

Received/ Makale Geliş 17.04.2023
Published / Yayınlanma 31.05.2023
Volume/ Cilt (Issue/ Sayı) 7 (30)
ss / pp 410-427

<http://dx.doi.org/10.37242/pejoss.4393>
Research Article / Araştırma Makalesi
ISSN: 2687-5640
pejoss.editor@gmail.com

Hasan ZİREK

<https://orcid.org/0000-0002-1344-3068>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Aydın ÖZGÜR

<https://orcid.org/0009-0005-0148-7679>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Neşe ÖZGÜR

<https://orcid.org/0009-0006-2273-623X>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Bedir GENÇ

<https://orcid.org/0009-0004-2587-6399>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Murat YOLCU

<https://orcid.org/0009-0009-2322-4094>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Ramazan TEMEL

<https://orcid.org/0009-0007-2649-7042>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKULDA YAPILAN ÖĞRETİMİ GELİŞTİRMEYE DÖNÜK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

REVIEW OF LEADERSHIP BEHAVIORS FOR SCHOOL PRINCIPALS TO IMPROVE SCHOOL TEACHING

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, 2022–2023 öğretim yılıyla sınırlı olmak üzere Diyarbakır ili Çınar ilçesinde hizmet veren okullarda görevli müdürlerinin okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarını, okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemi durum çalışması deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu Diyarbakır ili Çınar ilçesinde mevcut okullarda görevli okul müdürleri arasından kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi ile belirlenen toplam 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, öğretim liderlik konusunda yürütülen alan yazın çalışmalarının taranmasına dayalı olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimi geliştirme çalışmaları kapsamında sıklıkla teknolojik alt yapı, araç gereç temini çalışmaları yürüttükleri, ailelerin öğretim sürecine katılmamaları ve öğretmenlerde görülen mesleki tükenmişlik konularında güçlükler yaşadıkları, sivil toplum kuruluşları (STK) ile iş birliği ve maddi kaynak sağlama stratejisi tercih ettikleri ve Mesleki gelişim faaliyetleri yapılmasını önerdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürü görüşlerine bağlı olarak ulaşılan bu sonuçlar çerçevesinde yorumlamalara yer verilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretim, liderlik, öğretimsel liderlik.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the leadership behaviours of the principal of the schools serving in the Diyarbakır province of Çınar, limited to the 2022–2023 academic year, to improve the teaching done at the school, based on the opinions of the school managers. The research was conducted in the case study pattern of qualitative research methods. The study group consists of 15 principal schools in the Diyarbakır province of Çınar, which are determined by an easy-to-access sampling method among the school managers in the current schools. The data of the research was collected with a semi-structured interview form based on the screening of the work of the field in the field of teaching leadership. The data obtained is analyzed by the content analysis technique. The study concluded that the school managers often undertake technological infrastructure, equipment provision studies, families have difficulties in teaching, and teachers experience occupational exhaustion issues, and that they prefer cooperation with the civil society organization (CSO) and a strategy for providing financial resources, and they recommend professional development activities. Commentary and suggestions are provided within the framework of these results, based on the headmaster's views.

Keywords: Teaching, leadership, educational leadership.

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusuna ilişkin problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Lider, güçlü, dinamik kişiliği olan, çevresini, hitap ettiği toplumu etkisi altına alan, yönetip yönlendiren, kendi isteklerini takipçilerine zorlama olmadan yaptırabilen, aynı zamanda onlara örnek olabilen kişidir (Sorensen ve Epps, 1996; akt. Özgenel ve Aktaş, 2020). Kılınç (2010) ise lider kavramını; “Farklı becerilere, yetkinlik alanlarına ve kabiliyete sahip olan, izleyenleri etkileyerek onların becerilerini, enerjilerini ve deneyimlerini kendi istekleriyle örgütsel amaçların

gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalarını sağlayan kimse.” şeklinde tanımlamaktadır. Şişman (2018), liderlik kavramının, askeri, politika, sosyoloji, psikoloji, felsefe ve yönetim bilimi gibi birçok farklı alanda ele alınıp tanımlanan bir kavram olduğuna vurgu yapmaktadır. Nitekim Kılınç (2013), liderliğin pek çok araştırmacının çalışma konusu edindiği ve çok farklı biçimlerde tanımlanan bir kavram olduğunu aktarmaktadır.

Birbirinden farklı birçok tanımlama yapılmış olsa da alan yazın çalışmalarından görülebileceği gibi lider tanımlamalarının ortak noktası; liderlerin, kişi ve toplulukları etkileyebilme, onlara yön verebilmeleridir denilebilir. Çeşitli kaynaklardaki liderlik tanımlamalarında liderlik sürecine ilişkin ortak paydanın başkalarını etkileyebilme gücü olduğu görülmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Esas itibarıyla liderlik kavramı, akademik anlamda 19. Yüzyılda ele alınmaya başlanmış (Karlı, 2022) ise de etkileri itibarıyla liderlik kavramı, sosyal yapı içerisinde insanlık tarihi boyunca var olmuştur. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülüyor idiye de günümüzde liderliğin yönetsel boyutlarına odaklanılmış ve liderlerin yönetim süreci içerisindeki davranışları araştırmalara konu olmuştur (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Bir örgüt olarak okullar, bireylerin gereksinimlerinin karşılamak üzere inşa edilmiş yapılardır (Aydoğan, 2008). Açık ve sosyal birer yapı olan okulların, yönetici, öğretmen ve öğrenciler üç önemli insan kaynağı unsurudur ve her örgüt gibi okullarında önceliği belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Söz konusu hedeflere ulaşılması, eğitim yönetimi bağlamında; iş birliği yapılmasına ve unsurlar arasında eşgüdüm sağlanmasına bağlıdır (Başaran, 2000). Bu çerçevede, umulan sonucun elde edilebilmesi okul yöneticilerinin sahip oldukları yeterliklere bağlıdır denilebilir.

Öğrencilerin belirlenen kazanımları elde etmeleri, öğretmenlerin eğitim programını başarılı biçimde uygulamalarına, öğretmenlerin görevlerini eksiksiz yerine getirmeleri ise okul yöneticilerinin yönetsel becerilerine bağlıdır (Çelik, 2003). Geleceğe ilişkin beklentilerin söz konusu olmasına bağlı olarak girdisi insan olan okul örgütlerinin oldukça iyi yönetilmeleri gerekliliktir (Bursalıoğlu, 2010). Bu rol ve sorumluluk, birer lider olarak okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına önem katmaktadır denilebilir.

Eğitim sisteminin uygulama alanı olan okullarda, lider olarak okul yöneticilerinin ortaya koyacakları öğretimsel liderlik davranışları, okulun hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacak önemli bir faktördür (Küp, 2011). Öğretimsel liderlik davranışları etkili ve yönetsel anlamda güçlü olan okul yöneticileri, okul personellerini ortak amaç etrafında toplamayı başarabilecekler ve bu sayede okulların temel var oluş amacı olan akademik başarı mümkün olabilecektir (Özdemir ve Sezgin, 2000).

Alan yazın araştırmaları, yönetsel liderlik davranışlarının öğretimsel liderlik davranışlarından daha fazla sergilendiğini göstermektedir. Okutan (2000) “Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi” araştırmasında; okul müdürlerinin yönetime ilişkin geleneksel liderlik davranışlarını öğretimsel liderlik davranışlarına oranla daha çok sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir (Küp, 2011). Bu kapsamda sahip olunacak yeterlikler beraberinde okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının sergilenmesine zemin hazırlayacaktır denilebilir. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin ortaya koyacakları okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük eylemleri, öğretimsel liderlik davranışlarına sahip olmaları ile ilişkilidir (Çelik, 2003).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, 2022–2023 öğretim yılıyla sınırlı olmak üzere Diyarbakır ili Çınar ilçesinde hizmet veren okullarda görevli müdürlerinin okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarını, okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Bu kapsamda araştırmanın problem cümlesi şöyledir;

“Okul müdürlerinin, okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışları nasıldır?”

