



Anadolu Liselerinde Görev Yapan ğretmenlerin çalıştıkları Kurum Müdürlerine Yönelik ğretimsel Liderlik Algıları

A.Yeşim OĞUZER

Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye

ORCID: 0000-0002-7683-8120, oguzeryesim@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ÖZKAN

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Türkiye

ORCID: 0000-0002-7683-8120, pınar.mert@izu.edu.tr

zet

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesidir. Bu araştırmanın modeli nitel araştırma olup nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji(olgu bilim) kullanılmıştır. Araştırma verileri İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan yedi farklı ilçedeki okullardan görevli öğretmenlerden ve ölçüt amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak yarıyapılandırılmış görüşme formuyla elde edilerek betimsel içerik analiziyle analiz edilmiştir. Araştırmada ğretimsel liderliğin, kendini geliştiren, akademik bilgiye sahip, eğitim alanındaki yeniliklere önem veren, ağdaş eğitime önem veren liderlik olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin okul ortamında paydaşlar arasında güven sağlayan, etkili iletişim oluşturun, okulun vizyon ve misyonunu oluşturup güncelliği koruyarak liderlik rollerini gerçekleştirdikleri vurgulanmıştır. Öğretmenlerin mdrllerinden adaletli davranıp iletişime açık ,gelişmeleri takip ederek güncelliğini koruyan, çözüm odaklı ve paydaşlarını destekleyerek paydaşlarla okul iklimini bütünleştiren bir ğretim liderliği bekledikleri sonucuna

ulaşılmıştır. Öğretim lideri okul müdürü, görevli olduğu okulun iklimi üzerinde iş birliği ve huzur içinde çalışan, paydaşların motivasyonunu arttıran, okul kültürünü geliştirici çalışmalara yönelen, huzurlu çalışma ortamı oluşturup akademik başarıya önem vererek iş birliği içinde, olumlu okul iklimi oluşturduğu, müdürlerin öğretim liderliğini uygularken okulun maddi (ekonomik) manevi yetersizliğinden kaynaklı sorunlar, bürokrasiden kaynaklı sorunlar, yöneticinin yönetim becerisi düşüklüğünden kaynaklı sorunlarla karşılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretim Lideri, Okul Yöneticiliği, Etkili Okul

Educational Leadership Perceptions of Teachers Working in Anatolian High Schools Towards the Principals of The Institutions They Work In *

Abstract

The aim of this study is to determine the views of teachers working in Anatolian high schools under the Ministry of National Education regarding the instructional leadership roles of the principals of the institutions they work for. The model of this research is qualitative research and phenomenology (phenomenology), one of the qualitative research designs, was used. The research data were obtained from the teachers working in schools in seven different districts on the European side of Istanbul and by using a semi-structured interview form using the criterion sampling technique and analyzed with descriptive content analysis. In the research, it has been revealed that Instructional leadership is leadership that develops itself, has academic knowledge, attaches importance to innovations in the field of education, and attaches importance to contemporary education. It has been emphasized that school principals perform their leadership roles by establishing trust among stakeholders in the school environment, establishing effective communication, creating the vision and mission of the school and keeping it up-to-date. It has been concluded that teachers expect a teaching leadership that is fair and open to communication, keeps up-to-date by following the developments, is solution-oriented, and integrates the school climate with the stakeholders by supporting its stakeholders. Instructional leader school principal; Working in cooperation and peace on the climate of the school where he is assigned, increasing the motivation of the stakeholders, tending to studies that improve the school culture, creating a peaceful working environment and giving importance to academic success in cooperation, creating a positive school climate. It has been concluded that the problems stemming from the problems stemming from bureaucracy and the manager's low management skills are encountered

Keywords: Instructional Leader, School Administration, Effective School.

Extended Abstract

Introduction

The definition of instructional leadership came to the fore in studies on effective and successful schools in Western countries at the end of the 1970s (Şişman, 2018: 49). Instructional leadership is a leadership that increases the academic success of students and contributes to the professional development of teachers, which is related to the development of learning and teaching processes, and it is a must for them to have high level knowledge and understanding of learning and teaching processes (Gediklioğlu, 2015:65). According to Bush and Groove (2014:1-19), he emphasizes that there are various leadership styles in a school administration, but the most effective leadership in increasing school success is instructional leadership. Instructional leadership is a leadership developed in accordance with educational leadership and has been developed in accordance with school management. In this respect, instructional leadership has an important place in effective school studies. Instructional leadership has changed the classical roles of the school principal. In the old leadership theories, while the managerial activities of a school principal were more prominent, improving instruction in instructional leadership gained importance (Çelik, 2003:7). In this context, the instructional leadership characteristics of a school administrator are helpful in achieving educational goals in schools, which are an important part of our education system. A school administrator who has adopted the instructional leadership should be aware of his main duties, lead his teachers, take measures to ensure the continuation of education and realize the goals of the school (Balci, 1993:47-68).The instructional leader is the type of leader who, knowing that quality is important in education and training, spends his energy and knowledge on providing a supportive and productive environment for the professional development of teachers, improving the teaching process, and increasing the quality in the school environment. For this purpose, a school principal who has adopted the instructional leadership should strive to create a vision and mission at the school, have knowledge about education and training techniques, have skills in human relations, be able to be accountable for the outputs of the school by establishing a sharing school culture by establishing an empathetic relationship with its stakeholders. should have the feature (Gediklioğlu, 2015:66). School administrators who have adopted instructional leadership in schools have three important dimensions: defining the school mission, managing the curriculum, and creating a positive school climate. (Hallinger, 2007:221-239).The school leader includes the

functions of ensuring the development of teachers in the school, protecting learning time, providing teachers with areas to use initiative and creating a positive school climate. Instructional leadership aims to create a school climate where teachers, students, school management, parents, and other school stakeholders can work together in cooperation for effective learning. The positive climate dimension has a wider content beyond the other two dimensions and deals with the idea of effective schools having high expectations and creating a developed culture. One of the most important responsibilities of the school principal, who has adopted the teaching leadership, is to harmonize the school's mission and standards (Gediklioğlu, 2015: 67). As it is seen, the school principals who have adopted the instructional leadership are the executive leaders who make an effort for the regular conduct of the education and training in the school. Thus, school principals play an important role in fulfilling their instructional leadership roles and achieving instructional goals (Korkmaz, Çelebi, & Yücel, 2015).

When we look at both national and international literature on instructional leadership, there are many studies. The fact that the concept of instructional leadership is related to the factors that are important for the school, such as improving the education and training at school, providing a learning environment at school, increasing student learning, maintains its currency in both research and discussions (Şişman, 2002: 96).

In this research, it is emphasized how school principals perform their instructional leadership roles in their schools, what the characteristics of an instructional leader are, what the effects of school principals who have adopted instructional leadership are on the school climate, and what obstacles are faced by school principals performing their instructional leadership roles, from the perspective of teachers working in Anatolian high schools. . It has been tried to determine the roles of the school principal who has adopted the instructional leadership in effective schools through the opinions of the teachers working in Anatolian high schools. The problem sentence of this research is “What are the opinions of the teachers working in Anatolian high schools about the instructional leadership roles of the principals of the institutions they work for?” The sub-problems of the research are as follows.

- 1) What does the concept of instructional leadership mean according to the perceptions of teachers working in Anatolian high schools?
- 2) What are the effects of the instructional leadership of the principal of the school where the teachers working in Anatolian high schools work on the school climate?
- 3) What are the teacher expectations of the school principals in the schools where the teachers working in Anatolian high schools work in the application of instructional leadership?
- 4) What are the effects of the instructional leadership of the principal of the school where the teachers working in Anatolian high schools work on the school climate?
- 5) What are the problems faced by the school principals working in Anatolian high schools in applying the instructional leadership in their schools?

Method

This research is a phenomenological qualitative research. Qualitative research includes observation in observations, observation, document analysis, etc. The natural judgment and event used in qualitative summation methods is called a qualitative process that is handled holistically and realistically. Qualitative research is an approach whose basic understanding is to form a theory and based on this understanding, it is an approach to understand and research social phenomena in their own environment. In this term, the concept of theory building is a modeling study that creates movements from collections and some previously unknown results in relation to each other (Glaser, 1978). Phenomenology (phenomenology), one of the qualitative research designs, was used in the research. Phenomenology is a qualitative research method that enables individuals to express their limits, understandings, perceptions, and perspectives about a certain concept or phenomenon and is used to express how they experience this concept and phenomenon (Rose, Beeby, & Parker, 1995). For this purpose, it is the expression of different ways such as understanding, experiencing, interpreting, conceptualizing the specific aspect of the phenomenon (Çepni, 2007). In this study, the study group consists of 30 teachers working in Anatolian high schools located in Fatih, Gaziosmanpaşa, Küçükçekmece, Silivri, Beşiktaş, Esenyurt, Eyüp districts on the European side of Istanbul. Purposive sampling method was used in this study. The purpose of this sampling model is to collect detailed and in-depth information about the event,

person or situation that is the subject of the research around the determined purpose (Maxwell, 1996). In the selection of the participants, "having worked in Anatolian high schools located on the European side" was determined as a criterion. The information of the participants selected on a voluntary basis was kept confidential and coded as Participant 1, Participant 2.

