



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi  
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education  
Yıl/Year: 2021 ♦ Cilt/Volume: 5 ♦ Sayı/Issue: 7, s. 62-78

## ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ

**Kubilay KURT**

MEB, Okul Müdürü, [kubilaykurt80@gmail.com](mailto:kubilaykurt80@gmail.com)

Orcid: 0000-0001-7969-6191

### Özet

*Bu araştırmanın amacı; Hatay İli Antakya İlçesi'nde bulunan ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını ne düzeyde gerçekleştirdiklerini, öğretmen görüşleri açısından belirlemektir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak Şişman'ın (2004) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile ilgili yaptığı çalışmada kullandığı anket formu kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerle ilgili elli davranışa ilişkin öğretmen algılamaları, Yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaların okullar genelinde ortalama değerleri bulunarak tablolar hazırlanmıştır. Bulgular bu doğrultuda yorumlanmıştır. Araştırmadan sonucundaki bulgulara göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ortalamanın üzerindedir.*

**Anahtar kelimeler:** Eğitim, Öğretim, Liderlik, Öğretimsel liderlik

## LEVEL OF ACHIEVING THE EDUCATIONAL LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL DIRECTORS IN TERMS OF TEACHER OPINIONS

### Abstract

*The purpose of this research; To determine at what level the primary and secondary school administrators in Antakya District of Hatay Province fulfill their instructional leadership roles in terms of teachers' opinions. The questionnaire form used in Şişman's (2004) research on instructional leadership behaviors of school principals was determined as a data collection tool. SPSS package program was used to analyze the collected data. Tables were prepared by finding the average values of the teachers' perceptions regarding the frequency, percentage, arithmetic mean and 50 behaviors regarding the data across schools and the findings were interpreted. According to the findings obtained from the research, the level of realizing the instructional leadership roles of school administrators is above the average.*

**Keywords:** Education, Teaching, Leadership, Instructional Leadership

## **Giriş**

Öğretim liderliği, Okul müdürünün okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için yerine getirmesi gereken aynı zamanda diğer okul paydaşlarını harekete geçirerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışlarıdır (Şişman, 2002). Günümüz okul müdürlerinden, eğitim öğretim becerilerine sahip, kendini mesleki açıdan geliştiren, karar verirken verilerden yararlanan ve sorumluluklarını bilen öğretimsel lider olmaları beklenmektedir. Yine okul müdüründen toplumun okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir rolü olduğunu bilen, liderliğini toplum, çevre ve birlikte çalıştığı öğretmenleriyle paylaşan, veliler ile yakın ilişkiler geliştiren, kendini okulun gelişimine adanmış iletişimi önemseyen liderler olması beklenmektedir. Ortaya koyduğu etik değerleri, gösterdiği çaba ve girişimci ruh ile öğrencilerin öğrenmelerini desteklemesi, okulun iç ve dış paydaşları ile okulun vizyonunu paylaşan özelliklere sahip olması beklenmektedir (Yavuz, 2006). Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulun var olma sebebi olan öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi olduğunu bilmesidir. Türkiye’de de Milli Eğitim Bakanlığının var olma nedeni öğrencilerin daha iyi yetişmesidir. Okulun kendisi ve tüm çalışanları aslında öğretme ve öğrenme için vardır. Ancak okul müdürlerinin zamanlarının ne kadarını okullardaki eğitim- öğretim işleri ile geçirdikleri, okullarındaki öğretim liderliği rollerini ne ölçüde gerçekleştirebildikleri tartışma konusudur.

Okul yönetimi ve eğitim liderliği ile ilgili yapılan araştırmalardaki görüşler okul müdürünün okuldaki eğitim öğretime ne kadar önem verdiği konusuna yoğunlaşmaktadır (Şişman, 2002). Öğretim liderliği, okul müdürünün odasında değil öğrencilerin yanında sınıflarda koridorlarda bulunması gerektiği anlamına gelir. Bundan dolayı şu anlayışın önemini vurgulamak gerekir: Okul müdürünün en önemli görevi, okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerine liderlik etmesidir (Özdemir ve Sezgin 2002). Öğretimsel liderlik davranışını benimseyen bir okul müdürü; ülkenin eğitim sisteminin özelliklerini, toplumun değerleri ve normlarını, çevrenin okuldan beklentilerini hesaba katarak öğrencilerinin ve personelini de sürece katarak, geliştirdiği misyonu uygulamak suretiyle okulu vizyonuna ulaşabilir. (Akdağ, 2002). Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında zaman okul müdürlerinin öğretimle ilgili işlere çeşitli nedenlerle yeterince önem vermedikleri bulguları ortaya çıkmıştır. Balcı’nın (1992) yaptığı araştırmanın bulgularından yola çıkarak okul müdürlerinin okul yönetimi ile ilgili işleri öncelikle, eğitim öğretim işlerini dolayısıyla öğretim liderliği görevlerini daha az önceliklendirdiklerini ortaya atmıştır.

Günümüzde okul müdüründen kriz yönetimini iyi uygulaması, bir vizyonunun olması, geçerli ve güvenilir karar verme yeteneğinin gelişmiş olması ve okulda çalışanları ve öğrencilerini motive edebilmesi beklenmektedir (Çelikten, 2001:298). Bunları bir okul müdürünün ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koymak amacıyla okullarda görevli personele öğrencilere ve velilere “okul müdürünün işi nedir?” diye sorulduğunda verilen cevaplar ve konuyla ilgili çoğu sinema yapıtına bakıldığında bazen mizahi olsa da konu ile ilgili genel toplumsal algıyı da ortaya koymaktadır. Bu toplumsal algı şu şekilde örneklenebilir: “öğrenci öğretmen ve velilerle uğraşır, sürekli maddi konularla ilgilenir, üstlerinin anlamsız buyruklarıyla uğraşır, işi gücü disiplindir, akşama kadar odasından çıkmaz çay kahve içer, makam ve koltuk meraklısıdır, geç kalan veya saçı uzun olan öğrencilere ceza verir, toplantıları yönetir, yönetmelikler onun için vazgeçilmezdir” şeklindedir. Okul müdürlerinin yaptığı ya da yaptığını düşündüğü işlerden bir kısmıdır.

