



# İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİSİNİN BİR ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK YENİ ÖĞRETİM PROGRAMLARININ GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASINDAKİ YETERLİLİĞİ<sup>1</sup>

PRIMARY EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS' PROFICIENCY  
LEVEL AS INSTRUCTIONAL LEADERS IN DEVELOPING AND  
APPLYING NEW CURRICULA

Niyazi CAN<sup>2</sup>

## ÖZ

Bu araştırmada, "Bir öğretim lideri olarak ilköğretim okulu yöneticisinin yeni ilköğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterlilik düzeyi nedir?" şeklinde geliştirilen probleme çözümler aranmıştır. Geliştirilen ölçek Kayseri örnekleminde 235 öğretmen, yönetici ve denetmene uygulanmış sağlanan verilere göre sonuçlara ulaşılmıştır. Gerekli süreç yeterince yaşanmadığından yeni öğretim programları hakkında ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterli bilgiye sahip olamadıkları, programla ilgili araç gereçlerin inceleme ve seçimine aktif olarak katılmadıkları ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamları sunamadıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim programlarını geliştirme ve uygulama yeterliklerinden okulun amaçlarını öğretmenlerle paylaşabilme, okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planları hazırlama, programların uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin değerlendirmelerini yapabilmeye yeterliklerinin bulunduğu ancak bunların geliştirilmesi gerekliliği paylaşılmıştır. Bir öğretim lideri olarak okul yöneticileri, dönem başı toplantılarında dönem içi etkinlikleri öğretmenlerle birlikte planlamakta, programın anlaşılması ve program amaçlarına ulaşılması için gerekli kaynakları sağlamaya ve sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılması yönünde öğretmenlere rehberlik etmeye çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında daha yeterli bilgiye ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri daha işlevsel ortamlar hazırlama yeterliliğine sahip olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin okuldaki zamanlarının çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirme ve programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretme yeterliklerinin geliştirilmesi de önem taşımaktadır. Yeni ilköğretim programlarının program geliştirme anlayışıyla sürekli değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Öğretim liderliği, öğretim programı, yöneticinin geliştirme ve uygulama yeterliliği.

## ABSTRACT

In this research, solutions were sought for the problem of "What is the primary school administrator's proficiency level as an instructional leader in developing and applying new primary education curricula?". The developed scale was applied to 235 teachers, administrators and inspectors from Kayseri and results were obtained from the data. As the necessary process had not been sufficiently established, it was understood that primary school administrators do not have enough knowledge about the new curricula, they do not participate actively in the examination and selection of materials about the program, and they do not offer an environment in which teachers can share their knowledge and experience. It was found that school administrators have a proficiency in sharing the school's aims with teachers, preparing yearly plans about the school's educational activities, and evaluating the monthly and yearly goals set by teachers for the implementation of the programs; yet it is thought that proficiency on these issues should be improved. School administrators as instructional leaders plan the activities at the beginning of the semester with teachers, try to provide the necessary sources in order to have the teachers understand the program, and attain the aims of the program and try to guide the teachers to use their time for instruction effectively. School administrators are expected to have better knowledge about the latest curriculum and to arrange more functional environment in which teachers can share their knowledge and experience. Giving more space to instructional activities and developing the proficiency about finding solutions to the problems on the implementation of the programs is an important issue for the administrators. Evaluating the new primary education curricula with program development attitude is important, as well.

**Key Words:** Instructional leadership, teaching program, administrator's proficiency in developing and applying.

<sup>1</sup> 14-16 Kasım 2005 tarihinde Tekişık Vakfı ve Erciyes Üniversitesinin işbirliğiyle düzenlenen Yeni İlköğretim Programlarını Değerlendirme Sempozyumunda bildiri olarak sunulan bu çalışma üzerinde çalışılarak ve geliştirilerek makale haline getirilmiştir.

<sup>2</sup> Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü. E-posta: [nivazic@erciyes.edu.tr](mailto:nivazic@erciyes.edu.tr)

## **GİRİŞ**

Liderlik farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanan bir kavramdır. Liderlik yönetim biliminde olduğu kadar eğitim yönetimi literatüründe de üzerinde çok durulan kavramlardandır. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1991: 357). Liderlikle ilgili kavramları; rol olarak liderlik, kontrol ve etkileme olarak liderlik ve davranış olarak liderlik olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür (Şişman, 2002:4). Liderler, örgütsel yapıları işleten, insan gücü ve insan gücü dışı kaynakları örgütsel ve bireysel amaçları birlikte, etkili olarak kullanabilen kişilerdir. Örgütsel yapıları işleten yöneticilerin, hem fiziksel kaynakların hem de insan kaynaklarının yöneticisi olarak hizmet etmeleri gerekir.

Öğretim kurumunun kaynaklarının yönetimine yönelik işlevleri ve görevleri gerçekleştirmek, yöneticilerin bazen en korkutucu görevi olabilmektedir. Öğretim kurumlarında öğretim elemanlarının ve diğer personelin organizasyonu için yöneticilerin birer teknik mühendis olmalarının gerekliliği ileri sürülmektedir. Ayrıca bütçe, politikalar, zaman çizelgeleri ve öğretim programlarının da bu rol içerisinde yer alan konular olduğu belirtilmektedir (Monk ve Plecki, 1999). Yöneticilerin sadece fiziksel yapıyla değil, o yapı içerisindeki insanlar, gruplar ve kaynakların etkili bir şekilde yönetimiyle ilgili de sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler program içi ve dışı etkinlikleri politika ve kanunlara göre örgütlemek, yaratıcılığın değerli ve çeşitliliğin kıymetli olduğu hoşgörülü bir iklimin geliştirilmesine yardımcı olmak zorundadırlar.

## **Öğretim Liderliği Kavramı**

Araştırmacılar yöneticilerin, eğitim ve öğretimle ilgili etkileşim ve faaliyetlere odaklanarak kurumlarındaki öğretim ve öğrenimi geliştirmeleri gerektiği konusunda aynı görüştedirler. Önceleri etkili bir bina yöneticisi olmak yeterli iken artık yöneticiler daha fazlasını olmak, örneğin öğrencilerin öğrenmesi konusunda da liderlik yapmak zorundadırlar. Yöneticilerin, yüksek seviyede öğretim becerisine sahip olma sorumlulukları arasında; müfredat bilgisi, öğretim bilgisi, öğrenci değerlendirme, öğretim elemanı denetimi ve profesyonel gelişim gibi öğretim liderliğinin özellikleri sıralanmaktadır. Yöneticilerin çevrenin beklentilerini karşılama konusunda başarılı olmaları için bir reçete olmamasına rağmen, yöneticilere şu önerilerde bulunmaktadır (Hopins, 2003): Yöneticilerin kendi beklentilerini ve diğerlerinin beklentilerini karşılamada başarıları, onların öğrenmeye devam edebilme yeteneklerine bağlıdır. Eğitim lideri olarak ilerlemenin anahtarı eğitimin kendisinde bulunmaktadır. Bununla birlikte, öğrenmeyi merkeze alan yöneticiler öğrenmekten ve hayatları boyunca bilginin peşinde koşmaktan zevk alan, bunu her yaşta aynı enerji ve şevkle devam ettiren eğitim çalışanlarıdır. Fakat elbette, onlar da diğer profesyonel kişilerin yaptıkları kadar çok hata

yapabilirler. Yaşam boyu öğrenme modelleri, yöneticilerin hataları diğer eğitim çalışanlarıyla paylaşımlarını gerektirmektedir.