1.3. Alt Amaçlar

Okul müdürlerinin, okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışları çerçevesinde aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin, okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin planlanmasına ilişkin görüşleri nedir?
2. Okul müdürlerinin, okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin çalışmaları nelerdir?
3. Okul müdürlerinin, okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim sunma sürecini yönetmeleri nasıldır?
4. Okul müdürlerinin, okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin niteliğinin artırılması için önerileri nelerdir?
5. Okul müdürlerinin, okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin niteliğinin artırılmasında okul müdürü rolünün etkisine ilişkin algıları nedir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemlerinin bireysel gelişimi sağlamak, bu vesile ile de toplumsal kalkınmayı mümkün kılmak gibi öncelikli amaçları bulunmaktadır (Öztürk, 2005). Bu sebebe bağlı olarak ülkeler, eğitime ve beşeri sermayeye yatırım yapmaktadırlar (Altınışık ve Peker, 2012). Genel anlamda değerlendirildiğinde bireylerin istedik ölçüde gelişim gösterememeleri, hedeflere umulan ölçüde ulaşamaması eğitim sisteminin eleştiri konusudur (Okutan, 2000). Bir bütün olarak eğitim sistemi; eğitim sistemi uygulama alanı olan okullar ve okul yöneticilerinin okullarda sergiledikleri liderlik becerilerinin niteliği ve düzeyi, araştırma konusu yapılmıştır.

Yürütülen alan yazın araştırmalarında okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarından çok yönetsel liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Aydoğan, 2018). Benzer bir çalışmada ise Okutan (2000), okul müdürlerinin iş birliğine gereken önemi vermedikleri ve mevzuat bekleliği yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Eğitim sisteminin beklenen hedeflere ulaşmasında okul yöneticilerinin kritik rolü dikkate alındığında; okul müdürlerinin okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının incelenmesi oldukça önem kazanmaktadır denilebilir. Özdemir (2016), okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisini araştırma konusu yaptığı çalışmada; okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının öğretmenler aracılığıyla akademik başarı üzerinde dolaylı olarak olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç; okul müdürlerinin okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının incelenmesinin önemli olacağını destekler niteliktedir.

Okul müdürlerinin okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının incelenmesi; bu incelemeye bağlı olarak elde dileyen bulgular ve ulaşılan sonuçlar, okullarda gerçekleştirilecek öğretimsel faaliyetlerin kazanımlarının artırılmasına dönük olarak uygulamacılara ışık tutacaktır. Ayrıca saptamalara ve ulaşılan sonuçlar itibarıyla başkaca alanyazın araştırma sonuçlarının tartışılması ve ortaya konulacak önerilerin diğer araştırmacılara katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu yönüyle de araştırma önemlidir denilebilir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında Diyarbakır ili Çınar ilçesinde görevli 15 okul müdürü ve araştırmaya dâhil olan okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Öğretim Liderliği

Yönetici olan kişilerin, karşılaşılan olay, durum ve davranışlar ile astlarının veya üstlerinin beklentileri gibi faktörlere bağlı olarak kendilerine özgü liderlik stilleri sergiledikleri söylenebilir. Liderlik stili; liderin çalışanlarına karşı davranış biçimidir, çalışanlar tarafından algılanan davranışlardır (Hıdıroğlu, 2018). Her örgütlü yapı gibi okullarında yönetilmesi bir gerekliliktir çünkü okulların da işletmelerde olduğu gibi girdi, işlem, çıktı basamakları mevcuttur. Okullar için girdi öğrenciler, işlem eğitim öğretim faaliyetleri çıktı ise öğrencilerin öğrenmeleri yani kazanımları elde etmiş olarak mezun olmaları denilebilir. Bu noktada okulların etkililiği ve verimliliğinin öğrencilerin öğrenme süreçleri ve elde ettikleri kazanımlar ile ilişkili olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının incelenmesi sonucunda okul müdürlerinin ilk yıllarda bürokratik liderlik özellikleri sergiledikleri, daha sonraki yıllarda insani duyguların ön plana çıktığı liderlik yaklaşımlarının uygulandığı ve son olarak

öğretimsel liderlik tarzının benimsendiği görülmektedir (Cerit, 2001). Okulların beklenen amaçlarına ulaşmaları, etkili bir öğretim süreci ve bu sürecin belirleyici unsurları ile ilişkilidir. Okulların başarılı olmasında önemli etkiye sahip unsurlardan birisi de okul yöneticilerinin liderlik özellikleridir ve bu konuda yürütülmüş çokça araştırma bulunmaktadır (Dursunoğlu, 2021).

Öğretimsel liderlik kavramı, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayalı ve yönetime ilişkin bir kavram olarak 1980'li yıllarda dile getirilmeye başlanmış ise de günümüzde, okulu yeniden yapılandırma rolü daha fazla vurgulanmaktadır (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010). Öğretim sürecine önem veren, sürece ilişkin amaç ve beklentileri net biçimde ifade eden, bu amaç ve beklentileri paydaş öğretmen ve öğrencilere aktaran okul yöneticilerinin, öğretim liderleri olarak daha etkin olabilecekleri söylenebilir. Nitekim Balcı (2011), öğretim liderliği davranışı sergileyenlere ilişkin olarak; zamanlarının çoğunu öğretime karşı ilgili olma, destek verme ve personele dönük olma gibi öğretim sorunlarıyla ilgilendiklerini aktarmaktadır. Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve eğitim denetçilerinin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir (Şişman, 2016). Okullarda sürdürülen öğrenme öğretme etkinliklerine verilen karşı sergilenen duyarlılığın, öğretimsel liderliği ayrıcalık özelliği olduğu söylenebilir.

Öğretim liderliği yaklaşımında okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki öğrenmesini desteklemeleri esastır (Yılmaz, 2022). Öğretim liderliği, okulun belirlenen amaçlarına ulaşılmasında ihtiyaç duyulacak niteliklerdendir denilebilir. Bu bağlamda; eğitim öğretimin hizmetlerinin nitelik ve kalitesinin artmasının öğretim liderliğine verilecek önemle ilişkili olduğu söylenebilir. Okul gelişiminde ve öğretim etkinliklerinin niteliğinin artmasına zemin hazırlayacak liderlik stillerinin neler olması gerektiği tartışılmalı ve uygun liderliğe ilişkin tespiti yapılmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2000).

Gümüseli (2020), öğretmen, öğrenci, öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile yakından ilgilenmenin öğretim liderliği davranışları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yolla okulun temel işlevi olarak etkili öğrenmenin gerçekleşebilir olacağı söylenebilir. Son yıllarda okullarda sürdürülen eğitimin kalitesinin artırılmasında, eğitime dahil olan personellerin iş birliği ve verimli bir şekilde çalışmasında, okulun misyon ve vizyon hedeflerine ulaşılmasında öğretimsel liderliğe doğru bir paradigma dönüşümü görülmekte ve öğretimsel liderliğin eğitim örgütleri için önemi vurgulanmaktadır (Tanrıoğan, 2000; Yılmaz ve Kurşun, 2015).

Araştırma konusu “Öğretim liderliği” olan alan yazın çalışmalarında konunun; (1) Öğretim Liderlerinin Özellikleri, (2) Öğretim Liderlerinin Görevleri, (3) Öğretim Liderliğine İlişkin Modeller olmak üzere üç başlıkta ele alındığı görülmektedir (Harchar ve Hyle, 1996; akt. Şişman, 2016). Bu sebeple sonraki başlıkta bir öğretim lideri olarak okul müdürlerinin görevleri ele alınmıştır.

2.2. Bir Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürünün Görevleri

Eğitime ilişkin olarak yürütülen bilimsel çalışmaların pek çoğunun okullarla ilgili olduğu söylenebilir. Öyle ki okullar, eğitim sisteminin uygulama alanlarıdır ve eğitim sisteminin hedeflerinin gerçekleşmesi okullarda yürütülen öğretimsel faaliyetlerin etkililiği ve verimliliğine dayalıdır. Özellikle araştırma konusu; eğitim liderliği veya öğretimsel liderlik ise okul yöneticileri araştırmanın ilgi ve odak noktası haline gelmektedir (Lineburg, 2010; akt. Dursunoğlu, 2021).

Öğrenme eksikliklerinin giderilmesi bakımından, öğretim lideri olarak okul müdürlerinin en temel görevinin, öğrenciler için etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak olduğu söylenebilir. Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin aşağıda aktarılan davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Smith ve Andrews, 1989; akt. Aydoğan, 2018).

1. Öğretimle ilgili hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli kaynakları sağlamak,
2. Öğretimle ilgili konularda öğretmenleri yönlendirebilmek için öğretim ve program konularında gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak,
3. Tüm paydaşlarla etkili iletişim geliştirmek.

