



İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ROLLERİ*

Esra AKSOY

Öğretmen, Aydın Milli Eğitim Müdürlüğü

Doç. Dr. Halil IŞIK

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini öğretmen görüşleri açısından belirlemektir. İncelenen bu roller şunlardır: okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi; öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi; düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve ikliminin oluşturulmasıdır. Araştırma, 2005–2006 öğretim yılında Aydın il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Şişman'ın (2004) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili araştırmasında kullanılmış anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikler ve t-testi ve varyans analizi testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda İlköğretim Okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin düşük çıkmadığı, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ile öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin kıdeme ve bransa göre farklılık gösterdiği, öğretimsel liderliğin tüm boyutlarında hizmet içi eğitime katılanlarla ile katılmayanlar arasında anlamlı farkların bulunduğu belirlenmiştir. Okul büyüklüğü ile öğretimsel liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Sözcükler: Öğretimsel liderlik, okul yöneticisi, ilköğretim.

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ROLES OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS

Abstract

The purpose of this study is to explore the roles of elementary school principals in terms of instructional leadership according to the perceptions of teachers. Instructional leadership roles can be listed as defining and sharing of school

* Bu çalışma "İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri: Aydın örneği" başlıklı Çanakale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan yüksek lisans tezi temel alınarak hazırlanmıştır.

vision and mission, administrating the instructional perogram, evaluating the students and instruction, supporting the professional development of teachers, and establishing an effective school climate. This study is conducted on elementary school teachers in the city center of Aydın in the instructional year of 2006 – 2007. For data collection purpose, Instructional Leadership Inventory of Sisman (2004) is used. For data analysis descriptive statistics, t-tests, and ANOVA tests were conducted. As a result, instructional leadership roles of elementary school principals according to the perceptions of teachers were found highly upper level. Instructional leadership roles and the gender, branches and taking in-service education of the principals have a significant difference. However, school size did not make any difference on instructional leadership roles of elementary school principals.

Key Words: Instructional leadership, principal, elementary education.

GİRİŞ

Öğretimsel liderlik; iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder (Çelik, 1999: 41). Öğretimsel liderlik: “eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurulunu birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin yaratılmasıdır.” (Mc Evan, 1994: 6–10). Murphy (1998: 12) okul yönetimine ilişkin değişimlerin 21. yüzyılda da artan bir biçimde devam edeceğini belirterek geleceğin yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanı sıra okul örgütlerinin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edebilecek olan örgütsel mimarlık, öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek öğretimsel liderlik rolleri ile donatılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Öğretimsel liderlik, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır. Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır. Öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin temel görevi de öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine edebilmektir (Findley ve Findley, 1992: 103).

ÖĞRETİMSSEL LİDERLİĞİN DAVRANIŞ BOYUTLARI

Öğretimsel liderliğin boyutları; Çelik (1999), Gümüşeli (1996) (2001), Şişman (2004), Hallinger (1985) e göre şöyle belirlenmiştir:

Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme

Vizyon; geleceğe ilişkin bakış açısını ifade eder. Bir örgütün gelecekte alacağı ideal durumdur (Özdemir, 2000: 37). Misyon ise vizyonun gerçekleştirilmesi için konulan hedeflerdir. (Köksal, 1998: 10).

Okulun misyonunu tanımlama: okulun genelinde yapılan çeşitli etkinlikleri bir bütün olarak birbirine bağlı paylaşılmış amaçlar hissi oluşturarak bu misyonu iş görenlere ve öğrencilere ifade etmeyi gerektirir (Hallinger ve Murphy, 1985: 221). Açık olarak belirlenmiş bir misyon okuldaki her bireyin amaçları doğrultusunda yürütmesinde önemli bir adımdır (Akdağ, 2002: 1–7). Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin de okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirleyerek okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun örgüt üyelerince paylaşılmasına öncülük etmesi

gerekir (Şişman, 2004: 76). Okulun temel misyonu, öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir (Çelik, 2000: 209).

Okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma: Okulun amaçları, okulun gerçekleştirmek istediği vizyonu kapsamalıdır. Okul amaçlarının belirlenmesinde benimsenen eğitim felsefesi, okulun içinde yer aldığı toplumun beklenti ve yönelimleri, kültürel yapı, sahip olunan kaynaklar vb. bazı belirleyiciler vardır. Okul yöneticileri amaç belirlemede bunları dikkate almalıdırlar (Şişman, 2004: 78). Okul yöneticileri okul amaçlarının ilgililere duyurulmasını sağlamalıdırlar. Bu yolla okulla ilgili olanların okulun amaçlarından haberdar olması, bunları benimsemesi, desteklemesi, bu desteğin sürdürülmesi ve yoğunlaştırılması başarılabılır (Açıkalin, 1994: 139).