Her okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanması gereken yöntemler, teknikler ve stratejiler vardır. Okul müdürlerinin, bunları öğretmenlerine açıklaması ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda öğretmene rehberlik yapması, öğretmenlerin yetenek ve ilgilerinden yararlanması ve öğretmenlerin amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştirebilmesi gerekmektedir. Okul müdürleri, okul amaçlarını tüm paydaşlara duyurması gerekmektedir. Bu yolla okul paydaşlarının okulun amaçları ile ilgili bilgi sahibi olması, amaçları benimsemesi, desteklemesi, desteklerinin sürekli olması gerekir (Açıkalın, 2007). Okulda açık olarak ortaya konulmuş bir misyonun okuldaki her bireyin okulun amaçları doğrultusunda hareket etmesinde önemlidir. Okul toplantıları olumlu geri

bildirimler verilerek devam ettirilmeli, en çok tartışma yaşanan sorunları, sorunun çözüm önerileri ile ilgili farklı toplantılar izlemelidir. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri kişisel gelişimleri konusunda motive etme, sınıf içi etkinliklerini, etkili öğretim metotlarıyla ilerletmelerine zemin hazırlamaları gerekir (Can, 2006). Türkiye’de okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerinin belirlenmesine yönelik çok az bulunmaktadır. Bu araştırma, Hatay İl’indeki ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini ortaya çıkaracağı için önemlidir. Bu temel problem doğrultusunda alt problemler belirlenmiştir;

- a. Okul müdürlerinin, okul amaçlarını belirlenme ve paylaşılma rolüne sahip olma düzeyi nedir?
- b. Okul müdürlerinin, eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme rolüne sahip olma düzeyi nedir?
- c. Okul müdürlerinin, öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme ve geliştirme rolüne sahip olma düzeyi nedir?
- d. Okul müdürlerinin, öğretmenleri destekleme ve geliştirme rolüne sahip olma düzeyi nedir?
- e. Okul müdürlerinin, düzenli öğretme-öğrenme çevresini ve iklimini oluşturma rolüne sahip olma düzeyi nedir?

#### **Öğretimsel liderlik üzerine araştırmalar**

Gümüseli (1996) tarafından yapılan araştırma, Türkiye’de yapılan konuyla ilgili ilk araştırma özelliğindedir. Bu araştırmada yöneticilerin öğretim liderliği rollerini ne düzeyde sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında “öğretim liderliği” konusunda okul müdürlerinin kendilerini yeterli gördüğü ancak öğretmenlerin müdürlerini öğretim liderliği görevini yerine getirmede daha düşük oranda yeterli gördüklerini göstermiştir. Balcı (1992) tarafından yapılan farklı bir çalışmada ise Türkiye’deki ilköğretim okullarının "etkili okul olma" durumları değerlendirilmiş ve bu çalışmanın bulgularına bakıldığında okul yöneticilerinin öncelikli olarak yönetsel işleri, ikinci planda ise eğitim öğretim işlerini öncelikledikleri dolayısıyla öğretim liderliği rolünü ikinci planda düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, “etkili okul” araştırmalarında okul müdürlerinin asıl işinin öğretime liderlik etmek olduğunu vurgulamış, bu durumun Türkiye’deki okullarla ilgili olumsuz bir durum olduğuna dikkat çekmiştir. (Balcı,1992)

Şişman(2004)’ın çalışmasının sonuçlarına bakıldığında okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, ortalama olarak okul müdürlerince "çoğunlukla" yerine getirilmektedir sonucu çıkmaktadır. Okul müdürlerinin, "okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma" öğretimsel liderlik davranışı ile ilgili öğretmen görüşlerine göre, okulların akademik açıdan başarı düzeylerinin kıyaslanması sonucunda bu rolü sergileyen okul müdürlerinin okullarının akademik olarak daha başarılı oldukları ağır basmaktadır. Okul gurupları karşılaştırıldığında amaçlarını belirleyen ve paylaşan okulların önemli ölçüde daha başarılı olduğu görülmüştür. Diğer öğretim liderliği rolleri açısından okulların akademik açıdan başarı düzeyine bağlı olarak karşılaştırılması sonucunda öğretmen görüşlerinde önemli bir fark görülmemiştir. Gümüseli (1996)’nin araştırmasına bakıldığında okul yöneticileri okulun amaçlarını paylaşma, müdürün varlığını hissettirme, öğretmenleri motive etme, öğrencileri motive etme üzere dört görevi her zaman yerine getirdiklerini ortaya koymuştur. Okulun amaçlarını geliştirme, öğretimin denetimi ve değerlendirmesi, eğitim programının koordinasyonu, öğrencilerin başarısının izlenmesi, öğretimin zamanlanması ve korunması, öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlama, akademik başarı standartları geliştirme ve uygulama görevlerini ise çoğunlukla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Okulun amaçlarını açıklama görevini her zaman, okulun amaçlarını geliştirme görevini ise çoğunlukla yaptıkları sonucu çıkmaktadır. Yine Çalhan(1999)’ın yaptığı araştırmanın bulguları da öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin okullarının amaçları ile ilgili geliştirme görevlerini çoğunlukla yerine getirdikleri algısı ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin yönetim

konusunda katıldıkları seminer sayısının yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri ile ilgili algılarını geliştirdiklerine ilişkin anlamlı farklara neden olduğu ortaya konulmuştur.

