

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİREBİLME DÜZEYLERİ

Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON; Öğrt. Murat MERCAN

AİBÜ Eğit. Fak. Eğiti. Bil. Böl. EYDP ABD BOLU; MEB Öğretmen SAKARYA

Özet

Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini tespit etmektir. Araştırma betimsel niteliktedir, tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma gurubunu 164 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Şişman (2004)'ın "Öğretim Liderliği Roller Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları şöyledir; öğretmenlere göre yöneticiler üst düzeyde "Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi" boyutunda üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme, "Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma" boyutunda çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme davranışlarını gösterirken; en düşük düzeyde "Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi" boyutunda konferans vermek için okula konuşmacılar çağırma, "Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma" boyutunda takım ruhu oluşmasına öncülük etme davranışlarını göstermektedirler.

Anahtar Sözcükler: Öğretimsel liderlik, okul yöneticisi, ilköğretim.

LEVELS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ROLES

Abstract

The goal of the study is to determine the teachers' points of views about the levels of primary school administrators' instructional leadership roles. The study has a descriptive characteristic and survey method was used throughout the study. The working group of the study was made up of 164 teachers. Şişman's (2004) 'Scale of Instructional Leadership Roles' was used as the data collection

tool. Frequencies, mean averages and percentages were calculated in the analysis of the data. Some of the research results are as follows: According to the teachers, the administrators display high level behaviours in rewarding the students with high achievements and in preventing the school from harm due to conflicts in dimensions such as ‘The instructional process and the evaluation of students’ and ‘Creating an environment and climate for systematic learning-teaching’ respectively. The administrators display the lowest levels behaviours in inviting speakers to the school and in assuming leadership roles in creating a team spirit in dimensions of ‘Supporting and developing the teachers’ and ‘‘Creating an environment and climate for systematic learning-teaching’ respectively.

Key words: Instructional leadership, school administrator, primary.

GİRİŞ

Liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı önemli konuların başında gelmektedir. Sadece liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmıştır (Erçetin, 2000; Şişman, 2004). Liderlikle ilgili yapılan tanımların çoğunda, liderliğin bir etki gücü olduğu ve grubu ortak bir amaca yönlendirme görüşünün öne çıktığı görülmektedir. Liderlik dinamik ve kişisel bir süreçtir (Şen, 1981). Liderler bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplama, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip olup (Özcan, 2006), günlük değil kritik kararlar vererek örgütün gelişmesini sağlamada başlatıcı rol oynarlar (Cemaloğlu, 2007). Liderlik olgusunda olduğu gibi, lider tiplerine yönelik de çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Farklı örgütsel yapılarda grubun etkinliğini arttırmaya çalışan liderlik tiplerinin her biri uygun koşullarda kullanılabilirlerdir.

Örgütsel yapılar içinde eğitim kurumları, toplumsal yapının önemli ve dinamik parçalarından biridir. Özellikle eğitim kurumları içinde başta gelen okulların gelişmesi, eğitim yenilikleri için gerekli şartları oluşturulabilmesi okul müdürlerine bağlıdır (Fullan, 2002). Lider olarak okul yöneticisinin rolünün önemi, okuldaki tüm faaliyetlere etkisinden kaynaklanmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin geleneksel yapı içerisinde çıkararak, hem

etkili bir yönetici hem de etkili bir lider olmaları beklenmektedir (Griffin, 1993). Çünkü kaliteli bir eğitimin, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerine bağlı olduğu görülmüştür (Çelik, 2001). Eğitim sisteminin etkili ve yeterli olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi önemli bir yönetim sorunudur ve yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar yüklemektedir. O halde yöneticiler hem yönetici hem de etkili lider davranışlarına sahip olmak zorundadırlar.

Öğretimsel Liderlik

Murphy (1998) öğretimsel liderliği öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanı olarak görmektedir. İyi öğrenci yetiştirme, öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici, üretken çevreye dönüştürme eylemlerini de kapsamaktadır (Çelik, 1999). Genel bir ifade ile öğretimsel liderlik okul yöneticisi, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları olarak belirtilebilir (Şişman, 2004).

