

Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin Değerlendirilmesi

An Evaluation of School Directors' Instructional Leadership Features Based on Classroom Teachers' Perceptions

Vedat AKTEPE¹, Bekir BULUÇ²

¹Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği ABD. vedataktepe@nevsehir.edu.tr

²Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği ABD. buluc@gazi.edu.tr

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikle ilgili özelliklerini, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre belirlemek ve değerlendirmektir. Araştırma, nitel türdedir. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre seçilen ve Kırşehir ilindeki ilkokullarda görev yapan, üst, orta ve alt sosyo-ekonomik kategoride yer alan 9 farklı ilkokuldaki, 5'i kadın, 8'i erkek toplam 13 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada veriler görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde ise belirlenen temalar doğrultusunda içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında; okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının yönetimi ve okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması boyutlarında bazı sorunlar görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Öğretim liderliği, Liderlik, Sınıf öğretmenliği

ABSTRACT

This study deals with both defining and evaluating the features of school directors regarding instructional leadership based on the perceptions of school teachers. The study is of qualitative nature and the study group, chosen by means of maximum variation sampling method, consists of elementary school teachers, from low, middle and high socio-economic backgrounds with 5 female, 8 male teachers from 9 elementary schools in Kırşehir. The data were obtained by interview method and content analysis method was applied in the analysis of the data. The results of the study reveal that there exists some problems in such aspects as the instructional leadership

behaviors of the school directors, defining the missions and visions of the schools, management of instructional programs and creating a positive atmosphere in schools.

Keywords: *Instructional leadership, Leadership, Classroom teaching*

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda eğitim, tüm ülkeler ve toplumlar için önemli bir hale gelmiş, bunun sonucu olarak her ülke eğitim sistemini geliştirmeyi öncelikli amaçları arasına almıştır. Eğitim sisteminin en temel alt sistemi ise okullardır. Bu nedenle sistemin başarısında okul yönetiminin de önemli bir payı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra okullarda verilen eğitimin daha etkili ve verimli olması için okul yöneticilerinin liderlik rolünün önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ise özellikle son yıllarda öğretimsel liderlik türünün bu süreçte önemli katkıları olduğunu göstermektedir.

Öğretimsel liderlik ağırlık olarak okul müdürlerinin okul içerisindeki koordinasyon, kontrol, denetim, öğretim ve program geliştirme rolleri üzerine odaklanmaktadır (Hallinger, & Murphy, 1985). Öğretimsel liderler, amaç yönelimli olup, öğrencilerin akademik başarılarını geliştirmeye odaklıdır (Hallinger, 2003). Türkiye'deki okulların yapı ve işleyişi göz önünde bulundurulduğunda, öğretimsel liderlik kavramının önemli bir liderlik türü olduğu düşünülmektedir. Çünkü öğretimsel liderlik, doğrudan eğitim ve öğretim süreci ile ilgili bir liderlik yaklaşımıdır. Okulların mevcut durumu incelendiğinde, okul müdürlerinin zamanlarının büyük çoğunluğunu, eğitim öğretim süreci ile doğrudan ilişkisi olmayan yönetsel işlere ayırdıkları, eğitim ve öğretim süreci ile çok fazla ilgilenemedikleri görülmektedir. Hâlbuki okul yöneticisinin öncelikli görevi eğitim-öğretim ve öğrenci başarısını yükseltme olmalıdır. Öğretimsel liderlik kavramı da bu boyutları ele alan ve okulun akademik performansını geliştirmeyi amaçlayan bir liderlik türüdür. Bu nedenle çalışmada öğretimsel liderlik kavramı ele alınarak incelenmiştir.

Liderlik

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsanoğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir (Buluç, 1998). Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2012). “Eğitim sisteminin her kademesinde liderlere gereksinim vardır. Okul yöneticisinin yeni arayışlar içine girmesi, okulunda yetiştirmek istediği insan profiline ilişkin bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Mevzuatı iyi bir şekilde uygulamanın; bir okulu ne etkili, ne de verimli kılmadığını bilen okul yöneticilerine gereksinim vardır” (Özden, 2002, s. 9). Okul liderliğinin gelişmesi, sadece okul yönetiminin gelişmesiyle değil, öğretimin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır (Çelik, 2012).