Data were collected from the people who participated in the research with the interview method, which is one of the data collection tools in qualitative research. Semi-structured interview form was used as a data collection tool in this study. Semi-structured interview technique has been preferred because it has a certain flexibility and standard and systematically provides comparative information (Türnüklü, 2000). In the research, the questions to be directed to the individual without leaving the subject and area to be researched were prepared in advance and were preferred as a method for obtaining in-depth information with additional questions (Yıldırım, Şimşek 2016). The interview form method is prepared in order to obtain information about a similar subject from different people (Patton, 1987). Semi-structured interview forms are more flexible than structured interview forms and are data collection tools that aim to reach deeper information with open-ended questions. Compared to questionnaires, the interview method has some difficulties such as the effect of the environment, the order of the questions, flexibility, response rate, and data source confirmation (Bailey, 1982). The information obtained from the interview form was analyzed by descriptive content analysis in the research titled "Instructional Leadership Perceptions of the Teachers Working in Anatolian High School towards the Principals of the Institutions They Work for". Content analysis is the creation of codes and categories in order to explain the situation that occurs when the data collected in the research is organized in a framework by making sense of it (Yaman, 2010). The concept of data is a method for categorizing the content of texts consisting of more than one word (Stemler, 2001). The data obtained in the research were analyzed in four steps. The first stage is the coding of the data, the second stage is the creation of the themes of the coded data, the third stage is the arrangement of the codes and themes and the interpretation of the findings (Yıldırım & Şimşek, 2018). Descriptive content analysis is defined as the determination of general trends in the field as a result of examining published and unpublished quantitative or qualitative studies on a predetermined subject. Thus, it is shown how the general tendency is for people who make or want to make snacks on the subject. (Cohen, Manion and Morrison, 2007; Miles and Huberman, 1994).

Findings and Discussion

Participants who expressed their views on the definition of instructional leadership stated that the school principal, who adopted an instructional leadership, was a leader type who "has developmental, academic and leadership knowledge, attaches importance to innovations, defends contemporary education and lifelong education". . When the literature is examined, Gediklioğlu (2015), who supports this finding, states that instructional leadership is a situation that aims to increase the academic success of the student with the development of learning and teaching processes and provides the development of teaching. It means that school leaders have a high level of knowledge and understanding in the learning and teaching process. In addition, another point of the instructional leadership of the school administrator is the professional knowledge and skills he or she has (Blase & Blase, 1999). The participants of the research frequently expressed the codes that create a positive school climate of the instructional leadership roles of the institution principals they work with, "provide trust among stakeholders, establish effective communication with stakeholders, create the vision and mission of the school and keep it up-to-date. One of the most important characteristics of the school principal, who is the instructional leader, was the finding of creating a positive school climate in the school where he works. He should follow the developments in the field of education and training closely and create a vision and mission in his school based on these developments. A school principal who can think freely and realize the creative justice mechanism in his institution has realized the characteristic of instructional leadership. When we look at the studies in the literature, the characteristics of school principals who adopt instructional leadership are similar to the findings obtained as a result of our research. Blumberg and Greenfield describe a type of leader who is sensitive to the dynamics of instructional leaders, who motivates the staff while determining the school goals, has a high level of self-confidence, has an open communication, has an analytical perspective that can be tolerant of the different views of the stakeholders (Bossert et al 1982). The participants frequently expressed their expectations from the educational leadership practices of the directors of the institutions they work for, such as acting with a sense of justice and establishing a positive communication, keeping up-to-date by following the developments, being solution-oriented in response to the problems, supporting their stakeholders and creating a positive school climate by integrating with them. The

most important concept that the teacher group expects from the principal of the institution where they work is that the principal has a positive communication language. A school principal should own the work of his stakeholders and express this to the teachers by creating the vision and mission in the school. The results of our research show similarities with the results of some studies in the literature. As a matter of fact, according to Tanrıöğen (2000) research, primary education teachers have expectations of behavior from the instructional leader, which improves the teacher and the instructional climate of the school, supervises the instruction, communicates positively, establishes the school goals and follows the student. The participants who stated that they have an impact on the climate of the institution they work for said, “Increasing the motivation of the stakeholders that make up the school organization, tending to studies that improve school culture, creating a peaceful working environment and being happy, increasing school success by giving importance to academic success, giving importance to cooperation, creating a positive school climate with its democratic features. They frequently expressed opinions such as the problems that the school principals encountered during the implementation of the instructional leadership in their schools, such as the financial (economic) moral inadequacy of the school. They frequently mentioned the problems arising from bureaucracy such as the existence of employees, legislation and lack of staff, as problems arising from the manager's low management skills.

Giriş

Eğitim, bir ülkenin bilimsel, ekonomik, sosyal, kültürel yapısına katkı sunan en önemli unsurların başında gelir. Eğitim, toplumun vazgeçilmez sermayesi olan insanı bilgi ve beceri ile donatıp geleceğini güvenli hale getirme girişimidir. Yirminci yüzyıl sonlarına gelindiğinde dünyada meydana gelen değişimler neticesinde bilim ve teknolojik alanda birtakım gelişmeler yaşanmış, bilgi hızla çoğalmış ve akabinde küreselleşme olgusunu beraberinde getirmiştir. Küreselleşen dünyada bilgi etkin bir araç haline gelmiş ve eğitimin değeri artmıştır. Dünyadaki bütün ülkelerin sosyal, tarihsel, kültürel, ekonomik alanda sahip olduğu tecrübe ve bilgiler eğitim sistemlerinin özelliklerini belirlemek ve işleyiş bakımından eğitimsistemini etkilemektedir. Birey eğitim sistemi içerisinde daha yenilikçi, yaratıcı, üreten olurken sürecin sonunda hem bireysel hem de toplumsal yararlar ortaya çıkarır. Eğitimli insan; değişime açık bir şekilde yakın çevresinde olup bitenleri daha iyi gözlemleyen, gözlemlediklerini analiz, sentez ve değerlendirme süzgecinden geçirip yaratıcı özgün düşünceler ortaya koyabilir (Gediklioğlu, 2015:2). Böylelikle toplumda eğitimli

insanı yetiştirmek için okul adı verilen eğitim örgütünün varlığından söz etmek gerekir. Eğitim sistemi içerisinde eğitim örgütü olarak nitelendirilen okul; sayısı, görevi ve özelliğinden dolayı önem arz etmektedir. Eğitim sisteminin stratejik yönünü vurgulayan okulun halk ile ilişkisi çok fazla olup ve içinde halka açık bir iletişim rolü bulunan önemli bir sosyal örgüttür (İlgar, 2005:91). İnsanları hayattaki sosyal rollere hazırlayan okul, toplumda oluşan rol dağılımından da etkilenmiştir. Okul bazı insanlara göre bir örgüt, bazılarına göre aile, bazılarına göre işletme yeri, bazılarına göre de bir insan topluluğu olarak vurgulanmıştır (Şişman, vd., 2007:26). Eğitim sistemine bakıldığında okul bu sistemin önemli bir alt parçasıdır. Okul başarısı demek eğitim başarısı demektir. Okul örgütü içerisinde yer alan paydaşları yöneten okul müdürüdür. Böylelikle bir okul müdürünün başarısı hem okulun hem de eğitimin başarısı olarak söylenebilir. Bu durumda sistemin kilit ismi okul müdürüdür. Bu bağlamda müdürün motivasyonu çok önemlidir(Açıkalın, vd., 2007:76).

21. yüzyılda okul müdürlerinin davranışları, rolleri, görevleri ve toplum beklentisi her geçen gün daha karmaşık bir durum halini alır. Toplumdaki hızlı değişimlere bağlı olarak okulları başarıya götürecek yöneticilerin okulu ve paydaşlarını çok iyi bilip, onları tanıyıp, toplumu anlayıp okul başarısı için liderlik yapıp kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Bartell ve Birch, 1995:28-31). Okulun gerçekleştirmek istediği amaçlar doğrultusunda okul yöneticisi etkili bir yönetim sağlayabilmek için liderlik özelliklerini bulundurması gerekmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında eğitim yöneticisinin liderlik rolleri belirginleşmeye çalışılmıştır. Bir okul müdürü okulda etkili olabilmesi için bir lider olarak faaliyette bulunması gerekmektedir (Korkmaz, Çelebi, Yücel, 2015:68). Okul yönetiminde liderlik, öğretmenler, denetçiler, müfettişler, yöneticiler tarafından okulla ilgili durumlarda kullanılan güçler olarak söylenebilir (Sergiovani, 1984:4-13).Liderlik kavramına bakıldığında özellikle öğretim liderliği bir okulun yönetiminde bulunan okul müdürünün etkili yönetim becerisine sahip olmada önemli rol üstlenmiştir. Bu sebeple etkili okullar ile ilgili yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretim liderliği üzerinde durulmuştur. Etkili okullarda okul müdürleri eğitim ve öğretim lideri olarak ifade edilmiştir. Böylece eğitim literatürüne öğretim liderliği adı altında yeni bir kavram girmiştir.