Araştırmalar öğretim lideri olarak okul müdürlerinin, okul misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme gibi rollerinin olduğuna işaret etmektedir (Sağır, 2015). Blase ve Blase (1998; akt. Dursunoğlu, 2021) çalışmalarında, öğretimsel liderlik davranışı olarak öğretmen gelişimin desteklenmesi halinde öğretim kalitesinin artacağını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte öğretimsel liderliğin öğretmen boyutu üzerinde daha ağırlıklı çalışılması gerektiğini

vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda Amerika’da yürütülen araştırmalarda; öğretimsel liderlik davranışları üç boyutta ele alınarak değerlendirilmiştir. Bunlar şu şekilde listelenmektedir:

1. Öğretmenlerle konuşma,
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunma,
3. Öğretmenlerle güçlü iletişim halinde bulunma.

Tablo 2.1. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları ve Görev Alanları

Davranış Boyutları Görev Alanları	I. Boyut Okulun Misyonunu Tanımlama	II. Boyut Okulun Amaçlarını Açıklama	III. Boyut Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme
1	Okulun amaçlarını geliştirme	Öğretimi denetleme ve değerlendirme	Öğretim zamanını koruma
2	Okulun amaçlarını açıklama	Eğitim programını koordine etme	Varlığını hissettirme
3		Öğrenci başarısını izleme	Öğretmenleri çalışmaya özendirme
4			Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama
5			Akademik standartlar geliştirme
6			Öğrencileri öğrenmeye özendirme

Kaynak: Hallinger (1985; akt. Dursunoğlu, 2021)

Özdemir (2000), öğretimsel liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin okulların başarısında önemli rol oynadıklarını belirtmekte ve öğretimsel liderlik yaklaşımının beş önemli özelliği olduğunu aktarmaktadır. Bunlar:

1. Vizyon oluşturma,
2. Vizyonu eyleme dönüşürme,
3. Paydaşlara ihtiyaç duyulan ortamı sunma,
4. Okul içindeki gelişmelerden haberdar olma,
5. Edinilen bilgiyi kullanma.

2.3. Okul Müdürünün Öğretime Geliştirmeye Dönük Roller

Okulda yürütülen öğretim etkinliklerinden beklenen faydanın elde edilebilmesi okul müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarına bağlıdır denilebilir. Bu bağlamda öğretim lideri olarak okul müdürlerinin okulda yürütülen öğretim etkinliklerine yoğunlaşması gerekmektedir. Öğretimsel liderliğin doğrudan öğretim ile ilişkili olması müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermelerini zorunlu hale getirmiştir. Gümüşeli (1996), okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin niteliğinin artırılmasına dönük olarak okul müdürlerinin; “Çocuk nasıl öğrenir? Çocuğa nasıl öğretmeniz gerekir? Konuyu nasıl sunmalıyız?” sorularına cevap verebilmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu sayede öğretim lideri olarak okul müdürleri, okulda yürütülen öğretim etkinliklerinin geliştirilmesine katkı sunabilecektir.

Council of Chief State School Officers (Eyalet Okul Yöneticileri Konseyi) etkili bir öğretim liderliği yapabilmesi için okul müdürlerinin davranışlarını 18 maddede sıralamıştır. Buna göre okul müdürünün etkili öğretimsel liderlik davranışlarından bazıları (Akt: Aydoğan, 2018)

- Gerekli eğitim öğretim ortamını sağlamak,
- Öğrencilerin başarı durumlarını takip etmek,
- Sınav sonuçlarına göre gerekli önlemleri almak,
- Yüksek performanslı okul kültürü haline getirmek,
- Öğrenci ve çalışanları ödüllendirmektir.

Yürütülen alanyazın araştırmaları, sınıf içinde öğretim dışındaki etkinliklere çok fazla zaman ayrıldığını göstermektedir ve bu sebeple öğretilsel lider olarak okul müdürleri öğretim aktivitelere daha fazla zaman ayrılması için gerekli çabayı göstermelidir (Aydoğan, 2018).

2.4. İlgili Araştırmalar

Alan yazın araştırmalarında okul yöneticilerinin öğretilsel liderlik davranışları konusu kapsamında gerçekteştirilen çalışmalarının sıklıkla öğretmen görüşlerine dayalı olarak yürütüldüğü görülmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin öğretilsel liderlik sergilemelerine ilişkin çalışmalarda okul müdürlerinin çalışma grubuna dahil edildiği sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Poyraz (2002), “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretilsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri” konulu araştırmasında okul müdürlerinin öğretilsel liderlik davranışlarını öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak incelemiş ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretilsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini “bazen” düzeyinde ifade ettiklerini saptamıştır. Araştırma örnekleminde yer alan okul müdürlerinin ise öğretilsel liderlik davranışları sergilemeye dönük olarak kendilerine ilişkin daha olumlu ifadelerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuca bağlı olarak okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinin nesnel olmayabileceği söylenebilir.

Sağlam (2003), “Eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretilsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmir-Buca örneği)” başlıklı araştırmasında; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan müdürlerin öğretilsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu ama ile yürütülen araştırma İzmir ili Buca ilçesinde bulunan 42 ilköğretim okulunda görevli 265 öğretmen ile gerçekteştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın örnekleminde 122 lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan okul müdürleriyle çalışan, 141 lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi almayan okul müdürleriyle çalışan öğretmen yer almaktadır. Araştırma da beş farklı sonuç elde edilmiştir. Buna göre; hem lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan hem de almayan okul müdürleri ile çalışan öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan okul, branş ve formasyon değişkenlerine bağlı olarak anlamlı sayılabilecek düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre öğretilsel liderlik davranışları sergileme düzeylerinin, öğretilsel liderliğin her bir alt boyutunda, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler lehinde pozitif yönde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Yücel (2005), çalışmasını Sakarya il merkezindeki 24 devlet okulunda görevli 392 öğretmen ve 6 özel okulda görevli 143 öğretmen ile yürütmüştür. Özel ve devlet ilköğretim okulu müdürlerinin öğretilsel liderlik rollerinin karşılaştırılmasının amaçlandığı araştırmada; “okulun misyonunu tanımlama”, “eğitim programı ve öğretilmeyi yönetme”, “olumlu öğrenme iklimi geliştirme” boyutlarına göre, özel okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, devlet okulu müdürlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada, devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretilsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, ilköğretim okulu müdürlerinin “okulun misyonunu tanımlama” ve “eğitim programı ve öğretilmeyi yönetme” boyutuna göre anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnandı ve Özkan (2006), yürüttükleri çalışma ile yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Mersin ili resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli 33 okul yöneticisi ve 172 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin genel görüşleri birbirinden oranla farklılaşma gösterdiği saptanmıştır. Buna göre yöneticilerin müdürlere ilişkin olarak öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyini “her zaman” ve “sık sık” ifadeleriyle aktardıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ise, müdürlerin öğretmenlerin derse geç girip, erken çıkma davranışlarını sınırlar maddesi dışındaki diğer maddelere ve tüm boyutlara yönelik müdürlerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarını “nadiren” ve “ara sıra” yerine getirdiklerini ifade ettikleri saptanmıştır. Araştırmaya dâhil olan yönetici ve öğretmen görüşlerinin okul yöneticilerinin öğretilsel liderlik davranışları sergileme düzeylerine ilişkin görüş farklılıklarının Poyraz (2002)’in araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. İnandı ve Özkan (2006),

araştırmalarında ayrıca “Konum” değişkenine göre tüm boyutlarda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olduğunu saptamışlardır. Araştırmancının bir başka sonucu ise “Okul düzeyi” değişkenine göre öğretmen görüşlerinde “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “öğretim programını düzenleme” ile “öğrenci gelişimini izleme” boyutlarında farklılaşma olduğudur. Bu farklılaşma sonuçlarının kaynağının araştırmaya dahil olan ortaöğretim öğretmenleri olduğu görülmektedir. Araştırmada ulaşılan başka bir sonuç ise mesleki kıdem değişkenine bağlıdır. Araştırma sonuçlarına göre “öğretimi denetleme ve değerlendirme” ile “öğrenci gelişimini izleme” boyutlarında 11-15 ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı sayılabilecek düzeyde farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sağır (2011), yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini ve bu rollerini gerçekleştirirken sorunla karşılaşma dereceleri ile karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmasını karma yöntem ile gerçekleştirmiştir. Araştırmancının örneklemini İstanbul ilinde 15 ilçedeki 1783 öğretmen ve 102 okul yöneticisidir. Ayrıca, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla 10 okul yöneticisi ile nitel veri toplamak üzere görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada; okul yöneticilerinin, yönetici ve öğretmen algılarına göre tüm boyutlarda öğretimsel liderlik davranışlarını “Çoğu Zaman” düzeyinde sergilediklerini ve okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının gerçekleştirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu saptanmıştır. Araştırma verilerine bağlı olarak okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin farklılaşma yönetici görüşleri lehindedir. Bu durum okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin öğretmen cevaplarına oranla daha yüksek ortalama puana sahiptirler. Bu durum Poyraz (2002) ve İnandı & Özkan (2006)’ın araştırmalarında ulaştıkları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Sağır (2011)’ın araştırmasından da hareket ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilenmesi konusunda kendilerine ilişkin görüşleri öğretmen görüşlerine göre daha yüksek değerde olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle okul yöneticileri, öğretimsel liderlik davranışı sergiledikleri yönünde öğretmenlerden daha yüksek oranda görüş bildirmişlerdir.