Liderlik genellikle bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Fakat bunların çoğunda ortak bir nokta veya öneri olmayıp, pek çok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Yukl, 1989). “Liderlik, insanları etkilemek için önemli olan gücün kullanımını içerir” (Celep, 2004, s. 4) ve lider ile grup arasında bir etkileşim sürecidir (Aydın, 2000). “Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda, belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek, bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir” (Cole, 1993, s. 52). Liderlerin olabilmesi için, ortak bir amacın ve bu ortak amacı gerçekleştirmeye elverişli ortamın olması zorunludur. Aksi takdirde bu koşullar oluşmadan liderlerin doğması söz konusu değildir (Buluç, 1998).

Türkiye’de eğitimle ilgili mevzuatta okul yöneticilerinin görevleri, okul kademeleri itibariyle ayrıntılı bir biçimde tanımlanmamıştır. Belirlenen bazı görevler ise oldukça genel kavramlar içinde ifade edilmiştir. Bu görevler incelendiğinde okul müdürlerinden liderlikten çok yöneticilik yapmaları beklendiği rahatlıkla söylenebilir (Şişman, 2012). Okul yöneticilerinin mevzuat çerçevesinde kendilerinin yapmakla yükümlü oldukları görevlerinin yanında özellikle akademik performansı artırmak için liderlik davranışlarını da sergilemek zorundadırlar. Bu liderlik davranışlarından öne çıkan ise öğretimsel liderlik davranışları olarak görülmektedir.

Öğretim Liderliği

Öğretimsel liderliği, öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevleri kapsayan bir liderlik türüdür (Gümüseli, 1996a). Öğretim liderliği, okul müdürünün okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek, onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2012). Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, hiç kuşkusuz öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmasıdır. Bir başka ifadeyle öğretim liderliği, öğretmenler, öğrenciler ve öğretim programının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olan bir liderliktir (Gümüseli, 1996b).

Öğretim liderliğinin boyutları farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ifade edilmiştir. Bunlardan, Krug (1992) öğretim liderliğinin boyutlarını beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; 1. Okul misyonunun tanımlanması, 2. Öğretim ve programın yönetimi, 3. Öğretimin denetimi, 4. Öğrenci gelişiminin izlenmesi ve 5. Öğretim ikliminin geliştirilmesi. Şişman (2012) ise okul müdürünün öğretim liderliği davranış boyutlarını altı başlık altında sıralamaktadır. Bunlar: “1. Okulun vizyon ve misyonunun yönetimi, 2. Okul programının ve öğrenmenin yöntemi, 3. Öğrenci gelişiminin izlenip değerlendirilmesi, 4. Okul kadrosunun geliştirilmesi, 5. Okul ikliminin ve kültürünün yönetimi ve 6. Okul çevresinin yönetimi” (s.72-102). Öğretimsel liderlikle ilgili en çok kullanılan sınıflamalardan biri ise, Hallinger tarafından geliştirilmiştir. Bu sınıflama,

öğretimsel liderlikle ilgili üç boyut öne sürmektedir. Bunlar; Okulun misyonunun belirlenmesi, öğretim programlarının yönetimi ve okulda olumlu bir öğrenme iklimini oluşturulmasıdır. Bu üç boyut toplam on öğretimsel liderlik fonksiyonu ile tasvir edilmiştir (Hallinger, 2003). Bu çalışmada ele alınan sınıflama da bu sınıflamadır.

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir (Özdemir & Sezgin, 2000). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları, ders programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğrenmenin gerçekleşmesi, öğrencilerin akademik yönden başarılı olması ve dolayısıyla örgütsel performansın yükselmesi açısından oldukça önemli görülmektedir.

Literatür incelendiğinde öğretimsel liderlikle ilgili çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Öğretimsel liderlikle ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalardan bazıları incelendiğinde; Gümüşeli (1996a), Şişman (1997), Akgün (2001), Aksoy ve Işık (2008), ve Gökyer’in (2010) çalışmalarında okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yörük ve Akdağ (2010), ilköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ile ilgili bir ölçeğin geliştirilmesi sürecini ele almış; Tanrıoğen (2000) temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beklendikleri öğretimsel liderlik davranışlarını; Keşan ve Kaya (2011) ise öğretimsel liderlikle ilgili üniversite mezunlarının bakış açılarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bunların yanında öğretimsel liderliğin duygusal zekâ (Tıkrır, 2005), okul kültürü (Şahin, 2011), örgütsel bağlılık (Serin & Buluç, 2012) gibi çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişki inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Yurt dışında yapılan araştırmalardan bazıları incelendiğinde ise; Hallinger ve Murphy (1985), okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının değerlendirilmesi; Hallinger (2005) öğretimsel liderlik ve okul müdürleri; Tan (2012) öğretimsel liderlikle ilgili bir model oluşturma; Sofo, Fitzgerald ve Jawas (2012) Endonezya okul reformunda öğretimsel liderlik; Khan, Khan, Shah, ve Iqbal (2009)’in denetim ve