Okulun amaçlarını geliştirme ve uygulama: Okulun amaçları, değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde yeniden belirlenip tanımlanmak durumundadır. Etkili okullarda okul yöneticileri, okul amaçlarıyla özellikle de okulun akademik amaçlarıyla bütünleşmiş olup eğitim, öğretmen, öğrenci ve akademik başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptir (Şişman, 2004: 78).

Eğitim Programı ve Öğretimin Yönetilmesi

Eğitim örgütünün var oluş nedeni ve tek amacı eğitimin amaçlarına göre öğrencileri yetiştirmektir. Öğrencilerin yetiştirilmesi ise okulun eğitim programına göre olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında eğitim programı ve öğretimi yönetmek demektir (Başaran, 1994: 81). Öğretimsel liderlik de esas itibarıyla yöneticinin, okul programına ve öğretim- öğrenme sürecine liderlik etmesidir (Şişman, 2004: 83). Eğitim programı ve öğretimi yönetmede birbirleriyle ilişkili birkaç görevden meydana gelir. Bunlar; öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci ilerlemesini izlemedir (Gümüşeli, 1996: 56).

Öğretim zamanını etkili kullanma: Okullarda zamanın örgütlenmesi ve yerli yerinde kullanılması önemlidir. Okulun açılış ve kapanışı, tatil ve dinlenme zamanları, derslerin başlama ve bitişi, teneffüsler, hep zamanla ilgili konulardır. Okuldaki zamanın önceliklere göre plânlanması ve etkili bir biçimde kullanılması yanında, yöneticinin kendine ait bir zaman plânı olması ve zaman yönetimi konusunda beceri sahibi olması gerekir (Şişman, 2004: 89).

Öğrencileri öğrenmeye motive etme: Öğretimin ve öğrencinin değerlendirilmesi sonucu öğrenci başarılarının okul, sınıf, aile ve çevre tarafından tanınması, başarının sürekliliği ve başkalarının başarıları için gereklidir. Okul yöneticisi başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olmasını sağlayabilir (Şişman, 2004: 94).

Eğitim programını eşgüdümleme: Eğitim etkinliklerinin dağılımını yapmada okul yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi etkinlikler arasında eşgüdümü sağlamaktır. Bu eşgüdüm genel olarak iki biçimde yapılır. Birincisi aynı dersi okutan öğretmenlerin yaptıkları plânlar arasındaki eşgüdümdür. İkinci tür eşgüdüm ise aynı sınıfı okutan öğretmenlerin yaptıkları plânlar arasındaki eşgüdümdür. Eşgüdümleme toplantılarına okul yöneticisi başkanlık etmelidir (Başaran, 1994: 89).

Okul Kadrosunun Geliştirilmesi

Çalışanların başarılarını ödüllendirme: Okulda varlığını hissettirmek isteyen öğretimsel liderler kendi yetkisinde olan ödül ve ceza sistemini etkin olarak uygulamalıdırlar.

Görevini aksatan personel cezalandırılacağını; fazla çaba harcayanlar da ödüllendirileceğini bilmelidir (Başar, 1993: 37). Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından da önemlidir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmelerini sağlayacaktır (Şişman, 2004: 101).

Öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlama: Mesleki gelişmeye yönelik olanakları öğretmenlere duyurma ve gerekli hizmet içi etkinliklerin düzenlenmesini sağlama okul yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır (Hallinger ve Murphy, 1985: 223). Öğretmenlerin meslekî gelişimlerine dönük etkinlikler; okul içinde ya da dışında bazı hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulda düzenlenecek konferans, seminer vb. etkinlikler biçiminde gerçekleştirilebileceği gibi öğretmenleri ilgilendiren bazı konularda eğitim fırsatlarından öğretmenleri haberdar etme biçiminde de olabilir (Şişman, 2004: 99).

Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi

Öğretim sürecini denetleme ve değerlendirme: Okul yöneticisinin asıl görevi; okul amaçlarının sınıf uygulamalarına dönüştürülmesini sağlamaktır. Bu görev, öğretmenlerin ders hedeflerini okul amaçları ile eşgüdümlemeyi, onları öğretimsel bakımından desteklemeyi ve informal sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf öğretimini izlemeyi gerektirir. Bu denetleme ve değerlendirme sonucunda öğretmenlere yaptıkları belirli sınıf uygulamalarına ilişkin somut dönütler verilir (Gümüşeli, 1996: 57). Etkili okullarda yöneticiler, program değerlendirme, geliştirme ve öğretimi iyileştirme çalışmalarına bizzat katılmakta; beklentilerini açıklamakta; herkesin program değerlendirme ve geliştirme sürecine katılmasını teşvik etmektedir (Şişman, 2004: 88).

Öğrenci başarısını izleme: Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmak için okulun başarı durumunu, öğrencilerin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır (İlgar, 1996: 95). Okul yöneticisinin öncelikli amacı, öğrenci başarısını arttırmaktır. Bir öğretimsel liderin öğrenci başarısını arttırmak için okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmalı, öğrenci başarısını ön plâna çıkarmalı, öğretim plânlarında bütünlük sağlamalı, öğrenmeyi engelleyen disiplinsizlikleri yok etmelidir. (Özden, 1998: 146). Bu çalışmalara ilâve olarak yöneticiler, öğretmenlerin standart başarı testleri yoluyla öğrenci başarılarını izlemelerini de sağlamalıdır. Yönetici ve öğretmenler, bu yolla okul ve ders amaçlarına ne kadar ulaşabildiğini bilirler ve amaçlara ulaşabilmesi için gerekli düzenlemeleri yaparlar (Sergiovanni, 1984: 7).

Olumlu Okul İklimi Geliştirme

Okulun öğrenme iklimi büyük ölçüde öğretmen ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi etkileyen tutumlarından oluşur. Klasik okul yöneticisi olmak yerine öğretimsel lider olmayı yeğleyen okul yöneticileri; öğretim zamanını dikkatli kullanarak, yüksek nitelikli işgören ile sık sık karşılaşma fırsatları yaratarak, öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu biçimlendiren kesin standartlar belirleyerek, akademik başarıyı ve verimli çabaları destekleyen bir ödül yapısı yaratarak öğrenci ve öğretmen tutumlarını etkileyebilirler (Gümüşeli, 1996: 60).

Görünen varlık olarak varlığını hissettirme: Görünen varlık olarak yönetici, personel ve öğrenci ile sınıfta ve koridorda iletişim kurar, zümre toplantılarına katılır ve öğretmenlerle konuşmalar gerçekleştirir. Yöneticinin varlığı, vizyon sahibi olarak okul içinde hissedilir. (Wallace, 1996: 29).

Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme: Geleceğin okul liderleri gerek öğrenciler gerekse okul kadrosuyla ilgili olumlu sonuçlar elde edebilmek için okuldaki yenilik ve değişimi başlatma ve etkili biçimde yönetme becerilerine sahip olmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişimlerin amacına ulaşabilmesi, öncelikle okulun gelecekte sahip olması beklenen vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu oluşturan bütün üyelerce paylaşılmasına bağlıdır (Şişman, 2004: 104).

İletişim sağlama: İletişim sağlayıcı olarak öğretimsel lider öğretmenlerle, velilerle ve üst yöneticilerle iletişim kurmak zorundadırlar. Okul yöneticisinin okulun amaçlarını, öğretmen performansı ve öğrenci başarısı konusundaki beklentilerini öğrenci, öğretmen ve toplumla paylaşması beklenilmektedir. Paylaşılan amaçlar, herkesin aynı yönde ve bilinçli olarak hareket etmesine yardımcı olur (Taş, 2000: 51). Öğretmenlerle yöneticilerin ilişkileri ne kadar açık ve demokratik olursa öğretmenler de o kadar okula bağlı olacaklar ve öğretimsel liderin eğitim çalışmalarına istekli katılacaklardır (Stimson, 1997: 142). Çünkü iletişim, öğretmenlerin görevlerinde başarılı olmaları ve yönetici tarafından kendilerine iletilen çalışmaları yerine getirebilmeleri için örgüt içinde vazgeçilmeyen temel unsurdur (Cafoglu, 1994: 51). İletişim süreci sonunda, her insanın mesajın etki düzeyini görebilmek için geri bildirim ihtiyacı vardır. Bu nedenle yöneticinin görevlerinden biri de çalışanların ulaştığı sonuca ilişkin direkt geri bildirim alacağı sistemleri kurmaktır (Scoot, 1997: 31).