Gümüşeli (1996)'nin yaptığı araştırmanın bulgularına göre okul müdürleri, eğitim programlarını koordine etme görevini çoğunlukla yaptıklarını algılamışlardır. Buna karşılık öğretmenler okul müdürlerinin öğretimin denetlenmesi ve değerlendirilmesi rollerini ara sıra yerine getirdikleri algısı oluşmuştur. Çetin(2001)'in bildirdiğine göre Mustafa Üstündağ'ın Ticaret Lisesi Müdürlerine yönelik hazırladığı doktora tezinde, Ticaret Lisesi müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile aslında göstermeleri gereken davranışlar arasında bir fark olup olmadığını sorgulamıştır. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile sergilemeleri gerektiğini düşündükleri davranışlar arasında anlamlı farklar görülmemiştir. Ancak öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları ile sergilemesini arzu ettikleri davranışlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konulmuştur. (Üstündağ, 1975:90 'dan aktaran Çetin,2001:49). Çalhan(1999)'ın yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim programının koordinasyonu eşgüdümlemesi davranışını çoğunlukla yaptıkları belirlenmiştir. Gümüşeli (1996)'nin bildirdiğine göre; öğretim liderliği konusunda yurtdışında yapılan araştırmalardan biri olan Hallinger (1983)'in araştırmasında Okul müdürlerinin eğitim programı ve öğretim yönetimine olan ilgileri alan yazındaki beklentilerden daha yüksek gerçekleşmiştir. Okullar arasında uygulama, politika ve davranış bakımından farklılıklar olduğu ortaya konmuştur (Gümüşeli, 1996). Şişman(2004)'ın yaptığı araştırmanın bulgularına göre öğretmen algılamalarına göre öğretim sürecinin ve eğitim programının yönetimi ile ilgili öğretimsel liderlik davranışı okul yöneticilerince “çoğunlukla” yapıldığı gözlemlenmiştir.

#### **Yöntem**

Bu çalışma; resmi ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının neler olduğunu belirlemek için yapılmıştır. Bu nedenle betimsel nitelikteki bu araştırmada tarama modeli tercih edilmiştir.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Hatay ili Antakya İlçesindeki yedi resmi ilkokul ve altı resmi ortaokul oluşturmuştur. Bu okulların tamamı örnekleme alınmıştır. Antakya İlçesindeki yedi resmi ilkokul ve altı resmi ortaokulda toplam 154 öğretmen bulunmaktadır. Bu öğretmenlerin tamamı örnekleme alınmıştır.

#### **Veri Toplama**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Şişman'ın (2004) kullandığı anket formu kullanılmıştır. Sayın Mehmet ŞİŞMAN ile iletişime geçilerek kendisinden anket formunun kullanımı konusunda izin alınmış ve söz konusu anket araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Anket, öğretimsel liderliğin beş boyutunda elli maddeden oluşmaktadır. Maddelerin karşılıklarında davranışın gösterilme sıklığını belirlemek amacıyla en olumsuzdan en olumluya olmak üzere Her bir maddenin karşısında da davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için en Hiçbir zaman, Çok Seyrek, Ara sıra, çoğu zaman ve Her zaman olmak üzere beşli bir seçenek konulmuştur.

Şişman'ın yaptığı çalışmada anketin iç geçerliliği Cranbach Alfa ile yoklanmış ve sonuç 92 çıkmıştır (Şişman, 2004). Aksoy ve Işık'ın “ İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini” isimli çalışmasında anketin güvenilirliği 96 çıkmıştır (Arsoy ve Işık,2008). Gümüşeli'nin “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı” isimli çalışmasında kullandığı anketin güvenilirliğinin 99 olduğu görülmüştür (Gümüşeli, 1996: 44). Anketin Alpha değerleri bu kullanılan anketin yüksek bir güvenilirlik derecesinin olduğunu ortaya koymuştur. Uygulanan anketin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

### Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerle ilgili elli davranış şekli ile ilgili öğretmen algılamaları, aritmetik ortalama ve frekans yüzde anketin uygulandığı okullar genelinde ortalama standart sapma değerleri bulunarak tablolara hazırlanmıştır.

Öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile ilgili görüşlerini tespit etmeye yönelik sorulara ilişkin verilerden frekans, yüzde ve ortalama hesaplanacaktır. Sözel olarak ifade edebilmek için ortalama aralığı hesaplanmıştır. Aşağıdaki aralıklar esas alınarak bu hesaplamada kullanılan seçenekler ve puanlar istatistik işlemler yapılacaktır.

Verilen ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir zaman	1.00 - 1.79
2	Çok seyrek	1.80 - 2.59
3	Ara sıra	2.60 - 3.39
4	Çoğu zaman	3.40 - 4.19
5	Her zaman	4.20 - 5.00

Tablo 1: Ortalama Aralıkları

### Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, veri toplama aracının uygulanması sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlanması yer almıştır. Çalışmanın evrenini oluşturan ilkokul ve ortaokullardaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin Öğretim liderliği davranışını ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemek için kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar ve okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışını gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili bulgular ve yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

### **Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürleri Okul Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma Davranışını Hangi Düzeyde Sergilemektedir?**

Okul Müdürlerinin, öğretim liderliğinin okul ile ilgili amaçları belirlemesi ve bu amaçları tüm okul paydaşları ile ne düzeyde paylaştığını tespit etmek için öğretmenlerine yöneltilen sorulara, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar ve okul müdürlerinin bu konudaki davranışları gerçekleştirme düzeyi ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır.