öğretmen geliştirmede öğretimsel liderlik gibi konularda araştırmalar yaptıkları görülmektedir. Ancak gerek yurt içi, gerekse yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunun nicel ve ankete dayalı olduğu görülmektedir. Nitel araştırma türünde yapılan öğretimsel liderlik araştırması yok denecek kadar azdır. Nitel araştırmalar, belli bir konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek açısından önemli bir araştırma türüdür. Öğretimsel liderliğin okullar için önemi göz önünde bulundurulduğunda bu konunun detaylı olarak araştırılması önemli görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları, sınıf öğretmenlerinin algularına göre görüşme yöntemi ile belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma türünde tasarlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. “Amaçsal örnekleme, araştırmacı evrenin bütünüyle ilgili daha önceki bilgilerine dayalı olarak ve araştırmanın özel amacına göre bir örneklem belirlemektedir” (Fraenkel, & Wallen, 1993, s. 87). Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Kırşehir ilindeki üst, orta ve alt sosyo-ekonomik kategoride yer alan 9 farklı ilkokuldaki 5’i kadın, 8’i erkek toplam 13 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Öğretmenlerden biri 0-5 yıl, ikisi 6-10 yıl, ikisi 11-15 yıl, dördü 16-20 yıl ve yine dört tanesi de 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, veriler görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Görüşme araştırmacılar tarafından geliştirilen ve yarı yapılandırılmış iki sorudan oluşan bir görüşme formu yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular, 1.Okul yöneticilerinin mevcut öğretim liderliği özellikleri nasıldır? 2.Okul yöneticilerinin olması gereken öğretim liderliği özellikleri nelerdir? Şeklinde. Araştırma soruları; 1.Okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi, 2.Öğretim programlarının yönetimi ve 3.Okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması temalarına göre organize edilmiştir. Ayrıca görüşme esnasında temalara göre belirlenen öğretimsel liderlikle ilgili sonda sorularına yer verilmiştir. Daha sonra çalışma grubunda yer alan öğretmenlerle bireysel görüşmeler yapılmış, görüşmeler öğretmenlerin bilgisi dâhilinde ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Analiz sürecinde veriler olduğu gibi yazılı olarak bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra, temalar doğrultusunda analiz edilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi belirlenen üç tema doğrultusunda yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre içerik analizinde temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir.

BULGULAR

Öğretimsel liderlik ile ilgili sorulara verilen cevaplar, belirlenen temalara göre ele alınarak, bu bölümde analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Mevcut Öğretim Liderliği Özellikleri

Öğretimsel liderlikle ilgili literatür incelendiğinde bu liderlik türünün, okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının yönetimi ve okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması gibi boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar çerçevesinde

13 öğretmen ile yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkan görüşler analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Okulun Misyon ve Amaçlarının Belirlenmesi

Misyon, bir örgütün varoluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik görevi ifade eder. Misyon örgütün üretim kimliğini gösterir ve örgüt felsefesini canlandırır. Eğitim örgütlerinin örgütsel misyonu, yöneticiler ve diğer personel tarafından paylaşılan, ortak değerler ve inançlar demektir. Bir eğitim örgütü, tüm politikalarını ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla yaşamını sürdürebilir (Çelik, 1995). Bunun yanında okulun amaçlarının bilinmesi, amaçların okul yöneticileri ve personel tarafından benimsenmesi ve paylaşılması örgütsel performans açısından oldukça önemlidir. Okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi ve bunun tüm okul personeli ile paylaşılmasında ise okul yöneticilerinin rolü büyüktür.

Misyon ve amaçlar boyutu ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin mevcut öğretimsel liderlik özelliklerini belirtirken özellikle mevzuat konusu üzerinde durmuşlar, mevzuatın okul yöneticileri üzerinde büyük etkisi ve baskısı olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, mevzuata aşırı bağlı kalarak öncelikle kendilerini koruma altına almaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda bir öğretmen; *“Günümüzde çoğu okul yöneticisi mevzuat yöneticiliği yapmaktadır. Yani ben işi kurallara uydurayım benim başıma bir şey gelmesin, gerisi önemli değil psikolojisiyle yaklaşmaktadır.”* şeklinde görüş bildirmiştir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin okulun misyon ve amaçlarını belirleme konusunda da fazla bir etkilerinin olmadığı, tamamen mevzuata bağlı kalarak, bu doğrultuda hareket ettikleri görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin özellikle misyon ve amaç belirleme konusunda yeterli olmadıkları, bu konuda desteğe ihtiyaçları olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun en önemli nedeni olarak ise katı mevzuat anlayışı gösterilebilir.