AMAÇ VE ALT AMAÇLAR

Bu araştırmanın genel amacı; Aydın il merkezinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini öğretmen görüşleri açısından belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen görüşleri açısından okul yöneticileri öğretimsel liderlik rollerine ne düzeyde sahiptir?
2. Öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile
 - a. öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - b. öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - c. öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüne sahip olma düzeyleri ile okulun büyüklüğü (öğrenci sayısı) arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırma; resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu yüzden betimsel nitelikte olan bu çalışmada bu amaca en uygun model olan tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve örneklem: Araştırmanın evrenini Aydın İl merkezindeki 30 resmi ilköğretim okulu oluşturmuştur. Bu okulların tamamı örnekleme alınmıştır. Merkezdeki 30 resmi ilköğretim okulunda toplam 1059 öğretmen bulunmaktadır. Her okuldan 12 öğretmen oranlı eleman (cinsiyet) örnekleme yöntemine göre belirlenerek örnekleme alınmıştır.

Verilerin toplanması: Araştırma için gereken veriler literatür taraması, anket uygulaması, okul ve yöneticilere ilişkin bilgi formu yoluyla elde edilmiştir. Şişman'ın (2004) okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili araştırmasında kullanılmış olan anket formu veri toplama aracı olarak belirlenmiştir.

Verilerin analizi: Toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Verilerle ilgili frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve elli davranışa ilişkin öğretmen algılamalarının okullar genelinde ortalama standart sapma değerleri bulunarak tablolar hazırlanmıştır. Daha sonra söz konusu algılamalar, yöneticilerle ilgili cinsiyet, kıdem, branş, hizmet içi eğitime katılma durumları ve okul büyüklüğü(öğrenci ve öğretmen sayısı bakımından) değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Belirlenen değişkenlere bağlı olarak yapılan karşılaştırmalarda Varyans Analizi kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerle öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin algılamaları arasındaki olası farklılaşmalar t testi ile yoklanmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen bulgular ve yorumlanması yer almıştır. Önce denek grubunun kişisel özellikler bakımından dağılımı ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın amaç ve alt amaçları sırasıyla ele alınarak tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Görüşüne başvuru alan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında 358 öğretmenden 183' ünün (%51,1) erkek, 175' inin (48,9) ise bayan olduğu görülmektedir. Kıdemlerine göre dağılımlarına bakıldığında 358 öğretmenden 76'sının (%21,2) 1-10 yıl, 147'sinin (%42,3) 11-20 yıl, 135'inin (%37,7) ise 20 yıldan fazla öğretmenlik yaptıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin % 1'i öğretmen okulu veya lisesi, %35,2'si eğitim yüksek okulu (2 yıllık), 14,2'si yüksek öğretmen okulu (3-4 yıllık), % 35,5'i eğitim fakültesi ve % 14'ünü diğer okul mezunları oluşturmaktadır. Branşlarına göre dağılımlarına bakıldığında 358 öğretmenden 182'sinin (%50,8) sınıf öğretmenliği, 150'sinin (%41,9) branş öğretmenliği ve 26'sinin (%7,3) da diğer branşlardan olduğu görülmektedir.

Hakkında görüş sorulan okulu yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında 30 okul yöneticisinin tamamının da erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilik kıdemlerine göre dağılımlarına bakıldığında 30 okul yöneticisinden 14 'ünün (%46,4) 0-20 yıl, 16'sının (% 53,6) 21 yıl ve üzerinde yöneticilik yaptıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin % 63,3'ü sınıf öğretmeni ve % 36,7'si branş öğretmenidir.

Tablo 1: Katılımcı Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

Öğretmenin f (%)		
Cinsiyeti	Erkek	183 (51,1)
	Bayan	175 (48,9)
Meslekteki kıdemi	1-10 yıl	76 (21,2)
	11-20 yıl	147 (62,3)
	21 yıl ve üzeri	135 (37,7)
Branşları	Sınıf Öğretmeni	182 (50,8)
	Branş Öğretmeni	176 (49,2)
Toplam		358 (100,0)

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin bulgular ve yorumlar araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması: İlköğretim okulu yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması rolüne sahip olma düzeyleri konusunda en üst düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklamadır $X=4,29$. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanarak okullara gönderilen eğitim programındaki amaçları öğretmenlere açıklayarak bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlama düşüncesi bu rolün en üst düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamış olabilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutundaki öğretimsel liderlik rollerinden alt düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanmadır $X=4,03$. Okul amaçlarının okullara özgü olarak yöneticilerce geliştirilme-yip bakanlıkça belirlenen amaçlarının okullarda uygulanması, bu rolün diğerlerine göre daha alt düzeyde gerçekleştiriliyor olmasının nedeni olabilir.

