

# İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

**Ali AKSU\***

**Yusuf GEMİCİ\*\***

**Haluk İŞLER\*\*\***

## Özet

Bu çalışmanın amacı, incelenen alanyazın ışığında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik yaklaşımları ve rollerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik yaklaşımları ve rolleri, kendi görüşlerine göre incelenmiştir. Araştırma, 2002-2003 öğretim yılında İzmir İli Buca İlçesi ilköğretim okullarında çalışan okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Etkili Okul Araştırmalarını gözden geçirme yöntemiyle Terasa A. Newbold (1999, 51) tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme protokolü Türkçe'ye çevrilerek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verinin çözümlenmesinde, Miles ve Huberman (1994, 10) ile Strauss ve Corbin (1998) ile Wolcott (1994)'un yaklaşımları birleştirilerek kullanılmıştır. ilköğretim okulu müdürlerinin daha çok öğretimsel liderliğin ön koşullarıyla başa çıkma-ya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Öğretimsel liderlik

## Giriş

Alanyazında liderlikle ilgili 3.000'den çok araştırmanın bulunması, yönetim ve okul yönetimi alanlarında en çok ilgi duyulan konulardan birinin "liderlik" olduğunu göstermektedir. Bu nedenle liderlik yaklaşımlarının ortaya koyduğu liderlik tanımlarındaki vurgu farklılıklarından kaynaklanan liderlik tanımına ilişkin de bir çeşitlilik vardır (Şimşek, 2002, 90). Liderliğe ilişkin çeşitli tanımların birleştiği temel nokta "liderliğin bireyleri ve kümeleri örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileme süreci" olduğudur (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 62; Aydın, 1998, 247; Eren, 2000, 421).

Alanyazında çoğunlukla liderlik davranışlarına dayalı olarak liderliğe çeşitli adlar verildiği görülmektedir. Liderlik davranışları, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderliği gibi adlar alabilmektedir (Çelik, 2000, V). Yöneticinin liderlik davranışları, okulun etkililiğinde temel faktörlerden biri olarak görülmüş; sonuçta okul yöneticiliğinden okul liderliğine doğru bir dönüşüm gündeme gelmiştir. Bu bağlamda öğretim liderliği de okul yöneticileriyle ilgili yeni bir liderlik kavramlaştırması olarak ortaya çıkmıştır (Şişman, 2002, 140). Öğretimsel liderlikle ilgili çalışma yapanlar, temelde öğretim liderlerinin davranışına vurgu yapmaktadır. Ayrıca yazarlar öğretim liderlerinin yapması gereken şeyleri kendi açılarından yorumlamaktadırlar.

\* Yard. Doç. Dr.; Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi

\*\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi

Öğretimsel liderlik, basit olarak liderlerin okullarında ve bölgelerinde öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için yaptıkları her şey olarak tanımlanabilir (King, 2003). Öğretimsel liderlik sıklıkla, sınıf öğretiminin denetlenmesi, personel geliştirme ve müfredat programının geliştirilmesi gibi birkaç görevin bir karışımı olarak tanımlanmaktadır (Blase ve Blase, 2003).

Okul müdürleri, eğitim müdürleri ve diğer eğitim liderlerinin rolleri, geçen yirmi yıl içinde, öğretmenlik ve öğrenme, profesyonel gelişme, karar vermede bilgilerin kullanılması ve açıklanabilirlik üzerine yoğun bir odaklanmayı içerecek biçimde genişlemiştir (King, 2003). Son yıllarda yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin asıl olarak programların geliştirilmesi ve "planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip "öğretim lideri" olması gerektiğine ilişkin benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Erdogan, 2000, 165). Çelik (2000, 37), Smith ve Andrew'den ayrıntılı bir sınıflandırma aktarmasına karşın Murphy (1990) etkili yönetim liderlerinin dört özelliğini listelemektedir (Jacobs, 2003): (1) Bir görevi ve hedefleri geliştirmek ve onları profesyonel uygulamaya dönüştürmek, (2) Eğitimsel üretim işlevini yönetmek, (3) Akademik öğrenme iklimini geliştirmek, (4) Bir destekleyici çalışma çevresini geliştirmek.

Smith ve Andrews ise yönlendirici öğretim liderlerince öğrenci başarısının artırılmasına yönelik gerçekleştirilen stratejik etkileşimin dört alanını tanımlamışlardır (Whitaker, 2003):

- a) *Kaynak sağlayıcı olmak.* Okullardaki öğretmenler en büyük kaynaktır ve onlar örnek öğretmenlik ve diğerleri ile paylaşmayı başarmak konularında bilgilendirilmek zorundadırlar. Müdür, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, onların sağlıklarına, sosyal refahlarına ve profesyonel gelişmelerine gerçekten ilgi göstermek zorundadırlar. Bu gösterilen yaklaşım, risk alma ve değişime olumlu yaklaşma konusunda gönüllü olma gücünü ortaya çıkaracaktır.
- b) *Öğretimsel kaynak olmak.* Müdürler iyi öğretmenliği tanımlarlar ve profesyonel gelişmeyi ilerletecek dönütü sağlarlar.
- c) *İletişimci olmak.* Müdür personelle, temel olan şu inanışlarla ilgili olarak iletişim kurmak zorundadır: (1)Bütün öğrenciler öğrenebilir ve başarıyı tatabilir; (2)Başarılar başarı üzerinde inşa edilir; (3)Okullar öğrenci başarısını artırabilirler; (4)Öğrenenlere ilişkin sonuçlar, öğretimsel programlar ve kararlar rehber olmaları için açıkça tanımlanmak zorundadır.
- d) *Görünebilir bir konumda olmak.* Günlük etkinlikler içinde görünebilir bir konumda olmak için müdürler, okulun vizyonunu içeren model davranışları göstermek; eğitime ilişkin inançlarını yaşamak ve solumak; hedefleri belirlemek ve onları gerçekleştirmeyi başarmak için kaynakları organize etmek; informal olarak sınıfa uğramak ve orada bulunmak; personel geliştirme etkinliklerini bir öncelik olarak ele almak; doğru şeyleri yapmak ve bu etkinlikleri güçlendirmek konusunda insanlara yardım etmek zorundadırlar.

King'in (2003) etkili öğretim liderleri ile yaptığı çalışmada gözlemlediği eylemlerden birkaçı şunlardır :

- 1) *Öğrenmeyi yönlendirme:* Bugünün okul müdürleri ve eğitim müdürleri öğrenen liderlerdir. Onlar öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için düzenli işbirliğine dayalı profesyonel öğrenme uygulamalarına katılırlar. Yetişkin öğrenme etkinliklerinde, çalışma gruplarında, okul ziyaretlerinde ve öğren-

