



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi

Mahsum GÜLTEKİN, Milli Eğitim Bakanlığı, Çevrimova İlkokulu, Batman, e-posta: mahsungultekin@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7470-1438>

Veysi MENEKŞE, Milli Eğitim Bakanlığı, Çevrimova İlkokulu, Batman, e-posta: mmyusuf2007@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2280-542X>

Bülent EREN, Milli Eğitim Bakanlığı, Zübeyde Hanım İlkokulu, Batman, e-posta: berene1978@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-9210>

Öz

Bu çalışma lise öğretmenlerinin görüşlerinden hareketle okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerini belirlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan durum çalışması modelinde yapılandırılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formu Batman ili Merkez ilçedeki liselerde görev yapan 5 kadın 5 erkek olmak üzere toplam 10 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen verileri ise içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının tüm boyutları açısından ilgili rollerini yeteri kadar yerine getiremediklerini düşündükleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öğretim Liderliği, Lise Öğretmenleri.

Makale Gönderme Tarihi: 22.12.2021

Makale Kabul Tarihi: 01.03.2022

Önerilen Atıf:

Gültekin, M., Menekşe, V. ve Eren, B. (2022). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3): 193-204.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2022, 5(3): 193-204. DOI:[10.26677/TR1010.2022.928](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.928)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH ARTICLE

Examining The Instructional Leadership Behaviors of School Principals According to Teachers' Opinions

Mahsum GÜLTEKİN, Ministry of National Education, Çevrimova Primary School, Batman, e-mail:mahsungultekin@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7470-1438>

Veysi MENEKŞE, Ministry of National Education, Çevrimova Primary School, Batman, e-mail:mmyusuf2007@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2280-542X>

Bülent EREN, Ministry of National Education, Zübeyde Hanım Primary School, Batman, e-mail:berene1978@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-9210>

Abstract

This study aims to determine and evaluate the instructional leadership characteristics of school administrators based on the opinions of high school teachers. The research was carried out in the case study model, which is one of the qualitative research methods. The data of the study were obtained by using a semi-structured interview form prepared by the researchers. The interview form was applied to a total of 10 teachers, 5 females and 5 males, working in high schools in the central district of Batman province. The obtained data were analyzed using the content analysis method. At the end of the study, it was seen that the teachers thought that the school administrators could not fulfill their relevant roles adequately in terms of all dimensions of instructional leadership behaviors.

Keywords: Leadership, Instructional Leadership, High School Teachers.

Received: 22.12.2021

Accepted: 01.03.2022

Suggested Citation:

Gültekin, M., Menekşe, V. and Eren, B. (2022). Examining The Instructional Leadership Behaviors of School Principals According to Teachers' Opinions, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(3): 193-204.