Şişman (2004) okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak göstermesi gereken davranışları 5 boyutta toplamıştır. Bu araştırmada da temel alınan bu boyutlar ve bu boyutlardaki yönetici davranışları şu şekildedir;

Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması: Yönetici, okulun vizyon ve misyonunu belirleyip okul amaçlarını tanımlamalıdır. Etkili okul yöneticileri, sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik vizyon da geliştirmelidir (Gökyer, 2004).

Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetilmesi: Yönetici, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okul programı ile öğretim-öğrenme sürecine de liderlik etmeli, planlanması ve uygulanmasında rol almalıdır.

Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi: Yönetici, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmalı, öğrendiklerini okula aktarabilecekleri etkinlikler düzenlemeli, başarılı öğretmenleri ödüllendirmelidir.

Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi: Yönetici, okulda öğretim ve programı değerlendirme, öğrenci gelişimlerini takip etme gibi eylemler yapıp, sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşmalıdır.

Düzenli öğrenme öğretme çevresinin ve ikliminin oluşturulması: Yönetici, okulda olumlu öğrenme öğretme çevresi ve iklimi oluşturup devam ettirmelidir. Bunun için alt kültürleri tanıyıp, amaçları doğrultusunda faydalanmalıdır.

Görüldüğü gibi öğretimsel liderlik öğrenci, öğretmen, eğitim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir alandır. Bu durumda yönetici, okulda üç önemli güç olan öğrenci, öğretmen ve toplumu eğitim programı doğrultusunda öğretimin niteliğini yükseltmek için ustalıkla eşgüdümlemedir (Gümüşeli, 2001). Ayrıca okulun işlevinin farkında olma, amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, rehberlik ve destek verme, öğrenci başarısını izleme ve yükseltme, vizyon oluşturma, eğitim ve öğretim sürecini denetleme gibi temel uğraşları gerçekleştirmelidir.

Bu doğrultuda araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri öğretmen görüşlerine göre tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara cevap aranmıştır;

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖNTEM

Betimsel nitelikte olan araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma gurubunu Sakarya ili Sapanca ilçesindeki 13 ilköğretim okulundaki 164 öğretmen oluşturmaktadır. Şişman (2004)'ın "Öğretim Liderliği Rollerini Ölçeği", veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçek, yukarıda bahsedilen 5 boyuttan oluşmaktadır. Şişman, ölçme aracının iç geçerliğini .92 olarak belirtmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin %53'ü bayan, %47'si erkek, %54.5'i sınıf, %45.5'i de branş öğretmenidir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

1- Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, Öğretim Liderliği Rollerini Ölçeği'nde belirtilen boyutlara göre ele alınmıştır.

Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması (OABP)

Tablo 1. Yöneticilerin Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması Rolüne Sahip Olma Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Roller		Öğretmen		
		N	\bar{x}	ss
	Okul müdürüm...			
1	Okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklama	164	3,81	1,05
2	Okuldaki herkesin, okulun amaçlarını paylaşmasına öncülük etmek	164	3,70	0,99
3	Okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme	164	3,59	1,01
4	Okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanma	164	3,65	0,91
5	Okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük etme	164	3,68	0,98
6	Kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açma	164	3,62	1,26
7	Öğretmenlerin aynı amaçlara dönük çalışmalarını teşvik etme	164	3,69	1,03
8	Öğrencilerin mevcut başarılarını artırmaya dönük amaçlar belirleme	164	3,76	0,98
9	Okulun amaçlarının, uygulanmaya yansıtılmasına öncülük etme	164	3,66	1,05
10	Öğrenci başarısı konusunda herkesin yüksek beklentilere sahip olmasını teşvik etme	164	3,74	1,01

Tablo 1'de göre, okul yöneticilerinin bu boyutta yer alan davranışlarına ilişkin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en üst düzeyde gerçekleştirdikleri davranış, okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklamadır ($\bar{x}=3,81$). Okul yöneticilerinin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunun için okulun vizyon ve misyonunu bilip sahip çıkmalı ve öğretmenlerin anlayabileceği şekilde ortaya koyabilmelidir. Liderler, güçlü bir vizyon sahibi oldukları kadar personelini tanıyıp gösterecekleri gelişmelerde onlara destek olmalıdır. Aksoy ve Işık (2008) da yaptığı çalışmada en üst düzeyde aynı davranışın gerçekleştirildiği tespit etmiştir. Şişman (2004) da çalışmasında bu boyuttaki davranışların "çoğunlukla" gerçekleştirdiği bulunurken,