Topaloğlu (2020), araştırmasında özel okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemeyi amaçlamış ve araştırmasını 2017-2019 yılları arasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren 2 farklı okulda görev yapan 10 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Zorlu (2015) tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerini başarılı bir şekilde yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin, okullarda belirli aralıklarla toplantılar düzenlemenin, merkezi sistem anlayışının hakim olmasının, fikir alışverişi yapılmasının, başarı durumunun tespit edilmesinin, ekip ruhunun oluşturulmasının en çok gözlenen yönetici davranışları olarak kabul ettikleri saptanmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak Topaloğlu (2020), “Özellikle sınavlarda alınan başarıların okulları değerlendirmede önemli bir ölçüt olduğu, okul yöneticilerinin de bu başarıyı arttırmak ve belirlenen amaçlara ulaşmak için öğrenci başarısını tespit ederek değerlendirme çalışmaları yapmak için toplantılar düzenlediği.” ifadelerine yer vermektedir. Bu noktada; okulun başarı elde etmesindeki önemli faktörler arasında ekip ruhunun yakalanması, okul çalışanların ortak amaç doğrultusunda ve iş birliğine dayalı biçimde çalışmasının gerekli olduğu söylenebilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmancının Modeli

Okul müdürlerinin okulda yapılan öğretimi geliştirmeye dönük liderlik davranışlarının incelenmesinin amaçlandığı bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma deseni olarak ise nitel araştırma yöntemi desenlerinden olan durum çalışması deseninin kullanılmasına karar verilmiştir. Durum çalışması; bir durumun ya da bir olayın sistematik bir şekilde, tüm detayları ortaya konularak incelenmesidir (Subaşı ve Okumuş, 2017). Durum ya da olay; meydana geldiği yerde, belirli bir zaman diliminde incelenmekte ve “ne, nasıl ve niçin” soruları yöneltilerek, incelenen olay hakkında detaylı bilgiler ortaya konulmaktadır (Yılmaz, 2014).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmancının çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Çınar ilçesinde faaliyette olan okullarda görevli 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubuna dahil edilen okul

müdürleri gönüllülük esasına göre amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir yöntemle seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir örnekleme yönteminde araştırmacı mevcut öğeler arasından yeterli sayıda öğeyi örneklem olarak alır. Bu nedenle bu yöntem aynı zamanda tesadüfi veya kazara örnekleme yöntemi olarak da bilinmektedir (Baltacı, 2018).

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılmıştır. Görüşme formu, farklı bireylerden aynı konu hakkındaki görüşlerini alabilmek amacıyla hazırlanır (Karasar, 2020).

Görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak için konuyla ilgili danışman akademisyence incelemesi sağlanmış ve form son haline getirilmiştir. Pilot görüşme yapılarak görüşme formundaki soruların açık ve anlaşılabilirliği test edilmiştir. Araştırmada iç geçerliliği sağlamak için görüşme sırasında soruların iç sorularla derinlemesine desteklenmesi ve katılımcıdan teyit alma stratejisinden yararlanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak üzere çalışma grubuna bilgilendirme yapılacak ve veri toplamaya ilişkin gerekli izinler alınmıştır. Görüşmelerin kayıt altına alınması için katılımcıların da izni istenmiştir. Veriler, gizlilik ilkesine bağlı olarak M1, M2, M3,... M15, şeklinde kodlanmıştır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılardan hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile olabildiği ölçüde derinlikli veriler toplanmaya çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan toplanan ve katılımcı görüşlerini yansıtan ham veriler bilgisayar ortamına aktarılarak analiz edilmiş, verilerin analizinde içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Koçak ve Arun (2006)’a göre içerik analizi problemlerin sistemli bir şekilde ve objektif olarak sunulması sağlamaktadır. İçerik analizi, insanların ifadelerinin nicelleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu analiz yaklaşımının özünde ifadelerin kategorize edilmesi ve ne sıklıkta olduklarının sayıya dökülmesi yer almaktadır (Hepkul, 2002). Veri toplama süreci sonrasında elde edilen cevaplar bağlam dahilinde kategorize edilmiş ve alt temalar oluşturulmuştur. Cevapların çözümlenmesiyle birlikte sırası ile Kodlama, Tema Belirleme, Tema ve Kod Tasnifi, Bulguların Ortaya Konması ve Yorumlama (Yıldırım ve Şimşek, 2013) aşamaları işletilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik, nicel çalışmalardan farklı biçimde değerlendirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmalarda, geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının yerine “inanılabilirlik”, “sonuçların doğruluğu ve “araştırmacının yetkinliği” gibi ifadeler tercih edilmektedir (Krefting, 1991; akt. Başkale, 2016).

Yürütülen nitel araştırmalarda bir ihtimal olarak; yeterli olabilecek derinlikte ve miktarda veri toplanamaması, bir risk oluşturacak ve araştırmanın inanılabilirliğini tehdit edecektir. Bu kapsamda, gerekli bilgi ve donanıma sahip olan uzmanların hazırlanan veri toplama aracını incelemeleri inanılabilirliği sağlayacak bir önlemdir (Creswell, 2017). Bu sebeple hazırlanan veri toplama aracının alanında uzman olan proje danışmanın incelemesine sunulmuştur. Başkale (2016), nitel araştırmalarda uzmanın, araştırma deseninden toplanan verilere, yapılan analizlerden sonuçların yazımına kadar geçen her bir süreçte eleştirel bir bakış açısı ortaya koyarak yazara dönütler vereceğini aktarmaktadır. Bu araştırmada, geçerliliği (inanılabilirliği) sağlamak adına veri toplama aracının oluşturulması, analizlerin yapılması ve sonuçların yazılması sürecinde akademisyen/danışman görüşüne başvurulmuştur.

4. BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümünde çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin görüşme formu ile kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarının analiz edilmesine bağlı olarak elde edilen bulgulara ve yorumlamalara yer verilmiştir.

4.1. Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirmek İçin Okulda Gerçekleştirdikleri Çalışmalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemi okul müdürlerinin öğretimi geliştirmek için okulda gerçekleştirdikleri çalışmalara ilişkindir. Bu çerçevede okul müdürlerinin okulda yürütülen öğretim geliştirmek üzere yürüttükleri çalışmaların neler olduğunu belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Çalışmaları

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>f</i>
Donatım	Teknolojik altyapı	5
	Araç gereç	3
	Kütüphane	2
Öğretmen	Toplantı	3
	Planlama	2
	Güdüleme	2
	İzleme	2
Öğrenci	Deneme sınavları	3
	Ders dışı faaliyetler	3
	Bireysel farklılıklar	1

Tablo 4.1'e bakıldığında; okullarda öğretim etkinliklerinin planlanmasına ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşlerinin 10 kod ve 3 tema altında toplandığı görülmektedir. Donatım, Öğretmen ve Öğrenci şeklinde sıralanan üç tema; araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin cevaplarının analiz edilmesiyle birlikte elde edilen on kodun gruplandırılmasıyla oluşturulmuştur. Kodların frekans toplamları Donatım temasında $f(10)$, Öğretmen temasında $f(9)$ ve Öğrenci temasında $f(7)$ 'dir.