Öğretim liderliği tanımı Batılı ülkelerde 1970' li yıllarının sonunda etkili ve başarılı okullar üzerine yapılan çalışmalarda gündeme gelmiştir (Şişman, 2018:49). Öğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirmekle ilgili olan öğrencilerin akademik başarısını arttıran ve

öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayan bir liderlik olup öğrenme ve öğretme süreçlerine yönelik üst düzey bilgi ve anlayışlı olmaları bir zorunluluktur (Gediklioğlu, 2015:65). Bush ve Groove'a (2014:1-19) göre bir okul yönetiminde çeşitli liderlik tarzlarının bulunduğunu ancak okul başarısını arttırmada en etkili liderliğin öğretimsel liderlik olduğunu vurgular. Öğretimsel liderlik eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik olup okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Bu bakımdan öğretimsel liderlik etkili okul çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Öğretimsel liderlik okul müdürünün klasik rollerini değiştirmiştir. Eski liderlik kuramlarında bir okul müdürünün daha çok yönetsel faaliyetleri ön planda çıkarken öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme önem kazanmıştır (Çelik, 2003:7). Bu bağlamda bir okul yöneticisinin öğretimsel liderlik özellikleri eğitim sistemimizin önemli bir parçası olan okullarda eğitim öğretim hedeflerine ulaşma konusunda yardımcıdır. Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul yöneticisi esas görevlerinin farkına varmalı, öğretmenlerine liderlik yapmalı, öğretimin devamını sağlayıcı önlemler alıp okulun amaçlarını gerçekleştirmelidir (Balcı, 1993:47-68).

Öğretimsel lider, kalitenin eğitim ve öğretimde önemli olduğunun bilerek enerjisini ve bilgisini öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanmasına, öğretim sürecinin iyileştirmeye, okul ortamında kaliteyi arttırmaya yönelik destekleyici ve üretken bir çevre oluşturmayı harcayan lider tipidir. Bu amaca göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürü okulda vizyon ve misyon oluşturmak için çaba sarf etmeli, eğitim ve öğretim teknikler konusunda bilgi sahibi olmalı, insan ilişkilerinde beceri sahibi olmalı, paydaşlarıyla empatik bir ilişki içerisine girerek paylaşımcı bir okul kültürü oluşturarak okulun çıktılarını konusunda hesap verebilme özelliğine sahip olmalıdır (Gediklioğlu, 2015:66). Okullarda öğretim liderliğini benimsemiş okul yöneticilerinin okul misyonunun tanımlanması, öğretim programının yönetimi ve olumlu okul ikliminin oluşturulması olmak üzere üç önemli boyutu vardır. (Hallinger, 2007:221-239).

Okul lideri okulda öğretmenlerin gelişimlerinin sağlama, öğrenme zamanının korunma, öğretmenlere inisiyatif kullanma alanları sağlama ve olumlu bir okul iklimi oluşturma işlevlerini içerir. Öğretimsel liderlik etkili öğrenme için öğretmenler, öğrenciler, okul yönetimi, veliler, okulun diğer paydaşlarının dayanışma içerisinde iş birliği içinde birlikte çalışabilecekleri bir okul iklimi oluşturulmasını hedefler. Olumlu iklim oluşturma boyutu diğer iki boyutun ötesinde daha geniş bir içeriğe sahip olup etkili okulların yüksek beklentilerinin olması, gelişmiş kültürünün yaratılması düşüncesini ele alır. Öğretim liderliğini benimsemiş okul müdürünün en önemli

sorumluluklarından biri okulun misyonu ile standartlarının uyumlu hale getirmektedir (Gediklioğlu, 2015:67).

Görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin okuldaki eğitim ve öğretimin düzenli şekilde yürütülmesi için çaba sarf eden yönetici liderlerdir. Böylelikle okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirip öğretimsel amaçlara ulaşmada önemli rol oynamaktadır (Korkmaz, Çelebi ve Yücel, 2015:145).

Öğretimsel liderlik konusunda hem ulusal hem de uluslararası yazın çalışmalarına bakıldığında birçok araştırma bulunmaktadır. Öğretim liderliği kavramının okulda yapılan eğitim ve öğretimin geliştirilmesini okulda öğrenme ortamının sağlanması öğrenci öğrenmenin artırılması gibi okul için önemli olan unsurlarla bağlantılı olması gerek araştırmalarda gerekse tartışmalarda güncelliği korumaktadır (Şişman, 2002:96).

Ulusal alan yazınları incelendiğinde öğretim liderliği kavramının hakkında pek çok araştırma yapıldığını ve bu araştırmalarda farklı değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği söylenebilir. Öğretim liderliği alanında yapılan çalışmalarda öğretmen ve okul müdürlerinin öğretim liderliğine yönelik algılarını belirlemeye çalışan çalışmalarla birlikte (Aksoy ve Işık, 2008; Baş ve Yıldırım, 2010; Ergen, 2013, Sağır ve Memişoğlu, 2012), öğretim liderliğinin akademik iyimserlik (Yılmaz ve Kurşun 2015), örgütsel bağlılık (Serin ve Buluç, 2012), okul kültürü (Şahin, 2011) incelendiği araştırmalar mevcuttur.

Bu araştırmada, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderlik rollerini nasıl gerçekleştirdiklerini, öğretimsel liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu, öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin okul iklimi üzerindeki etkilerinin neler olduğunu, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştiren okul müdürlerinin karşılaştıkları engellerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri üzerinden etkili okullarda öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün rolleri saptanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiş olup araştırmanın alt problemleri şu şekildedir.

1) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen algılarına göre Öğretimsel liderlik kavramı

neler ifade etmektedir?

2) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri neler olabilir?

3) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin öğretimsel liderliği uygulamada öğretmen beklentileri nelerdir?

4) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürünün öğretimsel liderliğinin okul iklimine etkisi nelerdir?

5) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerinin öğretimsel liderliği uygulamada okullarında karşılaştıkları sorunlar neler olabilir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma , Fenomenolojik bir nitel araştırmadır. Nitel araştırma, araştırmalarda görüşme, gözlem, doküman analizi vb. nitel veri toplam yöntemlerinin kullanıldığı doğal ortamda algı ve olayın bütüncül ve gerçekçi olarak ele alınan nitel bir süreç olarak adlandırılır. Nitel araştırma, temel anlayışı kuram oluşturmak olan ve bu anlayıştan yola çıkarak sosyal olguları kendi çevreleri içerisinde anlamayı ve araştırmayı ön gören bir yaklaşımdır. Bu adlandırmada kuram oluşturma kavramı ise toplanan verilerden hareketler daha önce bilinmeyen bazı sonuçları birbiri ile ilişkisi içerisinde açıklayan bir modelleme çalışmasıdır (Glaser, 1978). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji(olgu bilim) kullanılmıştır. Fenomenoloji, belirli bir kavram ya da fenomen hakkında bireylerin duygularını, anlayışlarını, algılarını, bakış açılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu kavramı, fenomeni ne şekilde deneyimlediklerini ifade etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir (Rose, Beeby ve Parker, 1995). Bu araştırmanın amacı bireylerin fenomenin belirli yönünü anlama, tecrübe etme, yorumlama, kavramlaştırma gibi durumları ortaya koydukları farklı yolları ifade etmektedir (Çepni, 2007).

Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu İstanbul İli Avrupa yakası Fatih, Gaziosmanpaşa, Küçükçekmece,

Silivri, Beşiktaş, Esenyurt, Eyüp ilçelerinde bulunan Anadolu liselerinde görev yapan 30 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklem modelinin amacı araştırmaya konu olan olay, kişi ya da durum hakkında belirlenmiş amaç etrafında ayrıntılı, derinlemesine bilgi toplamaktır (Maxwell, 1996). Katılımcıların seçiminde ”Avrupa yakasında yer alan Anadolu liselerinde görev yapmış olmak” kriter olarak belirlenmiştir. Gönüllülük esasına uygun olarak seçilen katılımcıların bilgileri gizli tutulup Katılımcı 1, Katılımcı 2 şeklinde kodlanmıştır.

Aşağıdaki tablo 1 de katılımcılar ile ilgili demografik bilgiler verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıya Ait Demografik Bilgiler

SIRA	BRANŞ	CİNSİYET	YAŞ	MEDENİ	KIDEM	A.LİSESİN	YILLARA	ÖĞRENİM
KATILIMCI 1	Matematik	Kadın	30 -	Bekâr	5-	1-5	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 2	Bilişim	Erkek	31-41	Bekâr	6-11	6-10	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 3	Edebiyat	Kadın	31-41	Evli	12-20	6-10	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 4	Felsefe	Kadın	41+	Evli	21-30	4	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 5	Matematik	Erkek	41+	Evli	21-30	10	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI	İngilizce	Kadın	31-41	Bekâr	6-11	6-10	2011-	Lisans

6							2016	
KATILIMCI 7	Edebiyat	Erkek	41+	Bekâr	21-30	6-10	011- 2017	Lisans
KATILIMCI 8	İngilizce	Kadın	31-41	Evli	6-11	1-5	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 9	Edebiyat	Kadın	41+	Evli	12-20	6-10	2011- 2016	Y.Lisans
KATILIMCI 10	Biyoloji	Kadın	41+	Evli	12-20	6-10	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 11	Matematik	Kadın	31-41	Bekâr	12-20	6-10	2017- 2021	Y. Lisans
KATILIMCI 12	Edebiyat	Erkek	41+	Bekâr	12-20	6-10	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 13	Matematik	Erkek	31-41	Bekâr	6-11	1-5	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 14	Edebiyat	Kadın	31-41	Evli	12-20	6-10	2005- 2010	Lisans
KATILIMCI 15	Felsefe	Kadın	41+	Evli	21-30	10+	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 16	Edebiyat	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2017- 2021	Y.Lisans
KATILIMCI 17	İngilizce	Erkek	31-41	Bekâr	6-11	6-10	2017- 2021	Lisans