Öğretim liderleri, öğretime çok önem verir, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açıkça belirler ve bu amaç ve beklentilerin öğretim elemanları ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlarlar. Zamanlarının çoğunu, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi çabalarla öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirirler (Balcı, 1993:29). Öğretim kurumunun, çevrenin, öğretim süreçlerinin ve bu süreçleri gerçekleştirme düzeylerinin farkında olan bir öğretim lideri; örgüt ve yönetimle ilgili süreçlerden, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır, etkili öğretimin temelinde, güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığını bilir ve kurumdaki öğretime önem verirler.

### **Öğretim Liderliği ve Yöneticilik**

Yöneticilerin rollerindeki değişimler yavaş olmasına rağmen, onlara yönelik kaynakların kalite ve miktarında oldukça yüksek bir artış görülmektedir. Bilgi güç ise, o zaman denilebilir ki bugünün yöneticisi daha fazla güce ulaşmada daha şanslıdır. Yöneticiler bu fırsatı değerlendirmelidirler. Yöneticilerin, kendilerini lider yapan özel niteliklerini hatırlamaları, dürüstlük ve kişisel değerlerini sürdürmeleri, kendilerini önce öğretmen sonra yönetici olarak görmeye devam etmeleri, çevrelerindeki kişileri dikkate alarak önemli bir odak noktası olarak kalmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yöneticiler, kendi çevrelerindeki gruplara yetki verme eğilimlerinin ve sahip oldukları doğal yeteneklerin farkında olmalıdırlar. Bunu fark etmek, onların geçmiş başarılarla bağlantı kurmalarına, ayrıca kendi örgütlerinin ve toplumun kendilerinden beklediği liderlik rollerini oynamalarına da yardımcı olacaktır. Yöneticilerin karar vermede paylaşımcı olma, öğretim liderliği sağlama, kaynakları yönetme, ahlaki liderlik örneği sunma ve ortak vizyonla diğerlerine liderlik etme bakımlarından yenilikçi olmaları gerekmektedir.

Yöneticilik ve liderlik birbirini destekleyen kavramlardır. Temel amacı ve işlevi öğretim olan eğitim kurumlarının yöneticileri açısından öğretim liderliği ayrı bir anlam kazanmaktadır. Öğretim kurumlarındaki öğretim liderliğinin önemli olduğu, bunun da öğretimsel liderlik davranışlarının gösterilerek gerçekleştirilebileceği kabul gören bir görüştür. Bazılarına göre yöneticilik gibi liderlik de bir beceridir, dolayısıyla öğrenilebilir bir niteliktir. Sağlıklı bir ortam (örneğin eğitim-öğretim ortamı) hazırlamak için liderin öncelikle birlikte çalıştığı insanlar için yön temin etme, insanların yeteneklerini harekete geçirme ve bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürme adımlarını atması gerekir (Casse, 1994:47). Öğretim liderliği becerilerini gösterebilen bir yönetici, vizyon ve stratejisini hayata geçirebilmek için takımıyla sürekli bir görüş alış verişinde beklentilerini açığa kavuşturur, yetki ve sorumlulukları dağıtır, insanları, başarılarını da göstererek yetiştirir ve sadece parasal değil kişisel takdirle de çevresindeki insanları ödüllendirmesini bilir.

Amacı ve konusu eğitim öğretim olan kurumların yöneticilerinin, aynı zamanda öğretim liderleri olduklarının bilincinde olmaları gerekir. Öğretim liderliği yoluyla yöneticiler, öğrenme ve öğretme süreçlerine odaklanmakta ve bu süreçlere yön vermektedirler. Artık etkili yöneticilik kavramı öğretim süreçlerini işletmek için yeterli olmamakta, yöneticilerin öğretimsel rolleri de göstermesi beklenmektedir. Yöneticilerin, yüksek seviyede öğretim becerisine sahip olma sorumlulukları arasında; müfredat bilgisi, öğretim bilgisi, öğrenci değerlendirme, öğretim elemanı denetimi ve profesyonel gelişim gibi öğretim liderliğinin özellikleri sıralanmaktadır (Hopins, 2003). Niece (1983), etkin öğretim liderleri üzerine yaptığı araştırmada üç temel olguya dikkat çekmiştir. Birincisi, etkin öğretim liderleri belli hedefleri olan ve çevresiyle etkileşim halinde olan insanlardır. Bu müdürler kendilerinin programlanmış kişiler olmalarına izin vermezler, duyarlı ve ilgili olmaları için okulun rutin işlerinden gün be gün kendilerini soyutlarlar. Okuldaki bütün insanlarla düzenli olarak ilgilenirler ve kendilerini ulaşılamaz olmaktan ve vizyon sahibi olmamaktan kurtarırlar. Etkin öğretim liderlerinin ikinci ve üçüncü nitelikleri ise kendi akranları ve diğer müdürlerle ilişki içerisinde bulunmaları ve kendilerine danışmanlık yapabilecek yönetici yardımcılarında sahip olmalarıdır (Whitaker, 1997).

Smith ve Andrews (1989)' göre, öğrencilerin başarılarını daha da üst seviyelere çıkaracak öğretim liderlerin dört stratejik alanda kendilerini göstermeleri gerekir. Birincisi kaynak sağlayan etkin öğretim lideri: Öğretmenler en önemli kaynaklardır, onların eğitim öğretim uygulamaları hakkında bilgilendirilmeleri ve meslektaşlarıyla bilgi beceri ve kaynakları paylaşmaları hususlarında cesaretlendirilmeleri gerekir. Müdür, öğretmenlerinin zayıf ve güçlü yönlerini bilmeli, onların mutluluğu, sağlığı ve mesleki gelişimiyle yakından ilgilenmelidir. Bu yaklaşım, risk almada gönüllü eğitim kadrosu yaratmada ve olumlu yönde ilerlemede destek oluşturmaktadır. İkincisi öğretim kaynağı olmak müdür iyi bir öğretimin nasıl olduğunu kavrar, profesyonel olma yolunda bilgi birikimine sahip ve sürekli üretken olur. İletişimci olarak müdür, temel konularda personeliyle paylaşım halindedir. Bu konular; bütün çocuklar başarılı olabilir ve bunu tecrübe edebilirler, başarı başarıyı doğurur, okullar, öğrencilerinin başarılarını arttırabilir ve öğretim programları yapılmasında ve kararlar alınmasında, programlar açıkça tanımlanmalıdır. Dördüncü vizyon sahibi olarak müdür, gün be gün geliştirmek üzere, okulun vizyonuyla tutarlı davranış modelleri sergiler, eğitimde inandığı şeyleri yaşar, yaşadıklarını hisseder, amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşmada kaynakları organize eder (Whitaker, 1997).

