlamadan biter gibi oluyor. Okullarda şöyle bir sıkıntı var kimisi gönüllü gözüküyor kimisi gönülsüz gözüküyor orada da şöyle bir sıkıntı oluşuyor gönüllü olanlar farklı gönülsüz olanlar farklı algılanıyor.*” (M4)

“*Bazen bir arkadaş güzel etkinlikle geliyor hemen bunu proje haline dönüştür dediğimde yazmaktan çekiniyor.*” (M5)

“Okulumuzda direnen öğretmenler var. Hayatta en zor şey kafasında belli bir çizgi çizmiş kalıp oluşturmuş öğretmenlerin fikrini değiştirmek. Öğretmen çalışmamaya alışmış hadi çalış deyince zor geliyor. Genç kuşakla bu konuda daha iyi anlaşıyoruz.”(M13)

Okul yöneticilerine yöneltilen ‘Sizce proje hazırlama süreçlerinin en kritik ve önemli aşaması hangisidir?’ sorusuna okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar tablo 4.’de sunulmuştur.

Tablo.4. Okul yöneticilerinin proje yazımında en kritik olduğunu düşündükleri aşamaya ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Proje fikrinin belirlenmesi	6	40
Proje fikrinin analizi	6	40
Ön değerlendirme	1	6
Finansman	1	6
Uygulama	1	6

Tablo 4’de görüldüğü gibi proje döngüsü yönetimi aşamaları bağlamında incelendiğinde okul yöneticilerinin görüşlerine göre bir projenin başarılı olabilmesinde ve amaca hizmet edebilmesinde en önemli gördükleri aşamalar “proje fikrinin belirlenmesi” (f=6, %40) ve “proje fikrinin analizi” (f=6, %40) aşamalarıdır.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Proje fikri üretmekten ziyade fikir çıkıyor ama projeyi takvim olarak planlama hangi tarihte ne yapacağım gibi bir planlamayı yapmak en önemli basamak bunu yapmakta zorlanıyor zaten insanlar proje amaç ve hedeflerini kâğıda dökmek çok zor geliyor.” (M1)

“Hocam bence en kritik basamağı ön hazırlığı yaptığımız gerekçe kısmını kesin olarak belirlemek. Neden buna ihtiyaç duyduğumuzu kesin olarak belirlememiz gerekiyor. Afaki konularla gerçekleştirilen proje yazımı amacına ulaşmaz: proje fikrinin analizi en önemli.” (M2)

“Bence en önemli yönü projenin içeriğini iyi anlatabilmekte. Yani orada bizim bir amacımız var ve bu amacı en iyi nasıl anlatabiliriz onun üzerinde duruyoruz mesela amacımıza yönelik kaynakçalardan yararlanarak araştırarak geliştirerek yazmaya çalışıyoruz. Amacı tam yansıtamayabiliyoruz. Doğru anlatacak cümleleri bulmak zor oluyor. Bütçeleme zaten Erasmus+ projesinde bütçeleme sabit ama fikir mantığını oluşturmak zor.” (M4)

“Kesinlikle fikir daha sonra finansman.” (M5)

“Hipotezi kurabilmek, hipotez kurulduğunda kişi o yönde çalışmalarını devam ettirebiliyor. Ancak hipotez olmadığı zaman kişi açık denizdeki ortada salınıp duruyorsunuz.” (M12)

“Fikri oluşturmak.” (M13)

“Fikrini oluşturmak fikir çok önemli benim de bir projem diye okulun muhtelif yerlerine sandıklar kutular koyduk ama çok bir şey çıkmıyor. Öznel doğal özgün hiç kimsenin bulmadığı projeyi tekrara düşmeden bulmak çok zor. Önce fikir.” (M14)

Okul yöneticilerine yöneltilen “Proje hazırlama süreçlerinde yaşadığınız problemler nelerdir?” Sorusuna verilen cevaplara ilişkin frekans değerleri Tablo.5’de belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin her bir aşamaya ilişkin olarak ifade ettikleri problemlerin neler olduğuna ilişkin içerik analizi yapılarak tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo.5. Okul yöneticilerinin proje hazırlama süreçlerinde proje döngüsü yönetimi bağlamında sıkıntı yaşadıkları basamaklara ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Proje fikrinin belirlenmesi	12	80
Proje fikrinin analizi	8	53
Finansman	5	33
Uygulama	4	26
Değerlendirme	4	26
Ön değerlendirme	2	13

Tablo 5’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin en çok problem yaşadığı alan “proje fikrinin belirlenmesi”dir. Okul yöneticilerinin %80’i (f=12) bu aşamada kendilerinin ve öğretmenlerin bir “proje fikri belirlemede” konusunda problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin problem yaşadıkları diğer alanlar sırasıyla, ise “proje fikrinin analizi” %53’ü (f=8), finansman aşamasında %33 (f=5), uygulama aşamasında %26 (f=4), değerlendirme aşamasında %26 (f=4), ön değerlendirme aşamasında %13 (f=2) şeklinde sıralanmıştır.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“En başta projelere karşı olumsuz bakış açısı sergilemeleri ya projemi ya gibi yaklaşımlar sergilenmesi.”(M1)