EK1 Veri Toplama Aracı Soruları	Hiçbir Zaman		Çok Seyrek		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		X	Sonuç
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
S1	6	3,9	15	9,7	28	18,2	56	36,4	49	31,8	3,82	Çoğu zaman
S2	12	7,8	13	8,4	34	22,1	35	22,7	60	39	3,77	Çoğu zaman
S3	10	6,5	15	9,7	31	20,1	52	33,8	46	29,9	3,71	Çoğu zaman
S4	14	9,1	17	11	29	18,8	53	34,4	41	26,6	3,58	Çoğu zaman

S5	12	7,8	21	13,6	25	16,2	53	34,4	43	27,9	3,61	Çoğu zaman
S6	9	5,8	9	5,8	32	20,8	40	20,6	64	41,6	3,92	Çoğu zaman
S7	20	13	12	7,8	18	11,7	53	34,4	51	33,1	3,67	Çoğu zaman
S8	10	6,5	22	14,3	13	8,4	64	41,6	45	29,2	3,73	Çoğu zaman
S9	8	5,2	16	10,4	32	20,8	48	31,2	50	32,5	3,75	Çoğu zaman
S10	12	7,8	24	15,6	30	19,5	29	18,8	59	38,3	3,64	Çoğu zaman

Tablo 2: Öğretmen Görüşleri Neticesinde Okul Müdürlerinin Okul Amaçlarını Belirleme Ve Paylaşma Davranışına Sahip Olma Düzeyleri

Tablo 2’de görüldüğü gibi, Okul Müdürlerinin, öğretim liderliğinin okul ile ilgili amaçları belirlemesi ve bu amaçları tüm okul paydaşları ile ne düzeyde paylaştığı davranışına sahip olma seviyeleri konusunda, en fazla gerçekleştirdikleri öğretim liderliği rolü; kurul toplantılarında okul amaçlarını tartışmaya açmak  $X=3,92$  ve okulun genel amaçlarını açıklamaktır  $X= 3,82$ . Bu iki rolü “çoğu zaman” gerçekleştirdikleri görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının hazırlamış olduğu öğretim programındaki amaçları öğretmenlere açıklaması ve öğretmenlerden bu amaçları gerçekleştirilmelerini beklemesi bu davranışın en üst düzeyde gerçekleştirilmesine neden olmuş olabilir. Okul yöneticileri, okul amaçlarını açıklamanın yanı sıra amaçları geliştirmelidirler. Bakanlığın “İlköğretim Okulu Programı” Okul ve kurumların amaçlarını, eğitimin amaçlarını ve okutulacak derslerin amaçlarını gösterir. Bu amaçların okulun eğitim ortamı, şartları ve çevresi, öğrencilerin ihtiyaçları gibi durumlar dikkate alınarak öğrencileri, eğitimin hedeflerine ulaştırarak biçimde sürekli geliştirilmelidir.

İlkokul ve ortaokul müdürlerinin, okul ile ilgili amaçları belirlemesi ve bu amaçları tüm okul paydaşları ile paylaşması öğretimsel liderlik davranışlarından alt seviyede gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü, okulun amaçlarını geliştirmede öğrencinin başarı durumundan yararlanmadır  $X=3,58$ . Okul amaçlarının müdürler tarafından belirlenmemesi bu amaçların bakanlıkça belirlenerek okullara gönderiliyor olması, bu davranışın diğerlerine göre daha alt seviyede gerçekleştiriliyor olmasının sebebi olabilir.

Taş’ın (2000) araştırmasının bulgularına göre; öğretmenler, okul müdürünün “okul misyonunun tanımlayıcısı olması” öğretimsel liderlik rolünü çoğu zaman gerçekleştirdiklerini, Şişman’ın (2004) yaptığı araştırmanın bulgularına göre “okul amaçlarını belirleme ve paylaşma” boyutundaki davranışlara ilgili öğretmen algılamalarının ortalamaları çoğunlukla bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre öğretmen görüşleri açısından okul müdürleri, okul ile ilgili amaçları belirlemesi ve bu amaçları tüm okul paydaşları paylaşılması boyutundaki öğretim liderliği davranışlarını çoğunlukla gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu boyuttaki bulguları, diğer araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırma konuya ilişkin diğer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir.

#### **Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticileri, Eğitim Programı ve Öğretim Sürecini Yönetme Davranışını Hangi Düzeyde Sergilemektedir?**

Öğretim liderliğinin eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme davranışına okul yöneticilerinin sahip olma düzeylerini saptamak amacıyla yöneltilen sorulara ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar ile okul müdürlerinin bu boyuttaki öğretim

liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleriyle ilgili bulgular ve yorumlarına çalışmanın bu bölümünde yer verilmiştir.

Veri Toplama Aracı Soruları	Hiçbir Zaman		ok Seyrek		Ara Sıra		oğu Zaman		Her Zaman		X	Sonuç
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
S 11	5	3,2	24	15,6	21	13,6	41	26,6	63	40,9	3,86	çoğu zaman
S 12	8	5,2	6	3,9	27	17,5	63	40,9	50	32,5	3,92	çoğu zaman
S 13	9	5,8	23	14,9	22	14,3	47	30,5	53	30,4	3,73	çoğu zaman
S 14	10	6,5	34	22,1	27	17,5	33	21,4	50	32,5	3,51	çoğu zaman
S 15	11	7,1	42	27,3	36	23,4	31	20,1	34	22,1	3,23	Ara sıra
S 16	20	13	25	16,2	17	11	40	26	52	33,8	3,51	çoğu zaman
S 17	17	11	24	15,6	19	12,3	41	26,6	53	34,4	3,58	çoğu zaman
S 18	8	5,2	13	8,4	6	3,9	51	33,1	76	49,4	4,13	çoğu zaman
S 19	19	12,3	18	11,7	34	22,1	41	26,6	42	27,3	3,45	çoğu zaman
S 20	8	5,2	26	16,9	16	10,4	47	30,5	57	37	3,77	çoğu zaman

Tablo 3: retmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticilerinin Eğitim Programı ve retim Surecini Yönetme Davranışına Sahip Olma Seviyeleri

***retmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticileri, retim Süreci ve rencileri Değerlendirme ve Geliştirme Rollerine Hangi Seviyede Sahiptir?***

Okul müdürlerinin üretim liderliğinin “retim sureci ve rencileri değerlendirme” rollerini ne seviyede gerçekleştirdiklerini belirlemek için retmenlere yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar ve bu boyuttaki üretim liderliği davranışlarını okul müdürlerinin yerine getirme durumlarına ilişkin bulgular ve yorumlara çalışmanın bu bölümünde yer verilmiştir.