### **Öğretim Liderliği ve Öğretim Programları**

Öğretim liderlerinin liderlik rolleri incelendiğinde öğretim programlarının anlaşılması, geliştirilmesi ve sınıf yönetimi etkinliklerinin takip edilmesine dönük rolleri de içerdiği anlaşılmaktadır (Can, 2004:39). Buna

göre, öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin şu tür görevleri sıralanabilir: Öğretim lideri; program hedefleri ile öğrencinin amaç ve beklentilerini birlikte dikkate alır; sınıftaki bireysel farklılıklara, öğrenciye, onun seviyesine göre öğrenme-öğretme stratejileri geliştirilmesi gerekliliğinin bilincindedir; öğrenme-öğretme süreç ve yöntemlerinin ve derse, konuya uygun yöntem ve tekniklerin seçilmesi gerekliliğinin farkındadır; yönetsel, bürokratik iş ve işlemlerin öğretime destek etkinler olduğunun ve öğrencinin performansını, güvenilir ve geçerli ölçme araçlarıyla saptamaya çalışmanın bilincindedir; bölümlerdeki, sınıflardaki sorun ve üretilen çözümlerin, öğrencilerin ve okuldaki gelişme ve değişmelerin ve sınıf yönetiminin etkili bir öğrenme ve öğretme ortamını oluşturmak olduğunun farkındadır.

Öğretim liderliği etkinlikleri, öğrenci öğrenmesinde gelişmeyi sağlamak için yöneticinin kendisinin ve/veya diğer eğitim çalışanlarının yaptığı işlerdir. Okulun amaçlarını tanımlama, okul bütünü ile ilgili amaçlar edinme, öğrenmenin oluşması için kaynaklar sağlama, öğretmenleri denetleme ve geliştirme, personel gelişimi programlarını koordine etme ve öğretmenler arasında grup olarak ilişkiler yaratmayı içerir (Wildy ve Dimmock,1993, s.44' e atfen Chell, 2003).

Belli başlı öğretim liderliği etkinliklerinin dört şekilde gruplanabileceği belirtilmektedir (Flath, 1989). Bunlar: a. Amacın önemi. Öğretim amaçları belirleyin, yüksek beklentileriniz olsun ve öğrenci başarısına yoğunlaşın. b. Koordinasyon ve organizasyon. Etkililik ve verimlilik için çalışın. c. Güç ve sağduyulu kararlar verme. Kaynakları sağlamlaştırın, alternatifler üretin, yardım edin ve öğretim programını geliştirme işini kolaylaştırın. d. İnsan ilişkileri. Personel, ana-baba, toplum ve öğrencilerle etkili olarak ilgilenin ve iletişim içerisinde bulunun.

Okulun temel amacı öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerine hizmet etmek olup, öğretim lideri olarak okul yöneticileri de bu anlayışı güçlendirirler (Chell, 2003). Bir eğitim lideri, aile ve toplumla işbirliği yaparak farklı toplumsal gereksinimleri ve beklentileri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen kişidir (Şişman, 2002:23). Eğitim lideri bu işlevini çevresini etkileyerek gerçekleştirir. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir (Akçay, 2003). Eğitim liderlerinin okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları gibi konularda olduğu kadar öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerekir (Şişman, 2002:25). Çünkü öğretim lideri olarak müdür, okuldaki öğretmenin öğretim kalitesini, öğrenci başarı düzeyini, okul işlevlerindeki verimlilik derecesini etkileyen en önemli unsurdur (Chell, 2003). Müdürler bu işlevini en çok öğretmenlerin mesleki gelişmelerini destekleyerek ortaya koyabilirler. Müdürlerin, öğretmenlerin profesyonel gelişmelerini sağlamak üzere altı stratejiyi kullanabilecekleri belirtilmektedir (Blase ve Blase, 2000). Bunlar: a) öğretim ve öğrenim etkinliklerine vurgu yapma, yoğunlaşma, b) eğitimciler arasındaki işbirliği

girişimlerini destekleme, c) eğitimciler arasındaki eğitimsel işbirliğini geliştirme, d) programların yeniden ele alınmasını destekleme ve teşvik etme, e) öğretim alanındaki gelişme ve ilerlemelerden personelin geliştirilmesi yönünden yararlanma ve yetişkinlerin öğretimi ilkelerine başvurma, f) eğitimle ilgili alınan kararlardan eylemsel araştırmalarla bilgilenme başlıkları altında incelenmektedir.

Etkili okulu tamamlayan özelliklerden birisi çevresiyle yakın ve iyi ilişkiler kurması, etkili okul yöneticilerinin temel görev alanlarından birisi ise okul-çevre ilişkilerini güçlendirmeye önem vermesidir (Saritaş, 2005:237). Okul yöneticiliği, çevrenin okuldan beklentileri nasıl karşılayabileceğini kavramayı gerektirir Çevre ile ilişkiler açısından eğitim yöneticilerinin sorumluluk alanları olarak; çevre kalkınması, çevrenin eğitim gereksinimlerinin saptanması, öğretim programının yorumlanması, çevrenin eğitimi desteklemeye özendirilmesi, diğer kuruluşların rolünün yorumlanması, çevresel değerlerin yorumlanması ve okul-çevre arasında iletişimin kurulması etkinlikleri sıralanmıştır (Aydın, 1991'e atfen Saritaş, 2005: 237). Görüldüğü üzere bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinin program geliştirme sürecine katılmaktan, hedefleri ve etkinlikleri başta velilerle olmak üzere çevreyle paylaşmaya uzanan işlevleri vardır.

