



Uluslararası Öğrenen Toplum Dergisi

e-ISSN: 3023-8374

2024 | Cilt 1 | Sayı 2

Sayfa 243-256

International Society That Learn journal

e-ISSN: 3023-8374

2024 | Volume 1 | Issue 2

Page 243-256



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ROLLERİNİN İNCELENMESİ

EXAMINING THE INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Fatma Ülkü DİKYAR,

Millî Eğitim Bakanlığı, Denizli, Türkiye

fatmaulkugungor1980@gmail.com

Yükleme: 29.10.2024; Kabul: 29.11.2024; Yayınlanma: 02.12.2024

Dikyar, F. Ü. (2024). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinin İncelenmesi. *Uluslararası Öğrenen Toplum Dergisi*, 1(2), 243-256.

Özet

Günümüzde bilim, ekonomi ve teknoloji alanlarında olduğu gibi toplumsal yaşamın her alanında da değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin yaşandığı alanlardan biri de toplumsal yapının şekillenmesinde etkili olan eğitim kurumlarıdır. Bireylere önemli değerler katan bilginin yönlendirilmesi, yönetilmesi ve üst düzeyde yararlanılabilmesi açısından eğitim kurumlarının yeniden şekillenmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla eğitim camiasının önemli kurumlarından olan okulların, hayatın her alanında meydana gelen bu değişime cevap verecek nitelikte olması, toplumdaki değişim ve gelişmelere ayak uydurması, her yönüyle donanımlı ve bilgili insan yetiştirmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü okullar bilgi üreten, yayan ve yönlendiren kurumlardır. Bu niteliklerinden dolayı hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde olan ve hatta değişimin kaynağı konumunda olan okullarda, yönetici yeterlikleri ve standartları gibi konular daha çok ön plana çıkmış bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin okul, öğretmen ve öğrenciyi etkileyen unsurların literatür taraması yöntemiyle incelenmesidir. Bu incelemelerde elde edilen bulgulara öğretimsel liderliğin, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılmasında, okulun akademik başarısının ve kurumsal itibarının artırılmasında, okul iklim ve okul kültürünü etkileyen değişkenlerden olan öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirme sürecinde, kıdem değişikliği ve cinsiyete göre etkenler de ele alınıp incelenmiştir. Öğretimsel liderliğin olumlu yönde gelişmesi ve değişmesi için iletişim becerileri, kültürel ve ahlaki değerler, paydaşlar arasında iş birliği gibi çalışmaların yararlı olacağı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Teorileri, Yönetici, Öğretimsel Liderlik

Abstract

Today, there are changes in all areas of social life as well as in the fields of science, economy and technology. One of the areas where these changes are experienced is educational institutions that are effective in shaping the social structure. It is thought that educational institutions should be reshaped in order to direct, manage and benefit from information that adds important values to individuals. Therefore, it is of great importance that schools, which are one of the important institutions of the education community, are capable of responding to this change in all areas of life, keeping up with the changes and developments in society, and raising well-equipped and knowledgeable people in all aspects. Because schools are institutions that produce, disseminate and direct knowledge. Due to these qualities, issues such as administrator competencies and standards have come to the fore in schools that are in a rapid change and development and even are the source of change. The aim of this study is to examine the instructional leadership roles of school administrators and the factors affecting the school, teacher and student by literature review method. In the findings obtained in these examinations, the management of instructional leadership, curriculum and teaching process, determining and sharing the goals of the school, increasing the academic success and institutional reputation of the school, the teaching process and the evaluation process of the students, which are among the variables affecting the school climate and school culture, seniority change and gender factors were also discussed and examined. It has been observed that studies such as communication skills, cultural and moral values, and cooperation among stakeholders will be beneficial for the positive development and change of instructional leadership.