“Bazen öngörmediğimiz harcamalar da ortaya çıkabilir. Bu konuda sponsor bulunabilir belki bazen kendi okul imkanlarımızla sorun çözülebilir ama evdeki hesap hiçbir zaman çarşıya uymuyor. Proje ekibinde görev dağılımı yapacağınız kişilerle ilgili sıkıntı yaşayabilirsiniz. Çünkü bir projeyi tek başınıza yürütmeniz mümkün değil.” (M3)

“Nasıl yazacağımızı, dile döneceğimizi acaba biz bunu yazsak geçer mi veya yaygınlaştırmasını yapabilir miyiz diye düşünüyoruz bu projenin altından kalkabilir miyiz bunu düşünüyoruz.” (M4)

“Beyin fırtınası yapamıyoruz yeterince çevremde arkadaş yok. Beyin fırtınası yapabileceğim arkadaş yok. Veyahut proje hazırlamaya açık öğretmen sayısının azlığından yakınıyorum.”(M12)

Hazırlığımızı yapıyoruz ama bakıyoruz o proje daha önce çalışılmış bu yüzden hayal kırıklığı yaşıyoruz. Daha önce oluşturulmuş projeler olduğunu görüyoruz.(M13)

Tablo 6. Okul yöneticilerinin proje fikrinin belirlenmesi basamağında yaşadıkları problemlere ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Proje hazırlama süreçleri angarya olarak görülmektedir ve proje hazırlamaya karşı isteksizlik mevcuttur.	4	26
Paydaşlar(yönetici, öğrenci ve öğretmenler) bir düşüncenin, fikrin projeye olmaya değip değmediği hususunda kararsız kalmaktadır.	4	26
Bu aşamada okul ve paydaşlar olarak sıkıntı yaşamamaktayız.	3	20
Yönetici ve öğretmenler proje yazarken kullanılması gereken bilimsel ve teknik dile hakim değildir.	2	13
Daha önce gerçekleştirilmemiş özgün proje fikirleri belirlemede başarısız olunmaktadır.	2	13
Bu süreçle öğretmenler ilgilendiğinden dolayı bilgim bulunmamaktadır.	2	13

Tablo 6. incelendiğinde proje fikrinin belirlenmesi aşamasında yaşanan problemlere ilişkin olarak okul yöneticilerinin %26(f=4)’sı ‘Proje hazırlama süreçleri angarya olarak görülmektedir ve proje hazırlamaya karşı isteksizlik mevcuttur.’, %26(f=4)’sı ‘‘Paydaşlar(yönetici, öğrenci ve öğretmenler) bir düşüncenin, fikrin projeye olmaya değip değmediği hususunda kararsız kalmaktadır.’’, %20’si (f=3) ‘‘Bu aşamada okul ve paydaşlar olarak sıkıntı yaşamamaktayız’’, %13(f=2)’ü ‘‘Yönetici ve öğretmenler proje yazarken kullanılması gereken bilimsel ve teknik dile hâkim değildir.’’, %13(f=2)’ü ‘‘Daha önce gerçekleştirilmemiş özgün proje fikirleri belirlemede başarısız olunmaktadır.’’ ve %13 (f=2)’si ‘‘Bu süreçle öğretmenler ilgilendiğinden dolayı bilgim bulunmamaktadır’’ şeklinde görüş belirtmiştir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Bu okulda yaşadığımız bir sorun mesela bir konu var konuyu basite alıyorlar ve bundan da proje olur mu şeklinde bir önyargı var. İnanmıyorlar inanç eksikliği var esasında ben söylüyorum hatta bu yaptıklarınızın hepsi aslında bir proje konusu diye ama artık bir çekince mi var kendine güvensizlik mi var bilemiyorum.” (M2)

“Öğrenciler bazen öğretmenlerin düşünemediği şeyleri düşünebiliyorlar.” (M10)

“Proje fikri bulsak bile Ama bunu nasıl yazacaksın nasıl yapacaksın kısmına geldiğimizde sorun yaşıyorlar plan doğrultusunda yerleştirmekte sorun yaşıyoruz. Sistematik yapısını kurgulamada sıkıntı ve zorluk çekiyoruz.”(M11)

“Öğretmen angarya külfet olarak görüyor. Projelerle ilgili alanda kendini iyi yetiştirmiş insanların bizleri zaman zaman eğitimlere seminerle almasına ihtiyaç var. Kendi adıma söyleyecek olursam ihtiyacım var. Yani bundan 5-6 yıl önce bu tür çalışmalar yoktu. Haliyle uzman kişilerin belirli zaman aralıklarında eğitim vermeleri gerekiyor.” (M8)

