

## Merkezi Sınavlarda Yüksek Performans Gösteren Okullardaki Müdürlerin Öğretim Liderliği Davranışlarını Etkileyen Faktörler (Araştırma Makalesi)

\*<sup>1</sup>Sema DİKA KAYABAŞI

<sup>1</sup> 0000-0002-9319-5091, Karabük MEB, huskaya78@hotmail.com.

Geliş Tarihi : 14.08.2022

Kabul Tarihi : 15.10.2022

<https://doi.org/10.55150/apjec.1162022>

### Öz

*Bu araştırmada merkezi sınavlarda yüksek performans gösteren okullardaki müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çoklu durum deseninde tasarlanan araştırma üç aşamada yürütülmüştür. Bunlar: durum ve katılımcıların belirlenmesi, veri toplama araçlarının oluşturularak pilot çalışma yapılması ve ana saha çalışmasıdır. Merkezi sınavlarda istikrarlı bir başarı geçmişi olan üç okulda görev yapan okul müdürleri ve dokuz öğretmen, araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, gözlemler ve doküman incelemeleri ile toplanan veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Durumlara ait bulgular, benzerlik ve farklılıklar açısından karşılaştırılarak sunulmuş ve kavramsal çerçeve temelinde üç temaya ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları liderliği bağlam içinde incelemenin önemini ortaya koymaktadır. Bağlamsal faktörler, okul müdürlerinin öğretim liderliği pratiklerini destekleyen veya kısıtlayan yapılar olarak karar ve eylemlerini yönlendirmektedir. Buna göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları üzerinde geçmiş deneyimlerinin, kişisel ve mesleki inançlarının ve vizyonerlik, çalışkanlık, kararlılık vb. kişisel özelliklerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları üzerinde öğretmen, veli ve öğrenci profillerinin, çevre desteğinin, yüksek beklentilerin de etkili olduğu tespit edilmiştir. Okul gelişimi ve öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkisi birçok araştırmada vurgulanan öğretim liderliğinin etkilendiği faktörlerin ortaya çıkarılmasının yönetici ve politika yapımcıların reform çabalarına katkı sağlayacağı ve uygulayıcı olan okul müdürlerine rehberlik edebileceği düşünülmektedir.*

**Anahtar kelimeler:** Öğretimsel liderlik, Bağlam, Çoklu Durum Çalışması

\*Bu makale Sema DİKA KAYABAŞI'nın "Merkezi Sınavlarda Yüksek Performans Gösteren Okullardaki Müdürlerin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## **Factors Influencing Instructional Leadership Behaviors of Principals in High-Performing Schools in Centralized Examinations**

### **Abstract**

*In this study, it was aimed to reveal the contextual factors that affect the instructional leadership behaviors of principals in schools with high performance in central examinations. The research, which was designed in a multiple-case design, was carried out in three stages. These are: determining the situation and participants, creating data collection tools and conducting a pilot study, and the main field study. School principals and nine teachers working in three schools with a stable history of success in central examinations constitute the participants of the research. Data collected through semi-structured interviews, observations and document reviews were analyzed by content analysis. The findings of the situations were presented by comparing them in terms of similarities and differences, and three themes were reached on the basis of the conceptual framework. The results of the research reveal the importance of examining leadership in context. Contextual factors drive decisions and actions as structures that support or constrain school principals' instructional leadership practices. Accordingly, school principals' past experiences, personal and professional beliefs, and visionary, industriousness, determination, etc. personal characteristics were found to be effective. In addition, it has been determined that teacher, parent and student profiles, physical structure and equipment of schools, environmental support and high expectations are also effective on the instructional leadership behaviors of school principals. It is thought that revealing the factors affecting instructional leadership, whose effect on school development and student learning has been emphasized in many studies, will contribute to the reform efforts of administrators and policy makers and guide school principals who are practitioners.*

**Keywords:** *Instructional leadership, Multiple Case Study, Context*

### **1. GİRİŞ**

Nitelikli eğitim ve öğretim; bir toplumun bugününün aynası, geleceğinin ise teminatıdır. Bireylerin öğrenme sürecinde ailelerden sonra öğretmenler ve okul müdürleri gelmektedir. Değişen dünya düzeninden okullar da etkilenmekte ve bu süreçte öğretmenlerden ve okul müdürlerinden beklentiler farklılaşmaktadır. Kalıcı değişimlerin gerçekleşebilmesi için okulların geliştirilmesi gerekmektedir (Turan ve Cansoy, 2021). Salt yönetsel işlere odaklanan geleneksel lider davranışları içinde bulunduğumuz çağın ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Günümüz liderlerinden okullarını ileriye taşıyacak uygulamalar ile öğrenci başarısını yükseltmeleri beklenmektedir. Öğretim liderliği, farklılaşan bu beklentileri karşılayarak bireylerin daha nitelikli eğitim almalarını sağlayan bir alternatif olabilir.

Öğretim liderliği, 1960'lı yıllarla birlikte etkili okulları inceleyen çeşitli çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Şişman, 2018). Etkili okul araştırmaları ile başlayan birçok araştırmada okul müdürünün öğretim ile ilgilenmesinin öğretmenlerin gelişimi ve öğrenci öğrenmesi üzerinde

olumlu etkisinin olduğu (Terosky, 2016) ve okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarının öğretimin kalitesini doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Çalık ve Kılınç, 2018).

Araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamalarla ele alınan öğretim liderliğinin odağında öğrenme ve öğrenci başarısının artırılması vardır. Bu vurgu, öğretim liderliğini okula özgü bir liderlik biçimi haline getirmiştir (Bozkurt ve Aslanargun, 2015). Öğretim liderlerinin öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkisinin etkili öğrenme ve öğretmeyi teşvik eden koşullar aracılığı ile gerçekleştirdiği inancı araştırmacılar tarafından gittikçe daha fazla benimsenmektedir (Hallinger ve Heck, 2011).

1980’li yıllarla birlikte öğretim liderliği davranışlarını boyutlandıran modellerin geliştirilmesi ile öğretim liderliği çalışmaları hız kazanmıştır (Bellibaş, 2014). Geliştirilen modellerde öğretim liderlerinin açık hedefler belirleyen, öğretmenlerin gelişimine destek olan, eğitim-öğretim faaliyetlerinin müfredata uygunluğunu denetleyen, öğretmenleri gözlemleyen, öğrenci başarısını takip eden liderler oldukları görülmektedir (Hallinger ve Murpy, 1985). Bu modellerin ardından öğretim liderliği kavramsallaşmış ve yapılan araştırmalarda öğretmenler ve öğrenciler üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu durum okul müdürlerinden öğretim lideri olmaları noktasında beklentileri artırmıştır. 1990’lı yıllarda öğretim liderliğinin öğretme ve öğrenmeye olan etkisi araştırmaların odak noktası olmuştur (Hallinger, 2012). 2000’li yıllarla birlikte ise öğretim liderliği merkezi sistemlerde uygulanabilirliği ve bağlamsal faktörler dikkate alınarak incelenmeye başlamıştır (Çınar, 2016).

Okul liderliğinin öğrenci öğrenmeleri üzerindeki etkileri son yıllardaki araştırmalarla güçlü biçimde kanıtlanmıştır (Leithwood vd., 2020). Ancak okul müdürlerinin liderlik davranışlarını etkileyen sosyal, kültürel, örgütsel ve kişisel faktörlerin neler olduğuna yönelik araştırmalar henüz yenidir (Hallinger, 2018). Oysaki bağlamsal faktörler, okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarını şekillendirmekte (Hallinger ve Hosseingholizadeh, 2019) ve sadece liderliği etkilemekle kalmayarak liderlik pratiğini de oluşturmaktadır (Neumerski, 2012). Türkiye merkezli yakın zamanda yapılan bir nitel metasentez çalışması (Gümüş vd., 2021) farklı bağlamların öğretim liderliği üzerindeki etkisini göstermiştir.

Türkiye’deki öğretim liderliği alanyazını incelendiğinde öğretim liderliğinin tanımı, öğrenci ve öğretmen üzerindeki etkileri hakkında teorik bilgilerin doyurucu nitelikte olduğu ancak çalışmaların sınırlı bir bağlamda yer aldığı, sadece okul müdürü veya öğretmenlerin görüşlerine göre tasarlandıkları ve sıklıkla nicel yöntemli çalışmalar oldukları göze çarpmaktadır. Ayrıca

bu araştırmalar, bağlamsal koşulların etkilerinin ortaya çıkarılması açısından yetersizdir. Öğretim liderliği davranışlarının derinlemesine incelenbilmesine daha olanaklı olan nitel çalışmaların sayıca az olması önemli bir eksikliktir. Nitekim Cansoy ve Polatcan (2018) ulusal alanyazındaki bu eksikliğe dikkat çekmişlerdir.