Keywords: Leadership, Leadership Theories, Manager, Instructional Leadership

Giriş

Liderlik; geleceğin görülmesi, grubun geleceğini ilgilendiren gerçekçi bir vizyon ve amaçların belirlenmesi, grup üyelerinin de bu vizyonu takip ederek belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek amacıyla bütün olanakları kullanılmasını içeren bir kavramdır (Cemaloğlu, 2007: 76). Bogardus’a göre (1934) liderlik yalnızca kişisel ve grupsal faaliyetler değil, aynı zamanda birçok kişinin zihinsel teması ve bu temas doğrultusunda diğer kişilere karşı gösterilen üstünlük sürecidir. Stogdil’e (1950) göre liderlik, hedefi belirleyen ve hedefi gerçekleştirme yolunda örgütlenmiş bir grubu etkileyen kişidir (Akt: Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 203-205).

Yukarıdaki liderlik tanımlamalarında, liderliğin farklı yönlerine değinildiği görülmektedir. Başka bir deyişle liderliğin, kişilik niteliği olmasının yanı sıra, belli bir makamın özelliği ve bir davranış türü olduğu üzerinde durulmuştur. Ancak yapılan tanımlamaların ortak noktası, liderliği bir etkileme gücü olduğudur (Çelik, 2013: 1).

Yöneticiyi tanımlamak gerekirse, kar-zararın veya oluşabilecek risklerin herhangi birinin farklı kişilere ait olduğu mal veya hizmet üretmek için gereken materyalleri toplayabilme veya tedarik edebilme ve bu elde edilenlerin belirlenen amaca veyahut hedefe yönelik kullanılmasını sağlayan veya buraya yönelik harekette bulunan kişi diyebiliriz. Tabi ki bu saydıklarımız yanında belirli mekanizmaları kullanarak, bir hedefe veya amaca yönelik planlar oluşturan, talimat verebilen, gerektiğinde denetleyen kişileri de yönetici olarak tanımlayabiliriz. Bunlara ek olarak ve önemli bir husus olarak sahip olunan bilgiden ve performansın uygulanması yönünde yetkili ve sorumlu kişidir. Nitekim bilgi güçtür bu gücün elde edilmesi farklı kaynakların da elde tutulması anlamına gelir, bu önemli gücü kullanabilen kişi gerektiğinde diğer kaynakları da etkili bir biçimde kullanabilir. Fakat bilgi olmasa veya bilgili bir birey olunması farklı diğer kaynakların kullanılabilmesi pek mümkün değildir (Drucker, 1998).

Yukarıda bahsedildiği gibi çeşitli özellikleri bulunduran kişilere yönetici diyebiliriz. Peki, her yönetici profesyonel midir? Yapılan işlerin, alınan kararların ne derece önemli olduğu bir ortamda, gerekli talimatlar verip veya denetleme yaparak ancak normal statüde ki bir yönetici olunabilir. Dinçer ve Fidan (1997)’a göre bu işi meslek olarak benimseyip, yönetim konusunda yerine getirilen fonksiyonların uzmanı oldukları, “işletmenin sahibi olmadıkları halde ya da girişimci konumuna gelmeden yönetimde söz sahibi olan kişilere profesyonel yönetici” denir.

Genel anlamda bakıldığında bu tür ifadelerin aynı olduğu sanılmaktadır fakat detaya

inildiğinde çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde bahsedilen farklılıkları ilk ortaya koyan kişi olarak karşımıza Kotter çıkıyor. Kendisi “A Force Change: How Leaders Differs From Management” kitabında incelemiştir. Bahsi geçen bu kitapta hem farklılıklara hem de benzerliklere vurgu yapılmıştır (Dinçer vd., 2014: 327).

Tablo 1.