Öğretim Programlarının Yönetimi

Bir okulda okul yöneticisinin ya da müdürün varlık nedenlerinden biri, belki de en önemlisi, okul programının işleyişinin yönetimidir. Öğretim liderliği esas itibarıyla

yöneticinin, okul programına ve öğretim-öğrenme sürecine önderlik etmesidir. Etkili okullarda okul programı, açık bir biçimde belirlenmiş amaçlar üzerine oluşturulmakta, okulda herkes, öğrenmenin önemini vurgulamaktadır (Şişman, 2012).

Öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkan bulgulara göre, okul yöneticileri eğitim öğretim süreci ile yeterince ilgilenememekte, özellikle sınıf ortamında gerçekleşen eğitim ve öğretim faaliyetleri konusunda öğretmenlere fazla bir yardımları olamamaktadır. Öğretmenler yönetsel işlerin eğitsel işlerin önüne geçtiğini, bunun sonucu müdürlerin eğitim öğretim sürecinin denetimi başta olmak üzere, eğitsel faaliyetlerle fazla ilgilenemediklerini dile getirmişlerdir. Bu konu ile ilgili olarak bir öğretmen, “Okul müdürlerinin bürokratik yazışmalardan, iş takibinden, okula gelen gidenlerin karşılanması ve uğurlanmasından, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilgili sorunlarla ilgilenmekten, okulun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme istek ve heveslerinden dolayı öğretim liderliği yapacak vakitleri yok.” şeklinde görüş bildirmiştir. Bunun yanı sıra bazı öğretmenler okul yöneticilerinin eğitim programları hakkında da yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, buna bağlı olarak eğitim programlarının amacına ulaşmasında da problemler yaşandığını dolayısıyla eğitim programının yönetiminde problemlerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda okul müdürlerinin öğretim programlarının yönetimi konusunda çok da başarılı olamadıkları, bunun temel nedenlerinden birinin ise yönetsel işlere eğitsel işlerden fazla ağırlık verilmesinin olduğu söylenebilir.

Olumlu Bir Öğrenme İkliminin Oluşturulması

Öğretimsel liderliğin üçüncü boyutu ise olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Bu boyut öğretim zamanının korunması, mesleki gelişmenin desteklenmesi, yüksek düzeyde görünür olmak, öğretmenler ve öğretim ortamları için teşviklerin sağlanması gibi fonksiyonları içerir (Hallinger, 2003). Konu ile ilgili araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, okul müdürlerinin olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma ile ilgili rollerini yeterince gerçekleştiremedikleri görülmektedir. Öğretmenler olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulabilmesi için, okul müdürünün okul ortamında görünür olması gerektiğini, fakat idari işlerden dolayı

müdürlerin odalarından fazla çıkamadıklarını belirtmişlerdir. Yine okul müdürleri görevlerinin yapısı dolayısıyla uzun yıllardır sınıf ve sınıf ortamından uzak kalmaktadır. Bu konuda bir öğretmen, “Okul yöneticilerinin öğretimden ve öğretimi desteklemekten iyiden iyiye uzaklaştığı inancındayım. Uzun yıllar sınıflardan uzak olan okul yöneticileri sınıflara denetim için bile girmekten çekinmektedirler. Bu nedenle denetim ve telkinlerle öğretime destek verme konusunda bir lider oldukları kanısında değilim.” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu bağlamda okulda eğitim-öğretim işleri ile ilgili, denetim ve rehberlik faaliyetlerinin istenilen düzeyde olmadığı, müdürlerin öğretmenlere eğitsel konularda çok fazla yardımda bulunamadıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi konusunda problemler görülmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik ile ilgili mevcut davranışları değerlendirildiğinde, müdürlerin yeterliklerinin çok da istenilen düzeyde olmadıkları söylenebilir. Ancak yöneticilerin bu konulardaki yetersizliklerinin en önemli nedenlerinin başında ise hali hazırdaki mevzuat ve iş yükü gelmektedir. Mevzuat okul yöneticilerini bazen aşırı derecede engellemekte, yöneticilerin serbest hareket etmesine imkân vermemekte ya da öğretimsel liderlikle ilgili faaliyetler için yeterli zaman bırakmamaktadır.