Tablo 2: Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticilerinin Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması Rolüne Sahip Olma Düzeyleri

<i>Roller</i>	<i>Hiçbir Zaman</i>	<i>Çok Seyrek</i>	<i>Ara sıra</i>	<i>Çoğu Zaman</i>	<i>Her Zaman</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>		
Okul Müdürüm.....							
1. Okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklama	1 (0,3)	7 (2,0)	41 (11,5)	146 (40,8)	163(45,5)	4,29	,76
2. Okuldaki herkesin, okulun amaçlarını paylaşmasına öncülük etmek	6 (1,7)	10 (2,8)	46 (12,8)	143 (39,9)	153 (42,7)	4,19	,88
3. Okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme	6 (1,7)	14 (3,9)	48 (13,4)	139 (38,8)	151 (42,2)	4,15	,91
4. Okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanma	9 (2,5)	23 (6,4)	49 (13,7)	142 (39,7)	135 (37,7)	4,03	,99
5. Okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük etme	9 (2,5)	18 (5,0)	47 (13,1)	131 (36,6)	153 (42,7)	4,12	,98
6. Kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açma	11 (3,1)	9 (2,5)	47 (13,1)	113 (31,6)	178 (49,7)	4,22	,97
7. Öğretmenlerin aynı amaçlara dönük çalışmalarını teşvik etme	4 (1,1)	12 (3,4)	50 (14,0)	107 (29,9)	185 (51,7)	4,27	,90
8. Öğrencilerin mevcut başarılarını artırmaya dönük amaçlar belirleme	3 (0,8)	7 (2,0)	50 (14,0)	128 (35,8)	170 (47,5)	4,27	,83
9. Okulun amaçlarının, uygulanmaya yansıtılmasına öncülük etme	3 (0,8)	14 (3,9)	42 (11,7)	146 (40,8)	153 (42,7)	4,20	,85
10. Öğrenci başarısı konusunda herkesin yüksek beklentilere sahip olmasını teşvik etme	3 (0,8)	24 (6,7)	35 (9,8)	133 (37,2)	163 (45,5)	4,19	,92

Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi rolüne sahip olma düzeyleri: Tablo 3'te görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin "eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi" öğretimsel liderlik rolüne ilişkin her zaman yerine getirdikleri roller olarak $X=4,51$ ortalama ile derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlaması bulunmuştur. Derslerin başlayış ve bitiş zamanlarının belirlenerek buna göre zilin çalıyor olması bu rolün en üst düzeyde gerçekleştirilen rol olarak bulunmasını sağlamış olabilir. Okuldaki zamanın çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yapmak ve öğretime katılarak geçirme rolü $X = 4,03$ ortalama ile çoğu zaman gerçekleştirilen bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin "eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi" öğretimsel liderlik rolü genel olarak değerlendirildiğinde; çoğu zaman yerine getirilen öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi Rolüne Sahip Olma Düzeyleri

<i>Roller</i>	<i>Hiçbir Zaman</i>	<i>Çok Seyrek</i>	<i>Ara sıra</i>	<i>Çoğu Zaman</i>	<i>Her Zaman</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>	<i>f(%)</i>		
Okul Müdürüm.....							
11. Okulun eğitim- öğretim çalışmalarlarıyla ilgili yıllık faaliyet planı hazırlama.	6 (1,7)	15 (4,2)	37 (10,3)	102 (28,5)	198 (55,3)	4,31	,93
12. Okul programında öğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verme	6 (1,7)	8 (2,2)	42 (11,7)	145 (40,5)	157 (43,9)	4,22	,86
13. Okulun I. ve II. kademe öğretim programları arasında koordinasyon sağlama.	9 (2,5)	14 (3,9)	54 (15,1)	130 (36,3)	151 (42,2)	4,11	,97
14. Programla ilgili materyallerin inceleme ve seçimine aktif olarak katılma.	20 (5,6)	25 (7,0)	79 (22,1)	113 (31,6)	121 (33,8)	3,81	1,14
15. Sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme.	17 (4,7)	57 (15,9)	89 (24,9)	106 (29,6)	89 (24,9)	3,53	1,16
16. Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik etme.	3 (0,8)	16 (4,5)	40 (11,2)	121 (33,8)	178 (49,7)	4,27	,88
17. Öğrencilerin derse geç kalmasını ve dersi bölmesini engelleme.	8 (2,2)	26 (7,3)	46 (12,8)	109 (30,4)	169 (47,2)	4,13	1,03
18. Derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama	4 (1,1)	9 (2,5)	20 (5,6)	90 (25,1)	235 (65,6)	4,51	,80
19. Okuldaki zamanın çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yapmak ve öğretime katılarak geçirme.	8 (2,2)	25 (7,0)	63 (17,6)	112 (31,3)	150 (41,9)	4,03	1,03
20. Anonslar ya da sınıftan öğrenci çağırılması gibi yollarla derslerin kesintiye uğramasını önleme.	15 (4,2)	25 (7,0)	39 (10,9)	113 (31,6)	166 (46,4)	4,08	1,10