GİRİŞ

Eğitim, günümüzde bütün toplumlar ve ülkeler açısından daha da önemli hale gelmiş ve bu durum her ülkenin eğitim sistemini geliştirmeyi öncelikli amaçları arasına almasına neden olmuştur. Okullar ise eğitim sisteminin en önemli alt sistemidir. Eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için okul yönetimi sisteminin işlemesi gerekmektedir (Aktepe ve Buluç, 2014). Eğitim sisteminin kendisinden beklenen hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik organizasyon, kaynak temini ve işleyişinin merkezinde okul yöneticileri yer almaktadır. Okul yöneticileri okulun her türlü işleyişi ve eğitimin hedeflerine beklenen düzeyde ulaşmasından sorumludur (Aksoyalp, 2010). Okul yöneticilerinin eğitim sistemi içerisindeki rolü tarihsel süreçte farklılık göstermektedir. Buna göre 1950'li yıllarda okul yöneticilerinden yönetici ve eğitimci rolü beklenirken (Glasman, 1984), 1980'li yıllarla birlikte okul yöneticilerinden beklenen rollerde çarpıcı bir değişim başlamıştır. Bu yeni anlayışta okul yöneticileri okulun etkili ve verimli olmasında birinci derecede sorumlu kişi konumuna gelmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde okul yöneticilerinin okulun etkililiği ve eğitimsel gelişiminde kilit rol oynayan kişi olduğu anlayışı ön plana çıkmıştır (Glasman ve Heck, 1992). Küreselleşme ile birlikte sosyo-ekonomik yapıda yaşanan radikal ve hızlı değişiklikler, teknolojinin hayatın her boyutu üzerinde etkili olması nedeniyle problem çözen, eleştirel düşünen, farklı kültürlerle ait bilgilere sahip olan bireylerle yönelik ihtiyaç artmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin görevlerini çok bileşenli ve daha kapsamlı hale getirmiştir (Goodwin vd., 2005). Böylece okul yöneticilerinin nitelikli ve yüksek kaliteli öğrenci başarısı elde edebilmek, öğretmenlerin mesleki gelişimi için fırsatlar yaratmak için okulu en uygun duruma getirme ve bunu sürdürme rolü olan öğretimsel liderlik rolü ön plana çıkmıştır (Aksoyalp, 2010). Öğretim liderliği, öğretimde en iyi uygulamaların oluşturulmasında destek ve rehberlik sağlamak için bir müdürün öğretmenlerle birlikte çalıştığı bir okul liderliği modelidir. Bu liderlik modelini kullanan müdürler, çalışanları ile iletişim kurar ve birlikte öğrenci başarısı ile ilgili net hedefler belirler. Bu modelde öğretmenler müdür tarafından desteklenmektedir. Müdür, ihtiyaç duyan öğretmenlere koçluk ve rehberlik sağlayarak öğretmenlerin öğretimdeki en iyi uygulamaları keşfetmelerine olanak tanıyan mesleki gelişim fırsatları sunarlar. Öğretimsel liderliğin temel amacı, öğrenci başarısını artırmak için müdürün öğretmenlerle yakın çalışmasıdır (Brolund, 2016).

Bir okul liderinin öğrencilere, öğretmenlere, velilere ve topluma karşı yüksek düzeyde sorumluluğu vardır. Öğretmenlerinin destekleyici, motive edici ve bilgili bir lidere ihtiyacı vardır. Çok yönlü bir müdür, birçok farklı liderlik modelinden yararlanarak farklı liderlik tarzına sahip olmaktadır. Bir model olan öğretim liderliği, öğretmenler ve öğrenciler için net bir vizyon ve hedefler belirlemek ve iletmek ve öğretmenleri koçluk, rehberlik ve mesleki gelişim yoluyla desteklemek için etkili bir yoldur (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Bu nedenle güçlü öğretim liderlerinin okullarında öğrenci çıktıları ve öğrenmesi üzerinde olumlu etkisi vardır.

Eğitim yönetimi alanyazını incelendiğinde öğretimsel liderlik davranışının; okulun misyon ve amaçlarını belirleme, öğretimi denetleme ve geliştirme, öğretim programlarını yönetme ve okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulma gibi boyutlardan oluştuğu görülmektedir. Alanyazında okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile ilgili çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların bir bölümünde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirme dereceleri incelenmiştir (Aksoyalp, 2010; Aksoy ve Işık, 2008; Gümüşeli, 1996; Şişman, 1997). Bunun yanında okul müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışının etkinliği (Yörük ve Akdağ, 2010), öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklediği öğretimsel liderlik davranışları (Tanrıoğan, 2000) da incelenen konulardandır. Araştırmalarda öğretimsel liderlik davranışı ile okul kültürü (Şahin, 2011), duygusal zekâ (Tıkır, 2005) ve örgütsel bağlılık (Serin ve Buluç, 2012) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, bir okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rolünü yerine getirmesinin öğrenci başarısı açısından

olumlu sonuçları olduğu görülmüştür (Hansen ve Lárudsóttir, 2015; Rigby, 2013; Robinson vd., 2008). Bu bulgular da öğretimsel liderlik davranışının pratikte hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından olumlu sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretimsel liderlikle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmalarda öğretimsel liderlik davranışının genellikle ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler örnekleminde ele alındığı ve araştırmaların birçoğunda ankete dayalı nicel yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise liselerde görev yapan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışlarının nitel araştırma yöntemleri ile değerlendirilecek olmasının hem literatüre katkı sağlaması hem de öğretimsel liderlik davranışı ile ilgili derinlemesine bilgi edinmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada lise öğretmenlerinin görüşlerinden hareketle okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerini belirlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda aşağıda ifade edilen soruların yanıtları incelenmektedir.

- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun amaçlarını açıklama ve paylaşma davranışı hakkında görüşleri nasıldır?
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve geliştirme davranışı hakkında görüşleri nasıldır?
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitim programını koordine etme davranışı hakkında görüşleri nasıldır?
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturma davranışı hakkında görüşleri nasıldır?

YÖNTEM

Bu çalışmada hem veri toplama hem de veri analizi sürecinde nitel yöntemler uygulanmıştır. Nitel araştırmalar nitel veri toplama yöntemlerinin uygulandığı olguların ve araştırma problemlerinin kendi ortamında gerçekçi, çok yönlü ve ayrıntılı bir biçimde ortaya konulduğu, araştırmacıların da süreç içerisinde aktif rol aldıkları, derinlemesine analiz yapılabilen araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek 2013).

Araştırmanın Modeli

Çalışma nitel araştırma modellerinden birisi olan durum çalışması modeli kapsamındadır. Durum çalışmaları, nasıl ve niçin sorularına odaklanan, araştırmacının olay ve olgu üzerinde müdahale şansının az olduğunu, gerçek yaşamsal fenomenlere odaklanan bir araştırma modelidir (Yin, 2003). Durum çalışmalarında neden ve nasıl sorularının yanıtları aranmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi araştırmayı durum çalışması modeline yönlendirmektedir. Araştırmanın durumu ise Batman ili merkez ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma grubu Batman ili merkez ilçelerindeki liselerde görev yapan 10 lise öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışma grubunun demografik dağılımları tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Demografik Değişken	Kategori	n
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	7
Yaş	20-30	5
	31-40	4
	41-50	1
Eğitim	Lisans	6
	Yüksek Lisans	3
	Doktora	1
Branş	Matematik	3
	Fizik	3
	Edebiyat	1
	Tarih	3

Katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında 7'si erkek 3'ünün kadın olduğu, 5'inin 20-30 yaş aralığında, 4'ünün 31-40 yaş aralığında ve 1'inin ise 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ve branş değişkenleri açısından bakıldığında ise katılımcıların 6'sı lisans düzeyinde, 3'ü yüksek lisans düzeyinde ve 1'i ise doktora düzeyinde eğitim görmüştür. Diğer taraftan katılımcıların 3'ü matematik, 3'ü fizik, 3'ü tarih ve 1'i edebiyat öğretmenliği yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Görüşme formu araştırmacı tarafından araştırmanın temel problemini çözecek nitelikte literatürden yararlanılarak geliştirilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken eğitim yönetimi alanında uzman görüşüne başvurulmuş ve uzman görüşü doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formunun öğretmenlere uygulanmasında soruların anlaşılır ve açık olmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler yüzyüze ancak pandemi kurallarına uygun olmasına özen gösterilerek yapılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla araştırma yöntemi, süreci ve sonuçları ile ilgili açıklamalar ayrıntılı ve açık bir şekilde sunulmuştur. Bunun yanında katılımcılar ile görüşme dışında da bir araya gelinerek uzun süreli etkileşim ortamı kurulmuştur. Katılımcılara görüşmeden istedikleri zaman çekilebilecekleri ve yanıtlama zorunluluğu olmadığı ifade edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında uzman görüşüne başvurulmuştur.

Veri Analizi

Yüz yüze görüşme sonucunda elde edilen veriler daha sonra bilgisayar ortamına aktararak metin belgesine dönüştürülmüş ve içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde her

öğretmenin görüşü ayrı olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra gereken kodlamalar yapılarak temalar oluşturulmuştur. Temaların belirlenmesinden sonra frekans hesaplaması yapılmış ve her temaya ait tablolar oluşturulmuştur. Oluşturulan tabloların altında katılımcıların sıklıkla ifade ettikleri çarpıcı görüşler doğrudan alıntılarla örneklenmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde lise öğretmenlerinin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlardan hareketle oluşturulan temalar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda analiz edilmektedir.

Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma

Bir okulun misyon ve amacının belirlenmesi ve bunun okulun tüm personelleri ile paylaşılması okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Bu durum aynı zamanda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda katılımcıların okul yöneticilerinin okulun misyon ve amacını belirleme ve paylaşma konusundaki tutumuna ilişkin görüşlerinden hareketle oluşturulan kod ve temalar tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma Davranışı Hakkında Görüşleri

Tema	Kod	n
Okulun Amaçlarını Açıklama ve Paylaşma	Mevzuata bağlı kalma	7
	Öğrenci ve öğretmenlerle toplantı yapma	2
	Velilerle görüşme	1

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun amaçlarını açıklamak ve paylaşma davranışı hakkındaki görüşlerinin üç kodla sunulduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin önemli bir bölümü (n=7) okul yöneticilerinin genellikle mevzuata bağlı kaldıklarını vurgulamaktadırlar. Bunun dışında öğrenci ve öğretmenlerle toplantı yapıldığını (n=20) ve velilerle görüşmeler (n=10) yapıldığını belirtmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin tıpkı bir mevzuat yöneticisi gibi çalıştıklarını, mevzuatta yer alan usul ve esasların dışına çıkma konusunda risk almadıklarını bu nedenle okulun amaç ve ilkelerinin belirlenmesine etki etmediklerini vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Aslımı sorarsanız bu konuda mevzuatta ne yazıyorsa okul yöneticimiz de ona bakar. Kesinlikle mevzuatın dışına çıkmaya cesaret edemez.” (K3)

“Herhangi bir konuda karar verecekse önce mevzuata bakar. Mevzuatı didik didik eder. Orada ne yazıyorsa ona göre davranır.” (K5)

“Okulun amacı ve hedeflerini belirlemek yerine mevzuattaki ilkeleri uygulamaya çalışır.” (K10)

Bazı öğretmenler ise okul yöneticilerinin belirli aralıklarda öğrenciler, öğretmenler ve velilerle görüşmeler yaptıklarını, bu görüşmelerde okulun mevcut durumu, geleceği ve hedefleri ile ilgili görüş alışverişinde bulduklarını vurgulamaktadırlar. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir

“Okul müdürümüz her ayın sonunda bizimle görüşme yapar. Bu görüşmeye bazen sınıf başkanlarını da dahil eder. Görüşmelerde geleceğe yönelik yapılacakları konuşuruz” (K2)

“Okul aile birliği toplantılarında veya veli toplantılarında okul yöneticimiz öğrencilerden beklentilerini ve okulun hedeflerini açıklar.” (K4)

Öğretimi Denetleme ve Geliştirme

Okul yöneticileri bir öğretimsel lider olarak okulun amaç ve hedeflerine ulaşım ulaşmadığını denetleme sorumluluğunun yerine getirmektedirler. Bu bağlamda araştırmada öğretmenlere okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve geliştirme davranışı hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerinden hareketle oluşturulan kod ve temalar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Öğretimi Denetleme ve Geliştirme Davranışı Hakkında Görüşleri

Tema	Kod	n
Öğretimi Denetleme ve Geliştirme	Derslere girme	4
	Haftalık toplantı düzenleme	3
	Deneme sınav sonuçlarını inceleme	2
	Başarısız öğrencilerin durumu ile ilgili aylık rapor alma	1

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve geliştirme davranışı hakkındaki görüşleri 4 kodla sunulmuştur. Buna göre öğretmenler okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve geliştirme davranışı kapsamında derslere girdiklerini (n=4), haftalık toplantı düzenlediklerini (n=3), deneme sınav sonuçlarını incelediklerini (n=2) ve başarısız öğrencilerin durumuyla ilgili aylık rapor (n=1) aldıklarını belirtmektedirler. Öğretmenler okul yöneticilerinin denetleme ve geliştirme davranışı içerisinde denetleme rolünü daha fazla benimsediklerini ve genellikle denetleyici davranışlar sergilediklerini vurgulamaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin aşağıdaki görüşleri ile açığa çıkmaktadır:

“Okul müdürümüz denetlemeyi çok sever. Sık sık derslere girip dersleri dinler. Daha sonra dersin hocasını yanına çağırıp onunla mini bir toplantı yapar.” (K1)