Bu araştırmada da liderlik bağlamına vurgu yapan Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee (1982) tarafından geliştirilen “Öğretim Yönetimi erevesi” temel alınmıştır. Bu model, spesifik olarak liderliği şekillendiren ilgili bağlamlar olarak okul bölgesi, topluluk ve müdürün özelliklerine atıfta bulunmaktadır (Hallinger, 2018). Okul bölgesi bağlamı ve topluluk bağlamı ile okul müdürünün kişisel özelliklerinin okul yönetim davranışını etkilediğini ve okul müdürünün yönetim davranışının da okulun iklimi ve öğretim organizasyonu üzerinde etkili olarak öğrenci sonuçlarına yansıdığını ileri sürmektedir.

Öğretim ve öğrenmeyi geliştirmeye dönük uygulamalara vurgu yapan, öğrenci öğrenmeleri üzerindeki olumlu etkileri bilinen (Hallinger, Gümüş ve Bellibaş, 2020) öğretim liderliğinin etkilendiği bağlamsal faktörlerin ortaya çıkarılması önemli görölmektedir. Çalışmanın gerçek okul ortamlarında ve etkili olduğu düşünölen okul müdürleri ile yürütölmesi, çoklu durum deseni ile kurgulanması, okul müdürlerinin görüşleri yanında öğretmenlerin de görüşlerine dayanılarak gerçekleştirilmesi araştırmayı özgün kılmaktadır. Okul gelişimi ve öğrenci başarıları üzerindeki etkisi birçok araştırmada kabul gören öğretim liderliğinin etkilendiği faktörlerin ortaya çıkarılmasının eğitim politikaları yapıcılarının reform çabalarına katkı sağlayabileceği aynı zamanda uygulayıcı olan okul yöneticilerine somut bir bakış açısı sağlayarak rehberlik edebileceği düşünölmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda “Merkezi sınavlarda yüksek performans gösteren okullardaki müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörler nelerdir?” sorusuna yanıt aranmaktadır.

## **2. YÖNTEM**

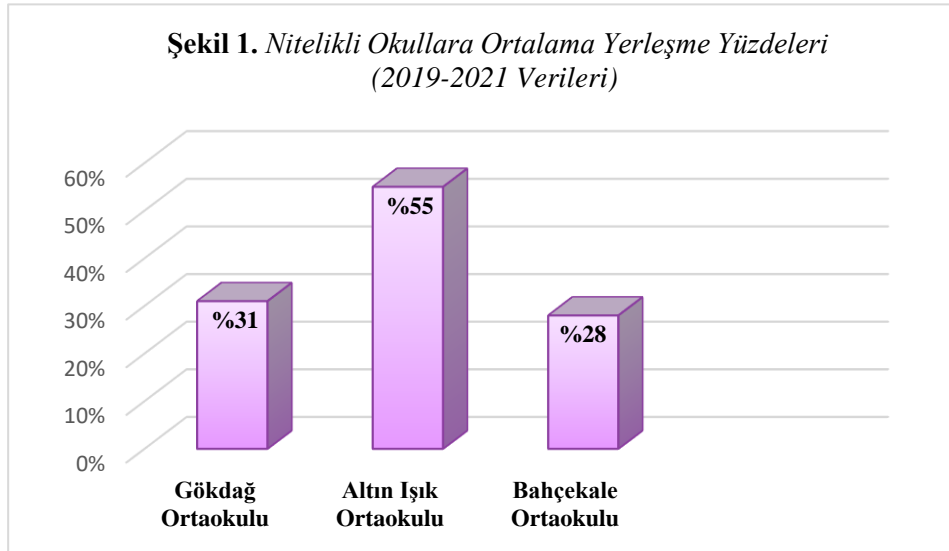
### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu durum deseninde tasarlanmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörlerin bütöncöl ve karşılaştırmalı olarak derinlemesine incelenbilmesine olanak sağladığı için çoklu durum deseni tercih edilmiştir. Silverman’a (2018) göre nitel araştırmalarda gerçek hayattaki durumlar açıklanarak süreçler ve anlamlar yorumlanmaktadır. Çoklu durum araştırmaları ise ele alınan durumlardaki

ortak özelliklere dair bulgular elde edilmesine imkân tanımakta (Ersoy, 2016) ve ayrıntılı bir bakış açısı kazandırarak yerel bağlamda gizli kalan sebep-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmaktadır (Miles ve Huberman, 2019).

## 2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada okullar ve katılımcılar ölçüt örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenen ölçütleri karşılayan durumların seçilmesine dayalıdır (Patton, 2018). Okulların belirlenmesinde devlet okulu olmaları, ikamet adresinin bulunduğu alana göre öğrenci kabulü, istikrarlı başarı öykülerinin olması, okul müdürlerinin kurumlarında en az üç yıl görev yapmış olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmacı, beş okul müdürü ile görüşmeler yaparak fikirlerini almıştır. Akademik başarıları ile dikkat çeken ve bu durum üzerinde okul müdürlerinin öğretim odaklı çalışmalarının etkisinin olduğu düşünülen yedi ortaokul tespit edilerek okullar ölçütlere göre incelenmiştir. Buna göre bir okul öğrenci kabul durumu; iki okul, okul müdürünün görev süresi; bir okul ise istikrarlı başarı ölçütünü karşılamamıştır. Anonim isimler verilerek araştırma kapsamına alınan üç okul tüm ölçütleri karşılamaktadır. Şekil 1’de yer alan grafikte araştırma kapsamındaki okulların 2019-2021 yılları verilerine göre son üç yıllık süreçteki nitelikli okullara yerleşme yüzdeleri sunulmuştur.



Okul müdürleri ile yapılan ön görüşmelerde araştırma konusuna dair ayrıntılı bilgi verebilecek ve kurumda en az üç yıldır görev yapan farklı branşlardaki üçer öğretmen de araştırma kapsamına alınmıştır. Tablo 1’de katılımcılara ait veriler gösterilmektedir:

**Tablo 1.** Katılımcıların Profili

OKUL ADI	Katılımcı Kimliği	Kod Adı	Eğitim Durumu	Cinsiyet	Meslekteki Hizmet (yıl)	Okuldaki Hizmet(yıl)
<b>GÖKDAĞ ORTAOKULU</b>	Okul Müdürü	Halil Bey	Lisans	Erkek	30	8
	Rehber Öğretmen	Begüm Hanım	Y.Lisans	Kadın	9	5
	Matematik Öğrt.	Serkan Bey	Lisans	Erkek	20	6
	Din K. Öğretmeni	Seda Hanım	Y.Lisans	Kadın	14	9
<b>ALTIN IŞIK ORTAOKULU</b>	Okul müdürü	Hüseyin Bey	Lisans	Erkek	25	6
	Rehber öğretmen	Eda Hanım	Y.Lisans	Kadın	17	5
	Matematik öğretmeni	Erdem Bey	Lisans	Erkek	16	5
	Din K. Öğretmeni	Mine Hanım	Lisans	Kadın	4	3
<b>BAHÇEKALE ORTAOKULU</b>	Okul müdürü	Ali Bey	Lisans	Erkek	31	5
	Rehber öğretmen	Filiz Hanım	Lisans	Kadın	12	6
	İngilizce öğretmeni	Ferit Bey	Lisans	Erkek	18	18
	Türkçe öğretmeni	Murat Bey	Lisans	Erkek	20	5

### 2.3. Verilerin Toplanması

Durum çalışmalarında gözlem, görüşme ve doküman inceleme veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır (Yin, 2017). Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımının özüne uygun olarak çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Görüşme; durum belirleme sürecinde, pilot çalışmada ve ana saha çalışmasında veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Araştırmacı, okul müdürü ve öğretmenler için yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturmuştur. Okul müdürlerinin görüşme soruları hazırlanırken Hallinger ve Hosseingholizadeh'in (2019) araştırmasındaki sorular gerekli izinler alınarak ve geliştirilerek kullanılmıştır. Görüşme sorularının uygunluğu uzman incelemesine sunulmuş ve soruların sahadaki yeterlilik durumunun tespit edilmesi için pilot çalışma yapılmıştır. Geri bildirimler dahilinde düzenlemeler yapılarak ve sonda sorular eklenerek sorular güncellenmiştir.