Veri Toplama Aracı Soruları	Hiçbir Zaman		ok Seyrek		Ara Sıra		oğu Zaman		Her Zaman		X	Sonuç
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		

S 21	11	7,1	26	16,9	16	10,4	34	22,1	67	43,5	3,78	Çoğu zaman
S 22	12	7,8	32	20,8	29	18,8	43	27,9	38	24,7	3,41	Çoğu zaman
S 23	6	3,9	40	26	30	19,5	41	26,6	37	24	3,41	Çoğu zaman
S 24	12	7,8	11	7,1	45	29,2	56	36,4	30	19,5	3,53	Çoğu zaman
S 25	9	5,8	25	16,2	31	20,1	45	29,2	44	28,6	3,58	Çoğu zaman
S 26	16	10,4	34	22,1	12	7,8	49	31,8	43	27,9	3,45	Çoğu zaman
S 27	20	13	27	17,5	15	9,7	36	23,4	56	36,4	3,53	Çoğu zaman
S 28	14	9,1	15	9,7	46	29,9	31	20,1	48	31,2	3,55	Çoğu zaman
S 29	13	8,4	20	13	42	27,3	53	34,4	26	16,9	3,38	Ara sıra
S 30	8	5,2	13	8,4	18	11,7	59	38,3	56	36,4	3,92	Çoğu zaman

Tablo 4: Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Süreci ve Öğrencileri Değerlendirme Davranışına Sahip Olma Seviyeleri

Tablo 4'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme öğretim liderliği davranışlarına yönelik çoğu zaman yerine getirdikleri davranış olarak  $X=3,92$  ortalama ile "okulla ilişkin sorunları görüşmek üzere doğrudan temas halinde olunması" olduğu bulunmuştur. Müdür, öğretmen ve öğrencilerle devamlı temas halinde olmalıdır, ikili görüşmeler ve toplantılarla okuldaki öğretim sürecinin işleyişine ilişkin olarak onlardan dönütler alındığı için bu rol üst düzeyde gerçekleştiriliyor olabilir. Öğrencilerin akademik durumları konusunda öğretmenlerle görüşmeler yapma  $X=3,78$  ile çoğu zaman gerçekleştirilen öğretimsel liderlik rolü olduğu görülmüştür. Okulun başarısının öğrenci başarısı ile doğru orantılı olduğunun bilinmesi nedeni ile bu davranış en üst düzeyde gerçekleştiriliyor olabilir.

Bununla birlikte,  $X=3,38$  ortalama ile okul müdürlerinin öğrenci çalışmalarını göz önüne bulundurarak sınıftaki öğretimi değerlendirmesi çoğu zaman yerine getirilen bir öğretim liderliği davranışı olduğu görülmüştür. Bunun nedeni okul müdürlerinin değerlendirme yaparken daha çok öğretmen çalışmalarına göre yapmaları olabilir.

Okul müdürlerinin öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme öğretimsel liderlik davranışı genel olarak değerlendirildiğinde, "çoğu zaman" yerine getirilen bir öğretimsel liderlik davranışı olarak bulunmuştur. Öğretim süreci ve öğrenci değerlendirmenin, okul başarısındaki etkisi bilindiğinden "çoğunlukla" yerine getiriliyor olabilir. Ancak, okul müdürlerinin sınıf içi denetim rolünü her zaman gerçekleştiriyor olmaları gerekmektedir. Çünkü daha etkili bir öğrenme ortamının hazırlanabilmesi için öğrenmeyi etkileyen tüm etkenlerin değerlendirilmesi gerekir. Türkiye'deki mevzuatta, okul müdürlerinin eğitim öğretimi denetleme görevi bulunmaktadır. Buna karşılık okul müdürlerine verilen denetim yetkisinin sınırlı olması ve okul müdürlerinin çoğunluğunun bu yetkiyi kullanmaya hazır olmaması bu davranışın her zaman sergilenmesine engel olmuş olabilir.



Şişman'ın (2004) yaptığı çalışmasında öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme ile ilgili davranışlarla ilgili olarak öğretmen algılamalarının “çoğunlukla” bulunduğu görülmüştür. Ayrıca Taş (2000)'in yaptığı çalışmasında öğretmenlere açısından okul müdürleri öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki davranışlarını yerine getirme düzeyleri “çoğu zaman” olarak bulunmuştur. Araştırmanın “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” boyutundaki bulguları literatürle tutarlılık göstermektedir.

**Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticileri, Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme Rollerine Hangi Seviyede Sahiptir?**

Okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin öğretmenleri destekleme ve geliştirme davranışına hangi seviyede sahip olduklarını tespit etmek için yöneltilen sorulara ilkök ve ortaokul öğretmenlerinin verdikleri yanıtlar ve bu öğretimsel liderlik davranışını okul müdürlerinin sahip olma seviyelerine ilişkin bulgular ve yorumlar bu bölümde sunulmuştur.

Veri Toplama Aracı Soruları	Hiçbir Zaman		Çok Seyrek		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		X	Sonuç
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
S 31	20	13	4	2,6	20	13	42	27,3	68	44,2	3,87	Çoğu zaman
S 32	24	15,6	13	8,4	25	16,2	40	26	52	33,8	3,54	Çoğu zaman
S 33	54	35,1	26	16,9	29	18,8	24	15,6	21	13,6	2,56	Çok Seyrek
S 34	34	22,1	26	16,9	27	17,5	38	24,7	29	18,8	3,01	Ara sıra
S 35	20	13	26	16,9	31	20,1	35	22,7	42	27,3	3,34	Ara sıra
S 36	15	9,7	22	14,3	33	21,4	32	20,8	52	33,8	3,55	Çoğu zaman
S 37	49	31,8	20	13	26	16,9	32	20,8	27	17,5	2,79	Ara sıra
S 38	69	44,8	22	14,3	21	13,6	22	14,3	20	13	2,36	Çok seyrek
S 39	32	20,8	15	9,7	25	16,2	44	28,6	38	24,7	3,27	Ara sıra
S 40	23	14,9	17	11	40	26	36	23,4	38	24,7	3,32	Ara sıra

Tablo 5: Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme Davranışına Sahip Olma Seviyeleri

İlkokul ve ortaokul öğretmenleri tabloda görüldüğü gibi, okul müdürlerinin “öğretmenleri destekleme ve geliştirme” öğretim liderliği davranışı ile ilgili “çoğu zaman” sergiledikleri davranış X= 3.87 ortalama ile okul müdürlerinin performanslarının üst düzeyde göstermeleri için motive etme davranışını gösterdikleri belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticilerinin başarılı çalışma gösteren

öğretmenleri yazılı belge ile ödüllendirme davranışını  $X=2,56$  ile öğretmenlerini mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak için okula okul dışından konuşmacı davet etme davranışını  $X=2,36$  ortalama ile “çok seyrek” sergilenen bir öğretim liderliği davranışı olarak bulunmuştur.

