

Yükseköğretimde Öğretimsel Liderlik: Bölüm Başkanlarının Görüşleri*

Instructional Leadership in Higher Education: Views of Department Heads

Ayşenur KARAASLAN** 

Uğur AKIN*** 

Received: 21 May 2018

Research Article

Accepted: 29 May 2019

ABSTRACT: This study aims to investigate the instructional leadership practices in universities by analyzing the views of department heads. A qualitative method and a case design was used. Data were gathered through a semi-structured interview form developed by researchers via face-to-face interviews. The sample consists of 26 department heads from six different faculties of a university in Karadeniz region of Turkey. Participants were determined through maximum variety sampling technique. Results demonstrate that department heads have spent most of their time for administrative issues. For the professional development of the academicians, they give more importance to social and psychological support studies. It is emphasized that guidance and supervision activities are important for the effective implementation of the curriculum. They work for ensuring the courses are being planned according to constructivist approach. In order to provide students sophisticated development, it is stated that social, cultural and sport activities are usually carried out. In addition, it has been understood that department heads should have positive leadership skills such as being successful in their field, renewing themselves constantly and having effective communication skills in order to be a good instructional leader. Based on the results, it is recommended to decrease workloads and to train department heads about educational administration and instructional leadership to support their leadership roles.

Keywords: higher education, instructional leadership, department head.

ÖZ: Bu araştırmanın amacı, üniversitelerdeki öğretimsel liderlik uygulamalarını bölüm başkanlarının görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve durum çalışması deseni işe koşulmuştur. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ve katılımcılarla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Çalışmanın örneklemini, bir Karadeniz ilindeki üniversitede bulunan altı farklı fakültede görev yapan 26 bölüm başkanından oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde maksimum çeşitlilik tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bölüm başkanları en fazla yönetim işlerine zaman ayırmaktadır. Öğretim elemanlarının mesleki gelişimini sağlamak için sosyal ve psikolojik destek çalışmalarına daha fazla önem verilmekte, öğretim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için rehberlik ve denetim etkinliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bölüm başkanları, öğrenci başarısının artırılması için derslerin yapılandırıcı yaklaşımla işlenmesine dönük çalışmalar yaptıklarını belirtmektedir. Katılımcılar, öğrencilerin çok yönlü gelişmelerini sağlamak için daha çok sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler düzenlendiğini belirtmişlerdir. Son olarak, bölüm başkanlarının etkili birer öğretimsel lider olabilmesi için alanında başarılı olması, kendini sürekli yenilemesi ve etkili iletişim becerisine sahip olması gibi olumlu liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, bölüm başkanlarının doğrudan eğitim-öğretim etkinliklerine liderlik edebilmeleri için diğer alanlardaki iş yüklerinin azaltılması ve eğitim yönetimine ve öğretimsel liderliğe yönelik bir eğitim almaları öneri olarak getirilmiştir.

Anahtar kelimeler: yükseköğretim, öğretimsel liderlik, bölüm başkanı.

* It was produced from the first author's master thesis which was orally presented at III. International Euroasian Educational Research Congress.

** Teacher, Ministry of National Education, Directorate of Muğla Province, Muğla, Türkiye, aysenur.demirci48@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9205-5815>

*** Corresponding Author: Assoc. Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa University, Tokat, Türkiye, akinuur@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4911-3781>

Citation Information

Karaaslan, A. & Akın, U. (2019). Yükseköğretimde öğretimsel liderlik: Bölüm başkanlarının görüşleri. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 12(3), 992-1012.

Giriş

Üniversiteler bir ülkenin üretim gücünü arttıracak araştırma etkinliklerinin ve ilgili bilim alanlarında toplumun ilgili kesimlerini aydınlatıcı hizmetlerin yürütüldüğü örgütlerdir. Bunların yanında, üniversitelerin tarihsel süreçte bilinen en eski (Aydın, 2016, s. 10; Şimşek & Adıgüzel, 2012) ve günümüzde de kritik önemde olan bir misyonu da eğitim-öğretim etkinliklerini nitelikli bir biçimde yürütmektir. Bu anlamda, üniversitelerin öncelikli hedeflerinden biri de öğrencilerine seçtikleri alanlarda eğitim vermek ve onları ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak üzere yetiştirmektir. Bu hedefi gerçekleştirmek için yükseköğretim kurumunun ilgili biriminin hedefleriyle uyumlu bir eğitim programına, kendi alanında uzmanlaşmış öğretim elemanlarına, verimli derslerin işlenebileceği dersliklere, olumlu davranışların pekiştirilebileceği bir örgüt iklimine ve belki de bunlardan daha öncelikli olarak, tüm bu ortamı sağlayıp sürdürebilecek etkili liderlere gereksinim vardır.

