

ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Şenol Sezer
Ticaret Meslek Lisesi
Sürmene, Trabzon
senolsezer.28@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Durdağı Akan
Atatürk Üniversitesi, Erzurum
durdağiakana@atauni.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Şükrü Ada
Atatürk Üniversitesi, Erzurum
sukruada@atauni.edu.tr

Özet

Okullardaki eğitim öğretime ilişkin sonuçların iyileştirilmesine yönelik baskılar, dikkatleri okul liderliğinin gerçekleşme düzeyine yöneltmiştir. Etkili okul liderliği, öğrencilerin öğrenmesini gerçekleştirme açısından ele alınmakta, öğretmenlerin sınıf içi eğitim öğretim uygulamalarının kalitesini geliştirme üzerine odaklanmaktadır.

Nicel araştırma deseninde betimsel tarama yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine başvurarak, okul yöneticilerinin, öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın çalışma grubu, 2011–2012 eğitim öğretim yılında Giresun il merkezinde yer alan genel liseler, meslek liseleri, anadolu liseleri ile Giresun ve Trabzon Fen Liselerinde görevli 762 öğretmen arasından oransız tabakalı örneklem alma yoluyla belirlenen 240 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, öğretim liderliği rolleri ölçeğinden yararlanılmıştır.

Okul yöneticileri öğretim liderliği rollerini; “Okul amaçlarını belirleme ve paylaşma”, “Eğitim programını ve öğretim sürecini yönetme”, “Öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme”, “Düzenli öğrenme-öğretme ortamı ve iklimi oluşturma” boyutlarında “Sıklıkla”, “Öğretmenleri destekleme ve geliştirme” boyutundaki ise “Bazen” gerçekleştirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, eğitim durumu, okul türü değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Okul Müdürü, Liderlik, Öğretim Liderliği.

EVALUATION IN TERMS OF SOME VARIABLES OF REALIZATION LEVELS OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ROLES

Abstract

Pressures to improve educational outcomes in schools were directed attention to the realization level of the leadership of schools. Effective school leadership often are discussed in terms of performing the students' learning and focus on improving the quality of educational practices of teachers in the classroom. The relational patterns and quantitative research method was used in this study which aimed to determine the realization levels of the instructional leadership roles of school administrators according to views of secondary

school teachers about the administrators which work with them. The study group of research consists of 240 branch teachers that is determined by using disproportionate stratified sampling method among 762 teachers who are charged at general education high schools, vocational schools, anatolian high schools in the center of the Giresun province and at Giresun and Trabzon High Schools of Science in 2011-2012 academic year.

School administrators realize their instructional leadership roles as frequently at the dimension of identifying and sharing of school goals, management of education process and training program, establishment of regular teaching-learning environment and climate and supporting and improving of teachers on the other hand the school principals realize their instructional leadership roles as sometimes at the dimension of with evaluation of teaching process and students.

Surveyed teachers' opinions, in terms of variables gender, education level, type of school indicate statistically significant differences.

Key Words: Principal, Leadership, Instructional Leadership.

GİRİŞ

Yönlendirme işlevi olarak da adlandırılan liderlik, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bir grubu ya da izleyenleri etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Aşan ve Aydın, 2006, 293; Özdemir ve Sezgin, 2002). Liderler, örgütsel etkililiği artırarak fark yaratan kişilerdir (Solly & Southworth, 2005).

Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu okul liderliğini ön plana çıkarmaktadır (Gökyer, 2010; Korkmaz, 2005). Okul yöneticiliği gibi okul liderliğinin de temel nitelikleri ve yeterlikleri farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Ribbins, 1997). Okul ve öğrenci başarısı konusunda farklılık yaratması nedeniyle, 21. yüzyılın başlarından itibaren okul müdürlerinin, öğretim liderliği yetenek ve yeterliklerine sahip olmaları gerektiği üzerinde uzlaşılmaktadır (Bush, 1997; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; Ada ve Akan, 2007).