Öğretmenleri başarılı olmalarına teşvik eden bir okul müdürünün başarılı olan öğretmenleri yazılı olarak ödüllendirmemeleri bir çelişkidir. Ancak mevzuat gereği okul müdürlerinin yazılı olarak başarı belgesi verme yetkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle bu davranışın alt düzeyde gerçekleştirilmesinin nedeni olabilir. Yine böyle bir takdir teklifinin kendilerinden çok il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ve eğitim denetmenleri tarafından yapılması veya üst amirler tarafından doğrudan verilmesi gerektiği düşüncesi bu rolün alt düzeyde gerçekleştirilmesinin nedeni olabilir.

Birçok okulun ikili öğretim yapıyor olması nedeniyle zamanın kısıtlı olması, okulların konferans düzenlemek için fiziki ve maddi imkânlarının olmayışı gibi nedenlerle ve derslerin boş geçmesini önlemek için yöneticiler, öğretmenlere yönelik eğitimler vermek için okul dışından konuşmacılar davet edemiyor olabilirler.

Şişman'ın (2004) çalışmasında “öğretmenleri destekleme ve geliştirme” ile ilgili öğretmen görüşleri ile algıları ” ara sıra” tespit edilmiştir. İlköğretim öğretmenlere yönelik ödüllendirme ve mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi yetersiz görülmüştür. Araştırmanın okul müdürlerinin “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” davranışı ile ilgili bulguları konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

#### **Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Yöneticileri, Düzenli Öğretme Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma Rollerine Hangi Seviyede Sahiptir?**

Okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin “düzenli öğretme-öğrenme çevresini ve iklimini oluşturma” davranışına hangi seviyede sahip olduklarını tespit etmek için yöneltilen sorulara ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin verdikleri yanıtlar ve bu davranışlarını okul müdürlerinin gerçekleştirme seviyeleri ile ilgili bulgular ve yorumlar çalışmanın bu bölümünde yer almaktadır.

Veri Toplama Aracı Soruları	Hiçbir Zaman		Çok Seyrek		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		X	Sonuç
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
S 41	22	14,3	22	14,3	25	16,2	33	21,4	52	33,8	3,46	Çoğu zaman
S 42	20	13	13	8,4	14	9,1	43	27,9	64	41,6	3,77	Çoğu zaman
S 43	14	9,1	13	8,4	20	13	45	29,2	62	40,3	3,83	Çoğu zaman
S 44	18	11,7	12	7,8	29	18,8	41	26,6	54	35,1	3,66	Çoğu zaman
S 45	27	17,5	3	1,9	34	22,1	48	31,2	42	27,3	3,49	Çoğu zaman
S 46	26	16,9	19	12,3	24	15,6	40	26	45	29,2	3,38	Ara sıra

S 47	12	7,8	21	13,6	36	23,4	40	26	45	29,2	3,55	Çoğu zaman
S 48	9	5,8	17	11	23	14,9	29	18,8	76	49,4	3,95	Çoğu zaman
S 49	10	6,5	18	11,7	24	15,6	55	35,7	47	30,5	3,72	Çoğu zaman
S 50	5	3,2	15	9,7	18	11,7	55	35,7	61	39,6	3,99	Çoğu zaman

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

Tablo 6'da görüldüğü gibi ilkököl ve ortaokul müdürlerinin düzenli öğrenme- öğrenme çevresini ve iklimini oluşturma öğretim liderliği davranışı ile ilgili "çoğu zaman" yerine getirdikleri rol olarak öğretmenler tarafından yanıtlanan sorularda "öğrenci başarısını artırmak için çevre ve ailelerin okula desteğinin sağlaması" davranışını  $X=3,99$  ortalama ile gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Okulun başarısını artırma konusunda çevrenin desteğinin sağlanması ve ailelerin sürece katılımının sağlanmasının önemi bilindiği için bu rol üst düzeyde gerçekleştirilmiş olabilir. Ancak, öğretmen ve öğrencilerin katılacağı sosyal faaliyetler düzenleyerek onların kaynaşmalarını sağlamalarına öncülük etme,  $X=3,38$  ortalama değeri ile ara sıra yerine getirilen bir öğretim liderliği davranışı olarak tespit edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği'nin getirmiş olduğu sınırlamalar ve izin prosedürlerinin yoğun olması böyle bir sonucun oluşmasında etkili olmuş olabilir.

Öte yandan okul müdürü, okul çalışanları ve öğrenciler arasında " takım ruhu" oluşturulmasında,  $X=3,46$  ortalama ile "çoğu zaman" sergilenen öğretim liderliği rolü olarak tespit edilmiştir. Takım ruhu toplam kalite yönetiminin bir parçasıdır. Okul yöneticileri TKY felsefesini benimsemedikleri için kurumlarında hayata geçirememiş olabilirler. Bu nedenle takım ruhu oluşmasına öncülük etme öğretimsel liderlik rolü bu düzeyde gerçekleştirilmiş olabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde düzenli öğrenme iklimi ve ortamının oluşturulması öğretim liderliği davranışı "çoğu zaman" sergilenen bir rol olarak bulunmuştur.