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulunun değerlendirmesi sonucunda araştırmanın etik kurallara uygun olduğu 04.08.2021 tarih ve E.49396 sayılı onay kararı ile oy birliği ile alınmıştır. Ardından Karabük Milli Eğitim Müdürlüğünden 14.09.2021 tarihinde uygulama izni alınmıştır. Araştırmanın verileri 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Eylül-Aralık aylarını kapsayan süreçte elde edilmiştir. Katılımcılara görüşme öncesinde kendilerine ait

bilgilerin gizli tutulacağı güvencesi verilerek istedikleri zaman görüşmenin sonlandırılacağı hatırlatmasında bulunulmuştur. Okul müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmeler 90-100 dakika, öğretmenlerle yapılan görüşmeler ise 20-25 dakika sürmüştür. Her bir katılımcı ile kendilerinden izin alınarak iki cihazdan ses kaydı yapılmıştır.

Araştırma kapsamında gerçek ortamlarda doğrudan gözlemler yapılarak da veri toplanmıştır. Araştırmacı, okulun tüm bölümlerini içeren gözlem formu oluşturarak formel gözlemler yapmıştır. Ayrıca okul ziyaretlerinde ve yapılacak görüşmelerin bekleme sürelerinde informal gözlemler yaparak okuldaki doğal süreci izlemiş ve fotoğraflar çekmiştir. Bu fotoğraflar saha çalışmasındaki detayları hatırlama noktasında araştırmacıya kolaylık sağlamıştır. Okulların stratejik planları, web siteleri, tanıtım broşürleri doküman olarak incelenmiş ve araştırmacı alan notları tutarak okulun genel iklimine dair bilgilere ulaşmıştır.

#### **2.4. Verilerin Analizi**

Verilerin düzenlenmesini, ham verilerin okunmasını, temaları kodlama ve organize etmeyi, bulgulara ulaşılmasını ve bunların yorumlanmasını kapsayan veri analizi (Creswell, 2021) nitel araştırmalarda diğer ampirik araştırmalardaki gibi verilerin toplanmasının ardından yapılan bir süreç değildir (Oplatka, 2021). Bu araştırmada veri toplama ve analiz süreci eş zamanlı olarak yapılmıştır. Her okulu dört haftalık süreçte incelemeyi planlayan araştırmacı görüşme ve gözlemleri yaptığı süreçte okullara ait dokümanları da incelemiştir. Toplanan veriler bilgisayar ortamında tasnif edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler yazıya aktarılmış ve toplam 109 sayfa ham veriye ulaşılmıştır.

Durum çalışmalarında ayrıntılı karşılaştırmalar yapmak için ham veriler özel durumlara göre düzenlenmelidir (Patton, 2018). Araştırmacı içerik analizi ile verileri düzenlemiştir. İçerik analizi, kategoriler oluşturarak belirli unsurları bu kategorilerle ilişkili olduğu durumlara göre açıklamayı kapsamaktadır (Silverman, 2018). Araştırmacı, kodlama sürecinde okul müdürü ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerin verilerini karşılaştırmalı olarak tekrar tekrar okumuş ve farklı bölümlerde yer alan ama aynı anlam örüntüsüne sahip olan verilere ortak kodlar vermiştir. Araştırma verilerinden oluşturulan kodlardan kategorilere ulaşılmıştır. Oluşturulan kategoriler araştırmacının problem durumu ve kavramsal çerçeve ile karşılaştırılarak literatüre uyumlu olan temalar belirlenmiştir.

## 2.5. İnanırcılık ve Etik

Lincoln ve Guba'nın (1985, Akt: Merriam, 2018) tutarlılık, doğrulanabilirlik, inanılabilirlik ve nakledilebilirlik olarak ele aldığı inanırcılığın sağlanması amacıyla bu araştırmada çeşitli stratejiler kullanılmıştır. Bu kapsamda verileri toplama sürecinde çoklu veri kaynaklarından istifade edilmiş ve üye kontrolü yöntemi ile görüşme gerçekleştirilen okul müdürü ve öğretmenlerden birine bulgular gönderilerek geri bildirim istenmiştir. Zengin ve yoğun betimlemeler yapılarak ortam ve katılımcıların özellikleri ayrıntılı olarak okuyuculara sunulmuş ve ham verilerden yapılan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için nitel araştırmalarda kodlayıcılar arası tutarlılık, aynı sorunun farklı şekil ve zamanlarda sorulması, araştırma basamaklarının ayrıntılı olarak tanımlanması gibi yöntemler kullanılabilir (Weaver-Hightower, 2021). Bu araştırmada veri toplama ve analiz süreci detaylı bir şekilde ortaya konulmuş ve yapılan görüşmelerde bazı sorular farklı şekillerde katılımcılara sorularak tutarlı verilere ulaşmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmacı görüşme metinlerinden birini Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmış bir uzmana göndermiş ve kendi ürettiği kodlar ile uzman kodlamasını karşılaştırarak uyumluluğu sağlamaya çalışmıştır.

Araştırmanın etik kurallara uygunluğu konusunda onay ve izinler alınmıştır. Okullarda yapılan gözlemlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmamasına dikkat edilmiş ve okul müdürlerinin sözlü izinleri alınmıştır. Yapılan görüşmelerde araştırmacı katılımcıları yönlendirecek, ön kabullerini yansıtan soruları sormamaya dikkat ederek veri toplama ve analiz etme sürecinde objektif olmaya ve durumları nesnel bir bakış açısı ile yorumlamaya özen göstermiştir.

## 3. BULGULAR

Verilerin analiz edilmesi sonucunda Bossert vd.'nin (1982) "Öğretim Yönetimi Çerçevesi" kavramsallaştırılması temelinde oluşturulan ortak temalar şunlardır: (1) kişisel özellikler, (2) kurumsal bağlam, (3) topluluk bağlamı. Aşağıdaki tabloda oluşturulan tema ve kategoriler sunulmuştur.



**Tablo 2.** Tema ve Kategoriler

<p><b>KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kişisel İnançlar</li> <li>•Geçmiş Deneyimler</li> <li>•Kişisel Özelliklerde Ortak Noktalar</li> </ul>
<p><b>KURUMSAL BAĞLAM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Öğretmen Profili</li> <li>•Veli Profili</li> <li>•Öğrenci Profili</li> </ul>
<p><b>TOPLULUK BAĞLAMI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Anlamlı Çevre Desteği</li> <li>•Bilinçli Veliler ve Okul Aile Birliği Desteği</li> <li>•Kurumdan ve Okul Müdüründen Beklentiler</li> </ul>

### Kişisel Özellikler

Bu tema kapsamında okul müdürlerinin kişisel özellikleri geçmiş deneyimler, kişisel inançlar ve ortak özellikler bağlamında incelenmiş ve okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen kişisel faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Okul müdürlerinin öğretmenlik geçmişlerinin olduğu, yönetici olarak deneyimli oldukları ve işlerini severek yaptıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlik deneyimlerini önemli bir avantaj olarak gören okul müdürleri öğretmenlerin mutluluğunu önemsemekte, çalışma ortamlarını iyileştirmeye çalışarak onlara destek olmaktadır. Aşağıda doğrudan alıntılanan cümlelerde bu hassasiyet fark edilmektedir:

*“Öğretmenin mutluluğu çok önemli. Bunu kurum kültürü oluşturarak sağlama sorumluluğu da bizde. Öğretmen okula gelirken ayakları geri geri gitmeyecek.“Hatalı olsam da benim idarem beni anlar.“düşüncesi ile gelecek okula. Ben hiçbir zaman bunun aksini yapmadım.” Bahçekale Ortaokulu, Ali Bey*

*“Ben öğretmenlerimi mutlu etmek isterim. Öğretmen mutlu olursa sizin başarınız katlanarak ilerliyor. Okulumuz onarımdan geçti mesela. Benim ilk düşündüğüm şey öğretmenlerimize bir mutfak yapmak oldu. Arada bir meyve ikramları yaparım ben. O bile moral oluyor.” Gökdağ Ortaokulu, Halil Bey*

*“Bahçemiz müsaittir bizim. Mangal falan etkinlikler yaparız. Kenarda durur sürekli. Tüm personelimizi mümkün olduğunca hoşnut ederiz.” Altın Işık Ortaokulu, Hüseyin Bey*