KATILIMCI 18	Edebiyat	Kadın	31-41	Bekâr	12-20	6-10	2017- 2021	Y.Lisans
KATILIMCI 19	Tarih	Kadın	31-41	Evli	6-11	6-10	2017- 2021	Y.Lisans
KATILIMCI 20	Matematik	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2011- 2016	Lisans
KATILIMCI 21	Tarih	Erkek	41+	Bekâr	21-30	1-5	2017- 2021	Y.Lisans
KATILIMCI 22	İngilizce	Kadın	31-41	Evli	12-20	10+	2017- 2021	Y.Lisans
KATILIMCI 23	Fizik	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2011- 2016	Lisans
KATILIMCI 24	Edebiyat	Kadın	41+	Evli	12-20	10+	2011- 2016	Y.Lisans
KATILIMCI 25	Tarih	Kadın	41+	Bekâr	31+	10+	2017- 2021	Y. Lisans
KATILIMCI 26	Matematik	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 27	Matematik	Erkek	31-41	Evli	6-11	6-10	2017- 2021	Lisans
KATILIMCI 28	Tarih	Erkek	41+	Bekâr	12-20	1-5	2017- 2021	Y. Lisans
KATILIMCI	Tarih	Erkek	31-41	Bekâr	5-	1-5	2017-	Lisans

29							2021	
KATILIMCI 30	Edebiyat	Erkek	41+	Evli	12-20	6-10	2017- 2021	Lisans

Tablo 1’ de görüldüğü üzere Avrupa yakası Anadolu liselerinde görev yapan toplam 30 öğretmen katılımcı olarak yer almıştır. Çalışma grubunda 15 erkek ve 15 kadın katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 41 ve üstü yaş grubundadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında 10 katılımcı yüksek lisans 20 katılımcı ise lisans eğitimi almıştır. Bu katılımcılardan yüksek lisans eğitimini tamamlamış olan bireylerin 31-41 yaş aralığı ve 41 yaş yukarısı olduğu görülmektedir. Katılımcıların branş dağılımına bakıldığında Türk dili edebiyatı 9, matematik 7, bilişim 1, felsefe 2, İngilizce 4, biyoloji 1, tarih 5, fizik 1 olarak bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 13 katılımcının bekar, 17 katılımcının evli olduğu yer alır. Araştırmaya 1 bireyin katılan mesleki kıdeminin 31 yılında, 11 bireyin meslek hayatında 12-20 yıl arasında, 9 bireyin meslek hayatında 21-30 yıl 7 bireyin meslek hayatının 6-11 yılları arasında, 2 bireyin 5 yılın aşağısında olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu 2017-2021 yıllarında Anadolu liselerinde görev yapmıştır.

Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda veri toplama araçlarından biri olan görüşme yöntemi ile araştırmaya katılan kişilerden veriler toplanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak bu araştırmada kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği belli bir esnekliğe ve standartta sahip oluşu sistematik olarak karşılaştırmalı bilgi sunması sebebiyle tercih edilmiştir (Türnüklü, 2000). Araştırmada araştırılacak konunun ve alanın dışına çıkmadan bireye yöneltilecek sorular önceden hazırlanmış olup ve ek sorularla derinlemesine bilgi edinmeye yönelik bir yöntem olarak tercih edilmiştir (Yıldırım, Şimşek 2016). Görüşme formu yöntemi farklı kişilerden benzer konu hakkında bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (Patton, 1987). Yarı yapılandırılmış görüşme formları yapılandırılmış görüşme formlarından daha esnek bir özelliğe sahip olup içinde barındırdığı açık uçlu sorularla daha derin bilgilere ulaşmayı hedefleyen veri toplama aracıdır. Anketler ile karşılaştırıldığında görüşme yönteminde ortam etkisi, soru sırası, esneklik, yanıtlama

oranı, veri kaynağı teyidi gibi bazı zorlukları vardır (Bailey, 1982). Araştırmada bu sebeple konu ile ilgili derinlemesine inceleme yapılarak alt problemlerden sorular önceden hazırlanmıştır. Katılımcılarla görüşme esnasında yöneltilen sorular araştırmamızın amacına uygun olarak tez danışmanının desteği ile hazırlanmıştır. Sorular öğretimsel liderliğin tanımını, özelliklerini, davranış boyutlarını ve paydaşlara olan etkisini, öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerine yönelik gözlem ve deneyimlerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular tez danışmanı tarafından incelenip üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Bu düzeltmeler neticesinde oluşturulan sorular öncelikle bir pilot görüşmede test edilmiştir. Sonrasında araştırmaya katılan tüm katılımcılara yöneltilmiştir. Pandemi süreci sebebiyle yüz yüze görüşme yapılamamış olup katılımcıların isteğine bağlı olarak ses kaydı şeklinde yapılmıştır. Ses kaydını kabul etmeyen katılımcılara ise görüşme formu üzerinden yazılı görüşme ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Araştırmada toplanan veriler yazılı nota geçirilmiştir. Yazılı notlar titizlikle incelenip sonrasında Word belgesine aktarılmıştır. Görüşme formunda kullandığımız araştırma soruları aşağıda yer verilmiştir.

Veri Analizi

“Anadolu Lisesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Müdürlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları “ adlı araştırmada görüşme formundan elde edilen bilgiler betimsel içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi araştırmada toplanan verilerin anlamlandırarak bir çerçevede düzenlenmesiyle oluşan ortaya çıkan durumu açıklamak amacıyla kod ve kategorilerin oluşturulmasıdır (Yaman, 2010). Veri kavramı birden çok sözcüklerden oluşan metinlerin içerisini kategorize etmeye yarayan bir yöntemdir (Stemler, 2001). Araştırmada elde edilen veriler dört basamakta analiz edilmiştir. Birinci aşama verilerin kodlanması ikinci aşama kodlanan verilerin temalarının oluşturulması, üçüncü aşama kod ve temaların düzenlenmesi ve elde edilen bulguların yorumlanması şeklinde yer alır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).).Betimsel içerik analizi önceden belirlenmiş bir konuda yayınlanmış yayınlanmamış birbirlerinden farklı nicel ya da nitel çalışmalar incelenme sonucunda alandaki genel eğilimlerin belirlenmesi olarak tanımlanır. Böylelikle sözü edilen konu hakkında araştırma yapan ya da yapmak isteyen kişilere genel eğilimin nasıl olduğu gösterilmektedir. (Cohen, Manion ve Morrison, 2007; Miles ve Huberman, 1994).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin isimleri gizli tutularak *Katılımcı 1, katılımcı 2* şeklinde

kodlama yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan her bir soru için kodlar oluşturulmuştur. Kodları arasındaki benzerliklerden yola çıkarak temalar oluşturulmuştur. Sonrasında oluşturulan temalar üst tema başlığında birleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler araştırmacı tarafından frekansları ortaya çıkarıp yorumlanmış ve sonuçlar elde etmiştir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

İnandırıcılık bilimsel araştırmalar için önemli ölçütlerden biridir. Bu inandırıcılığın sağlanması için geçerlilik ve güvenilirliği önemli kavramlardır (Daymon ve Hollway, 2003). Geçerlilik nitel araştırmalarda araştırmacının araştırdığı bir olguyu durumu olduğu gibi ve tarafsız gözlemesi anlamına gelir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Güvenilirlik ise nitel bir araştırmada ortaya konulan bilgilerin doğru olması tekrarlanabilir ya da test olunabilir özellikleri barındıran bir kavramdır. Bir araştırma sonuçlarının aynı araştırmacı ya da farklı araştırmacı tarafından farklı zamanlarda incelendiğinde aynı ya da benzer tekrar edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Karaşahin, t.y. :25).

Bu araştırmada geçerliliği sağlamak amacıyla araştırmacının sürecinde tez danışmanının ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmacı, araştırmasında görüşme sorularını hazırlayabilmek için araştırma konusu olan “öğretimsel liderlik” ile ilgili ayrıntılı literatür taraması yapmıştır. Oluşturduğu araştırma sorularını tez danışmanına ve uzman görüşüne sunmuştur. İstanbul İli Avrupa yakasında Anadolu liselerinde göre yapan toplam 30 öğretmenin her biri ile 30 dakika görüşme sağlanmıştır. Görüşme esnasında katılımcıların her birine toplam 12 uzman görüşünün alındığı sorular sorulmuştur. Bu görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Temiz bir müsvedde kağıdına her bir katılımcının verdiği cevaplar geçirilmiş ve tekrarlanarak okunmuştur. Okuma tekrarlarından sonra tekrar edilen kelimeler üzerinden kodlar üzerinden alt temalar ve temalar oluşmuştur. Yapılan görüşmeler neticesinde soruların son hali hazırlanmıştır. Bundan sonra pilot uygulama için sorular aynı ilçede daha önce yöneticilik yapmış uzmana gönderilmiş ve soruların amaca ne yönde hizmet ettiği kontrol edilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırma sorularına verilen cevaplar tekrarlı okunmuş ve verilen tüm cevaplar ayrıntılı incelenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlayıcı güvenilirliği ve kodlama kategorilerin güvenilirliği araştırmacının güvenilirlik kavramı ile ilgilidir. Aynı metin üzerinde farklı kodlayıcı aynı kodlama yapması ya da aynı kodlayıcı aynı metin üzerinde farklı

zamanlarda aynı kodlama yapmasıdır. Kategorilerin açık seçik olma özelliği araştırmanın güvenilirliği için önemli olduğundan dikkat edilmiştir(Bilgin, 2014). Dış güvenilirliği sağlamak için Anadolu lisesinde görev yapan katılımcılara ilk olarak öğretimsel liderliğin tanılandırılması yapılmıştır. Kavramsal çerçeve bir plan doğrultusunda hazırlanmış olup veri toplama analiz yöntemleri çalışma grubu araştırmacının rolü araştırmada karşılaşılan güçlükler hakkında bilgi verilmiştir.