“Orijinal fikir çıkmaması, aynı projelerin tekrar yapılmasının bir anlamı yok diye düşünüyorum.” (M14)

Tablo 7. Okul yöneticilerinin proje fikrinin analizi aşamasında yaşanan sıkıntılara ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Bu aşamada okul ve paydaşlar olarak sıkıntı yaşamamaktayız.	7	46
Belirlenen proje fikrinin analiz edilerek çalışma takviminin oluşturulması vb süreçlerinde başarısız olunmaktadır.	4	26
Öğretmenler proje hazırlama süreçlerine ilişkin eğitim almamıştır dolayısıyla proje fikrini analiz etmeye hakim değildirler.	2	13
Okul yöneticisi olarak bu süreçte yer almıyorum öğretmenler ilgileniyor	2	13

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %46’sı ($f=7$) bu aşamada güçlük çekmediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin %26’sı ($f=4$) Belirlenen proje fikrinin analiz edilerek çalışma takviminin oluşturulması vb süreçlerinde başarısız olduğunu, %13’ü ($f=2$) öğretmenlerin proje hazırlama süreçlerine ilişkin eğitim almadığından dolayı proje fikrini analiz etmeye hâkim olmadığını düşünmektedir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Bir proje ekibiniz varsa çok hızlı ilerleyebiliyorsunuz çünkü bir anda hemen çıkabiliyor bir şeyler ama onu eğer yazmadıysanız not almadıysanız başlangıçta sıkıntı yaşıyorsunuz.”(M3)

“Bazı öğretmenlere daha önce bu eğitim verilmiyor ama eğitim fakültelerinde bu eğitim verilmeli. Öğretmeni mezun ediyoruz ama 4 yılda sadece materyal geliştirmiş o yüzden eğitim vermek lazım. Bir de projede öğrenci içerisine sokulmalı. Öğretmelerin hepsi öğrenciyi yönlendirmede aynı yeterlilikte olmayabiliyor.” (M7)

“Orjinal fikir çıkmaması büyük sıkıntı. Proje konularında tekrara düşmenin bir anlamı yok diye düşünüyorum.”(M14)

Tablo 8. Okul yöneticilerinin finansman aşamasında yaşanan problemlere ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Bu aşamada okul ve paydaşlar olarak sıkıntı yaşamamaktayız.	9	60
Bölgenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi düşük olduğundan dolayı mali destek sağlanamamaktadır.	4	26
Projenin uygulama aşamasında öngörülemez harcamalar ortaya çıkmaktadır.	2	13

Tablo 8’de görüldüğü gibi finansman aşamasında güçlük çekmediğini belirten okul yöneticisi %60($f=9$), bölgenin sosyo-ekonomik gelir düzeyinin düşük olmasından dolayı problem yaşadığını ifade eden okul yöneticileri %26($f=4$) ve proje esnasında öngörülme aşamalarla ilgili problem yaşadığını ifade eden okul yöneticisi %13($f=2$)’dir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Gücümüzü aşacak işlere çok fazla yaklaşmıyoruz. Dolayısıyla ciddi bir sorun yaşamıyoruz.”(M11)

“Maliyetlerin yapılması aşamasında milli eğitimde mihmandar götürülmesinde sıkıntı yaşadık. İlk defa yaptığımız projede bir aksaklık yaşamamıştık.” (M4)

Tablo 9. Okul yöneticilerinin uygulama aşamasında yaşanan problemlere ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Bu aşamada okul ve paydaşlar olarak sıkıntı yaşamamaktayız.	8	53
Okul yöneticisi olarak bu süreçte yer almıyorum öğretmenler ilgileniyor	3	20
Öğrenciler düşüncelerini ifade edememektedir.	2	13
Velileri, öğrencilerinin projelere dâhil olmaları konusunda ikna edememekteyiz.	1	6
Paydaşlar üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmemektedir.	1	6

Tablo 9’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %53’ü ($f=8$) projenin uygulama aşamasında problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticilerin genel görüşü proje fikri belirleme ve belirlenen fikri analiz etme aşamaları sağlıklı bir şekilde ilerlediğinde bu aşamada güçlük yaşanmayacağı yönünde olmuştur.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Mesela projeyi ifade ederken çocuk yaptığı projeyi sunamıyor. Çocuğumuz kendine güvenmediği gibi yapılanı ifade de edemiyor. Projeyi bir şey icat etmek sanırdık ama hayır öyle değil ama çocuk sunamıyor projeyi.” (M6)

“Velileri çocuklarının proje katılmasına ikna olmuyorlar.”(M7)