Drucker'a (1994) göre liderler, güçlü yönlerini kullanarak insanları ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya ikna etmektedir (aktaran, Memişoğlu, 2001). Celep'e (2004) göre liderler grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimselerdir. Bostford'a (1997) göre, liderler izleyenlerini sahip oldukları çeşitli güçlerle etkilemektedir. Lunenburg ve Ornstein (2000, s. 114–116), bu güçlerin yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve atfedilmiş güç olmak üzere beş başlıkta ele alınabileceğini belirtmektedir. Yasal güç, liderin örgütsel hiyerarşi içindeki pozisyonundan kaynaklanan güçtür. Ödül gücü, liderlerin astlarını ücret artışları, promosyonlar, yükseltmeler ve taltifler gibi ödüllerle etkileyebilmelerini; zorlayıcı güç ise bunun tersini ifade etmektedir. Uzmanlık gücü, liderin, grubun ihtiyaç duyduğu işle ilgili özel bilgi ve yeterliklere sahip olması, atfedilen güç ise, liderin kendi kişiliğinin güçlülüğü sayesinde izleyenler elde etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Daresh'e (2001, s. 105–106) göre, alanyazında liderlikle ilgili yapılan hemen tüm tanımlar, liderliğin en önemli özelliğinin, bir bireyin diğer bireyleri etkilemesini, ona rehberlik etmesini ve onun davranışını kontrol etmesini sağlayacak olan kişiler arası ilişki yeteneği olduğu konusunda ortaklaşmaktadır. Hoy ve Miskel'in (2008) de belirttiği gibi, eğitim kurumları, bürokratik yapılanmalar olmakla birlikte informal ilişki ağlarının daha etkili olduğu örgütler olarak kabul edilmektedir. Bu yönüyle eğitim örgütlerine liderlik edecek yöneticilerin, formal örgütlerdeki örgütsel iletişimi biçimlendiren yasal yetkiler yerine, etki gücünü kullanmalarının daha işlevsel olacağı kabul edilebilir.

Eğitim örgütlerinde liderlikle ilgili bir başka önemli tartışma da hangi liderlik biçiminin daha işlevsel ve etkili olacağı sorusu üzerine yapılmaktadır. Kuşkusuz bu sorunun tek bir yanıtı olamayacağı gibi, bu soruya üretilen en iyi yanıtlardan birinin de öğretimsel liderlik olduğu bilinmektedir (Hallinger, 2003). McEvan (2003, s. 1), öğretimsel liderliğin, eğitim örgütlerinde kritik öneme sahip bir liderlik türü olduğunu ve bu nedenle çok fazla araştırmaya konu edildiğini belirtmektedir. Bu araştırmalar, öğretimsel liderliği benimseyen yöneticilerin eğitim kurumlarını daha başarılı hale getirdiklerini göstermiştir. Gümüşeli'nin (1996) de belirttiği gibi, öğretimsel liderlik boyutunda lider, öğretme ve öğrenmeyi merkeze almaktadır. Yörük ve Akdağ'a (2010) göre günümüz koşullarında eğitim yöneticilerinden öncelikli olarak öğretimsel liderler olmaları beklenmektedir. Çünkü eğitim kurumlarının öncelikli hedefi etkili eğitim-