- ci çalışmasının test edilmesinde öğretmenlerle birlikte çalışırlar. Müfredat programı, öğretim ve değerlendirme temeli üzerindeki bilgiyi geliştirmek için kendi gereksinimlerini bilirler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için profesyonel geliştirme etkinliklerini sürdürmenin yollarını ararlar.
- 2) *Öğretme ve Öğrenme Üzerine Odaklanma*: Öğretim liderleri, öğretmenlerin kendi öğretimsel uygulamalarını geliştirmelerine yardım ederek ve öğrencilerin başarılarını en yüksek öncelik haline getirerek öğretme ve öğrenme üzerindeki bir odaklanmanın modeli olurlar ve bunu sürdürürler.
  - 3) *Liderlik Kapasitesini Geliştirmek*: Günümüzün eğitim liderleri, okullarında veya bölgelerinde öğretimsel liderlik kapasitelerini geliştirmek için oldukça fazla zaman harcamaktadırlar. Öğretmenler ve ileride bir lider olarak çalışma hakkı ve potansiyeline sahip olan okuldaki topluluğun her üyesi tüm konularda açıkça bilgilendirilir. Kısaca liderlik, yöneticinin sadece formal durumunu koruyanlardan daha çok bütün okul topluluğu ile bir arada olur.
  - 4) *Profesyonel Öğrenme Koşullarını Yaratmak*: Öğretim liderlerinin yeni kuşağı, profesyonel öğrenme topluluklarını cesaretlendiren koşulları aktif olarak yaratırlar. Günümüzdeki araştırmalar, öğrenci öğrenmesinin daha yüksek düzeylerini üreten öğrenme topluluklarının oluşturulmasının okulun bir işlevini gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır.
  - 5) *Kararlara Işık Tutan Bilgileri Kullanmak*: Performans standartları ve iş sorumluluğunun günümüzdeki koşulları içinde öğretim liderleri, okul geliştirme kararlarını bilgi ile desteklemek için değişik kaynaklardan bilgi toplama ve kullanma becerisini geliştirmek zorunda olduklarını bilirler. Öğrencilerin öğrenme ve gelişme ihtiyacının olduğu yerler ve geliştirme çabaları için planların ne olduğu hakkındaki elde edilen sonuçları paylaşmak ve yorumlamak için, aileler, okul kurulu üyeleri ve diğer ilgili gruplarla çalışırlar.
  - 6) *Kaynakların Yaratıcı Bir Şekilde Kullanılması*: Öğretim liderleri okul gelişmesini desteklemek için, insan, zaman ve para gibi bütün kaynakları yaratıcı bir şekilde kullanırlar.

Porter'ın Batı Virginia devlet okullarındaki orta düzey yöneticilerin öğretimsel liderliğe ilişkin okuma davranışlarını saptamaya dönük olarak yaptığı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır (Porter, 2001): Müdürlerin çoğu kendilerini bilgi ve yardım konusunda öğretmenlere ve okuma uzmanlarına güvenen öğretimsel liderler olarak tanımlamaktadırlar. Bu müdürler öğretimsel liderlik okuma rollerini kaynak sağlayıcı olarak algılamaktadırlar. Test sonuçları hakkında verileri ve bilgileri paylaşmakta, amaçlar belirlemede, personeli geliştirmekte ve eğitmekte, ders planlarını kontrol etmekte ve öğretmenlere dönüt sağlamaktadırlar. Bu çalışmadaki müdürler kursların önemi ve öğretimsel liderliği okuma konusundaki bilgi ve becerilerinde öğretmen-müdür olmanın etkisinin büyük olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık müdürlerin yaklaşık üçte biri ne okumanın ne de okuma kurslarının yararlı olduklarını düşünmektedirler.

Anderson, Texas devlet okullarında görev yapan müdürlerin özellikle öğretimsel liderlik becerileri alanında kişisel gelişimlerinin bir parçası olarak dergi ve kitaplardan ne ölçüde yararlandıklarını araştırmıştır. Araştırmacı seçilmiş müdürlerin kitap ve dergileri gelişimlerinin önemli bir kaynağı olarak gördükleri sonucuna varmıştır (Anderson, 2000, 1).

Günümüzde eğitim liderinin rolü değiştirmiştir. Sürekli değişen bir çevrede işlev gören ve öğrencilere hizmet eden bugünün öğretim liderleri, öncekinden daha büyük ve değişik ihtiyaçlara sahiptir (King, 2003). Eğitim yönetiminde liderlik önce problemleri gerçekçi bir şekilde görmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Şimşek, 2000, 97). Tüm kesimlerin gözlemini altındaki bu liderler aynı anda öğrenmek ve yönetmek zorundadırlar.

Etkili öğretim liderleri günlük olarak sınıfları ziyaret etmeye özen göstermelidirler. Bu ziyaretler onların sahip oldukları niyet ve amaçları gösterecek şekilde düzenlenmelidir. Öğretim liderleri, sınıfların bir okul oluşumu içinde gerçekten önemli etkinliklerin yapıldığı yerler ve öğretimsel liderliğin okul müdürlerinin en kritik sorumluluğu olduğu düşüncesini geçerli kılarlar (Whitaker, 2003). Öğretimsel liderliğin varlığının testi için ne bir turnusol kağıdı ne de davranışların ya da karakteristiklerin belirli bir listesi vardır. Öğretimsel liderliğin gerçekten var olduğu yerlerde, bir okul toplumunun nasıl çalıştığı, nasıl yaşadığı ve birlikte nasıl öğrendiğine ilişkin parçalar neredeyse görünmez bir bütünlük oluşturmaktadır (King, 2003).

Liderlerin eylemleri ve davranışları, öğretimsel liderliğin varlığını ortaya koyan çok önemli bir göstergedir. Öğretimsel liderliğin özgün varoluşu için, bütün okul toplumu içinde öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için sorumluluk alan bireylerin etkinlikleri kanıt olarak gösterilebilir. Onların etkinlikleri öğrenci başarısının ölçülebilir bir türü içinde ortaya çıkacaktır (King, 2003). Bu bağlamda, okul toplumunun en önemli ögesi olan okul müdürlerinin öğretim liderliği ilişkin görüşlerinin anlaşılması, eğitimin niteliğinin artırılması ve öğrenci başarısının yükseltilmesi için, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinin geliştirilebilmelerinin önemi ortadadır. Bu çalışmanın amacı, incelenen alanyazın ışığında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırmanın problem tümcesi: "İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşleri nasıldır?" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

- 1) İlköğretim okulu müdürleri kendi portrelerinde öğretimsel liderliğe ilişkin hangi boyutlara yer vermektedirler? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?
- 2) İlköğretim okulu müdürleri, en önemli öğretimsel liderlik rolü olarak hangi boyutları vurgulamaktadırlar? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?
- 3) İlköğretim okulu müdürleri, öğretimsel liderlikle ilgili hangi işleri yapmaktan hoşlanmaktadırlar? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?
- 4) İlköğretim okulu müdürleri, öğretimsel liderlikle ilgili hangi işleri yapmaktan hoşlanmamaktadırlar? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?
- 5) İlköğretim okulu müdürleri, başarılı bir müdür olabilmenin önkoşulu olarak hangi öğretimsel liderlik boyutlarına özen göstermektedirler? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?
- 6) İlköğretim okulu müdürleri öğretimsel liderlik kavramı ile ne zaman, nerede tanışmışlardır; öğretimsel liderlikle ilgili aldıkları eğitim, işlerine nasıl yansımıştır? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?