“Bazı öğretmenlere daha önce bu eğitim verilmiyor ama eğitim fakültelerinde bu eğitim verilmeli. Öğretmeni mezun ediyoruz ama 4 yılda sadece materyal geliştirmiş o yüzden eğitim vermek lazım. Bir de projede öğrenci işin içinde olmalı. Öğretmelerin hepsi öğrenciyi yönlendirmede aynı yeterlilikte olmayabiliyor.” (M7)

Tablo 10. Okul yöneticilerinin değerlendirme aşamasında yaşanan problemlere ilişkin görüşleri

Görüşler	f	%
Bu aşamada okul ve paydaşlar olarak sıkıntı yaşamamaktayız.	9	60
Projedeki aksaklıkların raporunda belirtilmesi hususunda çekimser kalınmaktadır.	3	20
Okul yöneticisi olarak bu süreçte yer almıyorum proje koordinatörü öğretmenler ilgileniyor.	3	20
Çıktılar somut bir şekilde belirtilmediği için amaca ulaşmada başarılı olup olmadığını gözlemlemiyor.	1	6

Tablo 10’da görüldüğü gibi projelerinin değerlendirilmesi aşamasında güçlük yaşamayan okul yöneticisi %60 (f=9) tr. Okul yöneticilerinin %20’si (f=3) proje aşamasında aksayan yönlerin proje raporunda belirtilmesi hususunda çekimser kaldığını ve %6’sı (f=1) çıktılar somut bir şekilde belirtilmediği için amaca ulaşmada başarılı olup olmadığını gözlemlenemediğini belirtmiştir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

Çıktıların tespit edilmesinde büyük sıkıntı yaşanıyor. Yani olumlu ya da olumsuz çıktılar net olarak belirtilemiyor belirtilemediği için tekrar proje yapmaya yönelik olumlu bir tutum elde edilemiyor. Bizde projeler genellikle yapmış olmak için yapılıyor. Yani projenin amacının hasıl olması önemsenmiyor. (M1)

Bu biraz takibini çok gerçekçi olmuyor bunu söyleyelim bazı yaşanan aksaklıkları yazmıyoruz. Nedense, mesela SODES’te de öyleydi mümkün olduğunca sorunlardan bahsetmeden raporlamaya çalışıyorsunuz. Çok objektif bir değerlendirme yapılmıyor. (M2)

Okul yöneticilerinin proje hazırlama süreçlerine ilişkin geliştirdikleri çözüm önerileri Tablo.11’de belirtilmiştir.

Tablo 11: Okul yöneticilerinin proje hazırlama süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin geliştirdikleri çözüm önerileri

Görüşler	f	%
İhtiyaç duyacakları konularda destek sağlayacağını temin eder ve yapıcı bir dil kullanırım.	5	33
Üniversite ve Ar-Ge birimi gibi paydaşlardan destek alarak bilgilendirme toplantıları organize ederim.	5	33
Bencil tavırlar sergilemem, tüm paydaşlarımı kapsayacak işbirliğiyle süreçleri ilerletirim.	3	20
Finansman sağlama konusunda STK’lar, özel sektör çalışanları vb kaynaklara başvururum.	2	13
Paydaşlarıma projelerin eğitim öğretime olan katkısını açıklarım ve bu konuda onları ikna ederim.	2	13
Paydaşlarımda merak duygusu uyandırarak bu süreci sahiplenmelerini sağlarım.	1	6
Proje hazırlamaya istekli ve gönüllü öğretmen ve öğrencilerle çalışırım.	1	6

Tablo 11’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %33 (f=5) öğretmenlerine ihtiyaç duyacakları konularda destek sağlayacağını temin ettiklerini, yapıcı bir dil kullandığını; ayrıca öğretmenlerinin proje hazırlama süreçlerine ilişkin bilgi eksikliklerini gidermek için üniversite ve Ar-Ge birimi gibi paydaşlardan destek alarak bilgilendirme toplantıları organize ederek onları proje hazırlamaya motive ettiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin %20’si (f=3) proje hazırlama süreçlerinde paydaşlarına karşı bencil tavırlar sergilemeyip, tüm paydaşları kapsayacak işbirliğiyle süreçleri ilerlettiğini belirtmiştir. Finansman sağlama konusunda STK’lar, özel sektör çalışanları gibi kaynaklara başvuran, içi ve dış paydaşlarına projelerin eğitim öğretime olan katkısını açıklayarak proje hazırlama süreçleri konusunda onları ikna eden okul yöneticisi %13 (f=2)’tür. Okul yöneticilerinin %6’sı (f=1) ise projelerle ilgili paydaşlarımda merak duygusu uyandırarak bu süreci sahiplenmelerini sağladığını ayrıca proje hazırlamaya istekli ve gönüllü öğretmen ve öğrencilerle çalıştığını belirtmişlerdir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Birincisi proje ortaklarınıza ya da projeyi fikrini ortaya çıkarırken oluşturduğunuz proje ekibine projenin yapılış nedenini iyi izah etmek lazım. Yani problemi sorunu ortaya net bir şekilde koymak lazım.” (M2)