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
İdare edicidir.	Yenilikler katar.
Amaçlara ulaşabilmek adına organizasyon yapısını ve zamanı biçimlendirir.	Amaçlara ulaşabilmek adına, stratejik davranıp faaliyete geçer.
İmitasyondur.	Gerçektir.
Var olanı devam ettirmeye yönelik hareket eder.	Var olanı geliştirmek için hareket eder.
Bulunduğu konumdan güç alır.	Bulunduğu konumun yanında, karakteristik özelliklerinden de güç alır.
Etkin olduğu noktalar; plan yapma, yönlendirme ve karar vermedir.	Genellikle insanlara yönelik faaliyetlerde etkin rol oynar.
Resmî bir sistem ve yapının merkezkonumda olduğu bir meslektir.	Resmî yapı olmasa dahi insan odaklı ve onları harekete geçirebilecek yani birey merkezli bir meslektir.
Belirli görev tanımı mevcuttur.	Belirli görev tanımı yoktur.
Analizleri organizasyonun dâhiline ve dinamiklerine yöneliktir.	Analizleri harice ve dinamiklerine yöneliktir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
“Nasıl?” ve “Ne Zaman?” sorularını sorar.	“Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
Taklit eder.	İcat eder.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

Kaynak: (Bennis 1999: 49-51)

Temel rolü yönetim olan öğretimsel liderlik, 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Öğretimin ve programın koordine bir biçimde denetlenmesini kapsayan bir kavramdır. Ancak sonraki yıllarda okulların tekrardan yapılandırılması için okul liderliği alanında ilgi görmeye başlamıştır (Erdoğan, 2010: 17). Diğer bir kavram öğretmen özerkliğidir. Öğretmen özerkliği öğretmenlerin, mesleki çalışmalarıyla alakalı olarak çalışma ortamının düzenlenmesinde

karar verebilmesi ve yönetim süreçlerine dâhil olup kararlar alabilmesini ifade etmektedir (Yazıcı ve Akyol, 2017: 192).

Öğretimsel liderlik, temel olarak eğitim programı, okul iklimi, öğrenci başarısı ve öğretim sürecini içeren faaliyetleri dikkate alan okullarda uygulanan bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu kısmında liderlik kavramı tanımlandıktan sonra etkili bir öğretim zemini oluşturarak, öğretmenlerin istek ve düşüncelerini dikkate alarak ve onların gelişmesine katkı sağlayarak okulu yöneten öğretimsel liderlik konusu üzerinde durulmuştur (Sarıkaya, 2016: 15-16).

Öğretimsel liderlik, okulun ulaşılabilir amaçlarını belirleyip bunların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Öyleyse okulların mevcut durumlarından, beklenen uygun duruma nasıl getirilebileceğine karar vermek yapılması gereken işlerin başında gelmektedir. Bu noktada, okul yöneticilerinin yüklenecekleri öğretimsel liderlik görevleri gerçek bir başarı elde etmeye yardımcı olmaktadır. Bu sebeple öncelikli olarak yapılması gereken görev, öğretimsel liderlik kavramının net bir şekilde anlaşılması ve pratikte uygulanmasıdır. Daha sonra, bu liderlik görevinin başarıyla yerine getirilebilmesi için olması gereken liderlik özelliklerinin ve davranışlarının neler olduğunun kararlaştırılması gerekmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 271). Dolayısıyla öğretimsel liderlik özelliği bulunan okul yöneticisi, okulun var olma sebebi olan öğrencilerin başarılı bir şekilde geliştirilmesine yardımcı olmak amacıyla hareket etmelidir. Bilgi toplumu olmanın temel özelliklerinden olan bilgiyi araştırmayı ve incelemeyi gerçekleştirebilmeleri için öğrencileri öğrenmeye hazırlamakla sorumludur. Çağdaş eğitim sisteminde okul yöneticileri, öğrencilere öğrenmeleri için yol göstermek ve bu öğrendikleri ile yaşadıklarını onlara göstermek için faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar (Karaduman, 2017: 19).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerini öğretim lideri olarak benimsemeleri, motivasyonlarında ve gerçekleştirdikleri çalışmalardan hoşnut olmalarında, okul ile uyum sağlamalarında etkili bir rol oynamaktadır. Okul müdürü/ ilk olarak kendisi için mesleki bir uzmanlık planı yapmalı ve daha sonrasında eğitim-öğretim konuları ile ilgili gerçekleştirilen işleri ve gelişmeleri izleyerek bunları öğretmenler ile paylaşmalıdır (Ayık ve Şayir, 2014a: 255-256). Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleğe ilişkin gelişimlerini destekleyici okul içi eğitimler, konferans ve seminerler düzenleyerek ya da değişik eğitim olanaklarından öğretmenleri düzenli olarak bilgilendirmesi gerekmektedir (Olukçu, 2018: 12).