## Yöntem

Araştırma, 2002-2003 öğretim yılı bahar döneminde İzmir ili Buca ilçesindeki ilköğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma nitel bir çalışma olduğu için, çalışma boyunca sınırlı sayıda kişi ile daha derinlemesine çalışabilmek amacıyla örneklem tekniği olarak olasılık temelli olmayan örneklem tekniklerinden ‘amaçlı örneklem’ (Yıldırım ve Şimşek, 1999, 65; Balcı, 1995, 105) kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme 12 ilköğretim okulu müdüründen oluşmaktadır. Görüşülenler araştırmaya katılmak isteyen kişiler arasından “amaçlı” seçilmiştir. Örneklem seçimi, yöneticilerin deneyimi, eğitim yönetimi ve denetimi alanında aldığı eğitim, yöneticilik sınavını kazanıp kazanmadığı göz önüne alınarak yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Etkili Okul Araştırmalarını gözden geçirme yöntemiyle Newbold (1999, 51) tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme protokolü Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. Alanda uzman öğretim üyeleri ve öğretim görevlileri, okul müdürleri ile Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin görüşme protokolüne ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. Bu çerçevede, ilköğretim okullarında sunulan eğitimin niteliği ile ilgili çok önemli bir öge konumunda olan müdürlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda nicel araştırmada güvenilirlik konusunda nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanımlar, yöntemler ve istatistiksel testler olmadığından geçerlik ve güvenilirlikle ilgili alınması gereken birtakım önlemler alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999, 76-77). Araştırmanın her aşamasında üç araştırmacı birlikte çalışmıştır. Veri toplama aracının Türkçe’ye çevrilerek kullanıldığından sorulara araştırmacıların yüklemiş oldukları anlamlarla okul yöneticilerinin ve yüklemiş oldukları anlamlar arasında koştuluk sağlamak için görüşme protokolünün içerik ve görünüş geçerlikleri sağlanmış ve ön uygulamaları yapılmıştır. Görüşme tekniği açısından araştırmacıların aynı teknik ve biçimi görüşmelerde kullanabilmesi için araştırmacıların eğitimi gerçekleştirilmiştir. Böylece görüşme sürecinde, görüşme verilerinin çözümlenmesi ve yorumlanmasında tek bir araştırmacıdan kaynaklanabilecek yanlışlıklar ve yanlışlıklar en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

Her okulda okul müdürlerine araştırmayla ilgili bilgi verilmiş, çalışmaya katılmayı isteyip istemedikleri; görüşmenin kayda alınmasını isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılmak isteyenlerle görüşmenin yeri ve zamanı saptanmıştır. Genellikle okulda yöneticilerin işlerini engellemeyecek bir zaman ve yerde görüşme protokolü çerçevesinde aynı sorular aynı vurgu ve tonlamayla katılımcılara sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar, katılımcıların görüşmenin kaydını istememelerinden dolayı araştırmacılarca anında not edilmiştir. Bu ilkeler çerçevesinde 12 ilköğretim okulu müdürü ile görüşülmüştür. Görüşmelerden araştırmacıların tuttuğu notlar günü gününe bilgisayar ortamına aktarılarak tüm çalışmanın verileri oluşturulmuştur.

Nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceğini ve veri analizini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını ve bunun da araştırmanın elde edilen verileri uygun, zengin ve derinlemesine sonuçlar elde etmesini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir (Strauss, 1987 aktaran Yıldırım, ve Şimşek, 1999, 156). Coffey ve Atkinson, veri analiz sürecinin kapsamlı ve sistematik olması gerektiğini belirtmişlerdir (Coffey ve Atkinson, 1996; aktaran Yıldırım, ve Şimşek, 1999, 156). Veri analizinde üç yol öneren Wolcott (1994) bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla betimsel analizi, sistematik analizi birleştirerek araştırmacının da kendi yorum ve anlayışı ile etkin bir rol üstlenebileceğini bildirmekte-

dir (Wolcott, 1994; aktaran Yıldırım, ve Şimşek, 1999, 156). Bu nedenle araştırma amacına uygun olacağı düşüncesiyle (1) Miles ve Huberman (1994, 10)'ın yaklaşımı: veri azaltma (data reduction), veri sunma (data display) ve veri doğrulama (data verify); (2) Strauss ve Corbin (1998)'in kuram geliştirme yaklaşımı: açık kodlama (open coding), eksen çevresinde kodlama (axial coding) ve seçici kodlama (selective coding) ile Wolcott (1994)'un yaklaşımları birleştirilerek kullanılmıştır.

Bu aşamada Türnüklü, Zoralıoğlu ve Gemici (2001, 422)'nin yaklaşımlarına koşut verilerin analizi yapılmıştır. Öncelikle verinin kendisinden yola çıkılarak ana temaları içeren kategoriler ve alt kategoriler saptanmıştır. Bu kategorilerin özellikleri ve boyutları belirlenmiştir. Bu kategorilere uygun olarak tüm veriler kodlanmıştır. Daha sonra kategoriler alt kategorileriyle belirli bir eksen etrafında ilişkilendirilmiştir. İlişkilendirme kategorilerin özellikleri ve bu özelliklerin boyutları göz önüne alınarak yapılmıştır. kategorilerin entegrasyonu ve sadeleştirilmesi aşamasında, tüm kategorilerin ilişkili olduğu kuramsal bir ana kategori saptanarak her bir kategorinin bu ana kategori ile ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmış, araştırmacıların yorumları da bu sürece eklenmiştir.

Verilerin sunumu sırasında yarı yapılandırılmış görüşme protokolü çerçevesinde görüşülen okul müdürlerinin demografik özellikleriyle ilgili kaçınıcı kişiyle görüşüldüğünü göstermek için  $K_N$ ; deneyim için D; yönetici olma biçimi: sınavla olanlar için  $Y_1$ , atamaya olanlar için  $Y_2$ ; eğitim yönetimi ile ilgili alınan eğitim: yöneticilik kursu için  $YE_1$ , lisans için  $YE_2$ , Yüksek lisans için  $YE_3$ , Doktora için  $YE_4$  kısaltmaları kullanılmıştır

### **Bulgular ve Tartışma**

Bu bölümde veri toplama aracı ile elde edilen verilerin yöntem bölümünde belirtilen açıklamalar çerçevesinde çözümlenmesiyle elde edilen bulgular sunularak tartışılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi: "İlköğretim okulu müdürleri kendi portrelerinde öğretimsel liderliğe ilişkin hangi boyutlara yer vermektedirler? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?" biçiminde oluşturulmuştu. İlköğretim okulu müdürleriyle yarı yapılandırılmış görüşme protokolüne dayalı olarak "Bir müdür olarak kendi portrenizi çizer misiniz?" sorusu çerçevesinde toplanan verinin çözümlenmesi ile ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik portreleri çıkarılmıştır.

**I. Müdür Portresi:** Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin Duke'nin öğretimsel liderliğin durumsal modelinde sıraladığı kategorilere (Duke,1987'den aktaran Newbold, 1999) uygun olarak (a) öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, (b) öğretmen değerlendirme, (c) öğretimsel yönetim ve destek, (ç) kaynak yönetimi, (d) nitelik izleme (e) eşgüdümleme, (f) sorun gidericilik olmak üzere öğretimsel liderliğin yedi boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretim Liderliğinin Boyutlarına İlişkin Müdürlerin Görüşleri