Okul müdürlerinin kişisel geçmişlerinin yönetim faaliyetlerine yansıdığı görülmektedir. Halil Bey, sosyal sorunlara duyarlı bir gençlik dönemi geçirmiş olmasının yöneticilik uygulamalarına

kaynaklık ettiğini belirtmektedir. Hüseyin Bey, dokuz yıllık idarecilik hizmetinde üç okulun kurucu müdürlüğünü üstlenmiştir. Hayalleri olan, yenilikçi ve öğrenci faydasını gözeten yönlerinin çevre tarafından biliniyor olması kendisine bu rolün verilmesinde etkili olmuş olabilir. Kendini geliştiren bir okul müdürü olan Ali Bey ise “Hukuk ve Adalet” bölümü ile “İşletme” bölümünü başarıyla tamamlamıştır. İdarecilik geçmişinde bazı problemler yaşayan ve okuluna mahkeme kararı ile gelen Ali Bey; adalet, hak, objektiflik kavramlarına sıkça atıfta bulunarak liyakati vurgulamakta ve “*Disiplinin olmadığı yerde başarıdan söz edilemez.*” inancı ile kuralların uygulanmasına özen göstermektedir. Yaşadığı sorunlardan ve özel ilgisinden dolayı mevzuata da yüksek derecede hâkim olan Ali Bey’in bu özellikleri öğretmenlerle yapılan görüşmelerde dile getirilmiştir:

*“Okul müdürümüz mevzuat ve yönetmelikler doğrultusunda hareket edilmesi noktasında son derece hassastır. Sağlamcıdır. Kolay kolay risk almaz. Öğretmenlere de risk almamaları konusunda telkinlerde bulunur. Bu konularda öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunduğunu ve bilinç kazandırdığını düşünüyorum. “Bahçekale Ortaokulu, Ferit Öğretmen*

Okul müdürleri ilgi odaklı, insana değer veren kişilik özellikleri ile öğretmenleri anlamakta, onlara destek vermektedir. Ayrıca velilerle ve öğrencilerle samimi ilişkiler kurarak eğitim-öğretim sürecine veli desteğini katmaktadır. Okul müdürlerinin bu özelliklerinin okulun amaçlarının duyurulmasını ve ortak çalışmaların yapılmasını destekleyerek iş birliği kültürünü artırdığı, aynı zamanda olumlu okul iklimi oluşturulmasını sağladığı görülmektedir. Aşağıda doğrudan alıntılanan öğretmen cümlelerinde okul müdürlerinin ilişkileri yönetmedeki ilgi odaklı yaklaşımları açıklanmaktadır:

*“Okul müdürümüzün ilgisi, öğrencileri motive etmesi, öğretmenlere de değer vermesi çok önemli. Bizlerle sık sık toplantı yapar. İsteklerimizi sorar, elinden geleni yapar.” Altın Işık Ortaokulu, Mine Öğretmen*

*“Ben şunu çok beğenmişim ... hocamda: Okula kayıt yaptığım her velimle en az 45 dakika görüşürüm demişti. Bu gerçekten çok etkileyici. Benim sınıfımdaki öğrenci ve velilerimi çoğu zaman benden daha iyi tanıyor.” Gökdağ Ortaokulu, Serkan Öğretmen*

Okul müdürleri öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimi, öğrencilerin bütünsel gelişimi gibi konularda vizyoner ve özgün bir bakış açısına sahiptir. Halil Bey’in farklı okullarla fikir alışverişinde bulunması ve gördüğü iyi örnekleri kurumuna taşıması, Hüseyin Bey’in fikir ve uygulama olarak kendisine ait olan okul radyosu, okul serası, okul çiftliği, Ali Bey’in hobi bahçesi, uzman eğitimleri uygulamaları vizyoner yapılarının çıktılarıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde okul müdürlerinin vizyoner kimliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayan bir faktör olduğu ayrıca öğrenmeyi destekleyen olumlu ortamların oluşturulmasına yardımcı olduğu yorumunda bulunulabilir.

Okul müdürleri tüm öğrencilerin başarılı olacağına dair yüksek bir inanç beslemektedir. Bu inanç ile başarısını artırma gayretinde olan tüm öğrenciler takip edilmekte, her öğrencinin kendi potansiyeli nispetinde ilerlemesine destek sağlanmaktadır. Bu süreçte özellikle deneme sınavları araç olarak kullanılmaktadır. Ayrıca akran öğrenmesi, öğrenci koçluğu, öğrenci ödüllendirmesi gibi çeşitli uygulamalar ile akademik başarının dengesi korunmaya çalışılmaktadır. Hüseyin Bey'in bu konulardaki cümleleri önemlidir:

*“Değer vermek çok önemli. Sadece başarılı öğrencilere değil hepsine. Bazı çocuk bir dakikada anlar. Bazı çocuk on saatte anlar. Ama illaki anlar. Bu anlamda bütün çocuklarım kıymetlidir benim için. Ben her bir alanda öğrencimin gelişimini görüyorum, izliyorum. Deneme takiptir örneğin. Şurada çizelgelerde görüyorsunuz ne yapmış benim çocuğum? Tabi burada öğretmen takip eder yine de ama ben bilmezsem en üstte tedbir alamam.”*

Okul müdürleri sorumluluk sahibidir. Bu sorumluluk ile duyuruları zamanında yapan, toplantılara katılan ve okulun eksiklerini gideren okul müdürleri her şeyden haberdar olma gayreti ile ulaşılabilir olmaya dikkat etmektedir. Diğer okul müdürlerine kıyasla çok fazla görünen bir okul müdürü olmayan Ali Bey bu durumu kişisel hassasiyetleri ile açıklamakta ve görünür olmamasına rağmen her durumdan haberdar olduğunu ve ulaşılabilir olduğunu belirtmektedir.

Okul müdürleri kararlı yapıları ile kurumlarının gelişimi için çevre desteğini sağlama ve bütçe temini noktasında etkili liderlik davranışları göstermektedir. Hüseyin Bey *“Ya olacak ya da olacaktır.”* kararlılığı ile hedeflere ulaşma noktasındaki bakış açısını ve inancını özetlemektedir. Ayrıca okul müdürleri öğrenmeyi ve okumayı seven yönleri ile de dikkat çekmektedir. Bu durum okullardaki okuma kültürüne yansımış ve kitap okuma ile ilgili farklı faaliyetler yapılmasına imkân sağlamıştır.

Okul müdürleri otoritenin tek sahibi olan müdür figüründen ziyade yetkilerini paylaşan bir müdür imajı çizmektedir. Liderlik sorumluluğunun bazı alanlarını müdür yardımcılara devrederek görev paylaşımı yapan okul müdürleri bu davranışları ile paylaşılan öğretim liderliği davranışları göstermektedir:

*“Ben buranın sahibi değilim. Bütün görevleri paylaşmayı isterim. Müdür yardımcılara görev talimatlarını ayırırım. Herkes görevlerini bildiği için sıkıntı olmaz. Zaten derim onlara verilen bu görevleri zamanında yaparsak hepimiz hiçbir sıkıntı yaşamayız diye. Bakanlık müfettişleri geldi mesela., hiçbir eksiklik göremediler. Çünkü görev talimatını düzgün verirsen herkes görevini bilir ve sorun çıkmaz.” Bahçekale Ortaokulu, Ali Bey*

Okul müdürlerinin yüksek idealleri olan, öğrenen kişisel özelliklerinin okulların amaçlarında akademik odağın vurgulanmasını sağladığı söylenebilir. Bu amaçla kendilerini öğrenci öğrenmesinden sorumlu gören okul müdürleri yüksek akademik hedeflere ulaşma yolunda

yoğun bir çaba sarf etmektedir. Okul müdürlerinin akademik anlamdaki hedefleri şu cümlelerde görülmektedir:

*“Bizim akademik anlamda hedeflerimiz bölgemizde birinci okul olmaktı. Bunu başardık. İlde beş okul arasına girmektir, bunu da başardık. Bunun yanında LGS il birincisi çıkarmaktı, bu da oldu. Hep kafamda öğrencinin akademik başarısı var benim. Hayallerim de hedeflerim de akademik anlamda başarılı olmak.” Gökdağ Ortaokulu, Halil Bey*

*“Okulumuzda akademik yönden gerekli başarıları aldığımızı inanıyorum. Bunun yanında kültürel yönden olsun mutlaka ilde ve ilçede derecelerimiz vardır bizim. Avrupa Birliği ve diğer projeleri başlattık ve yaptık. Yine TÜBİTAK'ta 26 proje yaptık iki sene önce. Okulumuz zaten çok başarılı bir okul. Hep böyleydi bu. Bunun aratarak devam etmesini isterim.” Bahçekale Ortaokulu, Ali Bey*

## **Kurumsal Bağlam**

Bu tema kapsamında okulların öğretmen, veli ve öğrenci profillerinin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **Öğretmen Profili**

Gökdağ Ortaokulunda 37, Altın Işık Ortaokulunda 20, Bahçekale Ortaokulunda ise 38 öğretmen görev yapmaktadır. Öğretmenler derslere zamanında girmekte, önemli mazeretleri dışında okula gelmektedir. Planlamaları ve yıl içerisindeki etkinlikleri birlikte gerçekleştiren zümre öğretmenleri arasında ortak yapılan sınavlar, zümreler arası WhatsApp grup paylaşımları, ortak soru çözümleri ile iş birliği sağlanmaktadır. Her bir öğrencinin başarısını sadece kendi dersleri özelinde değerlendirmeyen öğretmenler, öğrenciyi bütün olarak geliştirmeyi hedeflemekte ve okullarının başarılı olduğu inancı ile öğrencilerden yüksek akademik başarı beklemektedir. Öğretmenler arasında kurum birliğini bozan gruplaşmaların olmadığı okullarda öğretmenlerin genel profilinin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen bir kolaylaştırıcı olduğu söylenebilir.