Aksoy ve Işık (2008), yaptıkları araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve

öğretim sürecinin yönetme, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretim- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretimsel liderliğin “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarında kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Öğretimsel liderliğin “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarında ise öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur.

Akdağ (2009) yapmış olduğu çalışmada, öğretimsel liderlik ile okul müfredatının etkililik düzeyi arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulmazken, hizmet yılı değişkenine ait anlamlı bir farklılık bulmuştur. Araştırmaya göre öğretmenlerin algısına göre, okul müdürleri okuldaki eğitim programını daha fazla değerlendirmeye almalıdırlar.

Higgison (2011) ilköğretimde çalışmakta olan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik yaptığı araştırmasında, okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir çoğunluğunu önce öğretmenlere ikinci olarak öğrencilere ve son olarak da okulla ilgili işlere ayırdıkları sonucuna ulaşmıştır. Çalışmaya göre okul müdürleri, öğretimsel liderlik davranışlarını etkili bir şekilde kullanmamaktadırlar. Bunun nedenini ise bürokratik işlerin fazla olması, öğrenci velileri sorunları ve okuldaki düzensiz davranışlar olarak açıklanmıştır.

Sim (2011) yapmış olduğu çalışmada, öğretimsel liderlik davranışları ile okuldaki akademik başarı arasındaki ilişki incelemiş ve aralarında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Serin ve Buluç (2012) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını yüksek düzeyde gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda okul müdürlerinin öğretim faaliyetlerine önem verdiklerini ve okul başarısı için çaba harcadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışında yer alan okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması alt boyutunu daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Ünal ve Çelik (2013) yapmış olduğu araştırmada, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, okulun akademik anlamdaki başarısında en önemli etken öğretim liderliği gösteren okul yöneticisidir. Ayrıca farklı okul türlerine göre yapılan araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin

ortaöğretim okul yöneticilerine oranla daha fazla öğretimsel liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ayık ve Şayir (2014) ilköğretim okulundaki öğretmenlerin okul iklimi algıları ile yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışları algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre öğretimsel liderliğin okul iklimini etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretimsel liderlik boyutlarından öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirme süreci en yüksek düzeyde algılanan boyut olarak seçilirken en düşük düzeydeki boyutun ise öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir.

Akan, Sezer ve Ada (2014) ortaöğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği gösterme davranışı okul türüne göre değişmektedir. Fen lisesindeki öğretmenler Anadolu, genel ve meslek lisesindeki öğretmenlere oranla okul müdürlerinin daha fazla öğretim liderliği davranış sergilediğini söylemişlerdir. Cinsiyet değişkeni boyutunda ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul yöneticilerinden öğretimsel liderlik davranışını daha çok beklediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre ise lisans eğitimi almış olan öğretmenler okul yöneticilerinden daha yüksek düzeyde öğretim liderliği davranışı beklemektedirler.

Ayaz (2015)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmen algılarına göre öğretimsel davranış düzeyinin tüm boyutlarında yüksek çıkarken, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmen algılarında öğretimsel davranış düzeyinin tüm boyutları düşük çıkmıştır. Sonuç olarak öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşılabılır.