öğretim ortamı oluşturarak öğrenci başarısını yükseltmektir. Bu noktada, etkili bir öğretimsel liderin ne yapması, hangi davranışları sergilemesi, hangi özelliklere sahip olması gerektiği önemli bir sorudur. Faulkenberry'ye (1996) göre bir etkili bir öğretimsel lider öncelikle program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirlemeli, kendini okul amaçlarına adanmalı ve okul amaçlarını başarmak için kaynak toplamalı ve yönlendirmelidir. Ayrıca tüm kesimlerin beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturmalı, öğretim politikasını geliştirmeli ve başarıyı artırmak için öğrenci durumunu ve öğretmen etkililiğini izlemelidir. Çalışanların mesleki gelişimini sağlamak ve öğretim sürecini aksatacak etmenleri azaltarak disiplin ve düzen oluşturmak da öğretimsel liderin öncelikleri arasında sayılmaktadır. Cemaloğlu (2013, s. 145-150) ise öğretimsel liderin öncelikle öğretmenlerin neleri öğretmesi ve öğrencilerin neleri öğrenmesi gerektiği konusunda amaçları belirlemesi ve amaçları sürekli gözden geçirerek gerekli değişiklikleri yapması gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre öğretimsel lider, eğitim programını fırsat eşitliğini ve sosyal adaleti dikkate alarak düzenlemeli, misyon ve vizyonu tüm personelin katılımıyla belirlemeli, öğrenme-öğretme sürecinin işleyişini izlemeli ve karşılıklı güven ortamı oluşturmalıdır. Bunun yanında, eğitim-öğretim faaliyetlerini ve öğretmen performanslarını değerlendirmek, öğretmenleri hizmet içi eğitimlerden haberdar etmek, lisansüstü eğitimleri teşvik etmek de öğretimsel liderlerden beklenen davranışlar arasındadır.

Öğretimsel liderlikle ilgili tartışmalar daha çok üniversite öncesi örgün eğitim kurumları ve bunların yöneticileri olan okul müdürleri üzerinden yürütülüyor olsa da (Aksoy & Işık, 2008; Kış & Konan, 2014; Sağır & Memişoğlu, 2013; Şahin, 2011; Şişman, 2016; Tanrıöğen, 2000; Ünal & Çelik, 2013; Yaman & Ezer, 2016), üniversiteler de birer eğitim kurumu olarak bu tartışmanın kapsamı dışında değildir. Bolman ve Gallos'a (2011, s. 6) göre, üniversiteler teknolojiye büyük değişikliklerle baş edebilmeli, bu anlamda yirmi birinci yüzyıla birlikte yarının çalışanından beklenen beceri ve değerleri kazandırabilmelidir. Hanna'ya (2003) göre bir üniversite için farklı stratejik taleplerden bahsetmek mümkündür. Örneğin, bilgiye sınırlar olmadan herkes ulaşabilmelidir. Disiplinler arası programlar kurularak öğrencilerin çok yönlü gelişmeleri sağlanmalıdır. Girişimciler ve teknolojik gelişmeler desteklenmelidir. Öğrencilerin sorumlu olduğu destek servisleri oluşturulmalıdır. Hayat boyu öğrenme teşvik edilmelidir. Teknoloji destekli fakülteler yaratılmalıdır. Diğer yükseköğretim kurumları ile stratejik ilişkiler kurulmalıdır. Farklı öğrenme ve öğretme teknikleri teşvik edilmelidir. Program kalitesi değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Fakülte olanakları artırılmalı ve her bireyin bu olanaklardan yararlanması sağlanmalıdır. Ortak bir örgüt kültürü oluşturmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir. Yazarın sıraladığı tüm bu talepler doğrudan ya da dolaylı olarak öğretimin iyileştirilmesine dönük olup birer öğretimsel liderlik etkinliğidir.

Öğretim liderleri, üniversitelerde olumlu bir okul kültürü oluşturmak için; öğretim saatlerini titizlikle düzenlemeli, tüm fakülte ve personelin profesyonelleşmeleri için eğitim ortamları yaratmalı, öğretim elemanlarının başarılarının devamlılığını sağlamalı ve hem öğrencileri hem de öğretim elemanlarını gelişime açık olmaları için desteklemelidir (Stebick, 2009). Yükseköğretimdeki bir öğretimsel liderin sadece kendi alanında bilgisinin olması ve teknolojiyi bu alanda kullanması iyi bir öğretimsel lider olarak tanımlanması için yeterli özellikler değildir. Bunlara ilaveten; yükseköğretimdeki

öğretimsel liderler problem çözme ve eleştirel düşünme gibi konularda kendilerini geliştirmek durumundadır (Shaw, 2012).