Donatım teması altında; Teknolojik altyapı $f(5)$, Araç gereç $f(3)$, Kütüphane $f(2)$, Öğretmen teması altında; Toplantı $f(3)$, Planlama $f(2)$, Güdüleme $f(2)$, İzleme $f(2)$, Öğrenci teması altında; Deneme sınavları $f(3)$, Ders dışı faaliyetler $f(3)$, Bireysel farklılıklar $f(1)$ kodları yer almaktadır.

Kod ve tema oluşturulmasına kaynaklık eden okul müdürlerinin cevapları aşağıda örneklendirilmiştir.

Donatım teması altında;

“İşe okulumu teknolojik olarak geliştirmek ve çağımızın eğitim ihtiyaçlarını karşılayan bir konuma getirmekle başladım”. (M2)

“... öğretim sürecinde etkin ve bu süreçten en verimli şekilde yararlanması için sınıf ve okulun fiziksel olanaklarını öğretimin öğrenimine maksimum katkıda bulunacak şekilde ayarlamaya çalışıyoruz.” (M7)

“Okul kütüphanesini etkin bir şekilde kullanırız.” (M10)

Öğretmen teması altında;

“Öğretmen arkadaşlar ile yaptığımız toplantılarda öğrencilerin gelişimleri için elimizden gelenleri yapmamız gerektiğini söylerim hep.” (M12)

“Özellikle öğretim süreçlerinin planlandığı ve değerlendirildiği kurulların sağlıklı işlemesi öğretimin gelişimini destekleyecektir.” (M9)

“... öğretmenlere nitelikli öğretimi hazırlamak için maddi ve manevi altyapıyı hazırlamak, onları motive etmek, ihtiyaç duydukları alanda rehberlik etmek için uzman olmak ve sürekli olarak mesleki gelişimini sağlamak, öğretmenlere öğretimsel liderlik alanında dönütler vermek, öğretimi geliştirmek için olmazsa olmazdır” (M8)

Öğrenci teması altında;

“... tüm öğrencilerin başarabileceği beklentisine sahip olmaları gerektiğini her fırsatta onlarla kısa toplantılar yaparak hatırlatıyorum.” (M6)

“Öğrencilerimin ulusal sınavlara hazırlanmaları adına okul-aile iş birliği ile periyodik denemeler düzenlerim.” (M4)

“... tüm ders içi ders dışı etkinliklerini destekliyoruz.” (M13)

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Konusunda Yaşadıkları Güçlüklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi okul müdürlerinin öğretimi geliştirme konusunda karşılaştıkları ve yaşadıkları güçlüklere ilişkindir. Bu çerçevede okul müdürlerinin okulda yürütülen öğretim geliştirme sürecinde yaşadıkları güçlüklere neler olduğunu belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Konusunda Yaşadıkları Güçlükler

Tema	Kod	f
İşlevsel	Aile katılımı	7
	Mesleki tükenmişlik	4
	Öğrenci performansı	3
Fiziki	Bina	6
	Spor Sanat Alanı	4
	Bahçe	2
Yapısal	Resmi işler	4
	Norm kadro	3
	Okul türü	2

Tablo 4.2 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde yaşadıkları güçlüklerin 9 kod ve 3 tema altında toplandığı görülmektedir. İşlevsel, Fiziki ve Yapısal başlıklarında oluşturulan üç tema; araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin cevaplarının analiz edilmesiyle birlikte elde edilen dokuz kodun gruplandırılmasıyla oluşturulmuştur. Kodların frekans toplamları; İşlevsel temasında $f(14)$, Fiziki temasında $f(12)$ Yapısal temasında $f(9)$ 'dur.

İşlevsel teması altında; Aile katılımı $f(7)$, Mesleki tükenmişlik $f(4)$, Öğrenci performansı $f(3)$, Fiziki teması altında; Bina $f(6)$, Spor Sanat alanı $f(4)$, Bahçe $f(2)$, Yapısal teması altında; Resmi işler $f(4)$, Norm kadro $f(3)$, Okul türü $f(2)$ kodları yer almaktadır.

Kod ve tema oluşturulmasına kaynaklık eden okul müdürlerinin cevapları aşağıda örneklendirilmiştir.

İşlevsel teması altında

“Okul, öğretmen ve aile iş birliğini sağlamak çok zor oluyor; veliyi bu sürece dâhil etmek gerçekten büyük bir sıkıntı yaratıyor” (M6)

“Öğretmenlerin motivasyonlarını ve eğitim sürecinde öğrencilere ve kendilerine olan inançlarını yükseltmek konusunda güçlük yaşıyorum” (M2)

“Öğrencilerin akademik ders başarısının düşük olması öğrenciye hedef ve ideal bilinci kazandırmayı zorlaştırıyor” (M7)

Fiziki teması altında

“... okulun fiziki sorunlarıyla uğraşmak vb. öğretim dışında birçok farklı işi bir arada yürütmeye çalışıyoruz” (M1)

“Okulda bir kültür olarak sanatsal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirecek alanımızın olmaması birçok konuda bizi engelliyor” (M15)

“Öğretmenlerimizle birlikte öğrencilerimizi hem psikolojik hem de akademik olarak hazırlamak adına okulumuz bahçesinde sportif faaliyetler yapmak istiyoruz ama maalesef mümkün olmuyor” (M4)

Yapısal teması altında

“Bir taraftan resmi evrak işleri, diğer taraftan...” (M1)

“Öğretmen okulumuza atanıp geldiğinde o öğretmenle çalışmak zorundayız. Öğretmen çocuklara uygun olmayabiliyor ya da bulunduğumuz bölgenin şartları öğretmeni çok zorladığı için öğretmen isteksiz ve mesafeli olabiliyor.” (M14)

“Maalesef meslek lisesi olmamız nedeniyle akademik başarıdan ziyade mesleki beceri...” (M4)

4.3. Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Güçlükleri Aşmak İçin Kullandıkları Stratejilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer alt problemi okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde karşı karşıya kaldıkları güçlükleri aşmak üzere kullandıkları stratejilere ilişkindir. Bu çerçevede okul müdürlerinin yaşadıkları güçlükler ile nasıl ve ne şekilde mücadele ettiklerini belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Sürecinde Yaşadıkları Güçlükleri Aşma Stratejileri

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>f</i>
Sosyal Ağlar	Maddi kaynak sağlama	8
	Aile ziyareti	4
	STK desteği	3
Mesleki Öğrenme	Öğretmen eğitimi	5
	İş birliği	4
	Okul vizyonu	3
Denetim ve Rehberlik	İzleme	2
	Değerlendirme	2
	Geri bildirim	2

Tablo 4.3 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde yaşadıkları güçlükleri aşmak için kullandıkları stratejiler 9 kod ve 3 tema altında toplandığı görülmektedir. Sosyal Ağlar, Mesleki Öğrenme ve Denetim ve Rehberlik başlıklarında oluşturulan üç tema; araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin cevaplarının analiz edilmesiyle birlikte elde edilen dokuz kodun gruplandırılmasıyla oluşturulmuştur. Kodların frekans toplamları; Sosyal Ağlar temasında f (15), Mesleki Öğrenme temasında f (12) Denetim ve Rehberlik temasında f (6)'dır.

Sosyal Ağlar teması altında; Maddi kaynak sağlama f (8), Aile ziyareti f (4), STK desteği f (3), Mesleki Öğrenme teması altında; Öğretmen eğitimi f (5), İş birliği f (4), Okul vizyonu f (3), Denetim ve Rehberlik teması altında; İzleme f (2), Değerlendirme f (2), Geri bildirim f (2) kodları yer almaktadır.

Kod ve tema oluşturulmasına kaynaklık eden okul müdürlerinin cevapları aşağıda örneklendirilmiştir.