Öğretim Liderliği Boyutları	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ (N=12)
1	<p><b>ÖĞRETMENLERİN DENETLENMESİ VE GELİŞİMİ</b></p> <p>Teftiş havası vermeden teftiş yapan(K<sub>5</sub>)  Ders teftişi yapıp öğretmenlerle teftiş sonuçlarını tartışan(K<sub>6</sub>)  Mesleki yayınları okula alan(K<sub>5</sub>)  Teknolojiyi kullanmaları için öğretmenlere yardım eden(K<sub>9</sub>)  Öğretmenlerini mesleki seminerlere gönderen(K<sub>5</sub>)  Eğitimle ilgili konuları görüşmek için teneffüslerde öğretmenlerle çay içen(K<sub>6,9</sub>)  İnternete girip yönetimle ilgili konularda öğretmenlere doküman sağlayan(K<sub>7</sub>)  Ders teftişine girmek gerektiğini düşünen(K<sub>7</sub>)  Seminer sürecinin amacına ulaşmadığını düşünen(K<sub>8</sub>)  Öğretmenlerin teknolojik araçları kullanmalarını sağlayamayan(K<sub>8</sub>)</p>
2	<p><b>ÖĞRETİM DEĞERLENDİRME</b></p> <p>Sene sonu öğretmen değerlendirme anketlerini öğrencilere uygulayıp bunların sonuçlarını öğretmenlerle tartışabilen(K<sub>8</sub>)  Zaman zaman sınıflara giren (K<sub>8</sub>)  Dersine girmeden öğretmeni bilen(K<sub>8</sub>)  Ders teftişine girmek gerektiğini düşünen(K<sub>7</sub>)  Sicilleri olumlu dolduran(K<sub>5</sub>)  Öğretmenlerle ve velilerle TKY'yi uygulamaya çalışan(K<sub>7</sub>)  Ortaöğretimden geldiği için ilköğretimi tanımada güçlük çeken(K<sub>7</sub>)  Velilerle ev ziyaretleriyle iletişim kuran(K<sub>5</sub>)  Velilerle iyi ilişkiler içinde olan(K<sub>5</sub>)  İç mekânın eğitim öğretim ortamına uygunluğuna önem veren(K<sub>5</sub>)  Öğretmenlerin katılımını isteyen(K<sub>7</sub>)  Yönetimi yayararak velileri yönetime katan(K<sub>7</sub>)  Veliyi yönetime katmada sorun yaşayan(K<sub>7</sub>)  Çağdaş eğitim ortamları için planlı ve programlı çalışan(K<sub>5</sub>)  Vicdan rahatlığı duyabilen(K<sub>3</sub>)  İş adına personel arasındaki dostlukları ortadan kaldırmaya çalışan(K<sub>3</sub>)  Değişen durumlara göre demokratik ya da otoriter tutum takınan(K<sub>3</sub>)  Eğitimin temel amaç olduğunu unutmayan(K<sub>2,6,9</sub>)  Yönetmeliklere ve Türk Millî Eğitiminin amaçlarına bağlı nitelikli bir eğitimi hedefleyen(K<sub>2</sub>)  Demokratik tutumu öğretmenleri güdülemek için kullanan(K<sub>2,9</sub>)  İşgörenlere demokratik bir tutumla yaklaşan (K<sub>1,2,4,5,9</sub>)  Öğretmenlere güvenip eğitimciliğin vizyon işi olduğunu düşünen(K<sub>7</sub>)  Veli, öğrenci ve öğretmenlerle karar veren(K<sub>2,3</sub>)  Hazırlık yapan(K<sub>3</sub>)  Sınıf dil din ayrımı yapmayan(K<sub>3</sub>)  Veli ile işbirliğine önem veren(K<sub>4</sub>)  Kimi zaman öğretmen kalmayı isteyen(K<sub>4</sub>)</p>
3	<p><b>ÖĞRETİM YÖNETİMİ VE DESTEK</b></p> <p>Sosyal etkinlikleri destekleyen(K<sub>5,6</sub>)  Öğretmen yönetici işbirliğine önem veren(K<sub>5</sub>)  Angarya toplantılara katılmak zorunda kalan(K<sub>7</sub>)  Öğretmenlerle ilgili günlük evrakları hazırlayan(K<sub>8</sub>)  Sorumluluğu çok olan yetkisi olmayan kişi olarak kendini gören (K<sub>8</sub>)  Eğitim öğretimi sağlıklı bir biçimde yürütmeye çalışan(K<sub>9</sub>)  Sevgiye dayalı bir disiplini ilke edinen(K<sub>9</sub>)</p>

Tablo 1'in Devamı. Öğretim Liderliğinin Boyutlarına İlişkin Müdürlerin Görüşleri

Öğretim Liderliği Boyutları		MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ (N=12)
4	KAYNAK YÖNETİMİ	Yoksul ve sorunlu öğrencilerin gereksinimlerini karşılamaya çalışan(K <sub>5</sub> ) Ekonomik sorunları büyük sorun olarak gören(K <sub>6</sub> ) Para ile temastan çekinen(K <sub>3</sub> ) Giderleri karşılamakta zorluk çeken(K <sub>7</sub> ) Diploma gelirleri ile laboratuvar kurmaya çalışan(K <sub>4</sub> ) Resmi kanallardan kaynak gelmediği için kaynak sağlamakta çok sıkıntı çeken(K <sub>4</sub> ) Üst yönetimin duyarsızlığına kızan(K <sub>4</sub> ) Parasal kaynağı büyük sorun olarak gören(K <sub>4</sub> ) Çevre düzenlemesine önem veren(K <sub>5</sub> ) Ekonomik olanaklar sağlamada yapamıyorsanız çekin gidinle karşı karşıya olan(K <sub>9</sub> )
5	NİTELİK İZLEME	Haftalık ve aylık periyodlarla öğretmenleri izleyen(K <sub>6</sub> ) Günlük yıllık plana bakan (K <sub>8</sub> ) Programa müdahale edemeyen(K <sub>5</sub> ) Derlerle ilgili istekleri MEB'e bildiren(K <sub>5</sub> ) Teftiş havası vermeden teftiş yapan(K <sub>5</sub> )
6	EŞGÜDÜMLEME	İyi bir eşgüdümleyici olan(K <sub>6</sub> )
7	SORUN GİDERİCİLİK	Yaz tatillerinde tamirat tadilatla uğraşan(K <sub>8</sub> ) Görevi olmayan şeylerle uğraşan(K <sub>9</sub> ) Günlük çevre temizliği denetimleri yapan(K <sub>7</sub> ) Yanlışları ikna ile ortadan kaldıran(K <sub>2,3,4</sub> ) Sorunları bağlamında anlayarak eyleme geçen(K <sub>1,5</sub> ) Sorun çözerken tarafların duygularını incitmemeye çalışan(K <sub>1</sub> ) Sorunlar çözüldüğünde haz duyan(K <sub>4</sub> )

Tablo 1'de de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürleri sırasıyla (1)öğretimsel yönetim ve destek, (2) kaynak yönetimi, (3)sorun gidericilik, (4)öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, (5) nitelik izleme (6)öğretmen değerlendirme, (7) eşgüdümlemeye kendi portrelerinde yer vermişlerdir. Öğretimsel yönetim ve destek konusunda öne çıkardıkları konular ise öğretmenlerle ve velilerle ilişkilerdir. Bunun nedeni, öğretmenlerin eğitim işinin en önemli öğelerinden birisi olarak başarının yakalanabilmesi, demokratik işbirlikli bir okul kültürünün oluşturabilmesi için katılımlarına gerek duyulması olabilir. Özellikle okul geliştirme projelerinin önemli bir boyutu olan veli ile işbirliğinin önemine ilköğretim okulu müdürleri öğretimsel yönetimin desteklenmesi anlamında vurgu yapmışlardır.

Okul müdürlerinin kendi portrelerinde önemli yer tutan ikinci boyut ise kaynak yönetimidir. Burada da kaynaklar öğretimsel materyaller değil, bunları sağlamanın ön koşulu olarak okul gereksinimlerinin velilerin katkılarıyla sağlanmasıdır. Kendilerini "sermayesi olmayan işadami"; okulu, "ihmal edilmemesi gereken bir işyeri"



gibi gören okul müdürlerinin ilköğretim okullarına ödenek gelmemesinden dolayı parasal kaynağın sağlanmasına yönelik çabalara oldukça çok yer vermektedirler.

Okulda karşılaştıkları gündelik sorunlarla, öğretmenlerin geliştirilmesi ve denetlenmesi, nitelik izleme, öğretmen değerlendirme ve son olarak da eşgüdümleyici-liğe okula müdürleri portrelerinde yer vermektedir. Eğitimin niteliğinin artırılmasında en önemli boyutların parasal konulardan sonra gelmesi, okullarda yaşanan gerçekliğin ilköğretim okulu müdürlerine eğitimin niteliğini düşünmeye pek zaman vermediğini göstermektedir.