Taş (2000)'in araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin olumlu okul iklimi oluşturma öğretim liderliği davranışını üst düzeyde gerçekleştirdikleri bulunmuştur. Şişman'ın (2004) yaptığı çalışmada da "düzenli öğrenme- öğretme iklimi oluşturma" davranışı ile ilgili öğretmen algılarının "çoğunlukla" olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki bulgular yapılan diğer araştırma bulgularıyla benzerdir.

#### Tartışma ve Sonuç

İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleriyle ilgili algılarını ölçmek üzere yapılan araştırmanın sonuçları bu bölümünde yer almaktadır.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin "okul amaçlarını belirlenme ve paylaşma" rolü ile ilgili en üst seviyede gerçekleştirdikleri davranış olarak "kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açmak", en alt seviyede gerçekleştirdikleri davranış olarak ise "öğrencilerin başarı durumundan yararlanarak okulun amaçlarını belirlemek" olarak bulunmuştur.

Okul müdürünün öğretimsel liderliğin "eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme" rolü ile ilgili en üst düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak "ders zamanlamasının iyi planlanması ve dersleri zamanında başlatacak ve zamanında bitirecek düzenlemeleri yapması", en alt düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak ise "okul yöneticisinin sınıfları ziyaret ederek öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak" olarak bulunmuştur.

Okul müdürünün öğretimsel liderliğin “öğretim sürecinin ve öğrencilerin değerlendirilmesi” rolü ile ilgili en üst düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak “öğrencilerle doğrudan temasta olmak suretiyle okulun sorunlarını çözme”, en alt düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak ise “öğrenci çalışmalarını göz önünde bulundurarak sınıftaki öğretimi değerlendirme ve denetleme” olarak bulunmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin “öğretmenleri destekleme ve geliştirme” rolü ile ilgili en üst seviyede gerçekleştirdikleri davranış olarak “okul müdürlerinin performanslarının üst düzeyde göstermeleri için motive etme”, en alt düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak ise “başarılı çalışma gösteren öğretmenleri yazılı belge ile ödüllendirme” ve “öğretmenlerini mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak için okula okul dışından konuşmacı davet etme” bulunmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderliğin “düzenli öğretme- öğrenme çevresini ve iklimini oluşturma” rolü ile ilgili en üst düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak “öğrenci başarısını artırmak için çevre ve ailelerin okula desteğinin sağlaması”, en alt düzeyde gerçekleştirdikleri davranış olarak ise “öğretmen ve öğrencilerin katılacağı sosyal faaliyetler düzenleyerek onların kaynaşmalarını sağlamalarına öncülük etme olarak bulunmuştur.

### **Öneriler**

1. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirebilmeleri için mevzuat uygulama ve politikalar gözden geçirilerek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

2. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının neler olduğunu öğrenmeleri, bunların önemini kavrayabilmeleri ve bu davranışları kazanabilmeleri için okul müdürleri ve yönetici adayları için hizmet içi eğitim programlarında öğretimsel liderlik ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir.

3. Bu araştırma Hatay İlindeki okullarda yapılmıştır. Değişik illerdeki resmi okullarda benzer araştırmalar yapılabilir.

4. Bu araştırma okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Öğrenci, veli ve diğer okul paydaşlarının görüşlerine dayalı olarak farklı araştırmalar da yapılabilir.

5. İlkokul ve ortaokul yöneticilerine yönelik olarak yapılan bu araştırma değer eğitim kademelerindeki yöneticilerin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirlemeye yönelik olarak da yapılabilir.

### **Kaynakça**

- Açıkalın, A. (2007). Bir İnsan Olarak Okul Müdürü. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. Eğitim Araştırmaları Dergisi, S:9, s. 1-7.
- Aksoy, E., Işık, H. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini . Sosyal Bilimler Dergisi, S.19
- Balcı, A.(1992) Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara: Erek Ofset Matbaası.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kayseri, S: 21 (2), 349-363.
- Çalhan, G.(1999). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği. Yüksek Lisans Tezi.İstanbul:1999.

Çelikten, M. (2001). "Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri." Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı, 27, ss. 297-3009.

Çetin Ş.(2001) Lise Müdür ve Müdür Yardımcılarının Liderlik Davranışları ve Okul Başarısı. Yüksek Lisans Tezi.İstanbul:2001.

Gümüşeli, A.İ. (1996). Öğretim Liderliği, Verimlilik Dergisi, S:4.

Özdemir S. & F. Sezgin (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. Kirgizistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3: 266- 282.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

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

Tanrıoğren, A. (1995).Okuldaki Öğretimin ve Personelin Geliştirilmesine Yönelik Bir Model. Eğitim Yönetimi Dergisi Yıl 1,Sayı 4,1995.

Taş, A.(2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Anlara : Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. Yayınlanmamış Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Instructional leadership is the behavior that the principal has to fulfill both by himself in order to achieve the expected results in the school, and to influence the people other than himself through them . (Şişman, 2002). Instructional leadership, in a sense, is that the school administrator remembers the fact that the reason for the existence of the school is 'to raise students'. In Turkey, the Ministry of Education, students have to catch up with the better. Both the school, the manager, and the teacher are there to ensure learning. However, it is a matter of debate how much of the school principals spend their time with educational work in schools and to what extent they can fulfill their teaching leadership roles in their schools . When discussions and studies about education and school are examined, it is seen that most of the opinions developed about school leadership focus on the importance that school administrators attach to teaching-related issues at school (Şişman, 2002). The instructional leadership states that the principal place of the school is not the office room but the classroom and corridors. This situation reveals a new understanding in school management: The main job of the school administrator is to lead the teaching process (Özdemir and Sezgin 2002). The school administrator who is a teaching leader; The mission it develops by including the students and staff with an accurate analysis of the structural features of the education system in which the school is located, social-environmental values, expectations and what should beBy applying, he can reach the vision of his school. (Akdağ, 2002). When viewed by the school principal to research various reasons related to teaching jobs in Turkey it has emerged that the findings do not pay attention. Based on the findings of the research conducted by Balcı (1992)it was argued that school principals took administrative affairs in the first place, and therefore teaching leadership to the second level .