“Finansla ilgili sorun yaşadığımızda ilimizdeki iş adamlarına yöneliyoruz. Uzman desteği alıyoruz.” (M14)

“Proje ekibi ve koordinatör ilgileniyor.” (M15)

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsanlığın ürettiği ortak değerler ile yeniçağ becerilerini birlikte içselleştiren bir öğrenen; kendisine, ailesine ve ülkesine daha yararlı olacaktır. Söz konusu yararı her türlü öğrenme yaşantısında bilgi ve katma değer üretme bilinci olduğunda artacaktır. Bu gerçekten yola çıkarak iradesi gelişmiş, doğal merakını koruyan ve öğrenmenin kendisini, bir ödül olarak gören öğrenenler yetiştirmek çağımızın eğitim anlayışı olmalıdır (Milli Eğitim Bakanlığı,2018). Eğitim projeleri bu anlamda öğrencilerin gerçek yaşam ile ilgili problemleri incelemeleri, çözüm bulmaları ve aktif öğrenen bireyler olmalarını sağlamaları bakımından önemlidir (Barak ve Dori, 2005; Marx, Blumenfeld, Krajcik ve Soloway, 1997; Schneider, Krajcik, Marx ve Soloway, 2002; Zohar ve Nemet, 2002; akt. Özel ve Akyol, 2016).

Bu araştırmada okul yöneticilerinin eğitim projelerinin hazırlanması süreçlerine ilişkin görüşleri, yaşadıkları sorunlar ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticileri eğitim projeleri hazırlamanın kendilerine, öğretmenlere ve öğrencilere çeşitli katkıları olduğunu dolayısıyla bu süreçlerin okullarda devam ettirilmesi konusunda görüş birliğinde oldukları sonucuna

ulaşmıştır. Avrupa Komisyonu'nun eTwinning projelerine yönelik değerlendirme raporları incelendiğinde de benzer bulgulara rastlanmıştır (European Commission, 2013).

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre projeler, öğrencilerde sorumluluk duygusunun gelişmesine ve kendilerini ifade edebilme, problem çözme becerilerini geliştirme konusunda oldukça fazla katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde Yaman ve Dede (2003)'in gerçekleştirmiş olduğu çalışmada projeler, sınıf içindeki etkinlikler kadar sınıfın dışındaki olaylarla ve problemlerle de ilgilenerek, gerçek yaşamdan örnekleri içerirler. Bu problemler, öğrencilerin daha önceden karşılaştıkları fakat çözemedikleri problemler olabileceği gibi daha önceden hiç karşılaşmadıkları problemler de olabilir. Eğitim projelerine yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda elde edilen bulgular da bu durumu destekler niteliktedir. Avcı, Özenir, Kurt ve Atik (2015) tarafından tek grup ön test-son test kontrol grupsuz deneme modelinde bir araştırma olarak tasarlanan çalışma sonuçlarına göre öğrencilere proje öncesi ve proje sonrası uygulanan başarı testinin ortalama puanlarında proje sonrası uygulanan başarı testi lehine artış gözlenmiştir. Arabacı ve Akıllı (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri ve öğretmenler, proje hazırlama ve uygulama süreçlerinin kendilerine tecrübe kazandırdığını, bu süreçlerin meslektaşlar ve öğrenciler arasında iş birliğini geliştirdiğini belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri kurumlarında görev yapan öğretmenlerin proje hazırlama süreçlerini külfet ve angarya olarak gördüklerini, proje döngüsü yönetimi ile ilgili bir bilgiye sahip olmadıklarını ve proje fikri belirleme konusunda kendilerini yetersiz gördükleri için proje hazırlama süreçlerine katılmada çekimser kaldıklarını ifade etmişlerdir. Proje değerlendiriciler ve dış uzmanlar tarafından öğretmenlere yapılan dönütlerin yetersiz oluşu öğretmenlerin proje hazırlama sürecinde motivasyon kaybı yaşamasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin lisans eğitiminde proje hazırlama süreçlerine yönelik bir eğitim almadıkları için fikirlerini projeye nasıl dönüştürebilecekleri konusunda yetersiz kaldıkları söylenebilir. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin proje hazırlama süreçlerinin gerçekleşmesi konusunda istekli ve hevesli olsalar dahi öğretmenlerin üniversitede proje yazmaya ilişkin eğitim almadıklarından dolayı proje hazırlama süreçlerinde teknik anlamda problemler yaşamaktadırlar.