Hallinger, Dongyu and Wang (2016) öğretimsel liderlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerine oranla daha fazla öğretimsel liderlik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır (Kurt, 2020).

Topaçoğlu ve Fırat (2016)'in yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında okul müdürlerinin yaş, branş, görev süresi, yöneticilikteki görev süresi ve eğitim yönetimi alma değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuş ve 2/3 yıllık enstitü mezunlarının fakülte ya da yüksekokul mezunlarına göre daha fazla

öğretimsel liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuş, çevrenin yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip olduğu okullarda okul müdürlerinin daha fazla öğretimsel liderlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak okul büyüklüğü değişkeninde de anlamlı bir fark bulunmuş ve orta ebatlı okullarda öğretimsel liderlik davranışının büyük ve küçük ebatlı okullara göre daha fazla sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çilesiz (2019)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinde cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak öğrenim durumu değişkenine göre devlet okulu öğretmenlerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın ön lisans mezunları lehine olduğu ve ön lisans mezunları öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini daha iyi bir şekilde ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Eren (2020) araştırmasının sonucuna göre, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre öğretim liderliğinde “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” ve “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” alt boyutları yüksek çıkarken “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” alt boyutunun en düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre etkili okul ve öğretimsel liderliğe ilişkin algılarda cinsiyet, eğitim düzeyi, okuldaki hizmet süresi ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Etkili okul ve öğretimsel liderlik arasında yapılan korelasyonda ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaşal (2021) araştırmasının sonucuna göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre “öğretimi ve öğretmeni güçlendirme, öğretimsel iklim, iletişim becerileri, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izleme” alt boyutları ile genel olarak öğretim liderliği davranışlarını sergilemede anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Mesleki kıdem değişkenine göre ise “öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri ve amaç tanımlama” alt boyutunda anlamlı farklılık görülmez iken “öğretimi ve öğretmeni güçlendirme, öğretimi denetleme, öğrenci gelişimini izleme” ve genel olarak öğretim liderliği davranışlarına yönelik algılarında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların mesleki kıdem süresi 4-14 yıl olanlar ile 30 ve üzeri yıl olanlar arasında olduğu tespit edilirken diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Özdoğan (2020) çalışmasında, öğretimsel liderlik ile kurumsal itibar arasında pozitif

yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre öğretimsel liderlik davranışı arttıkça kurumun itibarı da artmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Akgün (2021) çalışmasında okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışı ile okulda işbirliği kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buradan öğretim liderliği davranışının okulun işbirliği kültürünü etkilediği ve açıkladığı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca cinsiyet, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Ay (2021) öğretimsel liderlik ile öğretmen özerkliği üzerine çalışmış ve aralarında olumlu yönde zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Buradan da öğretimsel liderlik davranışının öğretmenlerin özerkliğini etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca öğretimsel liderliğe ilişkin algıda cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenlere göre okul müdürleri daha fazla öğretimsel liderlik davranışı sergilemektedirler. Mesleki kıdem değişkeninde ise yüksek kıdemdeki öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin daha fazla öğretimsel liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

21.yüzyılda (yy) yaşanan hızlı dönüşüm ve değişim neticesinde örgütler varlıklarını sürdürebilmek için bu dönüşüm ve değişime ayak uydurmak durumundadır (Tunçer, 2011). Bu dönüşüm ve değişim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, kalıcı bir yenilenmenin sağlanabilmesi için değişimi özümseyen liderlerin varlığına ihtiyaç vardır.

21.yy'da diğer alanlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişim bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çerçevede eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin liderlik özellikleri önem taşıyan unsurlar arasındadır. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmeleri, yeterli düzeyde motive olmuş bireyleri organize eden bir anlayışın ortaya çıkmasında; çalışkan, ilkeli, erdemli, bilgili, karizmatik, girişimci, vizyoner okul müdürleri ve öğretmenlerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Leithwood, 2003). Bundan dolayı okul müdürleri ile öğretmenlerin liderlik davranışı sergilemeleri okulun iç ve dış tüm paydaşları üzerinde olumlu bir etki sağlayabilecek ve böylece yönetimin okulun amaçları çerçevesinde örgütlenmeleri sağlanacaktır (Kurt, 2009).