“Tam bir denetleyicidir bizim müdürümüz. Her gün erkenden okula gelip pencereden gelen gideni kontrol eder. Ara sıra derslere girer ve muhakkak haftalık toplantı düzenler.” (K3)

“Okulumuzda her ay deneme sınavı yapılır. Sınav zamanında bu daha sık yapılır. Müdürümüz ve müdür yardımcılarımız bu deneme sınav sonuçlarını inceler sınav sonuçlarına göre bizlerle görüşme yapar.” (K5)

“Yazılılardan sonra ikinci yazılılar başlamadan müdürümüz genel olarak başarısız olan öğrencilerin listesini ister sanırım bunlarla ilgili bir istatistik tutuyor.” (K7)

Eğitim Programını Koordine Etme

Okul yöneticilerinin en önemli varlık nedenlerinden birisi okulun eğitim programının işleyişine koordine etmesidir. Bu bağlamda araştırmada öğretmenlere okul yöneticilerinin eğitim programını koordine etme davranışı hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kod ve temalar Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Eğitim Programını Koordine Etme Davranışı Hakkında Görüşleri

Tema	Kod	n
Eğitim Programını Koordine Etme	Zümre öğretmenler kurulu toplantısı yapma	10

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitim programını koordine etme davranışı hakkında zümre öğretmenler kurulu toplantısı yapma (n=10) konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin zümre öğretmenler kurulu toplantısında programın gidişatı ile ilgili bilgi aldıklarını, Öğretmenlerden aksaklıklarla ilgili görüş aldıklarını belirtmektedirler. Öğretmenler bu toplantıların çok fazla verimli geçmediğini çünkü okul müdürlerinin katı bürokratik tavırlarından dolayı okulda yenilikçi bazı uygulamalar yapamadıklarını belirtmektedirler. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Aslına bakarsanız zümre toplantısı yapıyoruz. Ancak bu toplantı daha çok müdürün konuştuğu bir toplantı oluyor." (K2)

"Her ne kadar zümre toplantıları yapsak da bu toplantılarda bize çok fazla söz hakkı tanınmıyor. Bazen orijinal görüşler sunuyoruz ama mevzuat izin vermiyor diye fikrimiz hayata geçmiyor." (K4)

"Bence zümre toplantıları çok faydalı değil. Bugüne kadar hiçbir önerim hayata geçmedi." (K5)

Öğretmenler okul yöneticilerinin bürokratik yazışmaları yapmaya, okula gelen misafirleri ağırlamaya ve okulun bütçesini düşünmeye daha fazla mesai harcadıklarını bunun için eğitim programını iyileştirici önerileri hayata geçiremediklerini belirtmektedirler. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Okul müdürümüz okulun bütçesini düşünmekten öğretim programını düşünmeye zaman ayıramıyor bence." (K6)

"Bazen bir bürokratik yazışmaya yarım gün harcayabiliyor. Bir kelimeyi dahi yanlış yazmamaya dikkat ediyor. Böyle olunca da diğer işlere zaman kalmıyor." (K9)

Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma

Öğretimsel liderliğin bir başka boyutu da okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Bu bağlamda katılımcılara okul müdürlerinin okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturma davranış hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlardan hareketle oluşturulan kod ve temalar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Okulda Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma Davranışı Hakkında Görüşleri

Tema	Kod	n
Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma	Seminer ve konferans düzenleme	7
	Bilgi yarışmaları düzenleme	2
	Kariyer günleri yapma	1

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturma davranış hakkındaki görüşlerinin üç kodla sunulduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler okul yöneticilerinin seminer ve konferans düzenleyerek (n=7), bilgi yarışmaları düzenleyerek (n=2) ve kariyer günleri (n=1) gibi etkinlikler yaparak okulda olumlu bir öğrenme iklimi oluşturmaya çalıştıklarını vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Her dönem bilgi yarışması düzenlenir. Buna veliler ve üst yöneticiler davet edilir.” (K1)

“Okulumuzda hemen hemen her ay bir seminer veya konferans olur. Buna katılım zorunludur.” (K2)