Etkili okulların temelinde, etkili yönetim ve iyi liderlik yer almaktadır (Blandford, 2005). Okul müdürlerinin başarılı öğretim liderleri olabilmeleri, okulun yönetilmesine ilişkin benimsedikleri paradigma, vizyon, yetenek ve kuramsal bilgi düzeylerinde gözle görülebilen değişime bağlıdır (Gray & Davis, 2011).

Okul yönetiminin öncelikli amacı, öğrenmeyi ve öğretmeyi geliştirmektir. Okul müdürlerinin liderlik için gerekli donanım ve beceriler göz önünde bulundurularak istihdam edilmemeleri, okulda sürdürülen hizmetin doğası gereği çok sayıda evrakla uğraşmak ve yoğun talepleri karşılamak durumunda kalmaları, öğretimsel liderliği engellemektedir. (Gamage, 2006; Mead, 2011). Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin asıl sorumluluğunun öğretim programları ve öğretme-öğrenme süreçlerini iyileştirme, öğretmen ve öğrencilerin başarısına odaklanma olduğunu ortaya koymaktadır (Murphy, 1998; Spillane, 2003; Şişman ve Turan, 2004).

Bugünün eğitim liderleri her şeyden önce, bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar. Ancak böyle liderler okulun amaçlarını gerçekleştirecek stratejileri belirleyebilir ve bunları gerçekleştirecek araçları sağlayabilirler. Okul müdürleri kendilerini öğretim liderleri olarak algıladıklarında, eğitim ve öğretimin doğasını daha iyi anlayabilir ve etkili öğretimin gerçekleştirilmesi sağlayacak yönetsel tutumlar sergileyebilirler (Bursalıoğlu, 2005).

Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik standartları çok boyutlu bir liderlik davranışını gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin okulda geçirdikleri zamanın çok av bir kısmını öğretim liderliğine ayırdığını göstermektedir (Sharp&Walker, 2003). Öğretim liderliği, okul yöneticisinin zamanını daha çok öğrenme ve öğretim etkinliklerine ayırmasını gerektirmektedir. Okul yöneticileri eğer öğrenme ve öğretim etkinliklerini ikinci plana itiyor ve okulda geçirdikleri zamanın önemli bir kısmını gündelik yönetsel işlere ayırıyorsa, etkili bir öğretim lideri olamazlar (Çelik, 2004; Hoy ve Miskel, 2010).

Okul Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma: Okul müdürü, tüm paydaşların katılımı ile etkili bir okul vizyonu ve misyon belirleyip, okul toplumu tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır (West-Burnham, 2003; Gökkyer, 2004; Şişman, 2004).

Eğitim Programını ve Öğretim Sürecini Yönetme: Öğretim lideri olarak okul müdürü, okulun eğitim öğretim programı ile öğrenme ve öğretme süreçlerinin yönetiminde inisiyatif almalı, öğretimin etkili bir şekilde planlanması ve öğretim yöntemlerinin uygulanmasına rehberlik etmelidir (Hallinger and Murphy, 1985; Lortie, 2009).

Düzenli Öğrenme-Öğretme Ortamı ve İklimi Oluşturma: Okulun asıl amacının etkili öğrenmeyi sağlama olduğuna göre, öğretim lideri olarak okul müdürünün asıl görevi de düzenli öğrenme öğretme ortamı ve ikliminin oluşumuna özen göstermektir (English, 2006).

Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme: Etkili bir okul ve örgüt kültürü oluşturmak için okul müdürü, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimini özendirilmeli, öğretmenlerin deneyim ve kazanımlarını paylaşabilecekleri etkinlikler düzenlenmesine öncülük etmeli, başarılı öğretmenleri ödüllendirmelidir (Blase&Blase, 1999; Plesis, Plesis & Millett, 1999).

Öğretim Sürecini ve Öğrencileri Değerlendirme: Öğretim lideri olarak okul müdürü, okulun eğitim öğretim programını değerlendirerek, öğrencilerin gelişimi ve başarıları konusunda öğretmenleri, velileri ve üst yöneticileri bilgilendirmelidir (Glatter & Kydd, 2003).