Eğitim çıktılarını iyileştirme ve geçme hedefi, öğretmen unsurunun niteliklerine ve niteliklerine bağlıdır. Öğretmenlerin öğrencilerle, öğretmenlerle ve eğitim programlarıyla doğal bağlantısı, öğretmenlerin okullarda okul reform çabalarını başlatmasına, sinerji oluşturmaya ve etkilemesine olanak tanır. Bu nedenle öğretmen liderliği ön plana çıkmakta ve öğretmen liderliğinden yararlanmak önemlidir. Öğrenme ve öğretmeye ilişkin yeni

değerler, öğretmenlerin öğretirken bilgi aktarma konumundan öğrenen konumuna geçmelerini gerektirmektedir. Sadece bilgiyi edinme ve iletme değil, aynı zamanda bilgiyi kullanma ve üretmesinde sağlar (Özden, 2008).

Klasik öğretim, öğretmen liderliğinin sınıfta daha görünür olması gerektiğini vurgular. Bilgi edinme ve kullanma süreci değiştikçe öğretmenlerin tek başına sınıf lideri olmaları yeterli değildir. Sürekli gelişim içinde rehber, profesyonel olmak, eğitimin gelişmesinde söz sahibi olma bakış açısını bırakmak ve sahip olduğun bilgi birikimini ve uzmanlığını her zaman kullanmak gerekir. Çelik'e (2008) göre öğretmen davranışı eğitim kalitesinin en önemli göstergesidir ve öğretmen etkililiği sınıf ortamıyla sınırlı değildir. Öğretim ve yönetim entegrasyonu, öğretmen etkinliğinin önemli bir göstergesidir. Öğretmenler sınıfta ve okulla ilgili diğer uygulamalarda etkili liderlik sağlayabilmelidir.

Öğretmen liderliği, eğitim liderliği teorisinde, yeniden yapılanmada ve okul geliştirme uygulamasında gözlemlenen değişim sürecinden kaynaklanan bir olgudur. Geleneksel liderlik rollerindeki değişikliklerle birlikte dönüştürücü yapılara geçiş, liderlik rollerini de dönüştürmüştür. Otoriter yukarıdan aşağıya yönetime dayalı geleneksel roller, süreçler lider-takipçi ekseninden etkileyicilerle işbirlikçi bir işbölümüne geçerken insanlarla karışıyor. Bu durum liderlik literatüründe çok yeni olmamakla birlikte, sonuçlarının zamanla daha yaygın hale gelmesi ve liderlik uygulamalarına yansımaları olması nedeniyle eğitimde öğretmen liderliği ekseninde gündem bulmuştur.

Bu çalışmanın amacı öğretmen liderliği ile ilgili yapılan çalışmaları doküman taraması şeklinde incelenmesidir. Bu kapsamda son 20 yılda yapılan çalışmalar incelenmiş ve yorumlanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacı okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin öncelikle kuramsal çerçevesinin ele alınıp, devamında bu konuyla alakalı yapılmış çalışmaların doküman incelemesinin yapılmasıdır. Bu doğrultu da gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bu verilerin sonuçlarının yorumlanması amaçlanmıştır.

Yöntem

Bu çalışmanın yöntemini literatürden derlenerek oluşturulan ve nitel araştırma yöntemlerinde de sıkça kullanılan belge tarama yöntemi ve doküman analizi yöntemleri oluşturmaktadır. Literatür derlemesiyle beraber oluşturulan kuramsal ve kavramsal çerçevede öğretmen liderliğinin literatürdeki yeri ve önemi saptanmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Ağırlıklı olarak yurtiçinde yapılan çalışmalar incelenmiş olup, analizli tezlerin araştırma sonuçlarından faydalanılmıştır.