Öğretimin temel değişkenlerinden biri programlardır. Program terimi, eğitim etkinliklerinin amaç, içerik, yöntem bağlamında bütünleştirilmesini tanımlamakta programlama ise belli amaçlara göre seçme, ayıklama, sınıflama, uygulama ve değerlendirme işlemini tanımlamaktadır (Aydın, 2005). Öğretim, programlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Milli Eğitim Bakanlığı 2005-2006 eğitim öğretim yılından itibaren geliştirilmiş yeni ilköğretim programlarını uygulamaya koymuştur. Eğitim öğretim açısından yaşamsal bir önemi olan programların anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması boyutlarında okul yöneticilerinin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Okul yöneticilerinin bu sorumlulukları yerine getirmeye hazır oldukları ölçüde yeni ilköğretim programlarının uygulanabilme şansı artacaktır. Okul yöneticileri öğretim liderliği özelliklerini gösterebildikleri ölçüde programların geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunacaklardır.

### **ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

Bu araştırmada, "bir öğretim lideri olarak ilköğretim okulu yöneticisinin yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterlilik düzeyi nedir?" şeklinde geliştirilen araştırma problemine çözümler aranmıştır.

*Saptanan problemle ilgili alt problemler aşağıda sıralanmıştır:*

1. Yöneticinin okulun eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesiyle ilgili yeterlilikleri ne düzeydedir?
2. Yeni öğretim programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesiyle ilgili yeterliliği nasıldır?

3. Öğretim lideri olarak öğretim programlarının geliştirilmesi, eğitim çalışanlarınca anlaşılması ve sınıf içerisinde etkili düzeyde uygulanmasıyla ilgili yeterlilik düzeyi nasıldır?

4. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlama etkinliklerinde yeterliliği nedir?

## YÖNTEM

Araştırma problemini çözmek üzere öğretim liderliği ve öğretim programı geliştirilmesiyle ilgili süreçlerden hareket edilerek ilköğretim okulu yöneticileri ile ilgili geçici yeterlik yargıları geliştirilmiş, bu yeterlikleri okul yöneticilerinin ne düzeyde gösterecekleri eğitim çalışanlarının görüşleriyle saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için görüşme ve anket tekniklerinden yararlanılmıştır. Çalışma grubu Kayseri Milli Eğitimine bağlı olarak çalışan yönetici, öğretmen ve denetmenlerden oluşturulmuştur.

Araştırma projesine dayanılarak uzman görüşleri ışığında hazırlanan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik özelliği incelenmiştir. 28 sorudan oluşan ölçek 25 soruya indirilmiştir. Önce 25 kişilik öğretmen grubuna verilmiş ve katılımcı üyelerin görüşleri alınarak ölçekteki maddeler anlaşılır hale getirilmiştir. Eğitim bilimleri bölümünden beş öğretim üyesinin görüşleri ve eleştirileri ışığında ölçek uzman görüşleriyle geliştirilmiştir. 25 sorudan oluşan ölçek, istatistiksel olarak test edilmek üzere 34 kişilik gruba uygulanmış, ölçeğin “tek boyutlu” olup olmadığı ölçülerek toplanabilirlik özelliğini olumsuz etkileyen maddeler çıkarıldıktan sonra 22 soruluk ölçek haline getirilmiştir. Elde edilen verilere göre ölçeğin toplanabilirlik özelliğiyle geçerliliği ve 0.92 alpha güvenilirlik katsayısı ile de iç tutarlığı sağlanmış ve uygulanabilir bir ölçme aracı haline getirilmiştir. Ön uygulama ile geliştirilen ölçek daha sonra denetmen, öğretmen ve yönetici olmak üzere 88’i bayan 147’si baydan oluşan eğitim çalışanına uygulanmıştır. Kayseri il merkezinde on yıldır eğitim öğretimini sürdüren tüm ilköğretim okulu yöneticileri ve her okuldan 5 öğretmen ile denetmenlerin yüzde 50’sine ölçeğin ulaştırılması hedeflenmiş ve bunlardan dönen 235 anket değerlendirmeye alınmıştır. SPSS programından yararlanılarak verilerin aritmetik ortalamaları ve t-testi sonuçları alınmıştır. Aritmetik ortalamalara dayanarak öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin eğitim programlarını geliştirme yeterlik düzeyleri ortaya konulmuş; t-testi (t-test for equality of means) ile de örnek gruba giren katılımcıların bayan-bay oluşlarına ve 0.05 anlamlılık düzeyine göre görüş farklılıkları olup olmadığı test edilmiştir. Geliştirilen ölçme aracının uygulanması sonucu elde edilen verilere göre bulgulara ulaşılmış ve daha sonra sonuç ve öneriler ortaya konulmuştur.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinin yeni ilköğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterlilik düzeyini saptamak amacıyla geliştirilen araştırma problemine bu çalışmada çözümler



aranmıştır. Esasen merkeziyetçi özelliklerinin de etkisiyle Türk Eğitim Sisteminde program geliştirme çalışmaları Bakanlık düzeyinde yapılmakta, bu çalışmalara zaman zaman eğitim çalışanları da katılmaktadır. Merkeziyetçi yapının özellikleri ve alışkanlıkları yanında öğretmen ve yönetici yetiştirme programlarının da sonucu olarak yöneticilerden, program geliştirme çabalarından çok program uygulamaları ve değerlendirmeleriyle ilgili katkılar beklenmektedir. Bu sayıtlılardan hareket edilerek yapılan bu araştırmada, ilköğretim programlarının eğitim çalışanlarına yeterince açıklanamaması ve geleneksel bürokratik yöneticilik rollerinden çıkılamaması gibi nedenlerle, okul yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgilere sahip olamadıkları yeterince, programı uygulama hazırlıkları ve değerlendirme süreçlerine katılamadıkları anlaşılmaktadır. Ancak uygulama ve değerlendirme süreci devam ederken, bilgilendirme ve eğitim toplantıları da sürdürülmekte olup program geliştirme anlayışının bir gereği olarak eğitim çalışanlarının her geçen gün yeni sürece uyum sağladıkları da görülmektedir. Araştırmayla ilgili ayrıntılı bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Denetmen, öğretmen ve yöneticilerden oluşan eğitim çalışanları, öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin, eğitim programlarını geliştirme yeterlikleri altında verilen 22 yeterliğin 12'sine "az", 7'sine "orta", 3'üne de "çok" düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Eğitim çalışanlarının "az" düzeyde sahip olduğunu belirttikleri yönetici yeterlikleri, ölçekteki yeterlik numarası da verilerek aşağıya çıkarılmıştır.

5. Yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip bulunma,
6. Programla ilgili araç-gereçlerin (kitap, dergi, görsel, işitsel malzemeler) inceleme ve seçimine aktif olarak katılma,
9. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlayabilme
11. Öğretim programlarının anlaşılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen yönetici iletişimini sağlama,
12. Öğretim program ve planlarının sınıftaki uygulamalarını izleme, sınıf uygulamalarında öğretmenlere etkili rehberlik yapma,
13. Programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretebilme,
15. Aktif öğretim yöntemleri konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilme,
17. Okuldaki zamanının çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirme (sınıf ziyaretleri, öğretmen toplantılarına katılma, öğrencilerle konuşma vb),
18. Amaca uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleri konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilme,
19. Program hedeflerine ulaşabilme düzeyini izlemek üzere program değerlendirme çalışmaları yapılmasını sağlama,
20. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikler (seminerler, belgesel, film izleme vb.) düzenlenmesini sağlama,
21. Öğretmenleri, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirme, destekleme.