“Düzenli olmasa da konferanslar ve seminerler düzenliyoruz.” (K5)

“Her sene yılsonunda kariyer günleri yaparız. Burada alanında uzman kişileri davet eder ve onlardan mesleki deneyimlerini anlatmalarını isteriz”

Öğretmenler bu etkinliklerin okulda olumlu bir öğrenme iklimi oluşması açısından yeterli olmadığını, kendilerinin adil, eşit ve paylaşımcı bir yönetim beklediklerini bu tür etkinliklerin daha çok reklam ve tanıtım amacıyla yapıldığını düşündüklerini belirtmektedirler. Bu durum öğretmenlerin aşağıdaki görüşleri ile açığa çıkmaktadır:

“Reklam kokan hareketler bunlar. Biz eşit ve adil davranılmasını istiyoruz böyle olursa işimize daha bağlı şekilde çalışacağımızı düşünüyoruz.” (K3)

“Seminer, konferans gibi etkinlikler okulun tanıtımı için iyi olabilir belki ama ben bir önerinin hayata geçirdiğini görünce işime daha bağlı oluyorum ve bu beni daha fazla motive ediyor.” (K5)

SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Öğretimsel liderlik davranışı eğitim ve öğretim sürecinde ele alınması gereken ve okullarda akademik başarının ve performansın artırılmasını sağlayan bir liderlik türü olarak son dönemlerde dikkat çeken bir konudur. Okul yöneticileri de son yıllarda güçlü öğretim liderleri olarak tanımlanmaktadırlar. Öğretim liderleri olarak okul yöneticilerinin temel görevleri öğrenmeyi kolaylaştırma, eğitim ve öğretim sürecine liderlik etmektir.

Okul yöneticilerinden öncelikle okulun vizyonunu ve misyonunu belirleyerek bunları okulun amaçlarına ulaşmasına öncülük edecek şekilde yönetmesi beklenmektedir (Karatay, 2011). Mevcut durum analiz edildiğinde ise öğretmenlerin yöneticilerin bu konuda yeterli olmadığını düşündükleri özellikle mevzuata katı bağlılığın bu konuda engeller çıkardığını düşündükleri görülmüştür. Öğretmenler bu konudaki en önemli engelin mevzuat olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini amaçlarını açıklama ve paylaşma konusunda yeterli bulmadıkları söylenebilir. Bu sonuç ile literatürdeki araştırma bulgular örtüşmektedir. Aktepe ve Buluç (2014) okul yöneticilerinin okulun vizyonu ve amacını belirleme konusunda

etkili olamadıklarını ve eğitim öğretim süreci ile gereği kadar ilgilenemediklerini ortaya koymuşlardır.

Öğretim liderliği davranışının bir başka boyutu da öğretimi denetleme ve geliştirmedir. Bu süreçte okul yöneticileri okulun hedef amaçlarının birbiriyle uyuşup uyuşmadığını ve bunların birbirini destekleyip desteklemediğini kontrol etmektedirler (Sözüeroğlu, 2006). Araştırma bulgularına bakıldığında ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimi denetleme ve geliştirme davranışı kapsamında ders ziyaretleri yaptıklarını haftalık toplantılar düzenlediklerini belirttikleri görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini öğretimi denetleme konusunda yeterli ancak geliştirme konusunda yetersiz buldukları söylenebilir. Bu durum literatür bulgularıyla da örtüşmektedir. Araştırmamız bulgularıyla örtüşen bir çalışmada Şişman (2014) okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve geliştirme davranışı kapsamında eğitim öğretim sürecini de kesintiye uğratmayacak bir biçimde sınıf ziyaretleri yapma ve belirli periyotlarda sınıf toplantıları ve okul toplantıları düzenleme gibi etkinlikler gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Başka bir çalışmada ise Yağmur (2018) ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimi liderliği davranışlarını çalışmasında okul yöneticilerinin denetleme ve geliştirme davranışı kapsamında sınıf ziyaretleri ve toplantılar yaptıklarını tespit etmiştir.