Yükseköğretim kurumlarında değişimlerin hayata geçirilmesi için öğretimsel liderler önemli bir role sahiptir (Fullan, 1998). Üniversiteler yenilikçi, üretken ve dinamik kurumlardır. Dolayısıyla, buradaki yöneticilerin de teknolojik gelişmelerin hızına ayak uyduran, yeni fikirleri destekleyen ve toplum ihtiyacına yönelik gerekli bilgileri öğretim programına dahil etmeyi başaran kişiler olması beklenmektedir. Shaw'a (2012) göre, öğretim liderinin teknik ve alan bilgisini kullanarak gruplar halinde çalışma yapması gerekmektedir. Yazarın belirttiği gibi, üniversitelerde takım çalışmaları oldukça önemlidir. Birçok konuda araştırma, proje, yayın ve benzeri bilimsel etkinlikleri yürütmek için disiplinler arası ve birden fazla bilim insanının emeğini birleştirmesi gereken nitelikte çalışmalar yapmak gerekli olmaktadır. Bu nedenle, üniversitelerde öğretimsel liderlik rolünü üstlenen yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışları arasına takım çalışmaları için gruplar oluşturmak ve bunları yönetmek de eklenmelidir.

Üniversitelerde bölüm adı verilen yapılanmaların eğitim-öğretimle doğrudan ilgili birimler olduğu söylenebilir. Yüksek Öğretim Kanunu'na göre, bölümler bölüm başkanı tarafından yönetilir. Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim – öğretim faaliyetlerinden, araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Ancak Senge'in (2000) de belirttiği gibi, bölüm yöneticiliği klasik anlamdaki işletme yöneticiliğinden oldukça farklıdır. Çünkü bölüm başkanları, bölüm yöneticiliğinin yanında hem kendi bölümlerinde bir öğretim elemanı hem de bir araştırmacıdır. Bölüm başkanlığı süresi dolunca tekrar bölüm içerisindeki pozisyonlarına dönmektedirler. Bu yönüyle bölüm başkanlarını profesyonel birer yönetici olarak değil, tüm sorumluluklarına ek olarak yöneticilik görevini de üstlenen birer öğretim elemanı olarak görmek daha doğru bir kavrayış olacaktır.

Alanyazında dekanların (Beck-Frazier, White & McFadden, 2007; Parker, 2014) ve bölüm başkanlarının (Bellibaş, Özasan, Gümüş, & Gümüş, 2016; Bryman, 2007; Dimici, Seggie, Hacıfazlıoğlu, & Caner, 2016) liderlik davranışlarına ilişkin çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak bölüm başkanlarının doğrudan öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Alanyazındaki bu boşluktan yola çıkarak, bu araştırmanın amacı yükseköğretim kurumlarındaki bölüm başkanlarının öğretimsel liderlik uygulamalarını Karadeniz bölgesindeki bir üniversite örneğinde incelemektir. Bu amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: Bölüm başkanlarına göre;

1. Bölüm başkanlarının en fazla zaman ayırdıkları görevleri nelerdir?
2. Bölüm başkanlarının kendi bölümlerindeki öğretim elemanlarının mesleki gelişmelerine katkı sağlamak için yaptıkları çalışmalar nelerdir?
3. Bölüm başkanlarının öğretim programlarını etkili bir şekilde uygulamak amacıyla aldıkları önlemler ve yaptıkları çalışmalar nelerdir?
4. Bölüm başkanlarının öğrenci başarısına katkı sağlamak için yaptıkları çalışmalar nelerdir?
5. Bölüm başkanlarının öğrencilerin çok yönlü gelişimini sağlamak için yaptıkları çalışmalar nelerdir?

6. Etkili bir öğretimsel lider olmak için bölüm başkanlarında bulunması gereken özellikler ve bu süreç içinde yapılması gerekenler nelerdir?

Yöntem

Araştırmada yükseköğretimde öğretimsel liderlikle ilgili derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla nitel yöntem tercih edilmiş ve araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması (Yin, 2009, s. 18) biçiminde desenlenmiştir.