O'Dowd (2017), gerçekleştirdiği çalışmada aday öğretmenlerden mesleklerine başladıkları zaman öğrencilerini yenilikçi ve işbirlikçi yaklaşımlara dâhil etmeleri isteniyorsa öncelikle öğretmen adaylarının kendi öğrenimleri esnasında bu şekilde eğitilmeleri gerektiğini savunmuştur. Yanı sıra Ünlü (2015), aday öğretmenlerin lisans eğitimleri sürecinde katıldıkları Erasmus+ hareketliliği sonucunda kültürel etkileşim gibi konularda daha deneyimli hale geldiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla çalışma bulgularını da destekler nitelikte öğretmenlerin eğitimi sürecinden başlanarak proje süreçlerine dâhil edilmelerinin göreve başladıkları andan itibaren proje hazırlama süreçlerine katılım sağlamada daha olumlu tutum sergilemeleri konusunda destekleyici olacağı düşünülmektedir.

Araştırma bağlamında okul yöneticilerinin proje fikrinin belirlenmesi ve proje fikrinin analizi aşamalarını en önemli aşamalar olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri bu aşamalarda elde edilen başarının diğer süreçlere de olumlu yansıtacağını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri bu aşamalarda problem yaşayan öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissettiğini vurgulayarak bir süre sonra motivasyonlarının tamamen kaybolduğunu ifade etmişlerdir.

Elde edilen bir başka sonuç okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin en çok güçlük yaşadıkları aşamanın proje fikrinin belirlenmesi olduğudur. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu aşamada hangi fikrin projeye dönüştürmeye değer olduğunu belirleme ve bu fikirleri projelendirme konusunda problem yaşadıkları söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler proje fikrinin belirlenmesi aşamasında güçlük yaşamakta bu nedenle proje hazırlama süreçlerine katılım konusunda isteksiz davranmakta ve bu sürecin kendileri için fazladan iş yükü getireceği sonucuna ulaşmaktadırlar. Bunun nedeni olarak öğretmenlerin proje yazma konusunda yeterli bir eğitim almamaları ileri sürülebilir. Stoll (2015) araştırma raporunda proje deneyimleri, bulgular, etki ve öğrenme hakkında yazmanın zor olabileceğini bu süreçlerin destek ve rehberlik gerektirdiğini belirtmiştir. Araştırmanın sonucu da bu savı destekler nitelikte olup okul yöneticileri ve öğretmenler rehberliğe ihtiyaç duymaktadır.

Elde edilen bir başka sonuca göre okul yöneticileri ve öğretmenler projelerin çalışma takviminin oluşturulması, bir proje fikrinin analizinin yapılarak süreçlere dayandırılması hususunda yeteri bilgi, birikim ve isteğe sahip değildir. Proje fikri olarak özgün fikirlere sahip öğretmenlerin dahi bu özgün fikirleri hangi esaslara göre değerlendirecekleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerinin okul içerisinde birtakım faaliyetlerinin aslında proje fikrine dönüştürülebileceğini gözlemleyen okul yöneticileri öğretmeni bu fikirleri projeye dönüştürme konusunda yeteri kadar motive edemediği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin genel olarak proje finansmanı konusunda problem yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevrenin gelir düzeyinin düşük olması proje konusunda özgün fikirlerin projeye dönüştürülmesinde olumsuz bir etkide bulursa da genel olarak bu konuda sorun yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Wangila (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada teknoloji kullanımına ilişkin projelerin gerçekleştirilmesinde fon eksikliği ve zayıf altyapı gibi sorunların projenin uygulanmasında büyük zorluklara yol açarken hükümet ve bağışçı desteklerininse BİT projelerinin planlama ve uygulama başarısının sağlanmasında önemli rol oynadığı ortaya konmuştur.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre proje fikrinin belirlenmesi ve proje fikrinin analizi aşamaları etkili olduğu zaman projenin uygulama sürecinin de bir o kadar etkili olduğu dolayısıyla bir proje fikrine sahip olan ve proje analizini etkili olarak gerçekleştiren okulların bu konuda sıkıntı yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Her paydaşın üzerine düşen sorumluluğu eşit derecede yerine getirme konusunda istekli olmayışı ortaya çıkan en büyük engellerden olduğu; her öğretmen veya yönetici eşit oranda istekli olmadığında uygulama sürecinde bazı okul yöneticisi ve öğretmenlerin diğerlerine göre daha fazla emek, zaman ve enerji harcamasına ve bunun da bazı çalışanlarda isteksizliğe neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre okul yöneticileri karşılaştıkları problemlerin çözümünde yapıcı bir dil kullanarak öğretmenleri proje hazırlamaya ikna etmeye çalıştıkları, öğretmenlerin proje konusundaki bilgi eksikliklerini giderme noktasında çeşitli çözümler geliştirdikleri (toplantı, seminer, hizmet içi eğitim gibi) sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin gerek kendi okulları içerisinde gerekse diğer okullar veya ulus ötesindeki okullarla işbirliği bir şekilde Ar-Ge ve proje çalışmalarına katılmak enerji verici, motivasyonel ve dahil olanlar için gelişimsel bir süreçtir. Meslektaşları öğretme ve öğrenme hakkında detaylı fikir alışverişleri yapabilirler ve birbirlerinin pratiğine meydan okumaktan korkmazlar(Stoll, 2015).