Bulgular

“Anadolu Lisesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Müdürlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları” başlıklı araştırmanı bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcılara yönelik on iki araştırma sorusundan oluşmuş olan yarı yapılandırılmış görüşme formunun sonucunda elde edilmiş cevaplar kodlama, tema ve alt tema şeklinde analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular katılımcıların cümlelerinden desteklenerek alıntı yapılmış olup aktarılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre Öğretimsel liderliğin tanımı hakkında görüşleri ile ilgili Bulgular

Bu araştırmanın birinci alt problemi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen algılarına göre Öğretimsel liderlik kavramı neler ifade etmektedir “şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak için katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“*Öğretimsel liderlik size neler çağırıyor?*” Bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıtlar ve bu yanıtların temaları, kodları ve frekans değerleri Tablo 2’ de yer verilmiştir.

Tablo 2 :Öğretimsel liderliğin tanımı ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Tema	AltTema	Kodlar
Öğretimsel Liderlik Tanımı F(57)	OkulOrtamında Liderlik F (8)	Destekleyici (F=1), Önder (F=2), Lider İdareci (F=3), Gelişmiş Düzen (F=1), Farklılık (F=1)
	Müdürün Vasıfları F (37)	Sorgulayıcı (F=1), Yenilikçi (F=3), Yetkinlik (F=2), İnisiyatif Alma (F=2), Çözüm Odaklı (F=2), Çok Yönlü (F=1), Yol Gösterici (F=1), Karar Verme (F=1), Paylaşımçı (F=2), Dinleyici (F=1), Vizyon Sahibi (F=1), Analiz Etme (F=1), İnsan Kaynağını Değer. (F=1)
	Müdürün Eğitime Bakışı F (11)	Bilgili Olma (F=5) Gelişim (F=6), Saygı Duyma (F=1) Demokratik Olma (F=1), Sosyal (F=1) İdeali Arama (F=1), Kendisiyle Barışık (F=1)
	Müdürün Eğitime Bakışı F (11)	Akademik Başarı (F=1), Takım Çalışması (F=1), Davranışı Etkileme (F=1), Öğrenmeyi Öğrenme (F=2), Çağdaş Eğitim (F=4), Hayat Boyu Öğrenme (F=2),

Tablo 2 de görüldüğü gibi öğretmenlerin cevaplarına göre birinci alt problem olan öğretimsel

liderliğin tanımı “okul ortamında liderlik f(8), müdürün vasıfları f(37) ve müdürün eğitime bakışı f(11) “olmak üzere üç tema etrafında toplanmıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmı öğretimsel liderliğin tanımında müdürde bulunması gereken vasıfların fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Bu temayı oluşturan kodlar arasında yoğun olarak gelişim f(6) kullanılmıştır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen ”*Eğitim-öğretimin geliştirilmesi alanında etkin olup öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretim -öğrenme süreçleri ile ilgilenen bir liderlik tipine öğretimsel liderlik tipi denir.*” Öğretimsel liderlik size neler çağrıştırıyor?” sorusuna “müdür vasıfları” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K16: “*Yol göstericilik, örnek teşkil etme, bağımsız karar verebilme, inisiyatif alabilme.*”

K15:” *Çağdaş öğretimi destekleyen liderdir.*”

K9:”*İyi bir eğitimin olması için bilginin İyi aktarılması gerekir bilgisini İyi aktarabilen kişi de Öğretimsel bilgiyi İyi kullanabiliyor demektir.*”

K 18: “*Öğretimsel liderlik uygulanacak bir ortam yok. Çünkü lider idarecilere öncelikle ihtiyaç var. Atamalar bilimsel kriterlere göre yapılmadığı için böyle bir liderlik uygulaması yok.*”

Öğretmenlerin Çalıştıkları kurumlardaki okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile ilgili Bulgular

Bu araştırmanın üçüncü alt problemi “ *Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin algularına göre öğretimsel liderlik rolleri nedir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“*Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri neler olabilir?* “Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3: Okul Müdürünün liderlik rolleri ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Temalar	Alt Tema	Kodlar
Müdürün Liderlik rolleri (F=62)	Kişisel Özellik (F=9)	Özgür Düşünme (F=1), Anlayışlı Olmak (F=1) Adil Olmak (F=2), Sevgi (F=1), Samimilik (F=1), Yaratıcılık (F=1) Etkisiz Müdür (F=2)
	Olumlu Okul İklimi Oluşturmak (F=25)	Paydaş Arası Güven (F=5), Paydaş Mutluluğu (F=2), Olumlu Okul İklimi (F=2), Paydaşa Değer Verme (F=1), Paydaşın Fikrini Destekleme (F=2), Okulu Koordine Etme (F=1), Paydaşın Eksiğini Giderme (F=1) Etkili İletişim (F=9) Araç Gereç Sağlama (F=2)
	Eğitim Öğretimi Denetleme, Değerlendirme (F=8)	Takdir Etme (F=1), Hedef (F=1), Çalışma (F=2), Etkinlik (F=2), Akademik Başarı (F=1) En Üst Performans (F=1)

Vizyon Ve Misyon Sağlama (F=14)	Açık Fikirli (F=1), Uyum Sağlama(F=1), Lider(F=1), Dengeli Müdür (F=1), Okul Odaklı (F=1), İleri Görüş (F=1), Bilgili (F=1), Yol Gösterici (F=1) Güncelliği Korumak (F=6)
Kendini Geliştirme (F=6)	Gelişimsel Olma (F=3), Rol Model (F=2), Tecrübe (F=1)

Tablo 4’ te görüldüğü üzere okul müdürünün öğretimsel liderlik rolleri üçüncü alt probleminde katılımcıların verdiği cevaplar beş tema etrafında toplanmıştır. Bu temalar “Kişisel özellik f(9), olumlu okul iklimi oluşturmak f(25), vizyon ve misyon f(14), kendini geliştirme f(6), eğitim öğretim değerlendirme f(8) “şeklinde oluşmuştur. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerini oluşturan temalara bakıldığında “olumlu okul iklimi” f(25) en fazla kodun olduğu bir temadır. Diğer yandan “kendini geliştirme f(6)” içinde en az kod bulunduran temalardır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir?*” sorusuna “olumlu okul iklimi ” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 13:” *Öğretmeni dinlemeli ve değer vermeli. Öğretmeni sadece derse girsin öğrencileri dışarı çıkarmasın ne yaparsa yapsın mantığından çıkmalı. Öğretmenlerin robot değil de duygusal birer varlıklar olduğunu anlamalı.*”

K 8:” *Açık fikirli, öğretmenin sözüne değer veren, okulu sadece bir iş yeri değil gerçek anlamda gelişime yönelik bir alan olarak gören birey olmak sonuçta konfeksiyon atölyesi değil burası insan yetiştiriyoruz.*”

K 1:” *Yetkili karar vermede takdir hakkını kullanan, elemanlarının büyük hedefler peşinden*

koşmalarını sağlamalarına öncülük eder. Grup üyeleri arasında güven oluşturup üyelerin birbirlerine ve kendilerine güvenmesini sağlayıcı davranışlar sergiler.”

Okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri ile ilgili Bulgular

Bu araştırmanın beşinci alt problemi “ okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri neler olabilir şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” *Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4’ te yer verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Beklentileri İle İlgili Kodlar ,Temalar Ve Frekans Değerleri

Temalar	Alt tema	Kodlama
	Müdürün Vizyon Ve Misyon Oluşturma (F=12)	Yaratıcılık(F=1), Hedefe Ulaşma (F=1),Öğretmen Görüşlerine Dikkat Etme (F=2), Kapsayıcı (F=1), Çalışma İsteği (F=1), Derse Hazırlıklı Girme (F=1) Güncelliği Korumak (F=5)
	Olumlu İletişim (F=19)	Adalet (F=4), Huzur (F=1), Sıcakkanlı (F=1), Ahlak(F=1), Vicdan(F=1), Nazik(F=1), İletişime Açık Olma (F=3), Empati (F=1) Çözüm Odaklı (F=4) İyi Bir Dinleyici (F=2),

Öğretmenlerin Öğretimsel Lider Olan Okul Müdüründen Beklentileri (F=71)	Öğrenci	Destek(F=3), Başarı(F=1)
	Merkezli	Öğrenciye Geri Dönüt
	Akademik	(F=1), Öğrenci İhtiyacı
	Başarı	(F=1),
	Sağlama	
	(F=6)	
	Müdürün Öğretmene Sahip Çıkması (F=15)	Manevi Destek (F=4), Anlayış (F=2), Bilgiçlik Taslamaması (F=1), Korku KültürüOluşturmama(F=3) Öğretmene Saygı (F=2), Öğretmen İhtiyacını Karşılama (F=1) Beklenti Üzerine Farklı Düşünce (F=2)
	Okul İklimi Oluşturma (F=7)	Öğretmen Görüşü Alma (F=1), Zorlayıcı Olmama(F=1), Ekip Çalışmasına Önem Verme (F=1), Katılımcı Olma (F=1), Paydaşla Bütünleşme (F=2), Okul İklimi Üzerine Çalışma (F=1)
	Müdürün Liderliği	Örnek Olmak (F=1), Farklılıkların Farkında