Katılımcılar

Veriler 2013-2014 ve 2014-2015 eğitim-öğretim yıllarında Karadeniz bölgesindeki bir üniversitede toplanmıştır. Örneklem belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Örnekleme; eğitim fakültesinden 5, fen edebiyat fakültesinden 5, iktisadi ve idari bilimler fakültesinden 4, ilahiyat fakültesinden 4, mühendislik ve doğa bilimleri fakültesinden 5 ve ziraat fakültesinden 3 katılımcı olmak üzere toplam 26 bölüm başkanı bulunmaktadır. Katılımcıların 10'u profesör, 9'u doçent, 7'si yardımcı doçent doktor olup 3'ü kadın, 23'ü erkektir. Araştırmaya katılan bölüm başkanlarının 13'ünün kıdemi 5 yıl ve altındayken 3'ünün kıdemi 6-10 yıl arasında, 11'inin kıdemi ise 11 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların 9'u 30-40 yaş aralığında, 13'ü 41-50 yaş aralığında ve 4'ü 51 yaş ve üzerindedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular yarı yapılandırılmış olarak tasarlanmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular, görüşmenin akışına göre soruların derinleştirilmesine ve böylece amaca ulaşmak üzere esnek bir görüşme süreci yürütülebilmesine olanak tanınması bakımından tercih edilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik beş, ikinci bölümde öğretimsel liderlik davranışlarını irdeleyen altı soru yer almaktadır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce alanyazın taraması yapılmış, taslak form bu taramaya dayalı olarak hazırlandıktan sonra uzman görüşüne sunulmuştur. Eğitim yönetimi alanında çalışan beş öğretim üyesi, bir araştırma görevlisi ile iki Türkçe öğretmeninden forma ilişkin görüşleri alınmıştır. Uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda sorularda biçim, içerik, anlaşılabilirlik ve araştırma amaçlarıyla uyumluluk bakımlarından düzenlemeler yapılmıştır. Robson (2015, s. 164), nitel araştırmalarda desenleme sürecinin dinamik biçimde devam ettiğini belirtmektedir. Bu araştırmada da görüşme formunda yer alan kimi sorulara son biçimi süreçte verilmiştir.

Veri Toplama Süreci

Veri toplayabilmek için ilgili üniversiteden izin alınmış, görüşmeler 2013-2014 ve 2014-2015 eğitim-öğretim yıllarında gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılar telefonla aranarak randevu alınmış, katılımcıları bilgilendirmek amacıyla öğretimsel liderlik hakkında kısa bir bilgilendirme yazısı ve görüşme formu e-posta yoluyla paylaşılmıştır. Görüşme kaydı öncesinde katılımcıların her birine araştırmanın amacı yeniden aktarılmış, yapılan kayıtların gizli kalacağı özellikle vurgulanmıştır. Ses kaydı vermek istemeyen katılımcılardan not tutma tekniğiyle görüşlerini paylaşabileceği belirtilmiştir. Ayrıca, ses kaydı ya da not tutma tekniğiyle alınan verilerin son aşama

olarak yazılı biçimde tekrar kendilerine gönderileceği ve verileri kontrol edebilecekleri belirtilmiştir.

Verilerin Analizi

Toplanan veriler görüşme sonrasında bilgisayar ortamına aktarılmış, deşifre edilerek çözümlenmiş ve sorulara verilen yanıtlar içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak detaylı şekilde incelenmiştir. İçerik analizi ile katılımcıların görüşleri kodlar ve benzer anlamlar etrafından birleşen kodların oluşturduğu temalar biçiminde sunulurken (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 242), betimsel analiz sürecinde elde edilen veriler katılımcıların aktardığı şekilde değiştirilmeden doğrudan alıntılar olarak ifade edilmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroglu, & Yıldırım, 2010, s. 322). Veriler beş aşamalı olarak çözümlenmiştir. Birinci aşama verilerin kodlanması, ikinci aşama temaların belirlenmesi, üçüncü aşama temalara göre katılımcı cevaplarının dağılımının incelenmesi, dördüncü aşama katılımcı cevaplarının tekrarlanma sıklığının frekans değerleri olarak ifade edilmesi ve beşinci aşama bulguların değerlendirilmesidir. Görüşmeleri daha kolay çözümlmek için analiz tablosundan yararlanılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar, bu yanıtların oluşturduğu temalar ve tekrarlanma sıklığı tablolar halinde betimlenmiştir. Katılımcıların hepsi bölüm başkanı olduğu için katılımcılar tek bir biçimde kodlanmıştır (Katılımcı 1: K1).