İnanđı ve zkan (2006) yöneticilerin okulun misyonunu öğretmenlere etkili bir şekilde iletme rolünü ara sıra gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Öğretmen algılarına göre, yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlar inde en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri davranış, okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme davranışıdır ($\bar{x}=3,59$). Türk Eğitim Sistemi'nde okul amaçlarının okullara özgü olarak yöneticilerce geliştirilmeyip bakanlıkça belirlenmesi ve uygulanması, bu rolün diğerlerine göre daha alt düzeyde gerçekleştirilmiş olarak algılanmasının nedeni olabilir. Günümüzde okul yöneticileri giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaşmakta, artan kanun denetiminin baskısı altına girmekte ve okul yönetimindeki kontrollerini yavaş yavaş kaybetmektedirler (Gümüşeli, 1996). Halbuki geleceğin okul yöneticilerinin vizyoner olması beklenmektedir (White, 2002).

Eğitim Programı ve ğretim Sürecinin Yönetimi

Tablo 2. Yöneticilerin Eğitim Programı ve ğretim Sürecinin Yönetimi Rolüne Sahip Olma Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Roller		ğretmen		
		N	\bar{x}	ss
Okul müdürüm...				
11	Okulun eğitim-ğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı hazırlama	164	3,70	1,11
12	Okul programında ğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verme	164	3,81	0,96
13	Okulun I. ve II. Kademe ğretim programları arasında koordinasyon sağlama	164	3,57	1,09
14	Programla ilgili materyallerin inceleme ve seçimine aktif olarak katılma	164	3,20	1,21
15	Sınıf içi ğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme	164	2,96	1,2
16	Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik etme	164	3,76	1,01
17	öğrencilerin derse geç kalmasını ve dersi bölmesini engelleme	164	3,39	1,18
18	Derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama	164	4,05	1,006
19	Okuldaki zamanın çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yapmak ve öğretime katılarak geçirme	164	3,58	2,62
20	Anonslar ya da sınıftan ğrenci çağrılması gibi yollarla derslerin kesintiye uğramasını nleme	164	3,50	1,15

Tablo 2'ye göre yöneticilerin en st düzeyde sahip oldukları davranış,

derslerin zamanında başlatılıp bitirilmesinin sağlanmasıdır ($\bar{x}=4,05$). Ders başlama ve bitiş saatlerinin yönetmelikle belirlenmiş olması, zil sesi ile bu durumun duyurulması bu rolün en üst düzeyde gerçekleştirilen davranış olarak algılanmasının nedeni olabilir. Aksoy ve Işık (2008)'in çalışmasında da sonuç aynı şekilde çıkmıştır. Şişman (2004) ise araştırmasında bu boyuttaki davranışların tamamına ilişkin ağırlıklı ortalama “çoğunlukla” seçeneği şeklinde bulunmuştur.

Bu boyutta yöneticilerin en düşük ortalamaya sahip davranışı, sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme maddesine aittir ($\bar{x}=2,96$). Eğitim öğretim etkinliklerinin planlı, programlı amaçlara yönelik etkinlikler olması, yöneticilerin zamanlarının çoğunun okulda yönetim işleri doğrultusunda harcaması vb. sebepler bu durumun nedenleri olarak gösterilebilir. Bu sonuca benzer olarak Dağlı (1998) da yaptığı araştırmada sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret etme davranışını yöneticilerin en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak tespit etmiştir.

Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi;

Tablo 3. Yöneticilerin Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi Rolüne Sahip Olma Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Roller		Öğretmen		
		N	\bar{x}	ss
Okul müdürüm...				
21	Öğrencilerin durumlarını tartışmak için öğretmenlerle görüşmeler yapma	164	3,39	1,14
22	Öğretim programlarının için öğretmenlerle görüşme	164	3,48	1,06
23	Sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma	164	3,48	1,04
24	Sınav sonuçlarına göre özel ve ilgiye muhtaç olan öğrencileri belirleme	164	3,50	1,07
25	Okul ve öğrencilerin başarı durumları hakkında öğrencileri bilgilendirme	164	3,77	0,96
26	Okulun başarı durumunu, yazılı ya da sözlü olarak öğretmenlere bildirme	164	3,76	1,07
27	Okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme	164	3,90	0,96
28	Sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere önemli konuları açıklama	164	3,29	1,18
29	Sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme	164	3,10	1,12
30	Okulla ilgili sorunları görüşmek üzere öğrencilerle temas halinde olma	164	3,46	1,03

Tablo 3'e göre yöneticilerin bu boyutta gösterdikleri davranışların ortalamaları hemen hemen birbirine yakındır. Bu boyutta en yüksek ortalama okul yöneticilerinin okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmesi ($\bar{x}=3,90$), en düşük ortalama okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirmesidir ($\bar{x}=3,10$). Her iki bulgu da Aksoy ve Işık (2008)'ın araştırmasındaki bulguyla aynıdır. Ödüllendirme davranışları pekiştirdiği gibi öğrencinin performansını artırmakta, diğer öğrenciler için de model oluşturabilmektedir. Çünkü ödüllendirme ve yapılan işin takdir edilmesi kişiyi tatmin edip motive etmektedir (Eren, 2003). Diğer yandan okul yöneticileri sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğretmenin yaptığı çalışmalara dayalı bir değerlendirme yapmaları, öğrenci çalışmalarını doğrudan göz önüne almamaları bu davranışın diğerlerinden daha düşük ortalamaya sahip olmasının nedeni olabilir. Fakat, okul yöneticilerinin sınıfları ziyaret edip, öğretimi yakından izleyip değerlendirmelerinin okul çıktılarını etkileyen önemli etken olduğu (Şişman, 2004) unutulmamalıdır. Bir öğretimsel lider öğrenci başarısını arttırmak için okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmalı, öğrenci başarısını ön plâna çıkarmalı, öğrenmeyi engelleyen disiplinsizlikleri yok etmelidir (Özden, 1998). Bunun için okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştıracak okulun başarı durumunu, öğrencilerin performansını sürekli gözlemleyerek değerlendirmeli ve bu yönde önlemler almalıdır (İlgar, 1996).

Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi;

Tablo 4. Yöneticilerin Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi Rolüne Sahip Olma Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Roller		Öğretmen		
		N	\bar{x}	ss
Okul müdürüm...				
31	Öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme	164	3,69	1,01
32	Üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarda bulunma	164	3,40	1,04
33	Özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme	164	2,74	1,27
34	Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için hizmet içi eğitim	164	2,83	1,18

	çalışmaları düzenleme			
35	Kendilerini mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan öğretmenleri haberdar etme	164	3,57	1,04
36	Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma)	164	3,51	1,11
37	Gazete ve dergilerde eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtma	164	2,85	1,23
38	Öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma	164	2,37	1,29
39	Hizmet içi eğitim çalışmalarında edinilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmak için toplantılar yapma	164	3,10	1,18
40	Hizmet içi eğitim çalışmalarından edinilen yeni bilgi ve becerilerin sınıf içinde kullanılabilmesini destekleme	164	3,34	1,13

Tablo 4'e göre yöneticiler en yüksek ortalamaya, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmeleri davranışında sahiptirler ($\bar{x}=3,69$) ve mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan öğretmenleri haberdar etme ($\bar{x}=3,57$) davranışlarında sahiptirler. Etkin öğretim liderlerinin temel göstergelerinden biri öğretmenlerle iletişim süreci içerisinde bulunma diğeri de mesleki gelişimlerini desteklemeleridir (Blase ve Blase, 2000). Yöneticilerin en düşük düzeyde sahip oldukları davranış öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma ($\bar{x}=2,37$) ve özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme davranışlarıdır ($\bar{x}=2,74$). Halbuki lider bir okul yöneticisi okul içerisinde yaratıcılığı, yenilikçiliği ödüllendirip, teşvik eden kişi olmalıdır. Aksoy ve Işık (2008), Can (2007), Çalık ve Şehitoğlu (2006), Şişman (2004) ve Celep (2004)'in araştırmalarında da okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleme, gelişleri için faaliyetler düzenleme davranışlarının bu araştırmada olduğu gibi yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Oysa okul yöneticileri öğretmenlerle sorunlarını tartışıp panel, konferans gibi etkinliklere katılma yönünde onları desteklemelidir (Blase ve Blase, 2000).