(F=12)	Olmak (F=1), İstekli (F=1), İnançlı (F=1), Uygulama (F=1), Zaman Yönetimi (F=2), Kurumsal Kültür Oluşturma (F=1), Her Şeyi Yönetmeliğe Bağlamama (F=1), Demokratik Olma (F=2), Planlı Odaklama (F=1)
--------	--

Tablo 4 e bakıldığında öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinden öğretmenlerin beklentileri alt problemi toplam altı temadan oluşmuştur. Bu temalar “Müdürün vizyon misyon Oluşturması F(12), Olumlu iletişimi F(19), Akademik başarıyı sağlama F(6), Müdürün öğretmenini sahiplenmesi F(15), Okul iklimini oluşturmak F(7), Müdürün liderliği F(12) “şeklinde oluşmuştur. Bu temalardan “olumlu iletişim”, müdürün öğretmeni sahiplenmesi en çok kodların baskın olduğu temalardır. Bunun yanında “öğrenci merkezli akademik başarıyı sağlama “teması en az kod bulunduran temadır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” sorusuna “Olumlu iletişimi” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 24:” *Anlayışlı, nazik, tarafsız olmaları. İdareci öğretmen ayrımı yapmamaları. İletişime açık olmaları.*”

K 12:” *Diyalog içinde çalışma isteği.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” sorusuna “Okul iklimini oluşturmak” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1: “*Problemin iyi analiz edilmesi, eylem ve davranışlarda örneklik sergilenmesi, duruma özgü farklılıkların dikkate alınması.*”

K 4:” *Öncelikle huzur ve paydaşlarına değer. Eğitim ve öğretim için yaptığı bir davranışı reklam gösteriş için değil gerçekten yapılması gerektiği için yapması.*”

K 6:” *Çalışmalarının manevi de olsa karşılığının verilmesi”.*

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?” sorusuna “Müdürün liderliği “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1:” *Problemin iyi analiz edilmesi, eylem ve davranışlarda örneklik sergilenmesi, duruma özgü farklılıkların dikkate alınması.”*

K 3:” *Öğretmenlerin sorunlarına çare üreterek daha istekli ve inançlı çalışma ortamı sunması. Adalet duygusunun herkese eşit olması. Teknolojik olarak öğretmenlerin desteklenmesi...”*

K 27:” *Katılımcı, empati yaparak yetiştirmeye yönelik liderlik yapıları”*

K 29:” *Öğretmenler okul ve okul dışında da devam eden bir meslek bunun için öğrenci ile bütünleşmiş bir yapı eğer öğrenciler iyi olduklarında eksiklikleri giderildiğinde, öğretmenlerin okul iklimi içerisinde güzel bir hava verilirse eğitimin niteliği de değişir.”*

K 25:” *Ekip çalışması odaklı olması ,demokratik düşünebilmesi ,planlama ve zamanlama odaklı olması”*

Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkileri ile ilgili Bulgular

Bu araştırmanın ikinci alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları Öğretimsel lider okul müdürünün okul iklimi üzerindeki etkisi nelerdir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?”

Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 2’ de yer verilmiştir

Tablo 4: Okul Müdürünün okul iklimine etkisi ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Tema	Alt Tema	Kodlar
Okul Müdürünün Okul İklimine Etkisi (F=71)	Paydaş Arası İletişim (F=17)	Davranış (F=1), İletişim (F=2), Güven (F=2), İnançlar (F=1), İş birliği (F=5), Sevgi (F=1), Saygı (F=1), Mutlu Olmak (F=3), Demokratik (F=1)
	Başarı (F=17)	Yaratıcılık (F=2), Verimli Öğrenme Süreci (F=2), Huzurlu Çalışma Ortamı (F=6), Akademik Başarı (F=5), Özgüven Paydaş Oluşturma (F=2)
	Okul İklimini Düzenleme (F=29)	Yenilikçi (F=2), Motivasyon (F=3), Kapsayıcı (F=1) Planlama (F=2), Hayat Boyu Öğrenme (F=1), Kalite Yükseltme (F=2), Etkin Rol (F=1), Özgürlükçü (F=1), Yönetmelikte Atama (F=1), Vizyon (F=1), Yol Gösterici (F=2), Mükemmeliyetçi (F=1), Paydaşları Sürece Dahil etme (F=1), Aidiyet Duygusu (F=1), Olumlu İklim (F=4), Okul Kültürü (F=3), Paylaşımçı (F=1), Karakter Zenginliği (F=1)

Çatışma Yöntemi (F=8)	Yöntem (F=1), Tutum (F=2), Adalet (F=1), Çözüm Odaklı (F=2), Destekleyici (F=2)
-----------------------	---

Tablo 3’ te görüldüğü gibi öğretmenlerin cevaplarına göre ikinci alt problem olan öğretimsel lider olan okul müdürünün okul iklimine etkisi “paydaşlar arası iletişim (17), başarıyı gerçekleştirmek (17), okul iklimini düzenleyici f(29), çatışma yöntemi f(8) “olmak üzere dört tema etrafında toplanmıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul iklimine olan katkısında en yüksek frekans okul iklimini düzenleyici f(29) temasında bulunmuştur. Bu temanın içerisinde bulunan yirmi kod içerisinde en yüksek frekans olumlu iklim f(4) ,motivasyon f(3) kodu ve ardından yol gösterici f(2), yenilikçi f(2), planlama f(2) kodları gelmektedir. Öğretmen görüşlerinin büyük çoğunluğuna göre okul müdürü okul iklimini düzenleyerek okul iklimine katkı sağlamaktadır. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul iklimine olan katkısında paydaşlar arası iletişim f(17), başarıyı gerçekleştirmek f(17) eşit olarak çıkmıştır. Bu iki temada yer alan kodlara bakıldığından huzurlu çalışma ortamı f(6), iş birliği f(4) en çok tekrar edilen kodlardandır. Öğretmen görüşlerine göre oluşturulan diğer tema, çatışma yöntemi f(8) dir. Bu temaya bakıldığında içinde oluşturulan kodlar içerisinde en sık tekrarlanan çözüm odaklı f(2) olarak bulunmuştur.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?*” sorusuna “okul iklimini düzenlemek” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 6:” *Motivasyon artıdır, birleştiricidir.*”

K 26:” *Dönen tekerleği durdurup benim istediğim gibi dönsün anlayışı değil de tekerlek daha mükemmel nasıl döner anlayışında olmalı.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?*” sorusuna “çatışma yöntemi” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 1: “ Okul müdürünün davranışları, insanlar arası iletişimi, yöntem ilkeleri, inançları, tutum ve tavırları okul iklimini şekillendirir.”

K 11:” Kapsayıcı ve destekleyici.”

Okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada karşılaştığı sorunlar ile ilgili Bulgular

Bu araştırmanın altıncı alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel lider olan okul müdürünün okullarında karşılaştıkları sorunlar neler olabilir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada karşılaştığı sorunlar neler olabilir? “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 7’ de yer verilmiştir.

Tablo 7: Müdürün karşılaştığı sorunlar İle İlgili Kodlar ,Temalar ve Frekans Değerleri

Tema	Alt Tema	Kodlama
Öğretimsel Lider Olan Okul Müdürünün Karşılaştığı Sorunlar (F=57)	Bürokrasi Eksikliği (F=9)	Evrak Yükleri (F=1), Kadro Yetersizliği (F=3), Sisteme Bağlılık (F=1), Mevzuat (F=4)
	Paydaşın Kendini Yenilememesi (F=7)	Güncellenmeme (F=2), Değişime Direnen Öğretmen Tavrı (F=2), Geleneksel Yapıya Bağlılık (F=3),
	Okulun Maddi Manevi Yetersizliği (F=12)	Pandemi Süreci (F=1), Öğrenci Sayısının Fazlalığı (F=1), Okul Fizik Şart Yetersizliği (F=2), ,Araç Gereç Eksikliği (F=2) Çevresel İmkanlar (F=1), İş Güvenliği (F=1), Ekonomik Sorunlar (F=4)

Paydaşların Motivasyon Düşüklüğü (F=6)	Sorun Odaklı Öğretmen(F=1), Mazeret Bildiren Öğretmen (F=1), Motivasyon Eksikliği (F=2), İlgilerin İsteksizliği (F=2)
Paydaş Yönetici İletişimsizliği (F=7)	Paydaşlar Üzerinden Tahakkümü Sağlayamama (F=2) Öğretmen Kalabalıklığı (F=1), Öğretmeni Tanıyamama (F=1), Adil Davranmama (F=1), Paydaş Arasında İletişim Sorunu (F=2)
Yöneticinin Yönetim Becerisi Düşüklüğü (F=9)	Yetkinlik Sıkıntısı (F=2), Vizyonsuzluk(F=2), Bilgisiz Olma (F=1), Hedefsiz (F=1), Öncü Olmamak(F=1), İnisiyatif almama (F=1), Çözüm Odaklı Olmama (F=1)
Yöneticinin Karşılaştığı Sorunlar F (7)	Olumsuz Eleştiri (F=1), Anlaşılmamak (F=1), Ekip Çalışmasından Uzak Olan Paydaşlar (F=1), İş Yükü(F=1), Zaman Darlığı (F=1) Kültürel Farklılık (F=2)