İlköğretim okulu müdürleri öğretmenleri ve velileri eğitim sorunlarının çözümüne katmak amacıyla iyi ilişkiler geliştirmeye çalışan, eğitim ortamlarını biçimsel de olsa eğitime uygun hale getirmeye çalışan, buna karşılık eğitimin niteliğini artırmaya yönelik boyutlara zamanı kalmayan insanlar olarak tanımlamak olasıdır.

Deneyim, branşa, yöneticiliğe sınavla girip girmediğine, eğitim yönetimi alanında aldığı eğitime göre ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği yanıtlara bakıldığında sınavla yönetici olanların ve bu alanda lisans eğitimi alanların görüşleriyle atamaya müdür olanların görüşleri belirgin bir biçimde farklılaşmaktadır. Sınavla yönetici olanlar velisans düzeyinde eğitim alanlar öğretimsel etkinliklere ve yönetim süreçlerine yönelik daha çok vurgu yaparken atamayla gelenler okulun parasal kaynaklarını karşılamadaki güçlüklerle ve fiziki ortamın güzelleştirilmesine portrelerinde daha çok yer vermişlerdir. Deneyim ve branş kişisel değişkenlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinde bir farklılaşma ise görülmemektedir. Aşağıda kişisel değişkenler açısından ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinden örnekler sunulmuştur:

*“Önce örgütün amacını bilirim. Örgüt çalışanlarıyla iyi bir iletişim... kurumdaki sorunlar anlaşıldıktan sonra, iyi bir planlama, örgüt çalışanlarının rollerini engelleyen sorunları anlama, iyi bir eşgüdüm...” (K<sub>6</sub>D<sub>15</sub> Y<sub>2</sub> YE<sub>2</sub> Sınıf Öğretmeni)*

*“Okulların kapanması tamirat, tadilat, öğretmenlerin evraklarını yazın hazırlıyoruz. Kayıt yapıyoruz. Bağış konusunda vatandaşla karşı karşıyayız. Seminer dönemi yıllık plan hazırlama zümre toplantı tutanağını yazma dönemi...” (K<sub>8</sub>D<sub>23</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Fen Bilgisi)*

*“Tatlı sert bir müdürüm. Hoşgörülüyüm. Sürekli hataları affetmem.” (K<sub>11</sub>D<sub>30</sub>Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Sınıf Öğretmeni).*

*“Fazla titiz bir yöneticiyim; işlerin bir an önce yapılmasını istiyorum. Arkadaşlarıma karşı kırıcı olmamaya çalışıyorum.” (K<sub>12</sub>D<sub>25</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Sınıf Öğretmeni).*

**II. En Önemli Rol:** “İlköğretim okulu müdürleri, en önemli öğretimsel liderlik rolü olarak hangi boyutları vurgulamaktadırlar? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?” biçiminde belirlenen ikinci alt probleme yanıt aramak için yöneltilen “Bunlar arasında sizce en önemli oynadığınız rol hangisidir? Niçin?” sorusuna ilköğretim okulu müdürlerinin verdikleri yanıtlar, genellikle öğretim yönetimi ve destek boyutuna ilişkindir. Bu boyutta, eğitim ve öğretimle uğraşmak, demokratik bir yapı içinde öğretmenleri karara katmak velilerle iyi ilişkiler geliştirmek, düzey saptama sınavlarında başarılı olmak için çaba harcamak, öğrencilerin sevgiye dayalı bir disiplin ortamı içinde bulunmalarını sağlamak, çevreyi tanımak okul müdürlerinin öğretim yönetimi ve destek boyutuna ilişkin en önemli buldukları rollerdir. Görüldüğü gibi en önemli rolleri belirlemede temel kaygı eğitim ve öğretimin niteliğidir. Tablo 2’de ilköğretim müdürlerinin en önemli role ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 2: İlköğretim Müdürlerinin En Önemli Role İlişkin Görüşleri

Öğretim Liderliği Boyutları		MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ (N=12)
3	ÖĞRETİM YÖNETİMİ VE DESTEK	Eğitim öğretimle uğraşmak(K <sub>1,4</sub> ) Demokratik bir yapı oluşturmak(K <sub>2</sub> ) Öğrencilerin uyumunu sağlama(K <sub>4</sub> ) Düzye saptama sınavında en yüksek başarıyı elde etmeye çalışmak(K <sub>5</sub> ) Öğretmenleri karara katma(K <sub>6</sub> ) Öğretmen, öğrenci ve veliye örnek olabilmek(K <sub>7</sub> ) Öğrencinin sevgiyle eğitilmesine yönelik liderlik(K <sub>9</sub> ) Öğrenci öğretmen ve çevre ilişkisini iyi tanımayla yönlendirmek(K <sub>10</sub> )
4	KAYNAK YÖNETİMİ	Maddi konularla ilgilenmek(K <sub>1</sub> ) Okula gelir sağlama(K <sub>2</sub> ) Çağdaş ders araç ve gereçleri sağlamak(K <sub>2</sub> )
5	NİTELİK İZLEME	Sürekli okul ortamında bulunmak(K <sub>8</sub> )
6	EŞGÜDÜMLEME	Planlama ve koordinasyon(K <sub>6</sub> ) İşi yapan değil yaptırın müdür olabilme(K <sub>3</sub> ) Eşgüdümleme(K <sub>2</sub> ) İşbölümü ve işbirliği sağlama(K <sub>2</sub> )
7	SORUN GİDERİCİLİK	Sene başında eğitim ortamına uygun bir mekan yaratma(K <sub>2,5</sub> )

İlköğretim okulu müdürlerinin hemen hepsi en önemli rol olarak okula gelir sağlamayı saymışlardır. Onlara göre diğer alanlardaki etkinliklerin başarılabilmesi bu rolün oynanabilmesine bağlıdır. Nitelik izleme ve sorun giderme de en önemli roller arasında sayılmasına karşın ilköğretim okulu müdürlerinin kendi portrelerini çizerken çok az vurgu yaptıkları eşgüdümleyicilik boyutuna bu sorunun yanıtlarında oldukça çok yer verilmiştir. Planlama, eşgüdümleme, işbirliğini sağlama da müdürlerin en önemli görevleri arasında sayılmıştır.

Öğretim yönetimi ve destek boyutunda öğretmenlerin karara katılmasına yönelik vurgu yapılmasına karşın öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, öğretmen değerlendirmeye ilişkin boyutlara bu sorunun yanıtları arasında yer verilmemesi bir çelişki gibi görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve değerlendirilmesi eğitim öğretim sürecinin iyileştirilmesine yönelik önemli bir müdahaledir. Burada öğretimsel liderlikle ilgili okul müdürlerine verilen seminerlerin yetersiz olduğu düşünülebileceği gibi ne kadar etkili eğitim almış olurlarsa olsunlar günlük uygulamaların arasında buna ayıracakları zamanlarının kalmadığı sonucuna da varılabilir.