Okul Yöneticilerinin Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi Rolüne Sahip Olma Düzeyleri: Tablo 4'te görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi öğretimsel liderlik boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak $X=4,24$ ortalama ile okul yöneticilerinin okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmesi bulunmuştur. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesini sağlayıp; başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi de diğerleri için model oluşturacağından bu rol en üst düzeyde gerçekleştiriliyor olabilir. Buna karşılık, okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme $X=3,82$ ortalama ile çoğu zaman yerine getirmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. Bu rolün diğerlerine göre daha alt düzeyde gerçekleştirilmesinin nedeni okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğretmenin yaptığı çalışmalara dayalı olan bir değerlendirme yapmaları olabilir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi Rolüne Sahip Olma Düzeyleri

Roller	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	X	SS
Okul Müdürüm.....	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)		
21. Öğrencilerin durumlarını tartışmak için öğretmenlerle görüşmeler yapma.	4 (1,1)	18 (5,0)	54 (15,1)	102 (28,5)	180 (50,3)	4,21	,95
22. Öğretim programlarının için öğretmenlerle görüşme	8 (2,2)	22 (6,1)	70 (19,6)	94 (26,3)	164 (45,8)	4,07	1,04
23. Sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma.	18 (5,0)	27 (7,5)	61 (17,0)	107 (29,9)	145 (40,5)	3,93	1,15
24. Sınav sonuçlarına göre özel ve ilgiye muhtaç olan öğrencileri belirleme.	9 (2,5)	24 (6,7)	61 (17,0)	115 (32,1)	149 (41,6)	4,03	1,04
25. Okul ve öğrencilerin başarı durumları hakkında öğrencileri bilgilendirme.	6 (1,7)	18 (5,0)	45 (12,6)	135 (37,7)	154 (43,0)	4,15	,94
26. Okulun başarı durumunu, yazılı ya da sözlü olarak öğretmenlere bildirme.	7 (2,0)	21 (5,9)	46 (12,8)	138 (38,5)	146 (40,8)	4,10	,96
27. Okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme.	5 (1,4)	16 (4,5)	49 (13,7)	105 (29,3)	183 (51,1)	4,24	,94
28. Sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere önemli konuları açıklama.	12 (3,4)	19 (5,3)	80 (22,3)	117 (32,7)	130 (36,3)	3,93	1,04
29. Sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme.	11 (3,1)	25 (7,0)	82 (22,9)	136 (38,0)	104 (29,1)	3,82	1,02
30. Okulla ilgili sorunları görüşmek üzere öğrencilerle temas halinde olma.	11 (3,1)	25 (7,0)	60 (16,8)	122 (34,1)	140 (39,1)	3,99	1,05

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi Rolüne Sahip Olma Düzeyleri: Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” öğretimsel liderlik rol boyutuna ilişkin çoğu zaman yerine getirdikleri rol olarak $X=4,12$ ortalama ile öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini belirtmişlerdir. Buna karşılık okul yöneticilerinin özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme rolü ile öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma rolü $X=3,18$ ortalama ile ara sıra yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. Öğretmenleri üst düzey performans göstermeleri için teşvik eden okul yöneticilerinin üst düzey performans gösteren öğretmenleri yazılı olarak takdir etmemeleri bir çelişkidir. Okul yöneticilerinin yazılı olarak takdir verme yetkilerinin olmayışı bu rolün alt düzeyde gerçekleştirilmesinin nedeni olabilir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi Rolüne Sahip Olma Düzeyleri