Tablo 7 de görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin kurumlarında karşılaştığı sorunlar adlı alt problem yedi temadan oluşmuştur. Bu temalar “yöneticinin karşısında sorunlar f(7), yöneticinin yönetim becerisi düşüklüğü f(9), paydaş yönetici arası iletişimsizlik f(7), paydaşların motivasyon düşüklüğü f(6), okul maddi manevi yetersizlikler f(12),paydaşın kendisini

yenilememesi f(7) bürokrasi eksikliği f(9) olarak yer almıştır. Temalar içerisinde” okulun maddi ve manevi yetersizlikler” adlı temalarda kodlamalar baskın olarak ortaya çıkmıştır. “paydaşların motivasyon düşüklüğü f(6)” adlı temada kodlamalar en az olarak ortaya çıkmıştır

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?*” sorusuna “okulun maddi manevi yetersizlikleri”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 24:” *Maddi imkansızlıklar, kadro yetersizlikleri (hem nitelik hem nicelik yönünden) ve buna müdahale edememeleri, anlaşılmamak...*”

K 28:” *Ekonomik sorunlar*”

K 29:” *Maddi yetersizlik*”

K 9:” *Yeterli sayıda araç gereç olmaması.*”

K 3:” *Öğrenci sayısının fazla olması, okul binasının yetersiz olması, teknolojik aletlerin eksikliği, öğretmen sayısının yetersiz olması.*”

K 2:” *Şu an pandemi*”

Tartışma ve Sonuç

Tartışma

Bu bölümde araştırmada yer alan alt problemlere göre ortaya çıkan bulguların tartışılması yapılacaktır. Araştırmada yer alan alt problemler yoluyla oluşturulan sorular aşağıda sunulan başlıklar halinde yorumlanıp sunulmuştur.

Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Tanımı ile İlgili Görüşleri

Öğretimsel liderliğin tanımı konusunda görüş bildiren katılımcılar bir öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün “gelişimci, akademik ve liderlik bilgisine sahip olma, yeniliklere önem veren , çağdaş eğitimi ve hayat boyu eğitimi savunan ” bir lider tipi olarak görüş bildirmişlerdir. Literatüre bakıldığında bu bulguyu destekleyen Gediklioğlu (2015) öğretimsel

liderlik, öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirilmesiyle birlikte öğrencinin akademik başarısının artırılmasının hedeflenmesi ve öğretme gelişimini sağlayan bir durumdur. Okul liderlerinin öğrenme öğretme sürecinde üst düzey bilgi ve anlayış sahibi olmasını ifade eder. Ayrıca okul yöneticisinin öğretimsel liderliğini diğer bir noktası sahip olduğu profesyonel bilgi ve beceriler oluşturmaktadır (Blase ve Blase, 1999). Can'ın (2007) araştırmasında bir okul yöneticisinin çağdaş kuram ve gelişmelerden, örgüt yönetimi ve sürecinden haberdar olup kavramaya ve uygulamaya çalışarak öğretimsel liderliğini kurumunda gerçekleştirmiş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cheng (2005) göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürü mesleki gelişime önem verip eğitim alanında gerçekleşen yeniliklerin öncüsü olup eğitimsel değerleri ve profesyonelliği destekleyerek öğretimsel konulara rehberlik etmeyi gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak öğretim liderliğinin tanımı konusunda yeniliği takip eden, kendini geliştiren, çağdaş eğitimi savunan, paydaşlara rehberlik yapabilen okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretim liderliği tanımına uygun olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Çalıştıkları Müdürlere Yönelik Öğretimsel Liderlik Rollerine İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcılar çalıştıkları kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin olumlu okul iklimini oluşturarak “paydaşlar arasında güven sağlayan, paydaşlarla etkili iletişimi oluşturan , okulun vizyon ve misyonunu oluşturup güncelliği koruyan kodlar sıklıkla dile getirmişlerdir. Öğretim lideri olan okul müdürünün en önemli özelliklerinden biri görev yaptığı okulda olumlu okul iklimi oluşturma bulgusuna ulaşılmıştır Etkili bir iletişim ile paydaşlar arasında güven sağlayan okul müdürü aynı zamanda paydaşların kurum içerisinde mutlu olmasına katkı sağlamaktadır.

Eğitim ve öğretim alanında yaşanan gelişmeleri yakından takip ederek bu gelişmelerden yola çıkarak okulunda vizyon ve misyon oluşturmalıdır. Özgür düşünebilen, yaratıcı olan adalet mekanizmasını kurumunda gerçekleştiren bir okul müdürü öğretimsel liderlik özelliğini gerçekleştirmiştir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürlerinin özellikleriyle araştırmamızın sonucunda ortaya çıkan bulgular benzerlik göstermektedir. Blumberg ve Greenfield öğretimsel liderlerin okul amaçlarını belirlerken personeli motive eden, yüksek oranda özgüven sahibi, açık bir iletişime sahip olan, paydaşların

farklı görüşlerine karşı hoşgörölü yaklaşabilen analitik bir bakış açısına sahip olan dinamiklerine karşı duyarlı olan bir lider tipidir (Bossert et al 1982). Serin (2011) göre bir okul yöneticisi okulun amaçlarını tüm paydaşlarına açıklaması ve bu amaçları gerçekleştirmek için öncü olması gerekir. Okulun amaçlarını günün koşullarıyla paralel bir şekilde öğrenci başarısını göz önüne alarak öğretmenlerin görüşlerini önemseyerek iletişim halinde tekrardan belirleyebilme özelliğine sahip olması gerekir. Okul amaçlarını kurul toplantılarında tartışmaya açıp paydaşlarını teşvik eden bir öğretimsel rol üstlenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Öğretmenlerin Çalıştıkları Müdürlerin Öğretimsel Liderliği Uygulaması ile İlgili Beklentileri

Katılımcılar çalıştıkları kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik uygulamalarından beklentilerini adalet duygusuyla hareket edip olumlu iletişim kurma, gelişmeleri takip ederek güncelliğini koruma, sorunlara karşılık çözüm odaklı olma, paydaşlarını destekleyerek onlara sahip çıkma ve paydaşlarla bütünleşerek olumlu okul iklimini oluşturma, gibi beklentilerini sıklıkla dile getirmişlerdir. Öğretmen grubu çalıştıkları kurum müdüründen beklediği en önemli kavram müdürün olumlu iletişim diline sahip olmasıdır. Bir okul müdürü paydaşlarının çalışmalarına sahip çıkmalı, okulda vizyon ve misyonu oluşturarak bunu öğretmenlere ifade etmelidir. Literatürde yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla araştırmamız sonucunda ortaya çıkan bulgular benzerlik göstermektedir. Nitekim Tanrıöğen (2000) yaptığı araştırmaya göre temel eğitim öğretmenlerinin öğretim liderinden öğretmeni ve öğretimi geliştiren okulun öğretimsel iklimini geliştiren, öğretimi denetleyen, olumlu iletişim kuran, okul amaçlarını kuran ve öğrenciyi izleyen bir davranış beklentileri yer almaktadır.

Bir öğretim lideri okulundaki iyi bir program uygulayıcısı olarak doğru hareketlerde bulunmalı, öğretmenlere rehberlik ederek doğru yönlendirmeli, tüm programa hâkim olmalıdır. Ayrıca okul müdürü öğretmenlerin öğretim programları konusunda bilgili olmalarına ve okulun fiziki şartların program uygulanmasında elverişli olmasını sağlayarak öğrenme ve öğretmede yüksek standartta garanti etmesi gerekir. Bir okul müdürü kurumunda yer alan öğretim programını başarıyla uygulamasının şartının ideal bir okul kültürü oluşturmaya okulu destekleyen bir çevrenin varlığının olması şartını iyi bilmelidir. Burada öğrenci velileri ve okulun ilişki içinde olduğu diğer kamu kurum ve kuruluşların varlığı uygun bir örgüt kültürü ve çevre geliştirmek için önemli bir kavramdır. Okul müdürü program süreçlerinin tüm paydaşlar içerisinde anlaşılmasında rol model

olmalıdır. Okul müdürü öğretim programındaki bir yeniliği önce ve en iyi şekilde uygularsa öğretmen ve öğrenciyi doğru yönlendirebilir. Böylelikle program amacına ulaşır (Middlewood, 2001).