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerliğinin ve güvenirliliğinin yüksek olması için görüşme öncesi bazı tedbirler alınmıştır. Öncelikle ayrıntılı alanyazın taraması yapılmış ve taslak görüşme soruları titizlikle hazırlanmıştır. Sonrasında taslak görüşme soruları uzman görüşüne sunulmuş ve soruların araştırmanın amacına hizmet etme durumu teyit edilmiştir. Ayrıca araştırma konusuyla ilgili bilgiler katılımcılarla önceden paylaşılmıştır. Görüşme sonrasında ise çözümlenen veriler, teyit edilmesi amacıyla katılımcılara tekrar gönderilmiş ve verilerin doğruluğuna ilişkin katılımcıların onayları alınmıştır. Bunlara ilaveten, tüm süreçler ayrıntılı olarak yöntem kısmında sunulmuştur. Ayrıca, ses kayıtları orijinal olarak ve yazılı olarak arşivlenmiştir ve görüşme sonrasında bu veriler yazılı belgeler halinde katılımcılarla paylaşılmıştır. Katılımcılardan alınan dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler ve eklemeler yapılmıştır. Araştırmada yer alan alıntılar katılımcıların aktardığı biçimde ilgili bölümlerde sunulmuştur. Araştırmanın bulguları ve sonuçları dört katılımcıyla paylaşarak bulguların gerçeği yansıtıp yansıtmadığı tartışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016, s. 247) içerik analizi sürecinde birden fazla araştırmacının birlikte çalıştığı durumlarda bağımsız olarak yapılan kodlamaların en az % 70 düzeyinde benzeşmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmada araştırmacıların ayrı olarak belirledikleri kodların benzeşme oranının belirtilen değerin üzerinde olduğu görülmüştür.

Bulgular

Bölüm Başkanlarının En Fazla Zaman Ayırdıkları Görevler

Araştırma kapsamında yanıt aranan ilk soru bölüm başkanlarının en fazla zaman ayırdıkları görevlerinin neler olduğudur. Soruya verilen yanıtlar analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de betimlenmiştir.

Tablo 1

En Fazla Zaman Ayrılan Görevler

| Temalar | Kodlar | f |
|------------------------------|---|----|
| Yönetim İşleri (f=23) | Yönetim işleriyle ilgilenmek | 9 |
| | Öğrenci işleriyle ilgilenmek | 5 |
| | Eğitim-öğretim için gerekli altyapı ve malzemelerin teminini sağlamak | 4 |
| | Bölümde eşgüdüm ve organizasyonu sağlamak | 3 |
| | Öğretim elemanlarının ihtiyaçları ve sorunlarıyla ilgilenmek | 2 |
| Eğitim-Öğretim İşleri (f=21) | Eğitim-öğretim faaliyetlerini planlamak | 17 |
| | Lisansüstü eğitim faaliyetleriyle ilgilenmek | 2 |
| | Sosyal etkinlikler ve kulüp çalışmaları düzenlemek | 2 |
| Akademik Çalışmalar (f=5) | Araştırma ve yayın faaliyetleri yapmak | 3 |
| | Proje hazırlamak ve yürütmek | 2 |

Tablo 1’de görüldüğü üzere, bölüm başkanlarının en fazla zaman ayırdıkları görevleri; yönetim işleri (f=23), eğitim-öğretim işleri (f=21) ve akademik çalışmalar yürütmektir (f=5). İki bölüm başkanının yönetim işleri kapsamında yer alan görevlerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

K12:“Bölüm ihtiyaçlarını dekanlık makamına iletmek, dekanlıktan gelen yazışmaları cevaplamak, bölüm kurullarına başkanlık etmek, ders dağılımını yapmak, eğitim-öğretimin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak, bölümün eğitim-öğretimle ilgili sorunlarını tespit etmek, bölüm öğrencilerinin eğitim-öğretimle ilgili tespit ettikleri sorunları dinlemek, Farabi-Erasmus gibi programların yürütülmesini sağlamak ve öğretim elemanlarımızın dersleri düzenli yapmalarını sağlamak gibi görevlerimiz var. Fakat özellikle dekanlıktan gelen yazışmalara cevap vermek, idari evrak işleriyle uğraşmak çok fazla zamanımızı almaktadır. Eğitim-öğretime ve araştırma faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmak isterim, dolayısıyla görev ve sorumlulukların paylaşımı konusunda üst yönetimin inisiyatif tanınması gerektiğini düşünüyorum.”