Öğretim liderliği davranışının üçüncü boyutu ise eğitim programını koordine etmedir. Okul yöneticilerinin en temel varlık nedenlerinden birisi okulun eğitim programının işleyişini koordine etmeleridir. Mevcut durum analiz edildiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin zümre öğretmen kurulu toplantısı yaparak eğitimi koordine ettiklerini vurguladıkları görülmüştür. Ancak öğretmenlerin bunu eğitim süreci açısından yeterli görmedikleri okul yöneticilerinin idari işlere daha fazla mesai harcadıkları için bu konuya fazla zaman ayıramadıklarını düşündükleri görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini eğitim ve öğretim programını koordine konusunda yeterli bulmadıkları söylenebilir. Bu sonuç Aktepe ve Buluç'un (2014) araştırma bulgularıyla paraleldir. Araştırmada öğretmenlerin idari işlerinin yoğunluğundan ötürü eğitim ve öğretim programını koordine etme konularına fazla yoğunlaşamadıkları, mevzuatın okul yöneticilerini engellediği ve onların serbest davranmasına olanak vermediği veya öğretim liderliği ile ilgili faaliyetlere yeteri kadar zaman bırakmadığı ortaya konulmuştur.

Öğretim liderliği davranışının son boyutu da okulda olumlu bir öğrenme iklimi oluşturmaktır. Olumlu öğrenme iklimi etkili öğrenme açısından oldukça önemlidir. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin konferans, seminer ve bilgi yarışması gibi etkinliklerle okulda olumlu bir okul iklimi yaratmaya çalıştıkları ancak öğretmenler açısından bunun daha çok tanıtım ve reklam amacı taşıdığı, öğretmenlerin adil, eşit ve paylaşımcı bir yönetim bekledikleri, böyle bir yönetim sergilenmesi durumunda daha fazla motive olacakları görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini olumlu iklim yaratma davranışı konusunda yeterli bulmadıkları söylenebilir. Bu sonuçla örtüşen bir çalışmada Satılmış (2015) örgütsel adalet algısının mesleki motivasyonu anlamlı şekilde yordadığını dolayısıyla okulun daha adil yönetildiğini düşünen öğretmenlerin mesleki anlamda daha fazla motive olduklarını tespit etmiştir.

Sonuç olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının tüm boyutları açısından ilgili rollerini yerine yeteri kadar yerine getiremediklerini düşündükleri söylenebilir. Bu sonuçlardan hareketle ilgili mevzuatta yapılacak değişiklikler ile okul yöneticilerine daha geniş bir hareket alanı sağlaması ve okul yöneticilerine öğretimsel liderlik konusunda hizmet içi eğitimlerin verilmesi önerilmektedir. Ayrıca eğitim fakültelerinde öğretimsel liderlikle ilgili teorik ve uygulamalı eğitimlerin artırılması önerilmektedir. Sonraki araştırmacılar tarafından daha geniş örneklem grubunda nitel araştırma yöntemlerinin uygulandığı yeni araştırmalarla bu bulguların karşılaştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Aktepe, V. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 227-247.
- Brolund, L. (2016). Student Success through Instructional Leadership. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 8(2), 42-45.
- Glasman, N. S. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Glasman, N. S., and Heck, R. H. (1990). The changing leadership role of the principal: Implications for principal assessment. *Peabody Journal of Education*, 68(1), 5-24.
- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L., and Eagle, T. (2005). The changing role of the secondary principal in the United States: An historical perspective. *Journal of Educational Administration and History*, 37(1), 1-17.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. III. Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulmuş bildiri, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Hansen, B., and Lárusdóttir, S. H. (2015). Instructional leadership in compulsory schools in Iceland and the role of school principals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 59(5), 583-603.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karatay, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Rigby, J. G. (2014). Three logics of instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 610-644.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., and Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Serin, M. K ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Sözüeroğlu, M. A. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliğinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şahin, S. (2011). The relationship between instructional leadership style and school culture (İzmir Case). *Educational Sciences: Theory & Practice Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11, 1920-1927.

Şişman, M. (1997). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. IV. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 67-73.*

Tıkır, N. (2005). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile duygusal zekaları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Gaziantep ili Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3. Baskı). London: Sage Publications.

Yörük, S. ve Akdağ, G.A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim, 3(1), 66-92.*