Okul Yöneticilerinin Olması Gereken Öğretim Liderliği Özellikleri

Öğretimsel liderlik ile ilgili literatür, bu liderlik türü ve liderlerin sahip olması gereken temel özellikler hakkında ayrıntılı bilgiyi sunmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlere okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikle ilgili hangi özelliklerinin daha ön planda olması gerektiği, hangi özelliklere sahip olurlarsa okulların başarı ve performansının yükseleceği ile ilgili bir soru sorularak elde edilen cevaplar temalara bağlı kalınarak analiz edilmiştir.

Okulun Misyon ve Amaçlarının Belirlenmesi

Okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi ile ilgili olarak öğretmenler okul yöneticilerinin; vizyon sahibi, ufku açık, gayretli, inisiyatif alabilen, kendisini

yetiştirmiş, yüksek beklenti sahibi kişiler olmasını önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak görüşme yapılan öğretmenlerden biri, “*Öğretim lideri ufku açık, kurumun vizyonunu oluşturmuş, eğitim kalitesini maksimum düzeye ulaştırmak içinde gayret göstermelidir. Öğretim lideri insiyatif almaktan çekinmemelidir.*” derken, diğeri bir öğretmen, “*Okul yöneticisi kendini yetiştirmeli, her konuda söyleyeceği söz bulunmalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerin arasında olmalıdır ve dolayısıyla öğretime liderlik edebilmelidir.*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bir başka öğretmen ise “*Okul yöneticisi kurumda uygulanan öğretim hedeflerini iyi bilmeli, ona yönelik gerekli katkı ve desteği sağlamalıdır. Kurumun dışı yönelik tanıtımını da lider yapacağı için, kurum yöneticisinin özellikleri de o kurumun algılanması hakkında önemlidir.*” şeklinde konu ile ilgili düşüncelerini ifade etmiştir.

Öğretim Programlarının Yönetimi

Öğretim programlarının yönetimi ile ilgili olarak ise öğretmenler; okul yöneticilerinin eğitim programını ve kazanımlarını çok iyi bilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile birlikte eğitim programlarının ve eğitim öğretim sürecinin daima içinde olmalarının önemli olduğu, yöneticilerin öğretimle ilgili uygulamaları güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli takip ederek bunları öğretmenlerle paylaşmaları gerektiği yine görüşme sonucu ortaya çıkan bulgular arasında yer almaktadır. Bunun yanında okul yöneticilerinin sürekli olarak eğitim fakülteleri ile işbirliği yapmasının ve okul ile üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi, bu sayede öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunmaları gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bir öğretmen, “*Öğretim lideri olarak yöneticiler, öğretim uygulamalarını paylaşmalı, okuluyla eğitim fakültesi arasındaki bağı güçlendirerek öğretmenlerin öğretim alanında kendilerini geliştirmelerine ön ayak olmalıdır*” derken, bir başka öğretmen, “*Okul yöneticisi öğretmenlerle birlikte eğitim programlarının sürekli içinde olmalı, takip etmeli ve değerlendirmelidir.*” demiştir. Bir başka öğretmen ise “*Eğitim programındaki kazanımları, değerleri, disiplinler arası ilişkileri, eğitim programını en iyi şekilde öğrenen ve öğreten liderler olmalıdır.*” şeklinde düşüncelerini ortaya koymuştur.

Olumlu Bir Öğrenme İklimin Oluşturulması

Öğretim zamanının korunması, mesleki gelişmenin desteklenmesi, yüksek düzeyde görünür olmak, öğretmenler ve öğretim ortamları için teşviklerin sağlanması gibi fonksiyonları içeren “olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması” teması ile ilgili olarak ise öğretmenler aşağıdaki görüşleri ortaya koymuşlardır.