Deneyim, branşa, yöneticiliğe sınavla girip girmediğine, eğitim yönetimi alanında aldığı eğitime göre ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği yanıtlara bakıldığında

da kişisel değişkenlere göre bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte sınavla yönetici olanların ve bu alanda lisans eğitimi alanların yanıtlarında öğretim yönetimi ve destek boyutu ile eşgüdümleme boyutlarının öne çıktığı söylenebilir. Aşağıda kişisel değişkenler açısından ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinden örnekler sunulmuştur:

*“Planlama ve koordinasyon.. Yönetim süreçlerinin hepsi çok önemli. Karara tüm öğretmenleri katıyorum. Tümünü isteyerek çalışıyor. Tek başıma bugüne kadar karar vermedim. (K<sub>6</sub> D<sub>15</sub> Y<sub>2</sub> YE<sub>2</sub> Sınıf Öğretmeni).*

*“Örnek olabilmek... öğrenci veli öğretmen sana bakıyor. Örnek olmak gerekiyor. (K<sub>7</sub> D<sub>12</sub> Y<sub>2</sub> YE<sub>1</sub> Sınıf Öğretmeni).*

*“Eğitim öğretim, çevre öğrenci, öğretmen veli iyi tanınıp onlarla iyi ilişki kurulursa her şey sorunsuz gider. Öğretmen kalitesi artıyor, huzurlu bir ortam oluyor. (K<sub>10</sub> D<sub>24</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Türkçe)*

**III. En Çok Hoşlanılan Yanlar:** “İlköğretim okulu müdürleri, öğretimsel liderlikle ilgili hangi işleri yapmaktan hoşlanmaktadırlar? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?” alt problemine yönelik veri toplamak için yöneltilen “İşinizle ilgili en çok hoşlandığınız yan nedir?” sorusuna verilen yanıtlar, 3. 4. ve 5. boyutlara ilişkindir. Bu boyutlar içinde en çok vurgu yapılan ise öğretim yönetimi ve destek boyutudur. İlköğretim okulu müdürleri eğitim ve öğretimin niteliğiyle ilgili çalışmalarından haz duyarken uğraşmak zorunda oldukları alanlar bu çalışmaların genellikle ön koşullarıyla ilgilidir. Diğer hoşlanılan yanlar ise kaynak araç ve gereç sağlama ile veli ve öğrencilerle birlikte sorun çözmeye çalışmadır. Yanıtların götürdüğü nokta ilköğretim okulu müdürleri para, fiziki koşullar gibi diğer ön koşullar hazırlandığında öğretimsel liderlik kapsamındaki görevlerini severek yapmaya özen gösterecekleridir. Tablo 3’te okul müdürlerinin görevleriyle ilgili en çok hoşlandıkları yanlara ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Görevleriyle İlgili En Çok Hoşlandıkları Yanlara İlişkin Görüşleri

Öğretim Liderliği Boyutları	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ (N=12)
3 ÖĞRETİM YÖNETİMİ VE DESTEK	Bağımsız derse girmek(K <sub>1,2</sub> ) Öğrenciyle söyleşmek(K <sub>2</sub> ) Öğrenci ve veli tarafından sevilme(K <sub>4,7</sub> ) MEB’e adanmış biri olarak hepsini severek yapma(K <sub>5,10</sub> ) Öğretmenlerle iyi ilişkiler içinde hedefleri gerçekleştirme(K <sub>6</sub> ) İşbirlikli öğrenmeyi uygulama(K <sub>7</sub> ) Çürümüş bir yapı içinde sağlam bir şeyler yapma(K <sub>7</sub> ) Katılımlı karar verme(K <sub>8</sub> ) Müdüre ilişkin yerleşik inançları yıkma(K <sub>9</sub> )
4 KAYNAK YÖNETİMİ	Eğitim araç ve gereçleri alma
7 SORUN GİDERİCİLİK	Öğrenci ve veli sorunlarını çözmek(K <sub>3</sub> ) Öğrenci sorunlarıyla uğraşma(K <sub>9</sub> )

Deneyim, bransa, yöneticiliğe sınavla girip girmediğine, eğitim yönetimi alanında aldığı eğitime göre ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği yanıtlara bakıldığında kişisel değişkenlere göre bir farklılığın olmadığı, ilköğretim okulu müdürlerinin en hoşlandıkları yan olarak öğretim yönetimi ve destek boyutunu öne çıkardıkları anlaşılmaktadır. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerekli eğitim verildiğinde, gerekli liderlik becerileri kazandırıldığında severek oynayacakları sonucuna ulaşılabilir. Aşağıda kişisel değişkenler açısından ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinden örnekler sunulmuştur:

*“En çok sevdiğim öğrencilerin sorunlarıyla uğraşmak. Öğrencilerle birbirimizi anlamak. Müdüre yönelik tepkiyi yerleşik inanaçları yıkmak.” (K9D24 Y1 YE1Matematik)*

*“En çok öğrencilerimizin ve velilerimizin çözemediği sorunları çözmek beni mutlu ediyor. (K3D10 Y1 YE1 Fen Bilgisi)*

**IV. Hiç Hoşlanılmayan Yanlar:** “İlköğretim okulu müdürleri, öğretimsel liderlikle ilgili hangi işleri yapmaktan hoşlanmamaktadırlar? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?” biçiminde oluşturulan dördüncü alt problemeye ilişkin veri toplamak amacıyla yöneltilen “İşinizle ilgili hiç hoşlanmadığınız yan nedir?” sorusuna verilen yanıtların hemen hepsinde dile getirilen hoşlanılmayan yan kaynak yönetimi boyutunda okulun finansmanını sağlamak için veli ve öğrencilerle, üst yöneticilerle parasal konularda karşı karşıya kalmalarıdır. Bir önceki soruya koşut olarak öğretim yönetimi ve desteğe ilişkin görevlerle ilgili hoşlanılmayan yan “velilerin eğitim öğretimi bozacak biçimde okula gelmeleri, çağdışı bir eğitim programını uygulamak zorunda kalmaları”dır. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin isteklilik gizilgücünü anlamak açısından önemlidir. Tablo 4’te okul müdürlerinin görevleriyle ilgili hiç hoşlanmadıkları yanlara ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 4’te Okul Müdürlerinin Görevleriyle İlgili Hiç Hoşlanmadıkları Yanlara İlişkin Görüşleri

Öğretim Liderliği Boyutları		MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ (N=12)
3	ÖĞRETİM YÖNETİMİ VE DESTEK	Eğitim programlarının ve öğretim yöntemlerinin çağa uygun olmayışı(K7) Velilerin okul içersisine girmesine göz yummak(K8)
4	KAYNAK YÖNETİMİ	Para işleriyle uğraşma(K1,2,3,4,6,7,9) Öğrenciden para toplama(K3) Velilerle para ilişkisine girmek(K4) Koruma derneği kanalıyla üst yöneticilerin paraya zorlamaları(K6) Tahsilatçı durumuna düşmek(K7) Kitap pazarlamayla uğraşmak(K7) Parasal sorunların veliyle ilişkilerini etkilemesi(K10)
7	SORUN GİDERİLCİLİK	İnşaat işleriyle uğraşma(K2)

Deneyime, bransa, yöneticiliğe sınavla girip girmediğine, eğitim yönetimi alanında aldığı eğitime göre ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği yanıtlara bakıldığında kişisel değişkenlere göre bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin hemen hepsi de okula gelir sağlamanın temel sorun olduğu kaynak yönetimi boyutuna ilişkin görev yaparken rahatsızlık duymaktadırlar. Öğretimsel etkinliklerin ön koşullarını sağlama da bir araç olan parasal konularla uğraşmayı okul müdürleri eğitimi kişilikleriyle bağdaştıramamaktadırlar. Kendilerini “sermayesiz işadamı” “tahsilatçı” gibi metaforlarla anlatmaya çalışırken duydukları rahatsızlık çoğunun yüzüne yansımaktadır. Aşağıda kişisel değişkenler açısından ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinden örnekler sunulmuştur:

*“En çok para toplama işinden nefret ediyorum. Öğrenciden para toplamak en sıkıcı şey.” (K<sub>3</sub>D<sub>10</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub>Fen Bilgisi)*

*“Parasal... öğrencilerden para toplamak, katkı almak, veli ile çocuğu için kavga ediyoruz.” (K<sub>10</sub>D<sub>24</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub>Türkçe)*