4.1. Politika Yapıcılara Öneriler

Eğitim fakülteleri öğretmen eğitimi müfredatına proje döngüsü yönetimi süreçlerine ilişkin dersler eklenebilir. Proje hazırlamaya ilişkin herhangi bir tecrübesi bulunmayan öğretmen ve yöneticiler uygulama boyutunda yetersiz olup meslek hayatlarında da proje hazırlamanın gerektiği sistematik ilerlemeden uzak kalmaktadırlar. Proje hazırlama süreçlerinde başarı ve istikrar gösteren öğretmenlere yönelik çeşitli ödül yöntemleri (belge, maaşla ödüllendirme vb.) belirlenip mevzuata eklenebilir. Öğretmenlerin hazırladıkları proje kalitesini arttırmak amacıyla merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetleri çeşitlendirilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı konu ile ilgili hizmet içi eğitim programları açmaktadır fakat bu eğitimlerin kontenjanları sınırlı olduğu için her öğretmen bu etkinliklerden faydalanamamaktadır (Arabacı ve Akıllı, 2019).

4.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Öneriler

Okullarda proje ekipleri kurulabilir. Bu öneri özellikle de proje fikri belirlenmesi aşamasında sorun yaşayan okullara yöneliktir. Çünkü bir proje fikri belirlemek için çevremizdeki sorunların farkında olmamız gerekir. Proje fikri belirlemek problem durumu oluşturmaya benzemektedir, okul çevresindeki sorunlara ilişkin beyin fırtınası yapılabilirse proje fikirleri ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Proje yazım teknikleri hususunda problem yaşayan okul yöneticileri ve öğretmenler başvurmayı planladıkları proje biçimini ve proje formatını inceleyebilir çünkü her projenin veya her kurumun kendine özgü bir proje yazım formatı bulunmaktadır. Bunun yanında proje yazma dili ile ilgili olarak Ar-Ge birimleri ile irtibata geçilebilir ve bu konuda işbirliği yapılabilir.

KAYNAKLAR

Altan, M.Z. (2018). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi. *Eğitime Bakış*, 14 (43), 30-37.

Arabacı, İ. B., & Akıllı, C. (2019). Eğitimcilerin proje hazırlama ve yürütme süreçlerinde karşılaştıkları sorunların proje döngüsü yönetimi aşamalarına göre incelenmesi. *Milli Eğitim*, 49 (225), 129-152.

Avcı, E., Özenir, Ö. S., Kurt, M., & Atik, S. (2015). TÜBİTAK 4004 doğa eğitimi ve bilim okulları kapsamında ortaokul öğrencilerine yönelik gerçekleştirilen "Bizim Deniz Akdeniz" projesinin değerlendirilmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 312-333.