Verilerin Analizi

Literatür taraması yapıldıktan sonra incelenen tez ve makalelerin sonuçları yorumlanarak çözümlenmiştir.

Sonuç

Okul yöneticilerinin özellikle yenilikçi okul liderliği davranışlarını oldukça yüksek düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Alanyazında da araştırmanın sonuçları ile örtüşen bulgulara rastlanmış olup araştırma bulguları ile örtüşmeyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Akçakoca ve Bilgin (2016)'ın yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin tüm liderlik davranışları yüksektir. Canbaz (2019) ve Kahya (2020) dönüşümcü liderlik algılarının; Özdilek (2019) vizyoner liderlik algılarının; Gökalp (2018) kültürel liderlik algılarının; Karaduman (2017) öğretimsel liderlik algılarının ve Haban (2018) öğretmenlerin etik liderlik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Büyükelbaşı (2003) ise kültürel liderlik algısının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmen liderliğinin araştırmada ele alınan değişkenlerin tümüyle orta veya yüksek düzeyde ilişkili olduğu ortaya koymaktadır. Öğretmen liderliği ile en yüksek düzeyde ilişki yenilikçi okul liderliği arasında olmuştur. Yenilikçi liderliğin öğretmen liderliği ile ilişkisinin öğretimsel liderlikten daha yüksek düzeyde çıkması oldukça dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç özellikle COVID 19 pandemisinin ortaya çıkardığı durumla da ilişkilendirilebilir. Pandemiden dolayı okullarda ve eğitimde teknoloji kullanımının söz konusu olması okul müdürlerinin yenilikçi liderlik uygulamalarını daha önemli hale getirmiştir.

Okul müdürlerinin yenilikçi okul liderliği uygulamaları öğretmenlerin de daha fazla öğretmen liderliği sergilemesine imkân tanımaktadır. Alanyazında da araştırmanın sonuçları ile örtüşen bulgulara rastlanmıştır. Eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, davranışları ve liderlikleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Moral (Kabadayı, 1982), motivasyon (Webb, 2007) ve iş tatmini (Bogler, 2001) yapılan çalışmalardan bazılarıdır. Diğer açıdan, okul müdürleri muhtemelen okulun eğitim ortamını daha etkili hale getirmek için ödülleri kullanır. Tarter, Hoy ve Kottkamp (1990)'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmen liderliği ve bağlılığının en önde gelen unsurları arasındadır. Bu bulgu okul müdürlerinin aktif, motive edici, düşünsel ve karşılıklı davranışlarının önemli olduğunu göstermektedir.

Öğretimsel liderlik ile öğretmen liderliği arasında da ilişkiye rastlanmıştır. Okul

müdürlerinin öğrencilerin eğitime ve başarısına yönelik liderlik uygulaması öğretmenlerin de eğitim öğretim sürecinde kendi rollerine daha fazla odaklanabilme ve önem vermesine imkân tanıyacağı için öğretimsel liderliğin de öğretmen liderliğini teşvik etmesi beklenen bir sonuç olarak nitelenebilir. Alanyazında da araştırma bulguları ile örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Blase ve Blase (1999)'nin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak güçlü geliştirici etkileri ile birlikte öğretmen liderliği üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretmen liderliğine bakış açıları etkili öğretim liderliğinin en önemli unsurları arasındadır. Okul müdürlerinin etkili öğretimsel liderlik davranışları arasında öğretmenlerin kontrolü ve rekabeti değil özerkliği ve seçimine önem verilmelidir. Okul müdürleri kısıtlayıcı davranışlardan kaçınarak öğretmenleri meslektaş dayanışmasını teşvik eden davranışlara yöneltmelidir.