Araştırmada yöneticilerin öğretmenleri üst düzey performans göstermeleri için teşvik etmeleri ama üst düzey performans gösterenleri yazılı olarak takdir etmemeleri dikkat çekici bir sonuçtur. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi okul yönetiminde yer verilmesi gereken önemli konulardan biri (Wong ve Wong, 2005) olmasına rağmen, Türkiye'de okul yöneticilerinin yazılı takdir verme yetkilerinin olmaması bu rolün alt düzeyde gerçekleştirilmesinin nedeni olabilir.

Tonbul (2002) da ödüle ait olumsuz görüşlerin ödülün kendisine değil, yanlış uygulamalar üzerine olduğunu belirtmektedir.

Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma;

Tablo 5. Yöneticilerin Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma Rolüne Sahip Olma Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Roller		Öğretmen		
		N	\bar{x}	ss
Okul müdürüm...				
41	Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında “ takım ruhu” oluşmasına öncülük etme.	164	3,28	1,18
42	Görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme.	164	3,55	1,17
43	Etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlama	164	3,60	0,99
44	Okulda tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancını yerleştirmeye çalışma	164	3,53	0,93
45	Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlama.	164	3,40	1,18
46	Öğretmen ve öğrenciler arasında kaynaşmayı sağlayacak sosyal faaliyetlere öncülük etme	164	3,33	1,15
47	Eğitim- öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme.	164	3,53	1,18
48	Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme	164	3,81	1,11
49	Yapılacak işlerle ilgili zaman ve kaynak ayırmada öğretimle ilgili konulara öncülük verme	164	3,58	1,079
50	Öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama	164	3,79	1,074

Tablo 6’ya göre en yüksek ortalama birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme ($\bar{x}=3,81$) ve öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama davranışlarıdır ($\bar{x}=3,79$). Okulun iklimi, öğrencinin öğrenmesine etkisi açısından oldukça önemlidir. Çünkü olumlu okul iklimine sahip bir okulda personelin destekçi tutumu ve bağlılıklarıyla amaçların gerçekleşmesi daha kolaydır. Yöneticiler çıkabilecek çatışma ve problemleri önceden görüp, uygun problem çözme tekniklerini uygulamalıdır (Çalık, 2003). Etkili okul yöneticilerinin temel görev alanlarından biri, okul-çevre ilişkilerini güçlendirmeye önem vermedir (Sarıtaş, 2005). Çünkü okul yöneticisi okulun içinde ve dışında pek çok insanla bireysel olarak resmi ya da gayri resmi olarak iletişim ve etkileşim içerisinde olmak zorundadır.

Yönetici davranışları içinde en düşük ortalama yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında takım ruhu oluşmasına öncülük etme rolüdür ($\bar{x}=3,28$). Takım ruhu eğitim kurumları için yaşamsal bir öneme sahip olduğu gibi gerçek bir lider, öğretmen meslektaşlarıyla yan yana yer almalıdır (Can, 2007). Okullarda takım çalışması ile karmaşık görevler başarılabilir, yeni-yaratıcı fikirler üretilebilir, kaliteli hizmet sunulup, sorunlara çözüm bulunabilir (Elma, 2004). Çağlar (2004) yirmibirinci yüzyılda okulun oluşturan öğeler arasında işbirliğine dayalı bir koordinasyonun ağırlık kazanacağını belirtmektedir.

2- Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Davranışları

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin cinsiyeti ve branş değişkenleri ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir: Yöneticilerin *en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar*, “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması” boyutunda okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklama; “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” boyutunda derslerin zamanında başlatılıp bitirilmesini sağlama; “Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi” boyutunda okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme; “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda öğretmenleri üst düzeyde performans göstermeleri için teşvik etme ve mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan haberdar etme; “Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma” boyutunda ise birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme davranışlarıdır.