Okullarda sürdürülen eğitimden elde edilen sonuçların iyileştirilmesi konusunda okulun iç ve dış paydaşlarından gelen baskılar, dikkatleri okul liderliğinin gerçekleşme düzeyine yöneltmiştir. Etkili okul liderliği, sıklıkla öğrencilerin öğrenmesini gerçekleştirme açısından ele alınmaktadır. Kısacası öğretim liderliği, okuldaki öğrencilerin etkili öğrenmelerini gerçekleştirmek için öğretmenlerin ve okulun diğer üyelerinin yeterliklerini artırmayı gerektirir (Şişman, 2004; Mac Neill, Cavanagh & Silcox, 2003).

Eğitim sisteminde yöneticilerin planladıkları etkinlikler, okulların amaçlarına uygun insan kaynağının yetiştirilmesine yönelik öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Okulun temel işlevi etkili öğrenmeyi gerçekleştirmek, okul yöneticisinin rolü ise okulun bu görevini yerine getirmesini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında okul müdürü etkili bir öğrenme öğretme ortamı yaratmada en etkili olan kişidir. Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine başvurularak, birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin, öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1-Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

2-Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşler;

a)-Cinsiyet durumu,

b)-Eğitim durumu,

c)-Okul türü,

d)-Meslek kıdemi değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma nicel araştırma deseninde betimsel tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2011–2012 Eğitim öğretim yılında Giresun il merkezinde bulunan 18 ortaöğretim kurumu ile Trabzon Fen Lisesinde görevli toplam 762 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, Giresun il merkezinde yer alan genel liseler, meslek liseleri, anadolu liseleri ile Giresun ve Trabzon Fen

Liselerinde görevli 762 öğretmen arasından oransız tabakalı örneklem alma yoluyla belirlenen 240 branş öğretmeninden oluşmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

Seçenekler	1	2	3	4	5	Toplam
	Kadın	Erkek				-
Cinsiyet	<i>n</i> 119	121				240
	% 49.6	51.4				100
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	-
Kıdem	<i>n</i> 38	46	45	55	56	240
	% 15.8	19.2	18.8	22.9	23.3	100
	Genel Lise	Meslek L.	Anadolu L.	Fen Lisesi		-
Okul Türü	<i>n</i> 60	58	65	57		240
	% 25	24.2	27	23.8		100
	Lisans	Y. Lisans				-
Eğitim	<i>n</i> 198	42				240
	% 82.5	17.5				100

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değerlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Şişman (2004) tarafından geliştirilen “Öğretim Liderliği Rollerini Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretim Liderliği Rollerini Ölçeği, “Okul Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma”, “Eğitim Programını ve Öğretim Sürecini Yönetme”, “Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme”, “Öğretim Sürecini ve Öğrencileri Değerlendirme”, ve “Düzenli Öğrenme-Öğretme Ortamı ve İklimi Oluşturma” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı $\alpha=.92$ ’dir. Ölçeğin alt maddelerine ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri .90 ile .94 arasında değişmektedir.

Verilerin analizinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma grubunun anket maddelerine verdiği yanıtlar sayısallaştırılarak, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri analiz edilmiştir. Değişkenlere ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemede bağımsız t testi, okul tipleri ve meslek kıdemlerine bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkları belirlemede tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır. Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını belirlemede ise Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Tablo 2’de okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	\bar{X}	SS
Okul Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma	240	3.92	.760
Eğitim Programını ve Öğretim Sürecini Yönetme	240	3.79	.738
Düzenli Öğrenme-Öğretme Ortamı ve İklimi Oluşturma	240	3.76	.860
Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme	240	3.73	.756
Öğretim Sürecini ve Öğrencileri Değerlendirme	240	3.22	.912
Ortalama	240	3.68	.805