Öğretmen liderliği öğrenen okul ile de orta düzeyde ilişkilidir. Okulun öğrenme kapasitesinin yüksek olmasının öğretmenlerin görev yaptıkları okul ortamının gelişmesi onların eğitim-öğretimde daha elverişli bir ortamda görev yapmaları anlamına gelmektedir. Alanyazında da araştırmanın sonuçları ile örtüşen bulgulara rastlanmıştır. Kurland, Peretz, ve Hertz-Lazarowitz (2010)'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre okulun öğrenme kapasitesi liderlik ile yakın ilişkili bir kavramdır. Bu araştırmaya göre öğretmen ve okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulun öğrenme kapasitesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin liderlik stilleri okulun örgütsel vizyonunu ve okulun örgütsel öğrenme süreçlerini yordamıştır. Başka bir deyişle, okul müdürü ve öğretmenlerle diğer paydaşlar tarafından şekillendirilen liderlik davranışları okuldaki örgütsel öğrenme sürecinin güçlü bir motive edicisidir.

Araştırma kapsamında öğretmen liderliğinin öğrenen okul, yenilikçi okul liderliği ve öğretim liderlik değişkenleri tarafından yordanıp yordanmadığı da test edilmiştir. Bu analizin sonuçları öğretmen liderliğinin söz konusu üç değişken tarafından da yordandığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık yönetici liderliğinin en güçlü yordayıcının öğrenen okul olması oldukça dikkat çekici bir bulgudur. Öğrenen okul değişken, araştırmada ele alınan iki liderlik stilinden de daha yüksek düzeyde yordayıcı değişken olmuştur. Bu sonucun, öğretmen liderliğinin öğretmenin görev yaptığı okul bağlamından daha çok etkilendiği anlamına geldiği söylenebilir. Alanyazında da araştırmanın bulguları ile örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Higgins, Ishimaru, Holcombe ve Fowler (2012)'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre öğrenen okullar okul yöneticiliği liderliğinden oldukça etkilenmekle birlikte etkili okul değişim süreçleri, yeni program ve yapıları uygulamaktan öte okulun bir kültürü haline geldiğinde gerçekleşmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Roller. Sosyal Bilimler Dergisi, (19), 236-249.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014b). “İlköğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından// İncelenmesi”. Ekev Akademi Dergisi, 18 (60), 15-30

- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe. T., Doğan, İ. T. ve Kefe, İ. (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *International Journal Of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 202-222.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies For Taking Change*, New York.
- Buluç, B. (2009). “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (152), 72-86.
- Cemaloğlu. N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Çelik, M. (2010). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V., (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları (Adana İli Merkez Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü. & Şeremet, M., (2014), *Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Stratejik Liderlik*”, *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*, Ed. Pınar Altıok Gürel ve Recep Yılmaz, İstanbul: Derin, 313-355.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(3), 101-123.
- Drucker. P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker*, California: Claremont.
- Erdoğan, Ö. (2010). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki Kabul Alanları Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, A. (2020). İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile etkili okul arasındaki ilişki (Tez No. 638149) [Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karaduman, A. (2017). İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaşal, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmen algıları [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi]. <http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11499/38359/Mehmet%20Ka%5c%20fal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kurt, T. (2009). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: Its nature, development, and impact on schools and students. In M. Brundrett, N. Burton & R. Smith (Eds.), *Leadership in education* (pp. 103-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 266-282.

- Özden, Y.(2008). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem.
- Özdoğru, M. (2020). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki (Tez No. 638112) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Sarıkaya, N. (2016). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serin, M. K.. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 18(3), 435-459.
- Topaçoğlu, M.Ö. & Fırat, N.Ş. (2016). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları. Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 11(3), 1849-1878. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9377>
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. Sayıştay Dergisi, (80), 57-84.
- Ünal, A. & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6(2), 239-258.
- Yazıcı, A., Ş. ve Akyol, B. (2017). “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişki”. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 4 (10), 189-208.