#### V. Başarılı Müdür Olabilmek İçin Özen Gösterilen Durumlar:

“İlköğretim okulu müdürleri, başarılı bir müdür olabilmenin önkoşulu olarak hangi öğretimsel liderlik boyutlarına özen göstermektedirler? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?” biçiminde oluşturulan beşinci alt probleme ilişkin veri toplamak amacıyla yöneltilen “Başarılı bir müdür olmak için bugüne kadar neleri yapmaya özen gösterdiniz?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında okul müdürlerinin başarılı müdür olabilmelerinin ön koşulu olarak öğretim yönetimi ve destek boyutuna ilişkin görevlerden söz etmişlerdir. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin müdürlükte başarının ölçütü olarak nitelikli bir eğitim ortamı yaratmayı gördükleri ama diğer yapmak zorunda oldukları parasal kaynak sağlama, fiziki ortamı hazırlama gibi görevlerden dolayı öğretimsel liderlikle ilişkisini kurmadıkları ya da kuramadıkları söylenebilir. Sözleşmeli ya da okul koruma derneği aracılığıyla çalıştırılan işgören ücretlerinden söz edilmesi, okullarda değişmekte olan çalışma ilişkilerine dönük önemli bir vurgu da yapmaktadır. Tablo 5’te ilköğretim okulu müdürlerinin başarılı müdür olabilmelerin koşullarına ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 5: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Başarılı Müdür Olabilmenin Koşullarına İlişkin Görüşleri

Öğretim Liderliği Boyutları		MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ (N=12)
3	ÖĞRETİM YÖNETİMİ VE DESTEK	Önyargısız olma Personeli öğrencileri tanımaya ve anlamaya çalışma Sınavlarda başarılı öğrenciler yetiştirme İyi meslek sahibi olan öğrencilerle karşılaşma Tüm görevleri eksiksiz yapmaya çalışma(K <sub>2</sub> ) Okulu çevreye kabul ettirmeye çalışma(K <sub>2</sub> ) Binaları iyi duruma getirmeye çalışma(K <sub>2</sub> )
4	KAYNAK YÖNETİMİ	Hizmetli ve çalışanlara ücretlerini ödeme(K <sub>2</sub> )
7	SORUN GİDERİLCİLİK	Fiziki kapasite sorununu çözme(K <sub>2</sub> ) Öğretmenlerle velilerle birlikte mücadele etme(K <sub>3</sub> )

Başarılı müdürlük için özen gösterilen durumlara ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği yanıtlara bakıldığında deneyim, branşa, yöneticiliğe sınavla girip girmediğine, eğitim yönetimi alanında aldığı eğitime göre bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Müdürlerin hemen hepsi parasal kaynak sağlamayı zorunlu sevilmeyen bir görev olarak görürken başarılı bir müdürlük için öğretim yönetimi ve destek boyutuna vurgu yapmışlardır. Aşağıda kişisel değişkenler açısından ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinden örnekler sunulmuştur:

*“Başarıda sınavlar gösterge olabilir. Yetiştirdiğim öğrenci iyi adam olmuşsa başarılı müdür olduğumu düşünüyorum. Yaşam içinde iyi meslek sahibi öğrencilerimle karşılaştığımda mutlu oluyorum. .” (K<sub>2</sub>D<sub>23</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Sınıf Öğretmeni)*

*“Okulun laboratuvarını hazırlayıp eğitim öğretime sunmak.bunları gerçekleştirdiğim için mutluyum.” (K<sub>11</sub>D<sub>30</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Sınıf Öğretmeni)*

**VI. Öğretimsel Liderlik Kavramı ve Müdürlük Rollerine Etkisi :** “İlköğretim okulu müdürleri öğretimsel liderlik kavramı ile ne zaman, nerede tanışmışlardır; öğretimsel liderlikle ilgili aldıkları eğitim, işlerine nasıl yansımıştır? Kişisel değişkenler açısından görüşlerinde bir değişiklik var mıdır?” biçiminde oluşturulan altıncı alt probleme yönelik veri toplamak amacıyla yöneltilen “Öğretim ya da eğitim liderliği kavramlarını daha önce duydunuz mu?” ve “Öğretimsel liderlikle ilgili eğitim almış olmak işinizi sizce nasıl etkiledi?” sorularına verilen yanıtlarda atamayla ya da sınavla müdür olanların çoğunlukla seminerlerde duyduklarını söylerken eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi alanların bu kavramı okulda okurken duydukları anlaşılmaktadır. Bir kısım müdür ise bu kavramı duymadıklarını dile getirmiştir.

Seminerlerde alınan eğitimin yararlı olmadığını söyleyen müdürler genellikle yöneticiliğin okulu olmadığını bu düşüncelerine eklemişlerdir. Lisans düzeyinde eğitim alanlar ise bu alanda alınan eğitimin kendilerine klavuzluk ettiğini düşünmektedirler. Aşağıda bu görüşlere ilişkin örnekler sunulmuştur.

Atamayla müdür olup seminere katılan bir ilköğretim okulu müdürü:

*“Sürekli duyuyorum 10-15 yıldır. İlk kez Burhan Özfatura İÖO'daki bir seminerde duydum. Gördüğüm seminerler içinde vardı. Idareciliğin okulu yok. Sınavla mınavla idarecilik olmaz. Gidiyor MEB'in kucağında ağlıyor...” (K<sub>5</sub> D<sub>25</sub> Y<sub>1</sub> YE<sub>1</sub> Beden Eğitimi)*

Lisans eğitimi almış bir başka müdür ise bunun tam karşıtı görüşleri dile getiriyordu:

*“Eğitim yönetiminde okurken... aşağı yukarı altı yıl kadar oluyor. Eğitim programının içerisinde. Bilmek ne yapacağımın rotasını çiziyor. Okul kültürünü oluşturmada, eğitimin hedeflerini gerçekleştirmede, yönetim süreçlerinin tamamını etkiledi.”(K<sub>6</sub> D<sub>15</sub> Y<sub>2</sub> YE<sub>2</sub> Sınıf Öğretmeni)*

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaya yönelik bu çalışmada, okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin öğretim yönetimi ve destek, kaynak yönetimi, sorun gidericilik boyutlarına portrelerinde yer verirken, eşgüdümleyicilik, nitelik izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve denetlenmeleri gibi boyutlara ilişkin daha az vurgu yaptıkları bu durumun da okul müdürlerinin öğretimin niteliğinden daha çok onun ön koşullarıyla uğraşmak zorunda kaldıkları, öğretimsel liderlikle ilgili eğitim almış olmanın yararına bu alanda örgün eğitim kurumlarında eğitim almış olanların diğerlerine göre daha çok inandıkları sonucuna varılabilir.