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini; “Okul amaçlarını belirleme ve paylaşma” boyutunda \bar{X} =3.92, “Eğitim programını ve öğretim sürecini yönetme” boyutunda \bar{X} =3.79, “Düzenli öğrenme-öğretme ortamı ve iklimi oluşturma” boyutunda \bar{X} =3.76 “Öğretmenleri destekleme ve geliştirme” boyutunda \bar{X} =3.73 ile *sıklıkla*, “Öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme” boyutunda ise \bar{X} =3.22 ile *bazen* gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Okulun Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma	Kadın	119	3.95	.682	238	.581	.277
	Erkek	121	3.90	.832			
Eğitim Programını ve Öğretim Sürecini Yönetme	Kadın	119	3.78	.643	238	.080	.049
	Erkek	121	3.79	.823			
Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme	Kadın	119	3.71	.671	238	.513	.014
	Erkek	121	3.76	.633			
Öğretim Sürecini ve Öğrencileri Değerlendirme	Kadın	119	3.16	.824	238	1.021	.013
	Erkek	121	3.28	.992			
Düzenli Öğrenme-Öğretme Ortamı ve İklimi Oluşturma	Kadın	119	3.70	.777	238	1.078	.163
	Erkek	121	3.82	.934			

p < .05

Tablo 3’te okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiği t testi sonuçları yer almaktadır

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, “Eğitim programını ve öğretim sürecini yönetme” [$t_{(2-238)}=080$, $p < .05$], “Öğretmenleri destekleme ve geliştirme” [$t_{(2-238)} = 513$, $p < .05$] ve “Öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme” boyutlarında [$t_{(2-238)} = 1.021$, $p < .05$] cinsiyet değişkeni açısından kadın öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Tablo 4’te öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin t testi sonuçları yer almaktadır.

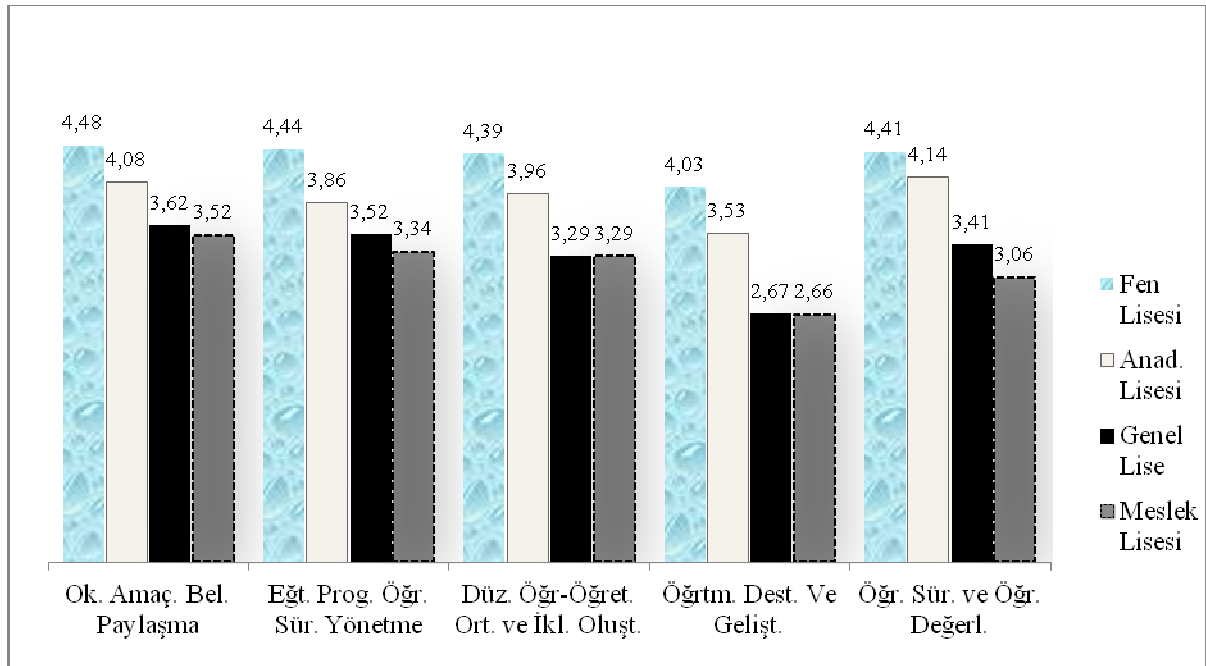
Tablo 4: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Okul Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma	Lisans	198	3.87	.780			
	Y. Lisans	42	4.20	.593	238	2.593	.014
Eğitim Programını ve Öğretim Sürecini Yönetme	Lisans	198	3.74	.759			
	Y. Lisans	42	4.01	.585	238	2.210	.114
Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme	Lisans	198	3.67	.769			
	Y. Lisans	42	4.02	.624	238	2.693	.054
Öğretim Sürecini ve Öğrencileri Değerlendirme	Lisans	198	3.12	.923			
	Y. Lisans	42	3.70	.693	238	3.797	.003
Düzenli Öğrenme-Öğretme Ortamı ve İklimi Oluşturma	Lisans	198	3.69	.880			
	Y. Lisans	42	4.10	.673	238	2.820	.005