Yukarıda yer alan yeterliklerin “az” sınırlarında kabul edilmesi okul yöneticilerinin sıralanan konularda önemli yetersizlikleri bulunduğuna işaret etmektedir. Bu çerçevede ilk maddeyle ilgili olarak okul yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olamadıkları söylenebilir. Bunun yeni ilköğretim programlarının eğitim çalışanlarına yeterince açıklanamamasından kaynaklanmış olabileceği gibi, yöneticilerin geleneksel yönetici davranışlarından çıkamamasından da kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Oysa eğitim liderleri olması beklenen yöneticilerin, öğretim programlarının içeriği, uygulamaları, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda kaynak olmaları gerekir (Andrews ve Soder 1987; Şişman, 2002:25).

Sayısal verilere göre, yöneticilerin programla ilgili araç gereçlerin inceleme ve seçimine aktif olarak katılmadıkları ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlama yeterliliğine de sahip olamadıkları düşünülmektedir. Öğretim programlarının, katılımıcılığı özendirme, müdürlerin de profesyonel meslek elemanı ilişkisinin nasıl sağlanacağını ve eğitimciler arasındaki meslektaş ruhunun nasıl oluşturulacağını göz önünde bulundurması gerekir (Blase ve Blase, 2000).

Öğretim liderliği, öğretmenler arasında grup olarak ilişkiler yaratmayı da içerir (Wildy ve Dimmock, 1993:44’e atfen Chell, 2003). Birçok okulda öğretmenler, grup çalışması, çalışma gruplarının oluşturulması, problemleri çözüme kavuşturmak için risk üstlenen gönüllüler, özel eğitim gibi öğrenimde işbirliğini öne çıkaran uygulamaları geliştirmektedirler (Blase ve Blase, 2000).

Araştırma verilerine göre, okul yöneticilerinin, öğretim programlarının anlaşılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen-yönetici iletişimini yeterince sağlayamadığı söylenebilir. Oysa etkin öğretim liderlerinin iki temel göstergesinden biri öğretmenlerle iletişim süreci içerisinde bulunmaları bir diğeri mesleki gelişmelerini desteklemeleridir (Blase ve Blase, 2000). Bu tür etkinliklerle yöneticiler, öğretmenlerin daha yetkin olmalarına katkı sağlamakta böylece öğretim programlarının geliştirilmesi sürecinin kolaylaştırıcı işlevlerini de yerine getirmektedirler (Flath, 1989).

Okul yöneticilerinin öğretim program ve planlarının sınıftaki uygulamalarını izleme ve öğretmenlere etkili rehberlik yapma yeterlikleri de sınırlı düzeyde algılanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin sınıf ziyaretleri, öğretmen toplantılarına katılma, öğrencilerle konuşma gibi okuldaki zamanlarının çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirme yeterlikleri de “az” ortaya çıkmıştır. Okul müdürünün bir öğretim kaynağı olarak sınıfları ziyaret etmesi, öğretimi yakından izlemesi, denetlemesi ve değerlendirmesi okul çıktılarını etkileyen etkinliklerdendir (Şişman, 2002: 35). Gerçekten öğretim liderliğinin temel yeterliklerinden biri sınıf etkinliklerini izleme ve öğretmenlere rehberlik etmedir. Aynı şekilde programları izleme süreçlerindeki yetersizlikler yukarıdaki yeterliklerde görüldüğü gibi, doğal olarak programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretememeye de yol

açmaktadır. Müdürlerin sınıf gözlemlerine dayalı bilgi birikimlerini, çözümlerini öğretmenlere yansıtmaları beklenir. Bu bilgi birikiminin etkileri arasında; öğretmen tepkilerinde hızlilik, yaratıcılık, yenilikçi olma, öğretim alanındaki değişim, risk üstlenme, eğitim-öğretim alanında daha iyi planlama, öğretmenin motivasyonunda gelişme, özgüven v.b. sayılmaktadır (Blase ve Blase, 2000).

**Tablo 1: Öğretim Lideri Olarak Okul Yöneticilerinin Eğitim Programlarını Geliştirme Yeterlikleri Sayısal Değerleri**

Anket Maddesi	X	Katılımcının Cinsiyetine Göre				t
		X		S		
		Bayan	Bay	Bayan	Bay	
1	2.88	2.38	3.18	1.21	1.19	-4.90*
2	3.09	2.55	3.42	0.92	1.13	-6.05*
3	2.65	2.22	2.91	0.95	1.10	-4.86*
4	3.50	3.13	3.72	1.66	1.27	-3.05*
5	2.25	2.05	2.36	1.08	0.78	-2.53*
6	2.58	2.31	2.74	1.06	1.11	-2.86*
7	3.71	3.47	3.85	1.17	1.15	-2.42*
8	2.42	2.29	2.51	0.88	1.08	-1.57
9	2.53	2.25	2.70	0.91	0.96	-3.52*
10	2.94	2.50	3.21	0.88	1.23	-4.76*
11	2.42	2.00	2.68	0.88	1.12	-4.90*
12	2.37	2.06	2.55	0.98	1.01	-3.62*
13	2.56	2.48	2.61	0.89	0.98	-0.96
14	2.66	2.26	2.91	0.85	1.17	-4.52*
15	2.21	2.00	2.34	0.97	0.99	-2.60*
16	3.47	3.34	3.55	1.36	1.25	-1.24
17	2.32	2.03	2.49	0.94	1.06	-3.37*
18	2.22	2.22	2.21	0.95	1.01	0.07
19	2.50	2.46	2.53	0.92	0.84	-0.54
20	2.24	1.87	2.46	0.84	0.87	-5.12*
21	2.20	1.82	2.43	0.88	1.09	-4.38*
22	3.34	3.39	3.31	1.32	1.55	0.42

\*P<0.05

Müdürlerin çoğu odalarında her gün telefon görüşmeleri yaparlar, disiplini sağlarlar, kayıt işlemlerini yürütürler. Asıl görevlerinin odalarında değil de sınıflarda, koridorlarda, oyun bahçelerinde ve kafeteryada olduğunu algılamakta başarısız olurlar. Bu tür davranış gösteren müdürler, kendilerini kapalı kapılar arkasında tuttukları sürece okulun anlamını kavrayamazlar (Whitaker, 1997). Ortaya çıkan sayısal veriler dikkate alındığında aktif öğretim yöntemleri ve amaca uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleri konusunda öğretmenlere yeterince rehberlik yapılamadığı da düşünülmektedir. Okulun temel amacı öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerine hizmet etmek olup, öğretim lideri olarak okul yöneticileri de bu anlayışı güçlendiren kişilerdir (Chell, 2003).