## Sonuç

2002-2003 öğretim yılı ikinci döneminde Buca ilçesinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu müdürleriyle yapılan bu çalışmanın sonuçları şöyle sıralanabilir:

1. İlköğretim okulu müdürleri kendi portrelerini çizerken öğretimsel liderliğin sırasıyla (1) öğretimsel yönetim ve destek, (2) kaynak yönetimi, (3) sorun gidericilik, (4) öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, (5) nitelik izleme (6) öğretmen değerlendirme, (7) eşgüdümleme boyutuna kendi portrelerinde yer vermişlerdir.
2. İlköğretim okulu müdürlerini öğretmenleri ve velileri eğitim sorunlarının çözümüne katmak amacıyla iyi ilişkiler geliştirmeye çalışan, eğitim ortamlarını biçimsel de olsa eğitime uygun hale getirmeye çalışan, buna karşılık eğitimin niteliğini artırmaya yönelik boyutlara zamanı kalmayan insanlar olarak tanımlamak olasıdır.
3. Deneyim, branşa, yöneticiliğe sınavla girip girmediğine, eğitim yönetimi alanında aldığı eğitime göre ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği yanıtlara bakıldığında sınavla yönetici olanların ve bu alanda lisans eğitimi alanların görüşleriyle atamayla müdür olanların görüşleri belirgin bir biçimde farklılaşmaktadır. Sınavla yönetici olanlar ve lisans düzeyinde eğitim alanlar öğretimsel etkinliklere ve yönetim süreçlerine yönelik daha çok vurgu yaparken atamayla gelenler okulun parasal kaynaklarını karşılamadaki güçlüklerle ve fiziki ortamın güzelleştirilmesine portrelerinde daha çok yer vermişlerdir. Deneyim ve branş kişisel değişkenlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinde bir farklılaşma görülmemektedir.
4. İlköğretim okulu müdürleri en önemli rolleri olarak öğretimsel liderliğin öğretim yönetimi ve destek, kaynak yönetimi boyutunu öne çıkarmaktadırlar. Parasal kaynak sağlama en önemli rol olarak dile getirilmektedir. Kişisel değişkenlere göre bir farklılık olmamakla birlikte, sınavla yönetici olanların ve bu alanda lisans eğitimi alanların yanıtlarında öğretim yönetimi ve destek boyutu ile eşgüdümleme boyutlarının öne çıktığı söylenebilir.
5. İlköğretim okulu müdürleri, en çok hoşlandıkları yan olarak öğretim yönetimi ve destek boyutunu öne çıkarmaktadırlar. Kişisel değişkenler açısından bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri oldukça benzerdir.
6. İlköğretim okulu müdürlerinin yanıtlarının hemen hepsinde dile getirilen hoşlanılmayan yan, kaynak yönetimi boyutundadır. Okulun finansmanını sağlamak için veli ve öğrencilerle, üst yöneticilerle parasal konularda karşı karşıya kalmak, ilköğretim okulu müdürlerini en çok rahatsız eden durumdur. Kişisel değişkenler açısından da müdürlerin görüşleri farklılaşmamaktadır.
7. Okul müdürlerinin başarılı müdür olabilmelerinin ön koşulu olarak öğretim yönetimi ve destek boyutuna ilişkin görevleri dile getirmişlerdir. Bu konuda da okul müdürlerinin görüşleri hemen hemen aynıdır.
8. İlköğretim okulu müdürleri öğretimsel liderlik kavramını seminerlerde ya da lisans eğitimi sırasında duymuşlardır. Lisans düzeyinde eğitim alanlar bu alanda alınan eğitimin kendilerine kılavuzluk ettiğini düşünürken, diğerleri aldıkları eğitimin yararlı olmadığını düşünmektedirler.

## Öneriler

1. İlköğretim okulu müdürleri, eğitimin diğer önkoşullarıyla uğraşmak zorunda kaldıklarından öğretimsel liderlik rollerinin önemli bir bölümünü oynayamamaktadırlar. Bu nedenle; bu okulların parasal sorunlarını çözecek çalışmalar yapılmalı, fiziki koşulları iyileştirilmelidir.
2. İlköğretim okulu müdürleri öğretimsel liderlikle ilgili konularda çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Bununla birlikte, öğretimsel liderlikle ilgili aldıkları eğitim yeterli olmadığından bunu işlerine yansıtamamaktadırlar. Bu nedenle ilköğretim okulu müdürlerine öğretimsel liderlik bilgi ve becerilerini kazandıracak eğitim verilmelidir.
3. Öğretimsel liderlikle ilgili eğitim, öğretmenlere de verilerek istekli öğretmenler öğretimsel kaynak durumuna getirilebilir.

## Kaynakça

- Akdağ, B. (2003). "Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu, Okulun Misyonusunu Tanımlama", [www.egitimciler sitesi.8k.com](http://www.egitimciler sitesi.8k.com)>(son ulaşım:07.06.2003).
- Anderson, M.J. (2000). "The influence of professional publications upon the development of instructional leadership skills of principals in selected Texas public schools." Dissertation abstract. DAI-A61/01, p.33, Jul 2000.
- Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Matbaası.
- Balcı, A. (1995) **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler**. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Blase, J. ve Blase, J.(2003). "Instructional Leadership and Teacher Development -Teachers Perspectives, [www.arches.uga.edu/~blase/home/publications.html](http://www.arches.uga.edu/~blase/home/publications.html)> (son ulaşım: 07.06.2003).
- Çelik, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, Altıncı Baskı
- Ergun, T. ve Polatoğlu A. (1992). **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.
- Jacobs, R. (2003). "Thinking About Instructional Leadership- Need for Instructional Leadership", <http://www83.homepage.villanova.edu/richard.jacobs/EDU/htm>> (son ulaşım: 07.06.2003)
- King, D. (2003). "Beyond Instructional Leadership-The Changing Shape of Leadership", <http://www.ascd.org/author/el/2002/05may/king.html>> (son ulaşım:07.06.2003).
- Miles, B., M. ve Huberman, A., M. (1994). **Qualitative Data Analysis**. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage. Pub.
- Newbold, T.A. (1999). "The Value Of Instructional Leadership in High Schools: Essential Practices for Effective Schools" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Denver:University of Colorado. UMI. <http://wwwlib.umi.com>
- Özden, Y. (1999). **Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Porter, M.L.S. (2001). "Reading Instructional Leadership: A Survey of Middle Level Principals in West Virginia Public schools" (abstract.) UMI. <http://wwwlib.umi.com>
- Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Şimşek, H. (2000). "Liderlik"-T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının "Eğitim Yönetimi" Ders Notları, Ankara.
- Türnüklü, A., Zoralıoğlu, Y., Gemici, Y. (2001) "İlköğretim Okullarında Okul Yönetimine Yansıyan Disiplin Sorunları", **Eğitim Yönetimi**, Yıl.7, Sayı.27:417-441.
- Whitaker, B.(2003). "Instructional Leadership and Principal Visibility", [www.cde.state.co.us/staff/haynma/EDAD547/edad\\_547\\_quality\\_schools.htm](http://www.cde.state.co.us/staff/haynma/EDAD547/edad_547_quality_schools.htm)>(son ulaşım: 07. 06. 2003).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayınevi.



## THE VIEWS OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS ABOUT THEIR INSTRUCTIONAL LEADERSHIP

---

**Ali AKSU\***

**Yusuf GEMİCİ\*\***

**Haluk İŞLER\*\*\***

### **Abstract**

The aim of this study is to bring to light approaches and roles of instructional leadership of elementary school principals. In this context, approaches and roles of instructional leadership of elementary school principals is investigated through their own perspectives. The study was conducted on the principals who work in the elementary schools in Buca district in İzmir provision in 2002-2003 school year. In this study, the semi-structured interview which is one of the qualitative research techniques was used. The semi-structured interview protocol, which was prepared by Terasa A Newbold (1999, 51) with the method of reviewing the effective school research, was translated into Turkish and used as a means of collecting the data. In analysing the data, the approaches of Miles ve Huberman (1994, 10); Strauss ve Corbin (1998) and Wolcott (1994) were combined and used. In this study, it has been concluded that the elementary school principals are trying to deal with the prerequisites of the instructional leadership much more.

**Key Words:** Instructional leadership

---

\* Ass. Prof.; Dokuz Eylül University, Buca Faculty of Education, Department of Educational Science.

\*\* Dokuz Eylül University Institute of Educational Science ph. D. Student.

\*\*\* Dokuz Eylül University Institute of Educational Science ph. D. Student.