### Method:

This research; aimed to determine the instructional leadership roles of official primary and secondary school principals. Therefore, in this descriptive study, the scanning model, which is the most suitable model for this purpose, was used. The population of the study was composed of seven public primary schools and six public secondary schools in Antakya District of Hatay Province . All of these schools were included in the sample. There are a total of 154

teachers in seven public primary schools and six public secondary schools in Antakya District . All of these teachers were included in the sample.

The questionnaire form used in Şişman's (2004) study on instructional leadership behaviors of school administrators was determined as a data collection tool. The questionnaire consists of 50 items in five dimensions. A five-point option was given against each item to indicate the frequency of showing the behavior, and these were ranked as "never-always" (1–5) from the most negative to the most positive.

SPSS package program will be used to analyze the collected data. Tables will be prepared by finding the average standard deviation values of the teachers' perceptions of the data related to the frequency percentage, the arithmetic mean and the 50 behaviors across schools .

The frequency, percentage and average will be calculated from the data related to the items for determining the opinions of teachers, primary and secondary school administrators about their instructional leadership roles. The mean range was calculated in order to express the averages verbally.

#### **Discussion and Conclusion:**

Instructional leadership roles that school administrators perform at the highest level regarding their level of having the role of determining and sharing school goals ; to open the school's objectives to discussion in board meetings . The instructional leadership role they perform at the lowest level in determining and sharing school goals ; It is to benefit from the success of students while developing the aims of the school.

Managing the process of teaching and training programs for school administrators instructional regarding the leadership role "often" instead of the roles they bring, to ensure the timely initiation and completion of course, it has been found. On the other hand, in order to ensure effective use of classroom teaching time, the instructional leadership role in visiting the classes was found to be a lower level role than other roles.

Teachers stated that primary school administrators ' role they mostly fulfill regarding the teaching process and the instructional leadership dimension of the evaluation of students was to be in direct contact to discuss the problems related to the school. On the other hand, reviewing student studies while evaluating in-class teaching of school administrators was found to be an instructional leadership role that is performed "most of the time" .

Teachers stated that primary school administrators encourage teachers to perform at a high level as the instructional leadership role they perform "most of the time" regarding the role dimension of instructional leadership in supporting and developing teachers. On the other hand, the role of school administrators to appreciate teachers in writing for their special efforts and efforts, and the role of calling speakers from outside the school to give lectures for teachers was found to be an instructional leadership role that was performed "very rarely" .

They stated that the role of school administrators "most of the time" regarding the regular teaching-learning environment and the educational leadership role dimension is the support of the family and the environment to the school in order to increase student success. On the other hand, they stated that they sometimes fulfilled the role of leading social activities that would ensure cohesion between teachers and students.

**EK: Veri Toplama Aracı (Şişman'ın (2004) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili yaptığı araştırmada kullandığı anket formu)**

	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
Okul Yöneticimiz					
1.Okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklama.					
2.Okuldaki herkesin okulun amaçlarını paylaşmasına öncülük etme.					
3.Okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme.					
4.Okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarılarından yararlanma.					
5.Okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük etme.					
6.Kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açma.					
7.Öğretmenlerin aynı amaçlara dönük çalışmalarını teşvik etme.					
8.Öğrencilerin mevcut başarılarını artırmaya dönük amaçlar belirleme.					
9.Okulun amaçlarının uygulanmaya yansıtılmasına öncülük etme.					
10.Öğrenci başarısı konusunda herkesin yüksek beklentiye sahip olmasını teşvik etme.					
11.Okulun eğitim öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planı hazırlama.					
12.Okulun programında, öğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verme.					
13.Okulun I. ve II. Kademe öğretim programları arasında koordinasyon sağlama.					
14.Program ile ilgili materyallerin(kitap, dergi vb.)inceleme ve seçimine aktif olarak katılma.					
15.Sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme.					
16.Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik etme.					
17.Öğrencilerin derse geç kalmasını ve dersi bölmesini engelleme.					

18.Derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama.					
19.Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarına gözlem yapmak ve öğretime katılarak geçirme.					
20.Anonslar ya da sınıftan öğrenci çağırılması gibi yollarla derslerin kesintiye uğramasını önleme.					
21.Öğrencilerin başarı durumlarını tartışmak için öğretmenlerle görüşmeler yapma.					
22.Öğretim programlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerle görüşme.					
23.Sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma.					
24.Sınav sonuçlarına göre özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri belirleme.					
25.Okul ve öğrencilerin başarı durumları hakkında öğrencileri bilgilendirme.					
26.Okulun başarı durumunu yazılı ve sözlü olarak öğrencilere bildirme.					
27.Okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme.					
28.Sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama.					
29.Sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme.					
30.Okulla ilgili sorunları görüşmek üzere doğrudan temas halinde olma.					
31.Öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme.					
32.Üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarda bulunma.					
33.Özel çaba ve gayretinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme.					
34.Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için hizmet içi eğitim çalışmaları düzenleme.					
35.Kendilerini mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan öğretmenleri haberdar etme.					
36.Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma) öğretmenleri destekleme.					
37.Gazete ve dergilerde eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtma.					
38.Öğretmenlere yönelik konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma.					



39.Hizmet içi eğitim çalışmalarından elde edilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmak için toplantılar yapmak.					
40.Hizmet içi eğitim çalışmalarından edinilen yeni bilgi ve becerilerin sınıf içinde kullanılabilmesini destekleme.					
41.Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında "takım ruhu" oluşmasına öncülük etme.					
42.Görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme.					
43.Etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlama.					
44.Okulda tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancını yerleştirmeye çalışma.					
45.Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlama.					
46.Öğretmen ve öğrenciler arasında kaynaşmayı sağlayacak sosyal faaliyetlere öncülük etme.					
47.Eğitim-öğretimle ilgili yeni farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme.					
48.Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme.					
49.Yapılacak işlerle ilgili zaman ve kaynak ayırmada öğretimle ilgili konulara öncelik verme.					
50. Öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama.					