Okullardaki rehber öğretmenler aktif olarak çalışmaktadır. Gerek okul müdürü gerekse öğretmenler rehber öğretmenler ile iş birliği içerisinde olduğunu belirtmekte ve rehber öğretmenlerin aktif çalışmasının okulun başarısı için önemli bir faktör olduğunu dile getirmektedir. Sportif ve sanatsal alanlarda yerel ve ulusal yarışmalarda derece elde eden öğrencilerin yetiştirilmesi sürecinde ilgili branş öğretmenlerinin özverili çalışmalarının etkisi olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu ve okullarının bir üyesi olmaktan dolayı mutlu oldukları görülmektedir. Bu durum okul amaçlarının benimsenerek

özverili çalışmaların yapılmasına imkân sağlamaktadır. Verilen görevleri zamanında yerine getiren, mesleki gelişime açık olan öğretmenler çeşitli projeler aracılığı ile kurumlarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Akademik açıdan güçlü olan okulların başarısında kurumda uzun yıllardır görev yapan, genç, dinamik öğretmen kadrosunun varlığının etkili olduğu okul müdürlerinin aşağıdaki cümlelerinden anlaşılmaktadır:

*“Okulumuzun her zaman akademik açıdan güçlü olmasının mimarı öncelikle öğretmenlerimizdir. Öğretmen kadromuz bizim güçlü yanımız. Öğretmenlerim çok özverili. Teneffüste bile soru çözen öğretmenlerimiz vardır. Öğrencinin başarısını takip ederler. Rehber öğretmenlerimiz de bu anlamda çalışır. Bunlar olduğunda da başarı geliyor tabi. “Bahçekale Ortaokulu, Ali Bey*

*“Gerçekten baktığımız zaman genç ve güçlü bir kadromuz var. Bunu bizim en büyük avantajımız olarak görüyorum. Öğretmenin gayreti, öğretmenin özverisi aslında bu başarıda en büyük paydır. Mesela bizim öğretmenlerimiz şu anda LGS ile alakalı hafta içi akşamları etüt veriyor. Bunu özveri ile yapıyor. “Gökdağ Ortaokulu, Halil Bey*

*“Normlarımız hep sonradan açıldığı için öğretmenlerimiz hep şubat ayında geldi. Yine bizim avantajımıza. Niye? İl dışından gelen aile bütünlüğü olmayan genç öğretmenler bir şekilde buraya gelmiş oldu. Bu da bizim için genç bir kadro olması açısından avantaj oldu. Bütün öğretmenlerimiz birbirinden çalışkan ve kıymetli.” Altın Işık Ortaokulu, Hüseyin Bey*

## **Veli Profili**

Veliler, çocuklarının gelişimi ile ilgilenen bilinçli bir ebeveynlik sergilemektedir. İl genelinde akademik başarıları ile adlarını duyurmalarından dolayı bu okulları tercih eden veliler okul müdürü ve öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurmakta ve eğitim-öğretim sürecine dahil olmaktadır. Öğretmenler ve okul müdürleri başarı odaklı ve ilgili veli profilinin okulları için bir avantaj olduğunu ifade etmişlerdir:

*“Velilerin okula desteği ve katılımları çok güçlüdür. Burada birçok çocuğun ailesi akademik başarıya önem verdiği için okulla ilişkisini hiçbir şekilde koparmıyor. Okula gelirler, telefonla ararlar, diğer iletişim metotlarını hepsini kullanırlar. İletişim halindedirler bizimle.” Gökdağ Ortaokulu, Begüm Öğretmen*

*“Velilerimiz sürece dahildir. Sık sık gelir kuruma. Öğrencilerinin akademik durumlarını veya ruhsal gelişimlerini takip ederler. Birçoğunun bu konuda bilinçli olduğunu söyleyebilirim. Okulun bir eksiği olduğu zaman bu eksikliğin giderilmesi için maddi anlamda teklifte bulunan velilerimiz var. Velilerin katkısı olmadığı takdirde zaten öğrencilerin de eğitim öğretimin de bir tarafı maalesef ki eksik kalıyor.” Bahçekale Ortaokulu, Murat Öğretmen*

*“Velilerimiz çok ilgililer. Zaten okulumuza çocuklarını isteyerek gönderiyorlar. Velilerin bizimle ortak uyum içerisinde çalışması bizim elimizi güçlendiriyor açıkçası. ‘Onlar varsa biz tamız.’ mantığı oluyor. Veli, öğretmen ve öğrenci. Biz bir ekip ve aileyiz yani burada.” Altın Işık Ortaokulu, Eda Öğretmen*

Sosyoekonomik seviyesi düşük öğrenci yüzdesi Altın Işık Ortaokulunun %5, Gökdağ Ortaokulunun %30, Bahçekale Ortaokulunun ise %20’dir. Yüksek sosyoekonomik seviyedeki veliler çocuklarının eğitim sürecine daha fazla dahil olmakta ve maddi olarak da kurumlara destek sağlamaktadır. 8. sınıf öğrencilerinin birçoğu takviye etüt merkezlerine gidebilmekte

veya özel ders almaktadır. Okula maddi desteğin sağlanması noktasında bir güç olan yüksek sosyoekonomik seviyedeki veli profili okul müdürlerinin öğretim liderliği pratiklerine yansıyan bir faktör olarak okul müdürlerine avantaj sağlamaktadır.

### **Öğrenci Profili**

Çoğunluğu okulun bulunduğu çevreden olmakla birlikte diğer kayıt bölgelerinden de ikametgah adresi değişikliği ile öğrenci alan okullarda genel olarak akademik açıdan başarılı öğrenciler bulunmaktadır. Problem teşkil edecek davranışların çok az olduğu okullarda öğrencilerin uyumlu ve saygılı davranışlar gösterdikleri gözlenmiştir. Öğrenmeye açık, sorumluluk sahibi, sosyal, veli tarafından desteklenen öğrenciler okulların başarı durumları üzerinde etkilidir. Okul genelinde gerçekleştirilen proje ve çalışmalara istekle katılan öğrencilerin okula devam durumları yüksektir.

Öğrencilerin ilkökul döneminde farklı okullarda öğrenim görmeleri sebebiyle hazır bulunuşluk düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Bahçekale Ortaokulu 5. sınıfa kayıt aldığı her öğrenciye hazır bulunuşluk sınavı uygulamakta ve bu sınav ile kendilerine gelen öğrencileri kısıtlı da olsa tanıma imkanına ulaşmaktadır.

Öğrencilerin sosyokültürel faaliyetler ile desteklendiği okullarda genel olarak kitap okuma alışkanlığına sahip, çalışma disiplini olan, kendini ifade edebilen öğrenciler bulunmaktadır. Okul genelinde sıklıkla gerçekleştirilen sosyal faaliyetlere öğrencilerin gönüllü katılım sağladıklarını belirten okul müdürleri, il geneli düzenlenen yarışmalarda öğrencilerin sık sık derece aldıklarını vurgulamıştır. Öğretmenler de okulların başarılı olmasında öğrenci profilinin etkisini aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

*“Öğrencilerimiz genel olarak çalışmayı seven, kitap okuyan, davranış olarak da sorunlu olmayan öğrencilerdir. Okuldaki öğretimin kalitesinde öğrenci potansiyeli çok önemlidir. Biz bu açıdan avantajlı bir konumdayız bence.” Bahçekale Ortaokulu, Murat Öğretmen*

*“Bence temelde akademik başarıda öğrencinin kendisi ve veli sorumlu. Bu anlamda biz okul olarak şanslıyız diye düşünüyorum. Öğrencilerimiz sorumluluklarını bilir. Ödevlerini yapar. Çok ciddi manada çalışıp emek veren çocuklarımız var.” Göksu Ortaokulu, Begüm Öğretmen*

*“Bizim okulumuz ilde başarılı bir okul. Tabii önemli olan bu başarıyı korumak hatta hep yükseltmek. Bu amaçla hepimiz elimizden geleni yapıyoruz bence. Tabii öğrencilerimiz de burada çok önemli. Onlar da bizlerin rehberliğine karşılık vererek gerçekten çaba gösteriyor.” Altın Işık Ortaokulu, Mine Öğretmen*

## Topluluk Bağlamı

Bu tema kapsamında okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına yansıyan topluluk bağlamına ilişkin faktörler anlamlı çevre desteği, bilinçli veliler ve okul aile birliği desteği v, kurumdan ve okul müdüründen beklentiler alt başlıklarında ele alınmıştır.