$p < .05$

Tablo 4'e göre, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, eğitim değişkeni açısından, okul amaçlarını belirleme ve paylaşma [$t_{(2-238)}=2.320$, $p < .05$], öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme [$t_{(2-238)}=1.873$, $p < .05$] ve düzenli öğrenme-öğretme ortamı ve iklimi oluşturma [$t_{(2-238)}=2.508$, $p < .05$] boyutlarında yüksek lisans mezunu öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Şekil 1'de okul türü değişkeni açısından okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin puanlar yer almaktadır.



Şekil 1: Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri.

Şekil 1'e göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin en yüksek puanları, fen liselerinde görevli öğretmenlerin görüşleri yansıtmaktadır. Fen liselerinde görevli öğretmenler, okul müdürlerinin öğretim liderliğinin tüm boyutlarını *sıklıkla* veya *her zaman* gerçekleştirdikleri şeklinde görüş belirtmektedirler. En düşük ortalama puanları ise meslek liselerinde görevli öğretmenlerin görüşleri yansıtmaktadır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin puanlar, fen lisesi, anadolu lisesi, genel lise ve meslek lisesi şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 5'te okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerinin, okul türlerine göre değişim değişmediğine ilişkin, varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5: Okul Türü Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
1-Fen Lisesi	Gruplar arası	52.631	3	17.544	60.956	.000	1-(2.34)
2-Anadolu L.	Gruplar içi	67.922	236	.288			
3-Genel Lise	Toplam	120.553	239				
4-Meslek L.							

p < .05

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Tukey HSD testi sonuçlarına göre, fen liselerinde görevli öğretmenler; anadolu liseleri, genel liseler ve meslek liselerinde görevli öğretmenlere oranla okul yöneticilerini, öğretim liderliği rolleri sergilemede daha başarılı görmektedirler.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, meslek kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri öğretim liderliği rollerini, okul amaçlarını belirleme ve paylaşma, düzenli öğrenme-öğretme ortamı ve iklimi oluşturma, eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme ve öğretmenleri destekleme ve geliştirme boyutlarında sıklıkla; öğretim sürecini ve öğrenciler değerlendirme boyutunda ise bazen gerçekleştirmektedirler.

İyi şekilde hazırlanmış öğretim programları, öğrencilerin üst düzeyde öğrenmesini sağlamada önemli katkılar sağlamaktadır. Okul müdürlerinin istenilen düzeyde öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilmeleri için okulun öğretim sürecini ve öğrenci başarısına odaklanmaları gerekmektedir (Leithwood et al, 2004). Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular, Aksoy ve Işık (2008), Argon ve Mercan (2009) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Pushpanadham, (2006) ve Can (2006), öğretmenlerin meslek gelişimlerini sağlamak için yöneticilerin uygulaması gereken stratejileri, araştırmacı olmak, öğretmenlerin liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturmak ve tüm öğretmenlerin gelişimi için onlara fırsatlar sağlamak olarak belirtilmektedirler.

Gümüşeli (2001), yasal ve bürokratik engeller, zaman sınırlılığı, yönetici rolüne ilişkin farklı beklentiler, öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği, paylaşılan bir vizyon belirlememe, kaynak yetersizliği, kararlılık ve cesaret eksikliğini, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmede karşılaştıkları engeller arasında göstermektedir.