Yöneticilerin *en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar*, “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması” boyutunda okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme; “Eğitim Programı ve

Öğretim Sürecinin Yönetimi” boyutunda sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme; “Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi” boyutunda sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme; Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda öğretmenlere konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma ile özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme; Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma” boyutunda ise yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında takım ruhu oluşmasına öncülük etme davranışlarıdır.

Cinsiyeti ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etmesi, sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını göz önüne alması ve öğretmenlere konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırması, öneri olarak geliştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, E. ve H. Işık. (2008). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı: 19, ss: 235-249.
- Blase, J. ve J. Blase. (2000). “Effective Instructional Leadership Teachers’ Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools”. **Journal of Educational Administration**. 38(2): 130-141.
- Can, N. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi”. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı: 22, ss: 263-288.
- Can, N. (2007). “İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi ve Uygulanmasındaki Yeterliliği”. **Eğitimde Kuram ve Uygulama**. 3(2): 228-244. ISSN:1304-9496. Internet adresi: <http://eku.comu.edu.tr/index/3/2/ncan.pdf>.
- Celep. C. (2004). **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı

- Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. 5(1): 73-112.
- Çağlar, A. (2004). Yirmibirinci Yüzyılda Okulun Değişen Rolü ve Yeni Eğilimlere ilişkin İyimsen Bazı Görüşler. (Ed: O. Oğuz, A. Oktay ve H. Ayhan). **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**. İstanbul: Dem Yayınları.
- Çalık, T. (2003). **Yönetimde Problem Çözme Teknikleri**. Ankara: Nobel Yay.
- Çalık, C. ve E. T. Şehitoğlu, (2006). “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”. **MEB Dergisi**. Sayı:170, ss:94-109.
- Çelik, V. (1999). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Yayın.
- Çelik, V. (2001). “Geleceğin Okul Liderleri.”2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Başkent Öğretmenevi.
- Dağlı, A. (1998). “İlköğretim Denetmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Öğretmenlerinin Yeterlikleri”. Eğitimde Yansımalar: IV. Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim I. Ulusal Sempozyumu. Ankara. ss:109-120.
- Elma, C. (2004). Öğrenen Örgütlerde Takım Çalışması. (Ed: K. Demir ve C. Elma). **Öğrenen Örgütler**. Ankara: Sandal Yayınları.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayın.
- Eren, E. (2003). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağ.
- Fullan, M. (2002). “The Change Leader”. **Educational Leadership**. ss:16-21.
Internet adresi: <http://www.sacle.edu.au/files/ChangeLeader.pdf>.
- Gökıyer, Necmi.(2004). Öğretim Liderliği. Ankara: Yesevi Yay.
- Griffin, M. (1993). **Instructional Leadership Behaviors of Catholic Secondary School Principals**. Unpublished Doctoral Dissertation, Dublin, OCLC's Experimental Thesis Catalog, P.C 43017.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler”. **Eğitim Yönetimi**. Sayı:2.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 28, 531–548.
- İlgar, L. (1996) **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, İstanbul:

Beta Basım.

İnandı, Y. ve M. Özkan. (2006). "Resmi ilköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?". **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:2, Sayı:2, ss:123-149.

Murphy, J. (1998). What's Ahead For Tomorrow's Principals. **Principal Magazine**, September. 3.

Özcan, Y. (2006). "İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıtaş, M. (2005). "Öğretmen Veli Görüşmelerinin Yönetimi". **Sınıf Yönetimi**. (Ed: M. Şişman ve S. Turan). Ankara: Öğreti Pegem A Yayınları.

Şişman, M. (2004) **Öğretim Liderliği**, 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tonbul, Y. (2002). "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerine Dönük Ödüllendirme Uygulamaları Etkililiği ve Öğretim Performansına Dayalı Öğretmen Ödüllendirme Yaklaşımı". Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

White, P.C. (2002). "21st Century Pioneers". **Leadership**. 31:8-11.

Wong, P.M. ve Wong, C.S. (2005). "Promotion Criteria and Satisfaction of School". **Educational Management Administration Leadership**. 33(4): 423-447.