Sosyal Ağlar teması altında

“Sıkıntılarımızın temeli okul ekonomisi olduğu için öncelikli hedefimiz okula kaynak sağlamaktır.” (M6)

“Okul olarak aile ziyaretleri düzenledik ancak bundan pek fayda görmedik, çoğu aile bu durumdan rahatsız oldu ve bunu açıkça belli etti.” (M2)

“Hem mesleki hem de akademik becerileri kazandırmak için STK, Okul-Aile Birliği ve iş birliği içerisinde olduğumuz çeşitli iş kuruluşlarıyla birlikte sportif, kültürel, sanatsal ve akademik başarıyı arttırmak...” (M4)

Mesleki Öğrenme teması altında

“Biliyoruz ki okul kültürü okul iklimi denen bir kavram var ve bu okulda olanlar aslında koca bir aileyi oluşturan birer fertler. Kısacası biz bir aileyiz ve ailenin her bir ferdi bizler için çok önemli. Bütün öğrencilerimizi kapsayacak ve bu öğretim sürecinden en verimli şekilde yararlanacakları ortamı oluşturmak birinci vazifemiz.” (M7)

“Birebir ilişkilerin canlı tutulması, gerekliliğin etkili ve akılcı yöntemlerle vurgulanarak gerekliliğe ikna çalışmaları, okul müdürünün rol model olması, sürekli mesleki gelişimin ön planda tutulması ve bunun gerçekleştirilmesi...” (M8)

“Okulun çevresi ve paydaşlarıyla bir bütün oluşturması doğrultusunda veli ve paydaşlarımızın daha aktif olması için veli iş birliğini önemsemekteyiz ve bu doğrultuda velileri de eğitim-öğretim faaliyetlerine dahil etmekteyiz.” (M15)

Denetim ve Rehberlik teması altında

“İdarecilerimiz Öğretmenlerimiz Alan-Dal şeflerimiz ile düzeni aralıkla düzenli değerlendirme toplantıları yapıyoruz. Sınıf ders denetimleri gerçekleştiriyoruz.” (M5)

“Okul yöneticisi ve çalışanları olarak bir ekip ruhu oluşturduk önce. Ve bu ruhla düzenli bir şekilde bu merkeze yönelik toplantılar gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye de devam ediyoruz çünkü söylediğim gibi bu bir süreçtir ve sürekli gelişime açık bir süreç.” (M12)

4.4. Okul Müdürlerinin Daha Etkili Bir Öğretim Yapılabilmesi İçin Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın son alt problemi okul müdürlerinin daha etkili bir öğretim yapılabilmesi için önerilerine ilişkindir. Bu çerçevede okul müdürlerinin önerilerinin neler olduğunu belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Önerileri

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>f</i>
Mesleki Gelişim	Hizmet içi eğitim	6
	Mesleki çalışma	6
	Alan yeterlik sınavı	2
Sosyal Etkinlik	Moral etkinliği	4
	Yarışmalar	4
	Paydaş başarılarını destekleme	3
	Teneffüs etkinlikleri	2
Politika Değişimi	Yasal düzenleme	4
	Demokratik katılım	3
	AB projelerine katılım	3
	Kapsayıcı öğretim	2
Süreç Değişimi	Girdi çıktı kontrolü	3
	Atama yetkisi	2
	Yedek öğretmen	1

Tablo 4.3 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde yaşadıkları güçlükleri aşmak için kullandıkları stratejiler 14 kod ve 4 tema altında toplandığı görülmektedir. Mesleki Gelişim, Sosyal Etkinlik, Politika Değişimi ve Süreç Değişimi başlıklarında oluşturulan dört tema; araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin cevaplarının analiz edilmesiyle birlikte elde edilen on dört kodun gruplandırılmasıyla oluşturulmuştur. Kodların frekans toplamları; Mesleki Gelişim temasında f (14), Sosyal Etkinlik temasında f (13), Politika Değişimi temasında f (12), Süreç Değişimi temasında f (6)'dır.

Mesleki Gelişim temasında; Hizmet içi eğitim f (6), Mesleki çalışma f (6), Alan yeterlik sınavı f (3), Sosyal Etkinlik temasında; Moral etkinliği f (4), Yarışmalar f (4), Paydaş başarılarını destekleme f (3), Teneffüs etkinlikleri f (2), Politika Değişimi teması altında; Yasal düzenleme f (4), Demokratik katılım f (3), AB projelerine katılım f (3), Kapsayıcı öğretim f (2), Süreç Değişimi teması altında; Girdi çıktı kontrolü f (3), Atama yetkisi f (2), Yedek öğretmen f (1) kodları yer almaktadır.

Kod ve tema oluşturulmasına kaynaklık eden okul müdürlerinin cevapları aşağıda örneklendirilmiştir.

Mesleki Gelişim teması altında

“Bu tür uygulamalar için özel eğitimler almış öğretmenler hizmetiçi eğitimleri vererek öğretmenlerin gelişimleri sağlanabilir.” (M1)

“Öğretmen yeterliklerini artırmayı hedefleyen ve bunu sağlayacak mesleki çalışmalar daha etkin biçimde yapılmalı.” (M13)

“Mesleki çalışmalar daha verimli olmalı ve verilen mesleki gelişim eğitimlerinin sonunda sınav yapılarak öğretmenin bu gelişimi ne kadar aldığı ölçülmeli.” (M11)

Sosyal Etkinlik teması altında

“Öğretmenlerin süreç içerisinde moral ve motivasyonlarını artırıcı etkinlikler düzenlenebilir.” (M2)

“Sınıf şubeleri arasında rekabet edebilecekleri ve aynı zamanda dayanışmalarını da arttırabilecekleri yarışmalar düzenlenebilir.” (M11)

“Öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve tüm okul paydaşlarına başarıya duygusu ve hazzı tattırılmalıdır ki başarı motivasyon kaynağı olsun, yeni başarılar için zemin hazırlansın.” (M8)

“Teneffüs zamanlarında öğretmen ve öğrencilerin arasındaki bağı kuvvetlendirici kısa etkinlikler düzenlenebilir.” (M3)

Politika Değişimi teması altında

“Yasal mevzuatlar esnetilerek, katı bir şekilde uygulanmamalı, en ideali uygulanmalıdır.” (M8)

“Etkili ve verimli bir öğretme öğrenmenin başarılmasının önemli etkenlerinden birisi de sessiz, düzenli ve katılımcı bir eğitim-öğretim ortamıdır. Böyle bir eğitim öğretim ortamı öğretmenin yönlendirmesiyle ve öğrencilerin katılımıyla sağlanır.” (M6)

“Avrupa Birliği eğitim çalışmaları güncelliğini sürekli tazelediği için oradaki gelişmeler takip edilebilir ve okullara uygulanabilirliği tartışılabilir.” (M7)

“Okul içi demokrasi işletilmeli, kararlar birlikte alınmalı, ancak alınan kararlara herkesin uyması sağlanmalıdır. Hedefler ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.” (M12)

Süreç Değişimi teması altında

“En önemlisi de eğitim-öğretimin girdi ve çıktıları kontrol edilmeli.” (M4)

“Öğretmenlerin atama ve yer değiştirmesinde okul müdürünün etkisinin olması önemli...” (M9)

“Her branşın bölgedeki ihtiyaç kadar yedek öğretmeninin olması ve devamsızlık yapan öğretmenin yerine görevlendirilen yedek öğretmenin de bu sınıftaki öğretimden asil öğretmen gibi sorumlu olması öğretmen devamsızlıklarından kaynaklı aksamaların önüne geçebilir.” (M1)

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma amaçlarına bağlı olarak katılımcılara yöneltilen sorulara verdikleri cevapların analizine bağlı olarak elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak getirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç**5.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirmek İçin Okulda Gerçekleştirdikleri Çalışmalara İlişkin Sonuçlar**