Roller	Hiçbir Zaman		Çok Seyrek		Ara sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		Ort.	SS
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)		
Okul Müdürlükü.....												
31. Öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme.	7	2,0	18	5,0	57	15,9	119	33,2	157	43,9	4,12	,98
32. Üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarda bulunma.	11	3,1	29	8,1	59	16,5	126	35,2	133	37,2	3,95	1,06
33. Özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme.	66	18,4	54	15,1	61	17,0	104	29,1	73	20,4	3,17	1,40
34. Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için hizmet içi eğitim çalışmalarını düzenleme.	35	9,8	49	13,7	79	22,1	107	29,9	88	24,6	3,45	1,26
35. Kendilerini mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan öğretmenleri haberdar etme.	7	2,0	26	7,3	53	14,8	121	33,8	151	42,2	4,06	1,01
36. Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma)	18	5,0	20	5,6	53	14,8	112	31,3	155	43,3	4,02	1,12
37. Gazete ve dergilerde eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtma.	31	8,7	48	13,4	77	21,5	104	29,1	98	27,4	3,53	1,26
38. Öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma.	59	16,5	54	15,1	88	24,6	79	22,1	78	21,8	3,17	1,36
39. Hizmet içi eğitim çalışmalarında edinilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmak için toplantılar yapma.	24	6,7	32	8,9	76	21,2	112	31,3	114	31,8	3,72	1,19
40. Hizmet içi eğitim çalışmalarından edinilen yeni bilgi ve becerilerin sınıf içinde kullanılabilmesini destekleme.	21	5,9	29	8,1	57	15,9	118	33,0	133	37,2	3,87	1,17

Okul Yöneticilerinin Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma Rolüne Sahip Olma Düzeyleri: Tablo 6'da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin düzenli öğrenme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretimsel liderlik rol boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak, öğretmenler $X=4,50$ ortalama ile okul yöneticilerinin öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlaması olarak belirtmişlerdir.

Tablo 6: Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticilerinin Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma Rolüne Sahip Olma Düzeyleri

Roller	Hiçbir Zaman		Çok Seyrek		Ara sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		X	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul Müdürüm.....	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
41. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin arasında " takım ruhu" oluşmasına öncülük etme.	10	2,8	21	5,9	53	14,8	119	33,2	155	43,3	4,08	1,03
42. Görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme.	6	1,7	9	2,5	47	13,1	123	34,4	173	48,3	4,25	,89
43. Etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlama.	4	1,1	18	5,0	36	10,1	126	35,2	174	48,6	4,25	,90
44. Okulda tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancını yerleştirmeye çalışma.	4	1,1	13	3,6	49	13,7	121	33,8	171	47,8	4,23	,89
45. Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlama.	8	2,2	16	4,5	42	11,7	132	36,9	160	44,7	4,17	,95
46. Öğretmen ve öğrenciler arasında kaynaşmayı sağlayacak sosyal faaliyetlere öncülük etme.	8	2,2	15	4,2	47	13,1	132	36,9	156	43,6	4,15	,95
47. Eğitim- öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme.	7	2,0	14	3,9	53	14,8	124	34,6	160	44,7	4,16	,95
48. Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme.	3	,8	15	4,2	29	8,1	103	28,8	208	58,1	4,39	,86
49. Yapılacak işlerle ilgili zaman ve kaynak ayırmada öğretimle ilgili konulara öncülük verme.	5	1,4	13	3,6	40	11,2	105	29,3	195	54,5	4,31	,91
50. Öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama.	2	,6	13	3,6	19	5,3	91	25,4	233	65,1	4,50	,80

Öğretmenlerin cinsiyeti ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin kıdemleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 7: Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Farklılığı

Roller		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Fark(scheffe p≤0,05)	p
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	Gruplar arası	5,180	2	2,59	5,73*	3-1,2-1	,004*
	Gruplar içi	160,22	355	,451			
	Toplam	165,400	357				
Öğretim süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	3,971	2	1,986	3,741*	3-1,2-1	,025*
	Gruplar içi	188,443	355	,531			
	Toplam	192,414	357				
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve geliştirilmesi	Gruplar arası	9,169	2	4,584	6,012*	3-1,2-1	,003*
	Gruplar içi	270,719	355	,763			
	Toplam	279,88	357				

Tablo 7’de ki sonuçlara göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ve öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutlarındaki rollerini yerine getirme düzeyleri ile ilgili görüşlerinde kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ile 10 yıl ve altı kıdeme sahip olan öğretmenlerin olaylara farklı açılardan bakmaları bu farklılığın nedeni olabilir.