Okul yöneticileri, okulda yüksek beklentiler ve öğrenen ekipler oluşturmalarıdır. Öğrencilerin başarılı olabilmesi için gerekli kaynaklar bulunmalı ve öğrencilerin hizmetine sunulmalıdır. Öğretim lideri olan okul müdürü, sınıfta araç-gereç, donanım eksikliğini bilmeli ve tamamlama gayreti içinde olmalıdır. Bu konuda bir öğretmen, “*Öğretim lideri olan okul müdürü, sınıfta araç-gereç, donanım eksikliğini bilir ve tamamlama gayreti içinde olur. Öğretmen ve öğrencilerin sorunlarıyla yakından ilgilenir onlara yol gösterir, rehberlik yapar. Çocuğa ailede verilen eğitimin önemini vurgulayarak, velilere de bu anlamda yol gösterir.*” derken, bir başka öğretmen akademik yönden başarıyı artırmak için, “*Bir kurumda hangi derste yetersizlik varsa bunu çözmeye yönelik kurs vb. tedbirler alınmalıdır.*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bunun yanında öğretmenler, öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilerin sorunlarıyla yakından ilgilenerek onlara yol göstermeleri ve rehberlik yapmaları üzerinde durarak, akademik başarı ve etkili bir okul için aile desteğinin sağlanmasının çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak bu boyutta öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından okul içerisinde özellikle öğretim programının denetim ve değerlendirilmesinin çok önemli olduğu, okul müdürünün çalışanlar arasında etkili bir iletişim sistemi kurması gerektiği, eğitim-öğretim sürecinin verimliliği ve kalitesi için gerekli her türlü kaynağın sağlanması, personelin kendisini geliştirmesi için gerekli imkanların ve ortamların sunulmasının öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin en önemli görevleri oldukları yönünde görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretimsel liderlik, eğitim öğretim sürecini ele alması ve özellikle okullarda akademik başarı ve performansı yükseltmeyi hedefleyen bir liderlik türü olması nedeniyle son yıllarda dikkat çeken bir liderlik türüdür. Öğretimsel liderlikle ilgili çok sayıda sınıflama olmasına rağmen Hallinger (2003)'in de belirttiği gibi üç önemli boyut ön plana çıkmaktadır. Bunlar, okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının yönetimi ve okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları hakkındaki algıları görüşme yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada öncelikle okul yöneticilerinin mevcut hali hazırdaki öğretimsel liderlik türü kapsamındaki davranışları betimlenerek, daha sonra öğretmen görüşlerine göre olması gereken öğretimsel liderlik davranışları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu süreç yukarıda belirtilen üç boyuta dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Okul yöneticilerinin okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi boyutu ile ilgili mevcut durumları analiz edildiğinde, yöneticilerin bu konuda çok da yeterli olmadıkları, özellikle mevzuatın bu konuda engeller çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında okul yöneticilerinin vizyon ve amaç belirlemede çok fazla etkili olmadıkları, eğitim öğretim süreci ile fazla ilgilenemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Arslan (2009)'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre de okul yöneticileri; “amaçları açıklama”, “mesleki gelişimi sağlama” ve “denetleme ve değerlendirme” boyutlarında yer alan öğretimsel liderlik davranışlarını pek de istenilen düzeyde gerçekleştirememektedirler. Öğretimsel liderlik türünde eğitim öğretim sürecinin, bu bağlamda öğretmenlerin denetimi de önemli bir konudur. İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 60. maddesinde ilköğretim okul müdürünün görevleri sıralanırken “Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur” (MEB, 2003) denilmektedir. Günümüzde çoğu okul yöneticisinin aşırı derecede mevzuata bağlı

kaldığı, mevzuatı yorumlama konusunda fazla uğraş göstermediği, buna bağlı olarak herhangi bir şekilde insiyatif kullanmada da çok da istekli olmadığı araştırma esnasında öğretmenler tarafından dile getirilen bir konu olmuştur.

Vizyon, misyon ve amaçlar, başarılı bir okul yönetimi ve reformu gerçekleştirmek isteyen ve öğretimsel liderliği benimseyen müdürlerin terminolojisindeki en güçlü kavramlardır (Hallinger, 2005). Okulun misyonunun belirlenmesi, amaçların oluşturulması ve iletilmesi ile ilgilidir. Bu fonksiyonlar, okul müdürlerinin okul ortamında öğrencilerin akademik gelişimlerini sağlamak için açık ve ölçülebilir amaçlar oluşturulmasına odaklanmaktadır. Okul müdürünün sorumluluğu bu amaçların okul toplumu tarafından bilinmesi ve desteklenmesini sağlamaktır. Her ne kadar misyon okul müdürü tarafından tek başına oluşturulmasa da okulun açık bir akademik misyona sahip olması ve bunların personele iletilmesi müdürün sorumluluğundadır (Hallinger, 2003).