Eğitim sisteminin uygulama alanı olan okullarda yönetici ve lider olarak okul müdürlerinin önemli rol ve sorumlulukları vardır. Okul müdürlerinin kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri sahip oldukları mesleki yeterliklere bağlıdır. Temel amacın öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılamak olan okullarda işletilen öğretim süreci dinamik bir yapıdır ve öğrencilerin performansları ölçüsünde en üst düzeyde öğrenmeyi sağlayacak biçimde sürdürülmelidir. Tam olarak bu noktada okul müdürlerinden okullarda öğretimi geliştirmek üzere eylemlerde bulunmaları beklenilmektedir. Araştırma bulguları göstermektedir ki okul müdürleri öğretimi geliştirmek üzere ağırlıklı olarak okulun teknolojik altyapı sorunları ile ilgilenmekte, ihtiyaç olduğu tespit edilen teknolojik yeterlikleri sağlama eğilimindedirler. Günümüz dijital dünyasında özellikle pandemi süreci ile birlikte ivme kazanan eğitim teknolojilerinin kullanımı öncelikli beceriler haline gelmiştir. Elbette bahse konu becerilerin sergilenebilmesi için öncelikle okulların teknolojik alt yapılarının ve donanımlarının kullanıma hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin öğretimi geliştirmek üzere öğretim araç ve gereçleri temin etmeyi öncelikledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ki öğretimi kolaylaştıracak materyal ve süreçte ihtiyaç duyulacak araç gereç öğretim sürecini somutlaştıracak ve öğretimi ve öğrenmeyi kolaylaştıracak unsurlardır. Okul müdürlerinin öğretim sürecini geliştirmeye dönük olarak gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri diğer bir başlık ise okul kütüphaneleridir. Fiziki yapı donanım ve donatım haricinde okul müdürlerinin öğretim sürecini geliştirmek üzere “öğretmen” teması altında kodlanan alanlarda çalışmalar yaptıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürleri bu kapsamda öğretmenlerle bilgilendirme amaçlı toplantılar planlayarak okulla ve öğretimi geliştirme süreci ile ilgili görüştükleri sonucuna ulaşılmıştır. Beraberinde öğretim etkinliklerinin ana unsurları olan öğretmenleri güdüleme amaçlı girişimlerde bulduklarını ifade eden katılımcıların olduğu görülmektedir. Yine okul müdürlerinden toplanan cevapların analizine bağlı olarak okul müdürlerinin öğretimi geliştirmek üzere öğretmenleri, dersleri ve genel anlamda öğretim sürecini izledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Konusunda Yaşadıkları Güçlüklerle İlişkin Sonuçlar

Araştırmada okul müdürlerinin öğretimi geliştirme konusunda yaşadıkları güçlükler okul müdürü görüşlerine bağlı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede okul müdürü görüşlerine göre alanda konuya ilişkin en fazla yaşanan güçlüğü ailelerin eğitim öğretim sürecine katılmıyor olmaları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin öğretimi geliştirme konusunda yaşadıkları güçlüklerle ilişkin yoğunluklu bir biçimde aile katılımına vurgu yaptıkları saptanmıştır. Öğretimi geliştirme sürecinde karşılaştıkları güçlükleri aktaran çalışma grubundaki okul müdürlerinin ağırlıklı biçimde ifade ettikleri bir başka güçlük başlığı ise okul binalarına ilişkindir. Okul müdürü görüşlerine göre öğretimi geliştirme sürecinde sıklıkla yaşanan bir diğer güçlük okul binalarının yetersizliğidir. İdeal okul tanımlaması içerisinde okulun sadece bilgi aktarılan alanlar olmadığı bilgisinden hareketle ve öğrencilerin tüm gelişim alanlarına hitap edecek fiziki yapıların dersliklerden ibaret olmadığı gerçeğinden hareketle ve araştırmada ulaşılan bu sonuçtan yola çıkarak öğretimi geliştirme sürecinde karşılaşılan ve okul müdürlerinin sahip olacakları yönetim ve liderlik becerileri ile de çözülemeyecek eksiklik olarak okul binalarının fiziki yapıları gösterilebilir. Araştırmada elde edilen diğer bir önemli sonuç ise okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ve mesleki tükenmişliklerine ilişkin algılarına dönüktür. Okul müdürü görüşlerine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki tükenmişlik içerisinde oldukları ve okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde karşılaştıkları önemli güçlüklerden birisinin de öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada öğretimi geliştirme sürecinde okul müdürlerinin yaşadıkları güçlükler arasında yürütülmesi gereken resmi işler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bir diğer sonuç ise öğretmen norm kadrosuna ilişkindir. Okul müdürlerinin, kadrolu öğretmenlerin sık yer değişikliğinde bulunduğu, zaman zaman ücretli öğretmenle çalışıldığı ve atanan öğretmenlerin yeterlikleri ile ilgili güçlükler yaşandığı yönünde ifadelerde buldukları saptanmıştır.

5.1.3. Okul Müdürlerinin Öğretimi Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Güçlükleri Aşmak İçin Kullandıkları Stratejilere İlişkin Sonuçlar

Öğretimi geliştirme sürecinde okul müdürlerinin karşılaştıkları aşmak üzere beceri ve davranış sergilemeleri beklenir. Okul müdürlerinin sergileyecekleri beceri ve davranışlarla birlikte sahip oldukları tutumlar yöneticilik ve öğretimsel liderlik davranışlarıyla ilişkilidir. Öngörü ile problem durum ortaya çıkmadan önlem almak önemli olmakla birlikte ortaya çıkan güçlükleri aşmak ta belirli ölçülerde yetkinlik gerektirmektedir. Araştırma kapsamında okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde yaşadıkları güçlükleri aşmak için kullandıkları stratejileri belirlemek çalışmanın amaçları arasındadır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilere yani okul müdürü cevaplarının analiz edilmesiyle birlikte öğretimi geliştirme sürecinde yaşanan güçlükleri aşmak üzere sıklıkla tercih edilen stratejinin okula maddi kaynak sağlamak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal ağlar teması altında kod olarak değerlendirilen maddi kaynak sağlama stratejisiyle birlikte okul müdürlerinin STK ile iş birliği yaptıkları da tespit edilen okul müdürü stratejileri arasındadır. Yine öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama yönünde atılan adımların okul müdürlerinin çoğunlukla benimsedikleri öğretimi geliştirme stratejileri arasında olduğu saptanmıştır. Öğretim sürecinin merkezinde öğrenci ve öğretmenler vardır ve okul müdürleri öğretmenlerin mesleki yeterliklere sahip olmaları ve mesleki adanmışlıkla görevlerini ifa etmeleri halinde öğretim sürecinin büyük ölçüde başarıya ulaşacağına inanmaktadırlar. Bu inanca bağlı olarak okul müdürlerinin öğretmen eğitimlerini öncelikledikleri söylenebilir. Araştırma bulguları arasında olan ailelerin öğretim sürecine katılmıyor olmalarına paralel biçimde okul müdürlerinin öğretim sürecinde karşılaşılan güçlükleri aşmak üzere işlettikleri stratejilerden birinin de aile ziyaretleri olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmen eğitimlerinde olduğu gibi aile ziyaretlerine de yoğunluklu biçimde ele aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak okul müdürlerinin öğretim sürecinde karşılaştıkları güçlükleri aşmak üzere kullandıkları stratejiler arasında öğretim sürecini izleme, değerlendirme ve ferî bildirim olduğu görülmektedir. Tüm bunlar maddi olanak ve fiziki yapıdan bağımsız biçimde; okul müdürlerinin öğretim sürecinin merkezinde öğretmenlerin olduğunu düşünmeleri ve okul müdürü olarak öğretim sürecini şemsiyesi altında öğretmenlerin derslerini ve çalışmalarını izleme, değerlendirme ve ferî bildirimde bulunma yönünde tutum ve davranış sergiledikleri görülmektedir.