Öğretmenlerin branşı ile ilköğretim okulu yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi; öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutlarındaki rolleri gerçekleştirme düzeyini öğretmenlerin değerlendirmelerinde branşlarına göre.05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumlu görüşe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Branşlara Göre Farklılığı

Roller	Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması	Sınıf Öğretmeni	182	4,28	,65	330	2,810	,005*
	Branş Öğretmeni	150	4,07	,70			
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	Sınıf Öğretmeni	182	4,23	,60	330	3,967	,000*
	Branş Öğretmeni	150	3,94	,73			
Öğretim süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Sınıf Öğretmeni	182	4,15	,69	330	2,945	,003*
	Branş Öğretmeni	150	3,91	,79			
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve geliştirilmesi	Sınıf Öğretmeni	182	3,82	,85	330	2,850	,005*
	Branş Öğretmeni	150	3,54	,92			

Okul büyüklüğü ile okul müdürünün Öğretimsel Liderlik Rollerine sahip olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması rolüne sahip olma düzeyleri konusunda en üst düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklamadır. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda en alt düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanmadır. İlköğretim Okulu yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetme öğretimsel liderlik rolüne ilişkin her zaman yerine getirdikleri roller olarak; derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlaması bulunmuştur. Buna karşılık; okul yöneticilerinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme boyutundaki öğretimsel liderlik rolünü diğer rollere göre daha alt düzeyde gerçekleştiren bir rol olarak bulunmuştur. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi öğretimsel liderlik boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak, okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmesini belirtmişlerdir. Buna karşılık, okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme çoğu zaman yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur.

Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rol boyutuna ilişkin çoğu zaman yerine getirdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini belirtmişlerdir. Buna karşılık okul yöneticilerinin özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme rolü ile öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma rolü ara sıra yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin düzenli öğretme- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretimsel liderlik rol boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak, öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlaması olarak belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetme, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutlarında cinsiyetlerine anlamlı bir farklılık yoktur. İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretimsel liderliğin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi liderlik boyutundaki rollerini yerine getirme düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı fark vardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretimsel liderliğin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ve öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşlerinde öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre anlamlı bir fark vardır.

Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutundaki rolleri gerçekleştirme düzeyini değerlendirmelerinde öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir fark vardır.

Okul büyüklüğü değişkeninin yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinde bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1994) *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Akdağ, B. (2002) Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı:9, 1–7.
- Andersen, L. and PIGFORD, A. (1987) Removing Administrative Impediments to Instructional Improvement Efforts. *Theory Into Practice*, 26.3. 67–71.
- Balcı, A. (1992) *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara: Ereğ.
- Bamburg, J. D. (1990) *Learning, Learning Organizations And Leadership: Implications, For The Year 2050/ USA*.
- Başar, H. (1993) *Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1994) *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Cafoğlu, Z. (1994) Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik. *Eğitim Dergisi*, Sayı:7.
- Çelik, V. (1999) *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayın.
- Findley B. and Findley D. (1992) Effective Schools: The Role Of Principal Contemporary Education. 63(2), 100–104.
- Gümüşeli, A.İ. (1996) İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, (Yayınlanmış Araştırma) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531–548.
- Hallinger, P. and Joseph, M. (1985) Assessing The Instructional Management Behavior Of Principals. *The Elementary School Journal*, Ud.86, No:2, 217–247.
- İlgar, L. (1996) *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Köksal, H. (1998) *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Krug, S. (1992) *Instructional Leadership, School Instructional Climate and Student Learning Outcomes*, (Eric Document Reproduction Service) <http://www.eric.ed.gov>. ED 359668
- Mcevan, E. (1994) *Steps To Effective Instructional Leadership*, USA: Scholastic Inc.
- Murphy, J. (1998) What's Ahead For Tomorrow's Principals. *Principal Magazine*, September. 3
- Özdemir, S. (2000) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem Yayın.
- Özden, Y. (1998) *Eğitimde Dönüşüm*, Ankara: Pegem.
- Scoot, M. (1997) *Zaman Yönetimi (Çev: Aslı Çingil Çelik)*, İstanbul: Rota Yayın.
- Sergiovanni, J.T. and J.Starrat R. (1984) Leadership and Excellence In Schooling. *Educational Leadership*, 13 (4) February.
- Stimson, N. (1997) *Eğitici Önderlik (Çev: Ahmet Ünver)*, İstanbul: Beta Yayın.

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

Tabancalı, E. (1995) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Taş, A. (2000) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Wallace, R. (1996) From Vision to Practice The Art of Educational Leadership, California: Corvin Pres.

Wilma, S. F, and Andrews R. (1989) Instructional Leadership How principals Make A Difference, Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria Virginia, Ohio University Library.

Wildly, H. and Dimmock, C. (1993) Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31(2), 43–46.