Öğretmenlerin Okul Müdürünün Okul İklimi Üzerindeki Etkileri ile İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün görev yaptığı kurumun iklimi üzerinde etkilerinin olduğuna dair katılımcılar “ okul örgütünü oluşturan paydaşların motivasyonunu arttırma, okul kültürünü geliştirici çalışmalara yönelme, huzurlu çalışma ortamı oluşturup mutlu olma, akademik başarıya önem vererek okul başarısını arttırma , iş birliğine önem verme ,demokratik olma özellikleriyle olumlu okul iklimi oluşturma gibi görüşleri sıklıkla dile getirmişlerdir. Öğretim lideri olan okul müdürü okul iklimini üzerindeki en önemli etkilerinden biri okul iklimini düzenleyebilecek özelliklere sahip olmasıdır. Bir okul müdürü kurumunda beraber çalıştığı paydaşların motivasyonlarını arttırıcı planlamalar yapmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Yeniliklere açık olan bir okul müdürü okul iklimi içerisinde paydaşlarından gelebilecek fikirleri değerlendirme yoluna gider bu durumda okul iklimini olumlu yönde etkiler. Ayrıca okul müdürünün paydaşlar ile kurduğu olumlu iletişim dili , okulun akademik başarısına önem vermesi ve paydaşlarla iş birliği içerisinde çalışması okul iklimi üzerinde son derece önem arz etmektedir. Literatürde bu sonucu destekleyen araştırma bilgiler mevcuttur. Jones 2009 göre okulun geliştirmeyi kolaylaştırmakla etkili liderlik birbirleriyle bağlantılıdır. Öğretim liderliği okulu iyileştirme üzerinde rolü vardır. Öğrenciler, öğretmenler, paydaşlar okul ikliminin geliştirilmesinde okul müdürüne yardımcı olarak okul vizyonunu içselleştirmektedir Araştırmada bulunan bu sonuç Ayık ve Şayir’ in (2014) okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı ile örgüt iklimi ilişkisi üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu arasında pozitif bir anlamlılık bulunmuştur. Ayık ve Şayir (2014) göre okul yöneticileri örgüt içerisinde öğretmenleriyle sürekli iş birliği içinde olması ve paydaşlarına yönelik etkinlikler geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin Müdürün Öğretimsel Liderliği Uygulamada Okulda Karşılaştığı Sorunlar ile İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerinin öğretimsel liderliği okullarında uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunları okulun maddi (ekonomik) manevi yetersizliklerinin var

olması, mevzuatın ve kadro yetersizliği gibi bürokrasiden kaynaklı sorunlar, yöneticinin yönetim becerisi düşüklüğünden kaynaklı sorunlar olarak sıklıkla dile getirmişlerdir. Bir öğretim lideri olan okul müdürünün okullarında karşılaştığı sorunlarda okulun maddi ve manevi yetersizliklerin fazla olması dikkat çekmektedir. Okulun fiziki yetersizlikleriyle ilgilenen okul müdürü öğretim liderliğini kurumlarında gerçekleştirmekte karşılaştığı güçlüklerdendir. Bürokratik engellerde okul müdürünün öğretim liderliğini olumsuz etkilemektedir. Bir okulda okul müdürünün yönetici becerisinin yeterli olmaması da öğretim liderliğini gerçekleştirmede önemli bir eksikliklerdir. Okul içerisinde öğretmenler ile yöneticiler arasında olumlu bir iletişim dil sağlanmadığında okul müdürü öğretim liderliğini kurumunda göstermede zorlanır. Araştırmanın sonucu literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bursalıoğlu (2000) göre eğitim ve öğretimle ilgili bazı yönetmelik ve yasalar öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürü üzerinde olumsuz olarak etkilemektedir. Katı merkezîyetçilik ve yerinden yönetilen sistemlerde bu durum daha fazla hissedilmektedir. Çünkü yerinden yönetim müdürün daha çok formal liderlik yapısını okulunda yansıtmamasına sebep olur. Bunun sonucunda formal lider tutumunu sağlamak zorunda kalan öğretimsel lider olan müdür kurumunda informal liderlik özelliklerini sunması için bir orta oluşmamaktadır. Bu sonuç Yaman ve Ezer (2015)'in öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri okullarında zamanının birçoğunu evrak işlerini tamamlamak için geçirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul müdürünün okulda görünür olma özelliğini baskıladığı söylenebilir. Bu durumu ortadan kaldırabilmek için üst yöneticiler tarafından bir düzenleme yapılması gerektiğini böylece okul müdürünün öğretmenleri destekleme ve teşvik etme konularıyla daha iyi ilgilenebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle bir okul müdürünün kurumunda öğretimsel liderlik davranış boyutlarını sergilemesini engelleyen üst makam aktörü, mevzuat ve evrak işi yükünün azaltılması olduğunu ve bununla ilgili bir düzenlemeye gidilmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç

Bu bölümde araştırmada yer alan alt problemlere göre ortaya çıkan bulgulardan yola çıkarak ulaşılan sonuçlar açıklanacaktır.

Araştırmamıza katılan katılımcıların öğretimsel liderlik tanımlamasına bakıldığında öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürü kendini geliştirmeye önem veren, akademik ve liderlik bilgisine sahip, eğitim alanındaki yeniliklere önem veren, çağdaş eğitimi ve hayat boyu eğitimi savunan bir lider olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre bir okul müdürünün okul ortamında paydaşlar arasında güven sağlayan, paydaşlarla etkili iletişimi oluşturan , okulun vizyon ve misyonunu oluşturup güncelliği koruyarak öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları öğretimsel liderliği benimseyen kurum müdürlerinden adalet duygusuyla hareket edip iletişime açık davranış sergileyen , gelişmeleri takip ederek güncelliğini koruyan, sorunlara çözüm odaklı yaklaşan, paydaşlarını destekleyerek onlara sahip çıkıp paydaşlarla okul iklimini bütünleştiren bir öğretim liderliği beledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretimsel lider olan okul müdürü; görevli olduğu okulun iklimi üzerinde iş birliği ve huzur içinde çalışan, paydaşların motivasyonunu arttıran, okul kültürünü geliştirici çalışmalara yönelen, huzurlu çalışma ortamı oluşturup paydaş mutluluğunu sağlayan, akademik başarıya önem vererek okul başarısını arttıran , iş birliğine önem veren ,demokratik olma özellikleriyle olumlu okul iklimi oluşturabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği okullarında uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunların okulun maddi (ekonomik) manevi yetersizliklerinin var olması, mevzuatın ve kadro yetersizliği gibi bürokrasiden kaynaklı sorunların varlığı ve yöneticinin yönetim becerisi düşüklüğünden kaynaklı sorunlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri

Bu araştırma Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin kurum müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik algıları üzerine çalışılmıştır. Literatüre katılacak yeni araştırmalar için bu alan genişleyerek ilköğretim ortaöğretim, yükseköğretim gibi bütün aşamaları araştırmalara dahil edilebilir.

Bu araştırma İstanbul'un Avrupa yakası ilçelerinden Silivri, Küçükçekmece, Beşiktaş, Esenyurt, Eyüp, Fatih, Gaziosmanpaşa ile sınırlıdır. Bir sonraki araştırmalarda diğer ilçeler de araştırmaya

katılabilir.

Bu çalışma nitel yöntem ile yapılmıştır. Nicel ve karma yöntemler kullanılarak yazılacak yeni araştırmalarla literatüre katkı sağlanabilir. Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürünün okul ortamında karşılaştığı sorunlar geniş bir boyutta ele alınabilir.

İleride Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan şube müdürleri , ilçe ve il milli eğitim müdürleri üzerinde öğretimsel liderlik davranış boyutları hakkında geniş bir araştırma yapılabilir.

Kaynakça

Açıkalin, A. (1998). *Okul yöneticiliği*, Ankara: Pegem Akademi.

Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research*, New York: Free Press.

Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Bartell, C. (1995). Restructuring administrator preparation for California, *Thrust for Educational Leadership*, 24(5), 28-31.

Blase, J. (1999), Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives, *Educational Administration Quarterly*, 35(3),349-378.

Bossert, S.(1982), The Instructional Manegement Role Of Principal, *Educational Administration Quarterly*, 82(3), 34-64.

Bursalıoğlu, Z.(2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak, Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bursalıoğlu,Z. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirme Düzey. *Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(22), 263-288.

Cheng, Y. C. (2005). *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization and Individualization*. Springer, Dordrecht.

Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6th Edition). New York: Routledge.

- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*, Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- ,S. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelebi, N., Korkmaz, M.,Yücel, A. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Davis, G.,Thomas,A. (1989). *Effective schools and effective teachers*, Boston: Allyn and Bacon.
- Daymon,C., Holloway, I.(2003).*Qualitative Research Methods in Public Relations and marketing communications*, London: Rout ledge.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Güneş, S.(2014),Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Okulun Akademik Başarısına Etkisi(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Hallinger, P.,Murphy,J.F. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviour of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2),218-247.
- Hallinger, P.,Murphy,J.F. (2007).Instructional leadership and the schol principal. A passing fantasy that refuses to fade away, *Leadership and Policy in Schools*, 4(3),221-239.
- İlgar,L.(2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*,İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Maxwell, J.(2010).*Liderlik*,İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Middlewood, D.(2001). *Leadership of the curriculum: setting the vision in managing the curriulum*,(editors: Middlewood D. & Burton, N.),London: PaulChapman.
- Patton, Q.M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*, Sage Publications.
- Rose, P., Beeby, J.,Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123-1129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1995.21061123.x>
- Sergiovanni, T. J. (1984),Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41 (5), 4–13.

- Serinkan, C., (2002),Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe yöneticileri için Önemi. Maltepe Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Ekonomik, Toplumsal ve Siyasi Analiz Dergisi*, 1(2), 73-89.
- Stemler, S. (2001), An overview of content analysis. Practical assessment. *Research & Evaluation*, 7 (17): 1-8.
- Şişman, M.(2002).*Eğitimde Mükemmellik arayışı. Etkili Okullar*,Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M.(2012). *Öğretim Liderliği*,Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M.,Turan, S. (2004). *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıöğen, A. (2000), Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 67-73.
- Türnüklü, A. (2000), Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24, 543-559.
- Yaman, A. (2010),İç Denetçinin Yeni Rolü: *Etik Liderlik. Denetimi* , 1 (5): 9-16.
- Yaman, E. 2015),Öğretmen Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1),39-54.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A.(2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, G., Kadioğlu, S. (2007), Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları. C. Ü. *Tıp Fakültesi Dergisi*, 29(2),7-12.
- Yılmaz, E., Kurşun A. (2015), Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1),35-48.