Barak, M., & Dori, Y. J. (2005). Enhancing undergraduate students' chemistry understanding through project-based learning in an IT environment. *Science Education*, 89 (1), 117-139.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dede, Y., & Yaman, S. (2003). Fen ve matematik eğitiminde proje çalışmalarının yeri, önemi ve değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 117-132.
- European Commission. (2013). *Study of the impact of eTwinning on participating pupils, teachers and schools. Final report*. İlgili web sitesinden alınmıştır, http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Study_of_the_impact_of_eTwinning_on_participating_pupils_teachers_and_schools.pdf
- Gürkan, B., Başaran, S. T., & Büyüköztürk, Ş. (2018). Öğretmenlerin mesleki gelişimi. *Eğitime Bakış*, 14 (43), 17-24.
- Hoy, K.W., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration theory, research and practice*. (9.Baskı). New York: McGrawHill.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (33.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Küçükler, E., & Gürbüz, A. (2012). Türkiye’de uygulanan dış kaynaklı eğitim projeleri nasıl bir toplumsal dönüşümü hedefliyor?. *Milli Eğitim Dergisi*, 42 (194), 51-71.
- Marx, R. W., Blumenfeld, P. C., Krajcik, J. S., & Soloway, E. (1997). Enacting project based science. *The Elementary School Journal*, 97 (4), 341-358.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2018). *Güçlü Yarınlar İçin 2023 Eğitim Vizyonu*. Ankara: MEB Yayınları.
- Nurahman, Arip. (2019). *Research and development in education: lessons learned from Indonesia*. İlgili web sitesinden alınmıştır, https://www.researchgate.net/publication/330532796_Research_and_Development_in_Education_Lessons_Learned_from_Indonesia. Doi: [10.13140/RG.2.2.19276.26247](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19276.26247)
- O'Dowd, Robert. (2017). Exploring the impact of telecollaboration in initial teacher education: the evaluate project. *The EuroCall Review*, 25 (2), 38-41. İlgili veritabanından alınmıştır. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1172287.pdf>
- Özel, M., & Akyol, C. (2016). Bu benim eserim projeleri hazırlamada karşılaşılan sorunlar, nedenleri ve çözüm önerileri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 141-173.
- Schneider, R. M., Krajcik, J., Marx, R. W., & Soloway, E. (2002). Performance of students in project-based science classroom on a national measure of science achievement. *Journal of Research in Science Teaching*, 39 (5), 410-422.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2018). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 6. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stoll, L. (2015). *Three greats for a self-improving school system – pedagogy, professional development and leadership: teaching schools r&d network national themes project research report*. İlgili web adresinden alınmıştır: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406279/Three_greats_for_a_self_improving_system_pedagogy_professional_development_and_leadership_executive_summary.pdf
- Türk Dil Kurumu (2011). *Güncel Türkçe Sözlük*. İlgili web adresinden alınmıştır: <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu. (b.t.). *Avrupa Birliği Ufuk 2020 Programı*. İlgili web sitesinden alınmıştır, https://ufuk2020.org.tr/sites/default/files/u58/ufuk2020_kitapcigi.pdf
- Ünlü, İ. (2015). Teacher candidates' opinions on Erasmus student exchange program. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15 (1), 223-237.
- Wangila, V. M. (2015). Financing Information communication technology projects in secondary schools e-learning: a case of Mombasa county, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 6 (9), 34-39.
- Yaman, E. (2018). Geleceğin dünyası ve geleceğin eğitimi. *Eğitime Bakış*. 14 (43). 3-8.
- Yıldız, M., Makinist, İ., & Akıllı, C. (2017). Eğitimcilerin proje hazırlama ve yürütme süreçlerinde karşılaştıkları sorunların araştırılması Elazığ ili örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 46 (216), 103-115.

Zohar, A., & Nemet, F. (2002). Fostering students' knowledge and argumentation skills through dilemmas inhuman genetics. *Journal of Research in Science Teaching*, 39 (1), 35 – 62.

EXTENDED SUMMARY

1. Introduction

Educational projects ensure the development of students' problem-solving skills, mediate the formation of social responsibility awareness in students, ensure that these innovations are adopted in school organizations by following the innovations of the age more closely, and contribute to the improvement of quality in education and training by increasing the self-confidence and motivation of teachers and students. The purpose of this study is to determine the problems faced by school principals in terms of project cycle management stages in the process of educational projects and to determine the solution suggestions that school principals have developed for these problems. The importance of research; to question whether the processes of project cycle management and preparation of educational projects work efficiently in schools and to contribute to the literature on R & D activities in education.

2. Method

The research was designed in the qualitative research method in phenomenology pattern. The study group of the research consists of the school principals working in 5 primary schools, 5 secondary schools and 5 high schools in XXX city center. The data of the study were obtained through a semi-structured interview form developed by the researchers.

3. Findings, Discussion and Results

According to the results obtained from the research, 33% ($f = 5$) of the school principals stated that the teachers thought that the project preparation process remains a drudgery. 80% ($f = 12$) of the school principals stated that their teachers had difficulty in determining the project idea, and the reason for this was the lack of technical knowledge about the project writing processes. According to another result obtained from the research, school principals and teachers should be made aware of Project Cycle Management to increase the quality of the project preparation processes, which are effective in the development of a sense of responsibility, expression ability, and 21st-century skills development in students. Adding courses related to project cycle management processes to Education Faculty programs is one of the suggestions made as a result of the study.

According to the results of the research, it was concluded that school principals consider the determination of the project idea and the analysis of the project idea as the most important stage. School principals participating in the study stated that the success achieved in the stages of determining the project idea and analyzing the project idea will reflect positively on other processes. However, school principals stated that having problems during the determination of the project idea and the analysis of the project idea will cause teachers to feel inadequate in this regard and want to be completely isolated from these processes after a while.

Courses on project cycle management processes can be added to the teacher training curriculum of Faculty of Education. Teachers and principals who do not have any experience in preparing projects are insufficient in terms of implementation and they remain far from the systematic progress that requires preparing projects in their professional lives. Various reward methods (rewarding documents, salary, etc.) for teachers who show success and consistency in project preparation processes can be determined and added to the legislation. To increase the quality of the projects prepared by teachers, central and local in-service training activities can be diversified. The Ministry of National Education opens in-service training programs on the subject, but since the quotas of these pieces of training are limited, not every teacher can benefit from these activities (Arabacı & Akilli, 2019). Determining the project idea is similar to creating a problem situation, it is thought that project ideas will emerge if the problems in the school environment can be brainstormed.