## Anlamlı Çevre Desteği

Buldukları il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinden, sivil toplum kuruluşlarından ve hayırseverlerden destek gören okulların bütçe sıkıntısı yoktur. Bu durum üzerinde okul müdürlerinin bireysel çabalarının etkisi güçlüdür. Okullarına kaynak temin etme noktasında araştıran, soran, gezen okul müdürleri olumlu öğretim ortamlarının oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. Serkan Öğretmen'in aşağıdaki cümleleri Halil Bey'in bu çabasını açıklamaktadır:

*“Bizim maddi olarak okulumuzun hiçbir sıkıntısı yok. Sağ olsun müdürümüzün kendi çabaları ve çevresiyle olan diyalogu sayesinde biz okulumuzun ihtiyacı olan her şeye rahatlıkla ulaşabiliyoruz. Burada bu desteği alabilmek çok önemli. Sadece aidat değil. Ama onun dışında ciddi anlamda çevreden desteklerin alınması çok önemli.”*

Hüseyin Bey de okulun fiziksel koşullarını iyileştirmek için yoğun çaba sarf etmiş ve bu konuda hedeflediklerini yapmıştır. Hobi bahçesi, z-kütüphane, zekâ oyunları köşesi, hayvan çiftliği, okul radyosu kurma süreçlerinde maddi imkanlar dahilinde yapılabilecek birçok projeyi çevrenin desteğini alarak okula kazandırmıştır. Bu konudaki tutumu aşağıdaki cümlelerde görülmektedir:

*“Yolunda olmak lazım derler ya... Biraz da tabi çevremizde söylediğimiz insanlar bize güvenen insanlar. Ben gezerim bir de. Tabi sıkmadan, bunaltmadan yapmaya gayret ederim. Şartları zorlarım. Benim için öğrencinin ufkunu açmak çok önemli. Geçen yıl 50'ye yakın uzman, kendi alanında eğitimci buraya geldi. Seminerler verdi. Bunları hep bire bir kendim koordine ediyorum. Çünkü şunu biliyorum ki çocuk ne kadar görgü sahibi olursa o kadar gelişir”*

Ali Bey de hayırseverlerin ve velilerin desteklerinin önemli olduğu bilinciyle hareket etmekte ve kurumuna destek sağlayan şahıslara plaket yaptırarak onları teşvik etmektedir.

Okul müdürleri sadece kaynak temin etme ve bütçe konularında değil okulun bulunduğu konum itibarıyla da çevrenin desteğini almakta ve bu durumu okulları için bir fırsat olarak görerek öğrenciye fayda sağlayacak şekilde değerlendirmektedir. Okul müdürlerinin çevreden gördüğü destek ile daha yüksek hedefler belirleyerek okullarını geliştirdikleri söylenebilir.

## **Bilinçli Veliler ve Okul Aile Birliği Desteği**

Kendi istekleri ve çabaları ile okula kaynak temin eden, okulu fiziksel olarak iyileştirme gayretinde olan velilerin varlığı okullar için önemli bir güçtür. Okul müdürleri velileri tanımaya önem vermekte, bu amaçla veli ziyaretleri yapmayı önemsemekte ve veli desteğini sağlama noktasında başarılı bir yönetici profili çizmektedir. Halil Bey'in aşağıdaki tutumu bu bulguyu örneklendirmektedir:

*“Ben şunu çok önemsiyorum: Velilerimiz hangi meslekle uğraşiyor? Ayrıntılı olarak ben bunun bilgilerini alırım. Benim işime yarayacağını biliyorum çünkü. Ben velilerimi çok iyi kullanıyorum. Bilgisayar laboratuvarını kurmamızda bir velimiz destek oldu mesela. 45000 TL gibi yüksek bir bütçe ile laboratuvarımızı kurmuştu.”*

Okullarda fiili olarak aktif olan okul aile birliği bulunmaktadır. Kaynak temini, öğrenci ödüllendirme, etkinlik düzenleme vb. konularda çalışma gösteren okul aile birliği, kurumlar için önemli bir konumdadır. Bahçekale Ortaokulunda okul aile birliğinin yanında okul müdürü, her sınıftan gönüllü sınıf temsilcileri de seçmekte ve temsilci velileri dış denetim mekanizması olarak kullanmaktadır. Ali Bey velilerden sağladığı dönütlerin önemini şu cümlelerle anlatmaktadır:

*“Okul aile birliğimiz bizim en çok çalıştığımız ve güzel işlettiğimizi düşündüğüm alanlardan biridir. Okul aile birliğimiz her türlü etkinlikten bize yardımcıdır. Bir de sınıf temsilcisi velilerimiz vardır. Ben bir olay vs. olduğu zaman hemen onu gönüllü veli grubuna gönderirim. Onlar da hemen kendi sınıflarının grubuna gönderirler. Velilerden dönüt bilgiler de alıyorum ben zaman zaman. Diyorum ki onlara ‘Sınıfınızda herhangi bir öğretmenle ilgili istek, şikâyet, rica, sorun varsa bana dönüt verin.’ Yani aracı oluyorlar aslında.”*

## **Kurumdan ve Okul Müdüründen Beklentiler**

İstikrarlı başarıları ile tanınan okullardan öğrenci başarısını artırma noktasında yüksek bir beklentinin oluştuğu görülmektedir. Yüksek beklentiler okulların hedeflerini şekillendirmiştir. Mevcut başarı durumunun artırılması hedefi, okulların en temel hedefleri arasındadır. Bu hedef kapsamında okulda kazanım değerlendirme sınavları, öğrenci ve velilere yönelik seminerler, başarısız öğrencilere ve ailelere yönelik rehberlik hizmetleri vb. etkinlikler yapılmakta, velilerden ve toplumdan gelen beklentilerin karşılanmasına çalışılmaktadır. Ali Bey kurumunun başarısına inanmakta ve yüksek akademik beklentilerin herhangi bir baskı unsuru oluşturmadığını söylemektedir. Halil Bey ise yüksek başarı beklentisinin kendilerini daha da güçlendirdiğini, farklı neler yapılabilir düşüncesi ile daha fazla çalıştıklarını belirtmektedir. Bu konuda söylediği cümleler durumu özetlemektedir:

*“Okulumuzun başarısı milli eğitim olsun, diğer okullar olsun görünüyor, biliniyor. Bizleri takdir ediyorlar. Örnek uygulamaları soruyorlar. Bu da bizi daha da başarıya kanalize ediyor. Velilerimiz de tabi ki çocuklarının iyi bir eğitim almalarını bekliyorlar ama öncelikli beklenti akademik anlamda oluyor.”*



*Malum sınavlar artık gerçekten seçici ve burada okul da çok önemli. Buna göre de bizden çocuğunun başarısını yükseltmemizi bekliyor.”*

Öğretmenler de velilerin kendilerinden daha çok başarı odaklı beklentiler içinde olduğunu aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

*“Veliler aslında öncelikli olarak çocuklarının başarılarını artırmamızı bekliyorlar bizden. Biz bu başarıyı yakalayarak aslında velinin beklentisini karşıladık. Ama bunu devam ettirmek çok önemli tabii ki. Burada istikrar çok önemli. Biz bunu sağlamaya çalışıyoruz.” Altın Işık Ortaokulu, Eda Öğretmen*

*Okulumuzun hedefleri toplumsal beklentiler doğrultusunda kendiliğinden şekilleniyor. Okul müdürü ve öğretmenler de ister istemez bu doğrultuda hareket etmek zorunda kalıyor. Bizim okulumuz ilde başarılı bir okul. Toplum veliler bizden bu başarıyı devam ettirmemizi istiyor. Dediğim gibi toplumsal beklentiler burada çok etkili.” Ferit Öğretmen, Bahçekale Ortaokulu*

Okul müdürlerinin öğretim odaklı uygulamalarının çevre tarafından biliniyor olması okul müdürleri özelinde de beklentiler oluşturmaktadır. Seda Öğretmen bu durumu *“Veliler idareye çok üst düzey bir şekilde güveniyorlar. Hatta neredeyse idare için okula gönderiyorlar desem abartmış olmam.”* cümleleri ile açıklamaktadır. Bu beklentiler ile okullara kayıt dışı alanlardan adres değiştirerek kaydolmak isteyen öğrenci sayısı artmaktadır.