5.1.4. Okul Müdürlerinin Daha Etkili Bir Öğretim Yapılabilmesi İçin Önerilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan sonuncusu okul müdürlerinin daha etkili öğretim yapılabilmesi için ortaya koydukları önerilere ilişkindir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri daha etkili bir öğretim yapılması için büyük ölçüde öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve öğretim sürecine ilişkin hizmet içi eğitimler yapılmasını önermektedirler. Okul müdürlerinin daha etkili bir öğretim yapılabilmesi için yoğunlukla önerdikleri mesleki gelişim ve hizmet içi eğitim haricinde başkaca önerilerinin de olduğu saptanmıştır. Diğer önerilerin yaklaşık frekans değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu saptamadan hareketle ilk sırada ifade edilen öneri dışındaki aşağıda sıralanacak önerilerin birbirlerine oranla bir yoğunluk taşımadıkları söylenebilir. Okul müdürleri görüşlerine göre daha etkili bir öğretim yapılabilmesi için öğretmenlere sadece mesleğe başlamadan önce değil mesleğe başladıktan sonra da alan yeterlik sınavı yapılmalıdır. Öğretmenlerin mesleki adanmışlıklarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya dönük olarak moral etkinlikleri düzenlenmelidir. Öğretmen ve öğrencilerin başarıları görülmeli, başarılı yaşantı zenginliği artırılmalı ve başarılar ödüllendirilmelidir. Öğretmenler ve öğrencilerle birlikte diğer paydaşların tanışmalarını ve kaynaşmalarını sağlayacak öğrencilerin ise başarılarının artmasına ve çalışmaya özendirilmesine hizmet edeceğine inanılan yarışmalar düzenlenmelidir. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin görev yaptıkları okullar birer kamu kurumu olarak iş ve işlemlerinde yasal düzenlemelere tabidirler. Öğretim etkinliklerinin daha etkili olmasına zemin hazırlayacağına inanılan bazı yasal düzenlemeler yapılması da okul müdürlerinin önerileri arasındadır. Bu sayede okulda yürütülecek öğretim etkinliklerinde mevzuattan kaynaklı bazı engellerle karşılaşılmayacak ve süreç daha esnek ve hızlı biçimde yürütülebilecektir. Yine AB projelerine katılım ve kapsayıcı öğretim getirilen öneriler arasındadır. Okul müdürlerinin Süreç Değişimi teması altında gruplandırılan önerilerinden birisi ise girdi-çıkı kontrolüdür. Öğretim etkinliklerinin daha etkili olması hayata geçirilecek bazı uygulamalarla birlikte sürecin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır. Niteliğinin değerlendirilerek geri bildirim sunulmayan bir süreç sürdürülebilir olmayacağı gibi başarılı da olamayacaktır. Okul müdürlerinin altını çizdikleri bir başka konu ise öğretmen atama usulüdür. Okul müdürlerinin, öğretmen atama sürecinde okullarında görevlendirilecek öğretmenlere ilişkin görüş bildirme, öneride bulunabilme gibi yasal düzenlemeler yapılmasının faydalı olacağına inandıkları saptanmıştır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde yürütülen araştırmada elde edilen verilerin analizine bağlı olarak ulaşılan sonuçlar perspektifinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Bu çerçevede söz konusu öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Araştırmada okul müdürlerinin öğretimi geliştirme çalışmaları arasında teknolojik altyapı oluşturma, araç gereç temin etme gibi maddi kaynak gerektiren çalışmalar yürütmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu tür çalışmaların okul müdürlerini öğretim sürecinin dışında tuttuğu değerlendirilebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin sadece öğretim sürecine odaklanacağı, yukarıda sıralanan çabalardan uzak olacağı yapı ve işleyişin tesis edilmesi önerilmektedir. Bu sayede okul müdürü tesis yöneticiliği yapmaktan ziyade eğitim lideri olarak öğretim sürecinin daha etkili ve verimli olmasına dönük mesai ve çaba harcayabilecektir.
- Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretimi geliştirme konusunda yaşadıkları güçlükler arasında ailelerin öğretim sürecinden uzak olmaları ve öğretmenlere ilişkin mesleki tükenmişlik algısının öne çıktığı görülmektedir. Ailelerin eğitime katılımları eğitim öğretim sürecinin bir ayağı olarak kabul edilmek bu anlamda öğretmen ve okul yöneticilerinden, ailelerin öğretim sürecine katılımlarını sağlamaları beklenmektedir. Ancak bu sadece eğitsel bir süreç değil aynı zamanda sosyolojik, kültürel ve ekonomik temelleri olan bir olgudur. Dolayısıyla ailelerin aktif bir biçimde öğretim sürecine dahil olmaları ve öğretimi desteklemeleri bir politika olarak ele alınmalı ve uygulanmalı, sadece okul değil devletin diğer organlarının ve görevlilerin işe koşulları sağlanmalıdır. Ailelerde görülen kayıtsızlığı andıran öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine ilişkin olarak ta yine devlet politikası olarak öğretmenlik mesleğine gereken ve yakışan önem ve değerini sağlanması için özlük haklarına ilişkin yeni yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Araştırmada okul müdürlerinin öğretimi geliştirme sürecinde yaşadıkları güçlükleri aşma stratejileri belirlenmeye çalışılmış ve bu kapsamda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yaşadıkları güçlükleri aşma konusunda yoğunluklu biçimde maddi kaynak sağlamak üzere stratejiler

geliştirdikleri sonucuna bağlı olarak okulların özellikle sosyo ekonomik düzeyi düşük olan öğrencilerin devam ettikleri okulların gereksinimlerinin karşılanması için maddi kaynak sağlanması gerekmektedir. Her ne kadar yakın tarihte tüm okullara MEB bütçesinden kaynak aktarılmaya başlanmış ise de bu kaynakların yeterli olmadığı ancak temel düzeyde temizlik ve kırtasiye giderlerinin karşılanabildiği görülmektedir. Oya araştırmaya konu öğretim sürecinin daha nitelikli hale getirilmesidir ki bu durum anılan temel gereksinimlerin ötesinde başkaca ve fazlaca kaynak gerektirmektedir. Özellikle öğrencilerin öğretim sürecinden en üst düzeyde faydalanmasına zemin hazırlayacak gezi, gözlem deney gibi eğitsel ve öğretimsel faaliyetlerin hayata geçirilmesi ve düzenli biçimde bu etkinliklerin sürdürülmesi önemli miktarlarda kaynak gerektirmektedir.

- Araştırmada son olarak okul müdürlerinin öğretimi geliştirme önerileri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürü görüşlerine göre öne çıkan öneri öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve hizmet içi eğitim ihtiyacıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması için her ne kadar hizmet içi eğitimler düzenleniyor ise de alanyazın araştırmaları hizmet içi eğitimlerden umulan faydanın elde edilemediğini göstermektedir. İr çok yönüyle beklenen mesleki gelişimi sağlamayan hizmet içi eğitimlere alternatif olarak okul temelli mesleki gelişim modelinin yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bu sayede hizmet içi eğitimden beklenen faydanın sağlanamamasının nedenleri olarak ortaya konan durumların bir kısmı artık yaşanmayacaktır ve yüksek oranda mesleki gelişime hizmet edecektir. Ayrıca bu sayede okullarda öğretmenler arası iletişim ve etkileşim artacak öğretmenler arasında iş birliği ve dayanışmaya bağlı bir öğrenme iklimi oluşacaktır. Bu durum aynı zamanda öğrenen örgüt olma yolunda atılan bir adım da olacaktır. Tüm bunların öncesi içinde bir öneri getirilebilir. O da öğretmen yetiştirme politikaları ve öğretmen yetiştirme programlarına ilişkindir. Öğretmenlerin mesleki yeterliklerinin hizmet içi döneme bırakılmadan hizmet öncesinde karşılanması yani lisans düzeyinde alınan öğretmenlik eğitimlerinin program içerikleri yeniden düzenlenmeli, uygulama ağırlıklı bir program hayata geçirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Altıncık, İ. ve Peker, H. S. (2012). Eğitimin Ekonomik Kalkınmaya Etkisi. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 4, 1-13.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı örneği*. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*(25), 33-51.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul, okul geliştirme, kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (15 b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolü*. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (3. Baskı). (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (3 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dursunoğlu, M. (2021). *Özel eğitim okulu öğretmenlerinin bakış açısıyla okul yöneticilerinin öğretimsel liderliği*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2020). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Eğitim Yönetimi*, 2(2), 201-209.
- Hepkul, A. (2002). Bir Sosyal Bilim Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-12.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derecede öğretimsel liderlik davranışları göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik.
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin Toksik lidelik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk İletişim*, 4(3),21-28.
- Küp, H. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği niteliğinin eğitim programlarının başarıyla uygulanmasına etkilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Kayseri ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme (5 b.)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2000). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Öztürk, N. (2005). İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü. *Sosyo Ekonomi*, (1), 27-44.
- Poyraz, H. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar*. Doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sağır, M. (2015). Öğretimsel liderlik. N. Konan (Dü.) içinde, *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları* (s. 135-152). Ankara: Pegem Akademi.
- Sağlam, Y. (2003). *Eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmengörüşleri (İzmir-Buca örneği)*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şişman, M. (2016). Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği: Geçerlik, Güvenirlik ve Norm Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 375-400.
- Şişman, M. (2018). *Öğretmen liderliği* (6 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 67-73.
- Topaloğlu, A. (2020). *Özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 35-48.
- Yılmaz, G. (2014). Durum çalışması. M. Metin içinde, *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (s. 261-285). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, G. (2022). *Okul müdürünün öğretim liderliği davranışları ile öğretmen mesleki öğrenmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi: öğretmen motivasyonunun aracı rolü*. Yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Yörük, S. ve Akalın Akdağ, G. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(1), 66-92.
- Yücel, E. (2005). *Özel ve devlet ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zorlu, H. (2015). *Ortaokul öğretim programlarının uygulanmasında öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.