Öğretimsel liderliğin ikinci boyutu olan öğretim programlarının yönetimi, öğretim süreci ve programların koordinasyon ve kontrolüne odaklanır. Bu boyut üç liderlik fonksiyonunu içerir. 1. Öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, 2. Programların koordinasyonu, 3. Öğrencilerle ilgili süreçlerin kontrol ve takibi (Hallinger, & Murphy, 1985). Bu nedenle okul yöneticilerinin bu üç konu üzerine eğilmesi ve gerekenleri yapması, okulun akademik performans ve başarısının artırılması açısından önemli görülmektedir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin öğretim programları ve sınıf ortamında gerçekleşen eğitim ve öğretim faaliyetleri konusunda, öğretmenlere yeterince yardımcı olmadıklarını göstermektedir. Öğretmenler, okulda yönetsel işlerin eğitsel işlerin önüne geçtiğini, bunun sonucu yöneticilerin öğretim programları ve eğitim öğretim sürecinin yönetimi konusunda yetersiz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Yine araştırma bulgularına göre öğretmenler, yöneticilerin programlar hakkında da yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, buna bağlı olarak programların amacına ulaşmasında da sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Öğretim programlarının etkili bir şekilde işleyişinde, okul yönetiminin desteği önemlidir. Programın ihtiyaç duyduğu tüm öğretim materyalleri, araç ve gereçlerin sağlanması öncelikle okul yönetimlerinin görevidir. Ancak, özellikle bürokratik işlerin yoğunluğundan dolayı okul yönetimleri bu

tür kaynak sağlama konusunda zaman bulamamakta veya önceliği bürokratik işlere vermektedirler. Bunun sonucunda ise öğretim süreci istenilen nitelik ve kalitede gerçekleşmemektedir. Öğretim programlarının yönetimi ve bu bağlamda öğretimi denetleme ve değerlendirme ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar, Süzeroğlu (2006)'nın araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Bazı araştırma sonuçları ise bu araştırma sonuçları ile farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Akgün (2001) ve İnceler (2005)'in araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları genelde iyi düzeydedir.

Öğretimsel liderliğin son boyutu olan olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması ile ilgili sonuçlar analiz edildiğinde ise, okul yöneticilerinin bu boyutta da yeterli düzeyde olmadıkları görülmektedir. Öğretmenler özellikle okul yöneticilerinin görünür olma, denetim ve rehberlik, öğretmenler ve öğretim ortamları için gerekli teşviklerin sağlanması konusunda yeterli desteği sağlayamadıklarını bildirmişlerdir. Toker (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da özellikle görünen varlık olma boyutunda bu araştırma sonuçları ile benzerlikler göstermektedir. Süzeroğlu (2006) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre de okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevini istenilen düzeyde yerine getirememektedirler. Demiral'ın (2007) araştırma sonuçlarına göre ise, olumlu öğrenme iklimi geliştirmenin yönetim işlevleriyle olan ilişkisi boyutunda müdürlerin daha olumlu düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması, öğretim için ayrılan zamanın etkili kullanımı, öğretmenlerin gelişiminin desteklenmesi, okul ortamında görünür olmak, öğretmenler ve öğretim ortamları için destekleyici faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu boyut ile ilgili yönetici davranışları, etkili bir iletişim yeteneği ve aynı zamanda okul yöneticilerinin teknik yönden yeterli olmasını gerektirmektedir. Özellikle öğrencilerin akademik performanslarını artırılabilmesi için, öğretmenlerinde kendi alanlarında uzman ve yeterli olması gerekmektedir. Bu nedenle, okul müdürünün öğretmenlerin gelişimine destek olması, onlar için olumlu bir öğrenme ve öğretme ortamı hazırlaması önemli hale gelmektedir.

Sonuç olarak öğretimsel liderlik, günümüz okullarının özellikle akademik performansını güçlendirmek ve geliştirmek açısından önemli bir liderlik türü olarak görülmektedir. Bu liderlik türünün diğerlerine göre en büyük avantajı, eğitim ve öğretim sürecini merkeze alması, çalışmaların bu süreçler üzerinde odaklanmasıdır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemeleri birtakım yeterlikler gerektirmektedir. Bunların başında okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının etkili şekilde yönetimi ve olumlu bir öğrenme iklimi oluşturması gelmektedir. Ancak bu görevlerden bazıları eğitim sisteminin yapısından dolayı okul yöneticilerinin tek başına yapabileceği görevler değildir. Bu nedenle mevzuatta bazı değişiklikler yapılarak okul yöneticilerinin hareket alanlarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin özellikle öğretim programları yönünden sürekli güncel bilgilere sahip olmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu tür etkinlikler için Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerine eğitim ve öğretimi geliştirme faaliyetleri yoluyla destek vermesi gerekmektedir. Olumlu bir öğrenme iklimi ise öğretimsel liderin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin bu bağlamda öğrenci, veli ve öğretmenlerin gelişimine yardımcı olmaları okulun başarısı açısından önemli görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aksoy, E. & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Arslan, M. (2009). *Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi..

- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cole, G. A. (1993). *Management theory and practice*. (4th.Edition). London: DP, Publications Ltd, Aldine Place.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-52.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1993). *How to design and evaluate research in education*. New York: Mcgraw-Hill.
- Gökyer, N. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler. *S.Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 113-129.
- Gümüşeli, A. İ. (1996a). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. III. Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulmuş bildiri, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Gümüşeli, A. İ. (1996b). Öğretim liderliği. *MPM Verimlilik Dergisi*, 4.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 221-239.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.

- İnceler, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Keşan, C. & Kaya, D. (2011). Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 20-37.
- Khan, Z., Khan, U. A., Shah, R. U., & Iqbal, J. (2009). Instructional leadership, supervision and teacher development. *Dialogue*, 4(4), 580-592.
- Krug, S. (1992). Instructional leadership, a constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- MEB (2003). *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Tebliğler Dergisi*, Sayı: 2552. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Serin, M. K & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Sofo, F., Fitzgerald R., & Jawas, U. (2012). Instructional leadership in Indonesian school reform: Overcoming the problems to move forward. *School Leadership & Management*, 32(5), 503-522.
- Süzeroğlu, M. A. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şahin, S. (2011). The relationship between instructional leadership style and school culture (İzmir Case). *Educational Sciences: Theory & Practice Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11, 1920-1927.

- Şişman, M. (1997, Eylül). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. IV. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. (4. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tan, C-Y. (2012). Instructional leadership: Toward a contextualised knowledge creation model. *School Leadership & Management*, 32(2), 183-194.
- Tanrıöğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73.
- Tıkır, N. (2005). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile duygusal zekaları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Gaziantep ili Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Toker, T. (2007). *Sınıf Öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beledentileri ve beledentilerinin gerçekleştirme düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yörük, S. & Akdağ, G.A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(1), 66-92.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri*. (Geliştirilmiş 5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

SUMMARY

The study aims to define and evaluate the features of school directors regarding instructional leadership based on the perceptions of the school teachers. Below are the questions that this study seeks to answer.

1. *How are the existing instructional leadership behaviors of school directors based on the views of teachers?*

2. *Based on teachers' views, what are the instructional leadership behaviors that school directors should possess?*

The study is of qualitative nature and the maximum variation sampling method, which is one of the qualitative research sampling methods, was applied. In purposeful sampling, the researcher identifies a sample based on both the specific purpose of the study and the previous knowledge s/he has about the whole study space (Fraenkel, & Wallen, 1993).

The study group consists of 13 elementary school teachers from low, middle and high socio-economic backgrounds in total, 5 female, 8 male teachers from 9 elementary schools in Kırşehir. Data were gathered by means of interview method, developed by the researchers themselves using an interview form consisting of two semi-configured questions. Content analysis method was used to analyze the data. Content analysis was conducted based on these three themes.

At the end of the study it has been found out that many of the school directors nowadays stick excessively to school regulations and they fail to show enough effort to interpret the regulations and they are not in any way willing to take any initiative.

Moreover, the teachers expressed that managerial paperwork overshadows the educational works in schools and as a result the school directors prove inefficient in the management of the teaching and training process in schools.

In addition, they stated that particularly the school directors fail to take the initiative in securing necessary incentives for teachers, classrooms, inspection and guidance. The behaviors of directors regarding this dimension require them to have efficient communication skills and to be technically well-informed.

As a result, certain qualifications are required for school directors to show instructional behaviors. Of these qualifications, defining the mission and objectives of

the school, an efficient management of training programs and creating a positive learning atmosphere stay among the top requirements. However, some of these requirements are beyond the school directors due to the education system. Therefore, there is a need to enlarge the authority of school directors by means of amending some regulation articles. On the other hand, it is important that school directors keep abreast of the latest updates particularly in training programs. It is necessary that the Ministry of National Education should provide assistance for school directors with promoting the teaching and training activities. A positive learning environment is one of the most important merits of instructional leaders. Therefore, it is regarded important for school directors to help develop the skills of teachers not only for themselves and students but also for the success of the school.