Okul yöneticilerinin eğitim programlarının geliştirilmesiyle ilgili teknik yeterliklerden; program hedeflerine ulaşabilme düzeyini izlemek üzere

program değerlendirme çalışmaları yapılmasını ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikler (seminerler, belgesel, film izleme vb.) düzenlenmesini sağlama ile öğretmenlerin, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirme, destekleme kapsamındaki yeterlikler de eğitim çalışanlarınca “az” bulunmuştur. Oysa okul yöneticilerinin öğretmenleri denetleme ve geliştirme, personel gelişimi programlarını koordine etme ve öğretmenler arasında grup olarak ilişkiler yaratma gibi öğretim liderliği yeterliklerini göstermesi beklenir (Wildy ve Dimmock,1993, p.44’atfen Chell, 2003). Cesaretlendirme ve destekleme bağlamında öğretmenlerin davranışlarının takdir edilmesi önem taşır. Takdir etme, öğretmenlerin motivasyonu, etkinliği ve kendilerine olan güvenleri hususlarında anlamlı bir etkiye sahiptir. Övme, etkin öğretim tekniklerini çekinmeden uygulama, risk alma, yaratıcılık ve yenilik davranışları gösterme konularında öğretmenleri güdüler. Müdürlerin diğer öğretmenlerle işbirliğini gerçekleştirme, sorunları tartışma, paneller ve konferanslara katılma konularında da öğretmenleri desteklemeleri ve onları literatürden haberdar etmeleri gerekir (Blase ve Blase, 2000).

Bir öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin eğitim programlarını geliştirme yeterliklerinden “orta” sınırlarında ortaya çıkanlar aşağıya çıkarılmıştır.

1. Okulun amaçlarını öğretmenlerle paylaşabilme,
2. Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planları hazırlama,
3. Okuldaki eğitim programları arasında koordinasyon sağlayabilme,
8. Öğretim programlarının güçlü-zayıf yönlerini belirlemek üzere öğretmenlerle işbirliği içerisinde bulunma,
- 10.Öğretmenlerin yeni öğretim programlarını ve öğretimsel materyalleri uygulamaya koymalarını sağlama,
14. Programların uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin değerlendirmelerini yapabilme,
22. Öğretim programları plan ve uygulamaları hakkında velileri bilgilendirme.

Örgütler saptanan amaçları gerçekleştirmek için kurulur, okul yöneticisi de okulun amaçlarını yaşatmak için vardır (Bursalıoğlu, 1994). Okullar amaçlarını gerçekleştirmek üzere yıllık planlar yaparlar. Araştırmanın sayısal verilerine göre okul yöneticilerinin okulun amaçlarını öğretmenlerle paylaşmaya çalıştıkları, eğitim öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planları hazırladıkları ancak bu çabaların daha üst düzeylere çıkarılması gerektiği söylenebilir. Çünkü okul yöneticilerinin bir öğretim lideri olarak okulun bütünü ile ilgili öğretim amaçlarını belirleme ve tanımlama sorumlulukları vardır (Flath, 1989; Wildy ve Dimmock,1993, s.44’ e atfen Chell, 2003). Yöneticilerin eğitim programları arasında koordinasyonu sağlama, programların güçlü-zayıf yönlerini saptamak üzere öğretmenlerle işbirliği içerisinde bulunma görevleri olup bu görevlerin yeterince yerine

getirilmesi programın uygulanabilirliğini artırır. Okulda etkililik ve verimlilik için örgütlenme ve eşgüdümün önemli bir yeri vardır (Flath, 1989). Bu çerçevede okul yöneticilerinin eğitim çalışanlarını motive etme, etkileme ve çalıştırabilme sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir (Akçay, 2003).

Müdürlerin programların yeniden tasarımını, geliştirilmesini desteklemeleri ve öğretmenleri teşvik etmeleri önemli bir etkileme davranışıdır. Araştırmalar etkin müdürlerin öğretmenleri eğitsel programları yeniden tasarlama konusunda teşvik ettiğini, öğrenim grupları ve stratejiler gibi öğrenimle ilgili eğitim ve öğretim yaklaşımlarında çoklu değişimi desteklediklerini ortaya koymuştur (Schmuck ve Runkel, 1994; Joyce ve Weil, 1996; Blase ve Blase, 2000).

Eğitim programlarının geliştirilmesinde program hedeflerinin değerlendirilmesinin ve programdan etkilenecek velilerin ve diğer çevrenin bilgilendirilmesinin yeri vardır. Yöneticilerin bu tür yeterliklerinin “orta” düzeyde algılanması, ilave çabalar gösterilmesi gerekliliğini göstermektedir. Eğitim hedeflerinin gerçekleşme derecesini belirleme süreci olarak değerlendirme, eğitim programlarının istendik davranış değişmelerini meydana getirici nitelikte olup olmadığının araştırılması (Ertürk, 1975:107) açısından önem taşır. Gerçekte eğitim programlarının öngördüğü hedeflerin belirlenmesinin ve paylaşılmasının yeri kadar yıllık ve aylık hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin belirlenmesinin ve bu tür yöntemlerle program değerlendirmelerinin de önemli bir yeri vardır.

Etkili okulu tamamlayan özelliklerden biri çevresiyle yakın ve iyi ilişkiler kurması, etkili okul yöneticilerinin temel görev alanlarından birisi ise okul-çevre ilişkilerini güçlendirmeye önem vermesidir (Sarıtış, 2005:237). Eğitim çalışanlarının, yöneticilerin bu tür yeterliklerini “çok” sınırlarına yakın “orta” olarak algılaması okul yöneticilerinin çevreyle ve velilerle ilişkileri geliştirme çabalarının olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin, öğretim programları plan ve uygulamalarının velileri ilgilendiren her boyutunda yapılması, etkileşimin ve onların katkı ve katılımlarının sağlanması da beklenmektedir. Okul yöneticiliği, çevrenin okuldan beklentileri nasıl karşılayabileceğini kavramayı gerektirir. Çevre ile ilişkiler açısından eğitim yöneticilerinin sorumluluk alanları olarak; çevre kalkınması, çevrenin eğitim gereksinimlerinin saptanması, öğretim programının yorumlanması, çevrenin eğitimi desteklemeye özendirilmesi ve okul-çevre arasında iletişimin kurulması etkinlikleri sıralanmıştır (Aydın, 1991’e atfen Sarıtış, 2005: 237).

Öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin eğitim programlarını geliştirme yeterliklerinden “çok” sınırlarında algılananlar şöyledir:

4. Dönem içindeki program uygulamalarıyla ilgili etkinlikleri, dönem başı toplantılarında öğretmenlerle birlikte planlama,

7. Programın anlaşılması ve program amaçlarına ulaşılması için gerekli kaynakları (teknoloji, kitap vs.) sağlama,

16. Sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılması yönünde öğretmenlere rehberlik etme.

Okul yöneticilerinin dönem başı toplantılarında program uygulamalarıyla ilgili etkinlikleri öğretmenlerle birlikte planlama, amaçlara ulaşılması için gerekli kaynakları sağlama ve zaman yönetimi konularında öğretmenlere rehberlik etmede yeterli oldukları anlaşılmaktadır. Gözlem ve deneyimlere göre de okul yöneticileri dönem başı toplantıları rutin olarak yapmakta, çevreyle ilişkiler, milli eğitim müdürlüğü ile ilişkiler çerçevesinde programlarla ilgili kaynakları sağlamaktadırlar. Öğrenmenin oluşması için kaynaklar sağlama temel yeterliklerden birini oluşturur (Senemoğlu, 1997; Wildy ve Dimmock, 1993, s.44' e atfen Chell, 2003). Etkin öğretim lideri olarak müdürlerin öğrencinin sürekli öğrenmesi üzerinde yoğunlaşmaları, bu amaçlarla öğretmenleri öğretim araç ve teknolojileri ile desteklemeleri ve öğretmenlerin de öğrenciler üzerinde yoğunlaşmalarını teşvik etmeleri gerekir. Müdürlerin öğretmenleri, eğitim araçlarıyla ilgili bilgilendirmeleri ve etkin öğretimin geliştirilmesini sağlamaları da beklenir. Müdürlerin bu araçları ve öğretim çalışmalarını değerlendirmek ve sınıflarda uygulanabilirliğini göstermek için öğretmenlere destek olmaları gerekir. Nitekim vizyon sahibi müdürler, inandıkları şeyleri modelleme ve temel liderlik davranışlarını ve öğretimsel iklimi pozitif yönde destekleme imkanına sahiptirler (Whitaker, 1997).

Öğrenmenin gerçekleştiği en stratejik birimlerden birini sınıflar oluşturur. Öğrenme öğretme zamanının etkili kullanımı öğrenme hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar (Karslı, 1994:177; Mudrack, 1997). Sınıfta öğrenme zamanının yönetimi açısından genellikle öncelikler ön plana çıkmaktadır. Öğretmen açısından kişisel zaman yönetimi önemlidir. Çünkü zamanın çoğu kişisel zaman etkinlikleriyle geçirmektedir. Öğretmen kişisel yaşamında önemli işleri öncelik sırasına göre belirlerse, işlerini zamanında bitirir (Çelik, 2003: 101). Sınıfta öğrenme zamanını yönetmek, önemli olana öncelik vermektir. Burada, sınıfta öz-bilince sahip, vicdanlı, özgür iradesiyle hareket edebilen, yaratıcı düşünce gücü gelişmiş bireyler yetiştirmenin önemli olduğu, dolayısıyla bunların öncelikli hale getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Karslı, 2004:179). Bu araştırmayla ilgili sayısal verilere göre de öğretim zamanının etkili kullanılmasında okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik yapmaya çalıştığı görülmektedir. Eğitim çalışanlarının böyle bir yargıya varmasının altında ilköğretim okulu yöneticilerinin günlük planları aksatmadan imzalamaları, öğretmenlerin program hedeflerini yüklü bulmaları ve bunun için zaten yoğun çaba gösterdiklerini belirtmeleri gibi olgular yatmaktadır. Yine de okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik etme yeterliliğinin “pek çok” sınırlarında algılanmaması bazı yetersizliklere işaret etmektedir. Gözlem ve deneyimler dikkate alındığında, düzenli imzalanan günlük ve ders planlarının sınıftaki uygulamalarının tam olarak izlenemediği, öğrenme hedeflerinin bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor davranışlarının zaman yönetimi bilinciyle gerçekleşmesi yönünde işlevsel rehberliğin yeterince yapılamadığı

düşünülmektedir. Rehberliğin yeterli bilgi ve beceriyle olabileceği düşünülürse yöneticilerin öğretim süreçlerinin sürekli içerisinde bulunmaları gerekliliğini ortaya çıkarır. Bu yeterliklere sahip olan ve bunu çevresine fark ettiren yöneticiler etkileme gücüne sahip olabilirler. Öğretim liderleri, öğrencinin öğrenmesi üzerine yoğunlaşmalı ve bildikleri en iyi konularla ve uygun eğitsel uygulamalarla diğerlerini etkilemelidirler (Whitaker, 1997).

Katılımcıların cinsiyeti dikkate alınarak bayan ve bay eğitim çalışanlarının görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı açısından karşılaştırmalar tabloda gösterilmiştir. Buna göre t-değerleri yanında (\*) işaretli 16 maddede öğretim liderliği yeterliklerinde cinsiyete göre farklılaşmalar olduğu görülmüştür. Sayısal değerler incelendiğinde erkek eğitim çalışanlarının bayan eğitim çalışanlarına göre yöneticilerin öğretim liderliği yeterliklerini daha yüksek buldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuçta yöneticilerin çoğunun erkek olması, erkek katılımcının hemcinsleri olan yöneticileri daha iyi tanıyarak daha olumlu yargılar geliştirmiş olabilecekleri düşüncesinin yattığı söylenebilir.

## **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Bu araştırmada, “bir öğretim lideri olarak ilköğretim okulu yöneticisinin yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterlilik düzeyi nedir?” şeklinde geliştirilen araştırma problemine çözümler aranmıştır. Türk Eğitim Sisteminde program geliştirme çalışmaları Bakanlık düzeyinde oluşturulan uzman gruplarınca yapılmaktadır. Bu grupların çalışmalarına zaman zaman öğretmen ve yöneticilerden de üyeler alınmaktadır. Esasen merkezîyetçi yapının ve yetiştirme programlarının da sonucu olarak program geliştirme sürecinden çok eğitim çalışanlarından, program uygulamaları ve değerlendirmeleriyle ilgili katkılar beklenmektedir. Araştırmanın bulgularından olmak üzere, ilköğretim programlarının eğitim çalışanlarına yeterince açıklanamaması ve geleneksel bürokratik yöneticilik rollerinden çıkılamaması gibi nedenlerle okul yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgilere sahip olamadıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin programla ilgili araç ve gereçlerin inceleme ve seçimine aktif olarak katılmadıkları ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlama yeterliliğine de işlevsel düzeyde sahip olamadıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretim program ve planlarının sınıftaki uygulamalarını izleme ve öğretmenlere etkili rehberlik yapma yeterlilikleri de sınırlı gözlenmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin sınıf ziyaretleri, öğretmen toplantılarına katılma, öğrencilerle konuşma gibi okuldaki zamanlarının çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirme yeterlilikleri de “az” ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde programları izleme süreçlerindeki yetersizlikler doğal olarak programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretememeyi de gündeme getirmektedir. Ortaya çıkan sayısal veriler dikkate alındığında aktif öğretim yöntemleri ve amaca uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleri konusunda öğretmenlere yeterince



rehberlik de yapılamamaktadır. Oysa okulun temel amacı öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerine hizmet etmek olup, öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin de bu anlayışı güçlendirmesi beklenir.