Veliler yüksek başarı beklentisinin yanında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin özverili bir şekilde çalıştıklarına inanmakta ve onlara güven duymaktadır. Yüksek akademik beklenti ve okul çalışanlarına duyulan güvenin okul müdürlerinin öğretim odaklı hedefler belirleme ve öğretimi koordine etme boyutlarında öğretim liderliği davranışları göstermelerini sağlayan bir faktör olduğu söylenebilir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada merkezi sınavlarda yüksek performans gösteren okullardaki müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki ülke ve okul bağlamlarının okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ve uygulamalarını şekillendirmede etkili olabileceği (Raihani, 2008; Hallinger, 2018) kabulünü desteklemekte ve liderliği bağlam içinde incelemenin önemini ortaya koymaktadır.

Çevre tarafından öğretim odaklı başarılı uygulamaları ile tanınan okul müdürlerinin öğretim liderliği pratikleri üzerinde kişisel özelliklerinin, kurumsal bağlamın ve topluluk bağlamının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamsal faktörler okul müdürlerinin öğretim liderliği pratiklerini destekleyen veya kısıtlayan yapılar olarak karar ve eylemlerini yönlendirmektedir.

Araştırma sonucuna göre başarılı okul müdürleri okullarının bulunduğu bağlamdaki ihtiyaçlara, desteklere ve engellere göre liderlik davranışlarını uyarlamaktadır. Bağlamsal faktörler okul müdürlerinin kaynak temini, okul geliştirme çabaları, öğretim süreçleri, öğretmeyi geliştirme uygulamalarını etkilemektedir. Buna göre okul müdürleri okulun başarı durumunu, öğretmen ve öğrencilerin özelliklerini, ebeveynlerin desteğini, topluluk beklentilerini, okulun kaynaklarını ve imkanlarını tanıyarak hareket etmekte ve okullarının gelişimi için sürekli çaba göstermektedir.

Okul müdürlerinin kişisel özellikleri kapsamında ele alınan geçmiş deneyimleri öğretim liderliği davranışlarına yön vermektedir. Bu bağlamda idareci olarak deneyimli olmaları, öğretmenlik tecrübesine sahip olmaları ve işlerini severek yapmaları avantaj sağlamaktadır. Öğretmenlerle empati kurarak isteklerini anlayan okul müdürleri onlara her konuda destek sağlamakta ve öğretmenlerin fikirlerini almaya önem vermektedir. Bu durum okulların amaçlarının iş birliği ile belirlenmesini sağlamakta ve amaçların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Okul müdürleri ayrıca öğretmenlerin öğrenme ortamlarını iyileştirmeye çalışarak onlara destek sağlamaktadır. Bu bulgularla literatürdeki bazı araştırma sonuçları tutarlıdır. Jones vd. (2015) bir müdürün öğretmen olarak geçirdiği yılların ve müdür olarak görev yaptığı yılların deneyiminin liderlik uygulamaları üzerinde etkili olduğunu, Clark vd. (2009) okul müdürünün deneyimli olmasını müdürün liderlik pratiklerine olan bakış açısını şekillendirdiğini ve bu durumun müdür etkililiğinin önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir.

Okul müdürlerinin kişisel inançları öğretim liderliği davranışlarını şekillendirmektedir. Her öğrencinin başaracağına inanan Halil Bey'in tüm öğrencileri geliştirme çabası ile yürütmüş olduğu özgün çalışmalarda, Hüseyin Bey'in "Ya olacak ya da olacak." kararlılığında ve Ali Bey'in başarının koşullarından birinin disiplin ve kurallar olduğu inancında bu etkiler göze çarpmaktadır. Bu etkiler ile Halil Bey öğrenci sonuçlarına doğrudan yansıyan öğretim odaklı çalışmalar yapmakta, Hüseyin Bey okulunda olumlu öğrenme ortamlarının tasarlanmasına özel çaba sarf etmekte, Ali Bey ise mevzuata uygun hareket edilmesini istemektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde kişisel inançların okulların amaçlarının belirlenmesi ve uygulanması ile öğretimin organizasyonu boyutlarında okul müdürlerinin öğretim liderliği pratiklerine yön verdiği söylenebilir. Müdürlerin kişisel geçmişlerinin yönetim faaliyetlerinin doğasını etkilediği ve kendi kişilik özellikleri ve inançları ile uyumlu davranışlar gösterdiklerinde

işlerinde daha rahat oldukları sonucuna ulaşan Dwyer vd.'nin (1983) çalışması araştırma bulguları ile uyumludur.

Okul müdürlerinin sorumluluk sahibi, vizyoner, özgüven sahibi, çalışkan, öğrenen, ilgi odaklı kişisel özellikleri öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörler arasındadır. Bu özellikleri ile okul müdürleri kaynak temin etme, okul geliştirme, öğretimi planlama, akademik odaklı amaçlar belirleme, öğrencinin bütünsel gelişimi, öğretmenlerin mesleki gelişimi başta olmak üzere etkili öğretim liderliği davranışları göstermektedir. Öğrenci öğrenmesinden kendilerini sorumlu hissederek bu sorumluluğu öğretmenleri yönlendirme, problem durumlarını çözme davranışı olarak somutlaştıran okul müdürleri öğretmeni gönüllü hale getirmekte ve itici güç olmaktadır. Terosky (2018) çalışmasında öğretimsel liderliğe öncelik veren okul müdürlerinin öğrenmeye odaklandıklarını ifade etmektedir. Aksoyalp (2010) öğretim lideri olan bir okul müdürünün hem öğrenen hem de öğreten olarak sürekli öğrenme yönüne atıfta bulunmaktadır. Southworth (2002) çalışkanlık, yüksek enerji, kararlılık, empati, iletişim becerileri vb. kişisel niteliklerin öğretim liderlerinin gelişimi için etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin kişisel özelliklerinin öğretim liderliği davranışlarını güçlendirdiği söylenebilir.

Gelişime açık, verilen sorumlulukları yerine getiren, kurumlara bağlılık düzeyleri yüksek olan, özverili çalışmalar yürüten öğretmen profili, öğretim odaklı çalışan okul müdürlerinin özgün uygulamalarında öğretmen desteğini almalarını kolaylaştırmaktadır. Öğretmenlerin özveri ile çalıştıklarına inanan okul müdürlerinin bu inançları onların denetim biçimlerini de etkilemektedir. Fiili denetimlerden çok süreç değerlendirmelerine daha yatkın görünen okul müdürlerinin bu davranışları üzerinde öğretmenlere duydukları güven etkilidir. Hallinger ve Murphy (1987) öğretmenlerin yaş, deneyim, kuruma bağlılık gibi özelliklerinin okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarını etkilediğine dikkat çekmektedir. Tamadoni vd. (2021) yaratıcı ve yenilikçi personel eksikliğini, değişime direncin ve personel arasındaki çıkar çatışmalarının okul müdürleri için farklı sorun alanları oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını güçlendiren bir fırsat olduğu düşünülebilir.

Sosyoekonomik seviyesi yüksek olan ve bilinçli ebeveynlik sergileyen veli profili de okul müdürlerinin öğretim liderliği uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Yüksek sosyoekonomik profildeki veliler okula maddi olarak destek sağlamak ve öğrencilerin öğrenme sürecinde

daha aktif rol oynamaktadır. Bu durum okulların belirlenen vizyon doğrultusunda amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Okul müdürleri bu farkındalık ile velileri eğitim-öğretim sürecine katmakta ve onların desteğini almaya önem vermektedir. Hallinger (2018) yüksek sosyoekonomik seviyedeki okullardaki okul müdürlerinin alt sosyoekonomik seviyedeki meslektaşlarına kıyasla daha aktif öğretim liderliği sergilediklerini belirtmektedir.

Araştırma kapsamındaki okullarda öğrenmeye açık, okuyan, sorumluluk sahibi öğrenci profili okul müdürlerinin öğretim liderliği uygulamalarına yön vermektedir. Okul müdürlerinin öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini sağlamak amacıyla yapmış olduğu uygulamalar öğrenciler tarafından ilgiyle karşılık görmektedir. Okul müdürleri karşılıklı etkiler ile öğrencileri yakından takip etmekte ve öğrenci profiline uygun amaçlar belirleyerek okulların görünürlüğünü artırmaktadır.