Blase & Blase (1999) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin en önemli öğretim liderliği rolleri arasında; öğretmenlerle görüşerek geri dönüt alma, yaratıcı düşünmeyi özendirme ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, işbirliği, araştırma, akran koçluğu ve ekip çalışması yer almaktadır.

Ada ve Küçükali (2006) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini; öğretmen, öğrenci ve diğer personele rehberlik etme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ve okul toplumunu okul amaçları ile bütünleştirme olarak belirlemişlerdir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyet değişkeni açısından kadın öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Leithwood (1994)'a göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, öğretmenlerin sınıf içi tutum, davranış ve etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Elde edilen bulgular, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim programını ve öğretim sürecini yönetme, öğretmenleri destekleme ve geliştirme ve öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme boyutlarında, daha üst düzeyde öğretim liderliği davranışları sergilemelerinin beklentisi içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, eğitim durumu değişkeni açısından yüksek lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Elde edilen bulgular, lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin, okul yöneticilerinden okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma, öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme ve düzenli öğrenme-öğretme ortamının ve iklimi oluşturma konusunda daha yüksek düzeyde öğretim liderliği davranışları sergilemelerinin beklentisi içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Enueme, & Egwunyenga (2008) yaptıkları araştırmada, düzenli öğrenme ikliminin oluşturulması, belirlenen okul amaçları ve öğretim programının gerçekleştirilmesi ve okul müdürlerinin öğretmenleri desteklemesinin, öğretmenlerin iş doyumlarını ve okul etkililiğini artırdığı bulgularına ulaşmışlardır. Akdağ (2002) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular, öğretim lideri olması beklenen okul yöneticisinden, okulun amaçlarını belirleme ve açıklama görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Fen liselerinde görevli öğretmenler; anadolu liseleri, genel liseler ve meslek liselerinde görevli öğretmenlere oranla okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde öğretim liderliği rollerini sergiledikleri şeklinde görüş belirtmektedirler.

Fen Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kendi okul yöneticilerini öğretim lideri olarak daha başarılı bulmaları, bu okulların öğretmen ve öğrencilerinin sınavla alınmasından, akademik başarı beklentisinin yüksek olmasından ve nitelikli öğrencilerin başarı yönelimlerinin yüksek olması ve öğretim programlarını kavramada daha başarılı olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Elde edilen bulgular, Gökyer (2010), tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

ÖNERİLER

Geleceğin liderlerini yetiştirecek nitelikli ve etkili okullar için, lider yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Okul yöneticileri, yönettikleri okulları etkili ve nitelikli birer öğrenme ortamına dönüştürebilmek için öğretim liderliği rollerini, öğretim liderliğinin tüm alt boyutlarında daha etkili gerçekleştirmek durumundadırlar.

Okul müdürleri, eğitim programını ve öğretim sürecini yönetirken, öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirirken ve öğretmenleri destekleyip ve gelişimlerini özendirirken, öğretmenler arasında algı farklılıklarına yol açacak yönetsel tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

Okul müdürleri, okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma, öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme ve düzenli öğrenme-öğretme ortamının ve iklimi oluşturma konusunda öğretmenlerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır.

Meslek liselerinin yöneticileri, okullarda geçirdikleri zamanlarını daha etkili planlamalı ve öğretim liderliğine daha fazla zaman ayırmalıdır.

Okul yöneticileri, öğretim liderliği rollerini gerçekleştirirken, öğretmenlerin ilgi, beklenti ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmalı ve mesleki gelişimlerine daha fazla özen göstermelidirler.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin bu araştırma, liselerde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar ilkököl ve ortaokullarda da yapılabilir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, eğitim ve kıdem durumu, okul türü değişkenleri açısından analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri, örgüt kültürü, okul iklimi, karar verme süreçleri ve okul müdürlerinin benimsedikleri yönetsel paradigmalardan araştırılabilir.

Not: Bu makalenin ilk hali, 24–26 Mayıs 2012 tarihleri arasında İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi tarafından düzenlenen 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

Ada, Ş., Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (4), 344-373.