Okul yöneticilerinin eğitim programlarının geliştirilmesiyle ilgili teknik yeterliklerden program hedeflerine ulaşabilme düzeyini izlemek üzere program değerlendirme çalışmaları yapılmasını ve öğretmenlerin, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirme, destekleme kapsamındaki yeterlikler de eğitim çalışanlarınca “az” bulunmuştur. Bir öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin eğitim programlarını geliştirme yeterliklerinden okulun amaçlarını öğretmenlerle paylaşabilme, okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planları hazırlama, programların uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin değerlendirmelerini yapabilme yeterlikleri “orta” sınırlarında algılanmıştır.

Öğretim lideri olarak okul yöneticileri, dönem içindeki program uygulamalarıyla ilgili etkinlikleri, dönem başı toplantılarında öğretmenlerle birlikte planlama, programın anlaşılması ve program amaçlarına ulaşılması için gerekli kaynakları sağlama ve sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılması yönünde öğretmenlere rehberlik etmede yeterli olarak görülmüştür.

Ulaşılan sonuçlar ışığında şu öneriler geliştirilmiştir: İlköğretim okulu yöneticilerinin yeni öğretim programları hakkında daha yeterli bilgiye ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri daha işlevsel ortamlar hazırlama yeterliliğine sahip olmaları beklenmektedir. Öğretim programlarının anlaşılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen yönetici iletişiminin sağlanması, öğretim program ve planlarının sınıftaki uygulamalarının izlenmesi ve öğretmenlere etkili rehberlik yapılması yeterliliklerinin artırılması da gerekir. Yöneticilerin sınıf ziyaretleri, öğrencilerle konuşma gibi okuldaki zamanlarının çoğunu eğitimsel etkinliklerle geçirme ve programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretme yeterliklerinin geliştirilmesi de önem taşımaktadır. Okulun temel amacı öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerine hizmet etmek olduğuna göre öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin aktif öğretim yöntemleri ve amaca uygun ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapılması, öğretmenleri denetleme ve geliştirme, personel gelişimi programlarının eşgüdümlemesi ve öğretmenler arasında grup olarak ilişkiler yaratılması yeterliklerini de geliştirmeleri beklenmektedir. Tüm eğitim çalışanlarının geliştirilen eğitim programlarıyla ilgili sürekli eğitimmeleri yanında programların, program geliştirme anlayışıyla sürekli değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

## **KAYNAKÇA**

- Akçay, Ahmet (2003). “Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 157.
- Andrews, R. L. And R.Soder (1987). “Principal Leadership and Student Behavior”, **Educational Leadership**, 6: 9-11.
- Aydın, Mehmet (1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, Ayhan (1995). **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Tektaş Eylül Yayınları, 47.
- Balcı, Ali (1993).**Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma**.Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Blase, Joseph and Jo Blase (2000). Effektive Instructional Leadership, Teachers’ Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools”, **Journal of Educational Administration**, 38 (2):130141.
- Can, Niyazi (2004). “Örgütsel Değişim Sürecinde Liderlik ve Eğitim Kurumlarında Öğretim Liderliği”, **Polis Aktüel**. 2(2) (Mayıs 2004): 36-39.
- Casse, P. (1994). “Liderlik Öğrenilebilir”. **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbul:İz Yayıncılık.
- Chell, Jan (2003). “Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership”, **A summary of a Master’s Project**. SSTA Research Centre Report. File:// A:/ Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership.htm (Erişim Tarihi:07.11.2003.
- Çelik, Vehbi (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 4(16), (Güz 1998): 423-442. (2003). **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları No.350.
- Eren, E.(1991).**Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Ertürk, Selahattin (1975). **Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara: Yelkenetepe Yayınları.
- Flath, B. (1989). The Principal as Instructional Leader. **ATA Magazines**, 69 (3):19-22, 47-49.
- Hoppins, Ray (2003). “The Changing Roles of the School Principal”. Med. Program Synthesis, <http://www.telusplanet.net/public/shoppins/synthesis.html>
- Joyce, B., M. Weil, (1996). **Models of Teaching**, 5th ed., Allyn and Bacon, Boston, MA,
- Karslı, Mehmet Durdu (2004). “Sınıfta Öğrenme Zamanının Yönetimi”, **Sınıf Yönetimi** (Ed. M. Şişman ve S. Turan). Ankara: Öğreti Pegem A Yayıncılık.
- Krug, S. (1992). “Instructional Leadership: A Constructivist Perspective”, **Educational Administration Quarterly**, 28 (3):430-443.
- Monk, D.H., & Plecki, M.L. (1999). “Generating and Managing Resources for School Improvement. **Handbook of Research on Educational Administration**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 489-508.

- Morgan, G. (1989). "Empowering Human Resources". **Human Resource Management in Education**. Bristol: Open University Press 12  
Cofferidge Close Stony Stratford Milton Keynes MK11 1BY:32-37.
- Mudrack, Peter E. (1997). "The Structure of Perceptions of Time". **Educational And Psychological Measurement**, 57 (2):222-240.
- Sarıtaş, Mustafa (2005). "Öğretmen Veli Görüşmelerinin Yönetimi", **Sınıf Yönetimi** (Ed. M. Şişman ve S. Turan). Ankara: Öğreti Pegem A Yayıncılık.
- Schmuck, R. And P. Runkel (1994). **Handbook of Organization Development in Schools**, 4th ed., Waveland Pres, Prospect Heights, IL.
- Senemoğlu, Nuray (1997). **Gelişim Öğrenme ve Öğretim. Kuramdan Uygulamaya**. Ankara: Ertem Matbaacılık.
- Smith, W. And R.Andrews (1989). **Instructional Leadership: How Principals Make a Difference**. Alexandria, Va.; Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) Press.
- Şişman, Mehmet (2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Whitaker, Beth (1997). "Instructional Leadership and Principal Visibility", **Clearing House**, January/February 97, 70 (3):155, File://A:/EBSCOhost\_dosyalar/fulltext.htm, (04.12.2001).
- Wildiy, H. & Dimmock, C. (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia. **Journal of EducationalAdministration**, 31(21):43-61.