Okulların çevreden gördüğü anlamlı destek, yüksek beklentiler ve okul çalışanlarına duyulan güven okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını kolaylaştıran faktörler arasındadır. Üç okul da il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinden, hayırseverlerden, velilerden destek almaktadır. Bu durum üzerinde okul müdürlerinin bireysel çabaları güçlüdür. Tamadoni vd. (2021) paydaş desteğinin olmamasını okul müdürleri için bir zorluk olarak belirtmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin çevreden gördüğü desteğin yenilikçi birçok uygulamalara imkan sağladığı ve okulların gelişimini artırdığı söylenebilir.

Okul müdürleri okul aile birliği ve gönüllü veli temsilcileri ile iş birliği dahilinde çeşitli çalışmalar yürütmekte ve velilerin eğitim-öğretim sürecine katılımlarını sağlama noktasında çaba göstermektedir. Velilerin karar verme sürecine katıldığı ve bütçe sorununun olmadığı okullarda okul müdürlerinin öğretim liderliği uygulamalarına daha çok dahil olduğunu belirten Çınar'ın (2016) çalışması bu bulgu ile uyumludur.

Okulların bulunduğu topluluğun kurumlardan ve okul müdürlerinden yüksek başarı beklentilerinin olduğu bulgusu da önemlidir. Ancak bu durum okul müdürleri üzerinde herhangi bir baskı unsuru oluşturmamış aksine yüksek başarı beklentileri ve yerel yönetimlerin takdirleri belirlenen vizyon doğrultusunda okul müdürlerini harekete geçiren bir güç olmuş ve okulların amaçlarında yüksek akademik hedeflerin vurgulanmasını sağlamıştır. Bu amaca ulaşmak için okul müdürleri çeşitli projeler ve etkinlikler düzenlemekte ve okul aile birliği ve gönüllü veli temsilcileri ile iş birliği dahilinde çalışmalar yürütmektedir.

## 5. ÖNERİLER

Öğretim liderliği bağlama göre şekillenmektedir. Okul müdürlerinin okullarının bulunduğu bağlamsal özellikleri dikkate alarak toplumdan gelen beklentilerin farkında olması ve bu beklentilerin karşılanacağı öğrenme ortamları oluşturması önemlidir. Bu nedenle uluslararası birçok çalışmada vurgulandığı gibi (Brauckmann vd., 2020) liderlik hazırlık programlarının bağlamı dikkate alacak şekilde uyarlanması ve müdürlerin mesleki gelişim faaliyetlerinde bağlamsal koşulların dikkate alınması önerilebilir. Ayrıca öğretmen mesleki gelişimlerinin de bağlama duyarlı olması sağlanarak kurumsal ihtiyaçlara göre nitelikli hizmet içi eğitim faaliyetleri çeşitlendirilebilir. Bunun yanı sıra okul gelişim sürecinde çevre desteğinin sağlanmasını teşvik eden yapılar oluşturularak okullara destek sağlayan kurum ve şahıslar teşvik edilebilir. Yönetici ve politika yapıcıların planlama ve reform girişimlerinde bağlamsal faktörleri hesaba katması da daha etkili sonuçlar oluşturabilir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının geliştirilmesi uluslararası ve ulusal sınavlarda görülen başarı farklılıklarını en aza indirmek için bir alternatif olabilir. Daha çok sayıda araştırmanın farklı okul kademelerinde, sosyoekonomik düzeyi farklı bağlamlarda, farklı illerde ve okulların diğer paydaşlarının da görüşleri alınarak yapılması Türkiye bağlamında daha genellenebilir öğretim liderliği pratiklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca okul müdürlerinin öğretim liderliği pratiklerini etkileyen farklı bağlamsal özellikler -kültürel, ekonomik, politik bağlam- araştırılarak bağlamın etkisi derinleştirilebilir.

## 6. TEŞEKKÜR

Bu makalenin yazımındaki desteklerinden dolayı Doç. Dr. Ramazan CANSOY'a teşekkür ederim.

## 7. KAYNAKÇA

- [1]. Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- [2]. Brauckman, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020). Bağlam ve eğitim liderliğini bir araya getirmek: Okul müdürlerinin mesleki gelişimini desteklemek. *Eğitimde Mesleki Gelişim*, 1-12.
- [3]. Bellibaş, M. Ş. (2014). *A mixed method approach to the exploration of principals' instructional leadership in lower secondary schools in Turkey: The principal and teacher perspectives* (Yayımlanmamış Doktora tezi). Michigan State University, USA.

- [4]. Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- [5]. Bozkurt, S. ve Aslanargun, E. (2015). Öğretim sürecinin yönetimi ve öğrenci başarısının değerlendirilmesine yönelik okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 151-174.
- [6]. Cansoy, R., & Polatcan, M. (2018). Examination of instructional leadership research in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 10(1), 276-291.
- [7]. Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. M. Bütün & S. B. Demir, 3. Baskıdan çeviri. (Ed.), İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- [8]. Louis, K. S. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change*, 8(1), 1-24.
- [9]. Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). School principals and school performance. Washington, DC: Urban Institute.
- [10]. Çalık, T. ve Kılınç, A. Ç. (2018). Öğretim lideri olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-13.
- [11]. Çınar, R. (2016). *Hiding in the shadow of centralised education system: an exploratory analysis of instructional leadership with respect to socioeconomic status* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- [12]. Dwyer, D. C., Lee, G. V., Rowan, B., & Bossert, S. T. (1983). Five principals in action: Perspectives on instructional management. *San Francisco: Far West Laboratory for Educational Research and Development*.
- [13]. Ersoy, H. (2016). *Durum çalışması*. İçinde Özden, M. Y., & Durdu, L. (Ed.), Nitel araştırma yöntemleri (3-19). Ankara: Anı Yayıncılık.
- [14]. Gümüş, S., Hallinger, P., Cansoy, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Instructional leadership in a centralized and competitive educational system: a qualitative meta-synthesis of research from Turkey. *Journal of Educational Administration*.
- [15]. Hallinger, P. (2012). *A data-driven approach to assess and develop instructional leadership with the PIMRS*. In J. Shen (Ed.), *Tools for improving principals' work* (47-69). New York, NY: Peter Lang Publishing.
- [16]. Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational management administration & leadership*, 46(1), 5-24.
- [17]. Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). 'Müdürler henüz öğretim lideri mi?' Öğretim liderliğine ilişkin bilgi tabanının bir bilim haritası, 1940-2018. *Scientometrics*, 122(3), 1629-1650.
- [18]. Hallinger, P., & Heck, R. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 149-173.
- [19]. Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Örgütsel ve Sosyal Bağlam ve Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolü.
- [20]. Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2019). İran'da öğretim liderliğini keşfetmek: Yüksek ve düşük performans gösteren okul müdürlerinin karma yöntem çalışması. *Eğitim Yönetimi ve Liderliği Dergisi*, 48(4), 595-616.
- [21]. Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.

- [22]. Jones, M., Adams, D., Joo, M. T., Muniandy, V., Perera, C. J., & Harris, A. (2015). Contemporary challenges and changes: principals' leadership practices in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 353-365.
- [23]. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- [24]. Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için rehber* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- [25]. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2019). *Genisletilmiş bir kaynak: Nitel veri analizi*. Ceviri Ed.: S. Akbaba-Altun & A. Ersoy). Ankara: Pegem.
- [26]. Neumerski, C. M. (2013). Rethinking instructional leadership, a review: What do we know about principal, teacher, and coach instructional leadership, and where should we go from here?. *Educational administration quarterly*, 49(2), 310-347.
- [27]. Oplatka, I. (2021). *Nitel araştırmadaki on bir tuzak: her yeni akademisyen ve doktora öğrencisinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar!* (S. Turan & R Cansoy, Çev.). Alanyazın, 3(1), 9-20
- [28]. Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Ankara: Pegem.
- [29]. Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481-496.
- [30]. Silverman, D. (2018). *Nitel Verileri Yorumlama*. E. Dinç (Çev.). Pegem Akademi.
- [31]. Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), 73-91.
- [32]. Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- [33]. Tamadoni, A., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). A systematic review of key contextual challenges facing school principals: Research-informed coping solutions. *Educational Management Administration & Leadership*.
- [34]. Terosky, A. L. (2016). Öğretim liderliğini yürürlüğe koymak: kamu K-12 müdürlerinin bakış açıları ve eylemleri. *Okul Liderliği ve Yönetimi*, 36(3), 311-332.
- [35]. Turan, S. ve Cansoy, R. (2021). *Yenilikçi okullar, özellikler-beceriler-stratejiler-uygulama örnekleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [36]. Weaver-Hightower, M. (2021). *Nitel araştırma nasıl yazılır* (Çev. Ed. Turan, S.). Ankara: Asos Yayıncılık.
- [37]. Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları* (İ. Günbayı, Çev.). Ankara: Nobel Akademik. Harris, A., & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Philadelphia: Open University.