Ada, Ş., Küçükali, R. (2006). Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Davranışları. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 397-413.

Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(9), 1-8.

Aksoy, E., Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(19), 235-249.

Argon, T., Mercan, M. (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirebilme Düzeyleri. *The First International Congress Of Educational Research*, 1-3 Mayıs 2009. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Aşan, Ö., Aydın, E M. (2006). *Örgütsel Davranış*. (Editör; Halil Can). İstanbul: Yayıncılık Matbaası.

Blandford, S. (2005). *Managing Discipline in Schools*. Published by Routledge, 29 West 35th Street, New York, NY 10001, USA.

Blase, J., Blase, J. (1999). Effective Instructional Leadership. *Journal of Educational Administration*, 2(38), 130-141.

Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Bush, T. (2007). Educational Leadership and Management. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(21), 349-363.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. (Editör; Yüksel Özden), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- English, F. W. (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. Sage Publications, Inc. 2455 Teller Road, Thousand Oaks, 91320 California, USA.
- Enueme, C. P., Egwunyenga, E. J. (2008). Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on Teachers' Job Performance: A Case Study of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria. *Jornal of Social Science*, 16(1), 13-17.
- Gamage, D. T. (2006). *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*. Published by Springer, P.O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands.
- Gökkyer, N. (2004). *Öğretim Liderliği*. (Birinci Basım). Ankara: Yesevi Yayıncılık.
- Gökkyer, N. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 113-129.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). "Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(28), 531-548.
- Glatter, R., Kydd, L. (2003). Best Practice in Educational Leadership and Management. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 31(3), 231-243.
- Gray, D., Lewis, J. (2011). Preparing Instructional Leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(2), 1-23.
- Hallinger, P., Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviour of Principals, *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Holly, P., Southworth, G. (2005). *The Developing School*. The Falmer Press, Taylor & Francis Inc., 242 Cherry Street, Philadelphia, PA 19106-1906. USA.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (Çeviren; Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Korkmaz, M. (2005). Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(43), 401-422.
- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4): 498-518.
- Leithwood, K. A., Louis, K. S., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement, University of Minnesota, 275 Peik Hall / 159 Pillsbury Dr. S.E: Minneapolis, USA.
- Lortie, D. C. (2009). *School Principal*. The University of Chicago Press, 60637Chicago. USA.
- Mac Neill, N., Cavanagh, R., Silcox, S. (2003). Beyond Instructional Leadership: Towards Pedagogic Leadership. Annual Conference for the Australian Association for Research in Education, Auckland, Australia.

Mead, S. (2011). *Principals As Crucial Instructional Leaders*. Published by Foundation for Child Development. 295 Madison Avenue, 40th Floor, New York, NY 10017, USA.

Murphy, J. (1998). What's Ahead for Tomorrow's Principals. *Principal*, 78(1), 13-14.

Özdemir, S., Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim liderliği. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.

Plessis, D., Plessis, M., & Millett, B.(1999). Developing A Learning Organisation: A Case Study. *Journal of Management Practice*, 2 (4), 71-94.

Pushpanadham, K. (2006). Educational Leadership For School Based Management. *ABAC Journal*, 1(26), 41 – 48.

Ribbins, P. (1997). *Leaders and Leadership in the School, College and University*. Wellington House,125 Strand, London WC2R OBB. PO Box 605, Herndon, VA20172, UK.

Sharp, W. L., J. K. Walter. (2003). *The Principal As A School Manager*. (Second Edition). Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc. 4501 Forbes Boulevard, Suite 200, Lanham, Maryland 20706. USA.

Spilliane, J. P. (2003). Educational Leadership. (2. Baskı).*Educational Evaluation and Policy Analysis*, 4(25), 343-346.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Şişman, M., Turan S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. (Editör; Yüksel Özden), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

West-Burnham, J. (2003) . Education, Leadership and the Community. pp.1-14. (Eds). Gelsthorpe, T., West-Burnham, (In). *Education, Leadership and the Community*. J. Edinburgh Gate Harlow CM20 2JE. UK.