K13: “...Laboratuvarın kurulması, eksikliklerin giderilmesi, malzeme temini gibi işlere daha çok vakit ayırıyoruz. Yeni binamızdaki ihtiyaçların karşılanması için proje hazırlama ve yürütme işlerimiz vaktimizi alıyor... Tüm işlerimize rağmen yönetimsel işler daha fazla zaman almaktadır”

Bir bölüm başkanının eğitim-öğretim işleri kapsamında yer alan görevlerine ilişkin görüşü ise şu biçimdedir:

K8: “Bölümün ihtiyaç duyduğu öğretim üyesi planlaması, ders müfredatı, öğrenci kontenjanı, öğrencilerin niteliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabilir, hangi dersler verilmeli gibi konulara daha fazla zaman ayırmaktayım.”

Öğretim Elemanlarının Mesleki Gelişimine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için neler yaptıklarına ilişkindir. Soruya verilen yanıtlar analiz edilmiş ve Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2

Öğretim Elemanlarının Mesleki Gelişimi

| Temalar | Kodlar | f |
|---------------------------------------|---|----|
| Sosyal ve Psikolojik Destek (f=21) | Bilimsel çalışmalara katılımı teşvik etmek | 19 |
| | Öğretim elemanları arasında sosyal etkinlikler düzenlemek | 2 |
| Yönetsel Destek (f=17) | Kaynak tespiti ve temininde yardımcı olmak | 10 |
| | Akademik çalışmalara katılımı kolaylaştırmak için esnek ders programları düzenlemek | 7 |
| | Hizmet içi eğitimler düzenlemek | 6 |
| | Öğretim elemanlarının güncel çalışmaları takip etmesini sağlamak | 5 |
| Eğitim Desteği (f=13) | Yeni yapılan çalışmaların, bulguların ve araç gereçlerin tanıtımını yapmak | 1 |
| | İnformal olarak -kendi aralarında- çalışmalar yapmak | 1 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere, bölüm başkanlarının öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için yaptıkları faaliyetler sosyal ve psikolojik destek (f=21), yönetsel destek (f=17) ve eğitim desteği (f=13) temaları altında değerlendirilmiştir. Bir bölüm başkanının sosyal ve psikolojik destek çalışmasına yönelik ifadesi şöyledir:

K2: “Bölüm öğretim elemanları arasında sosyal etkinlikler düzenleyerek moral-psikolojik açıdan verimliliği yükseltmeyi önemsiyoruz.”

Bir başka bölüm başkanı öğretim elemanlarına verdikleri yönetsel desteği şu biçimde dile getirmiştir:

K3: “...Öğretim elemanlarımızdan doktoralarını devam ettiren hocalarımızın ders programlarını uygun olarak ayarlamaya dikkat ediyoruz.”

Bir bölüm başkanı öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için eğitim desteği anlamına gelebilecek şu çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir:

K13: “İnformal olarak kendi içimizde çalışmalar yapıyoruz; fakat resmi olarak bunu şu anda yapmıyoruz. Konferans, sempozyum gibi ortamlara öğretim elemanlarımızın katılmaları için onları destekliyoruz, onlara gerekli izin ve işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlıyoruz. Bunun dışında, makalelerle ilgili toplantılarımız da var. Kendi bölümümüzde akademik bir tartışma platformu oluşturmayı düşünüyoruz.”

Öğretim Programının Etkili Biçimde Uygulanması Çalışmaları

Bölüm başkanlarına öğretim programlarını etkili bir şekilde uygulamak amacıyla aldıkları önlemler ve yaptıkları çalışmalar sorulmuş, alınan yanıtlar analiz edilerek Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3

Öğretim Programının Etkili Biçimde Uygulanması

| Temalar | Kodlar | f |
|-----------------------------|---|----|
| Rehberlik ve Denetim (f=44) | Müfredata göre derslerin işleyişini takip etmek | 17 |
| | Sınavların güvenilirliği ve öğrencilerin başarı düzeyleri konularında değerlendirme toplantıları düzenlemek | 9 |
| | Diğer üniversitelerin oluşumlarını inceleyerek onların uygulamalarını değerlendirmek | 5 |
| | Derslerin zamanında yapılmasını sağlamak | 4 |
| | Öğretim elemanlarının sorunlarını dinlemek | 4 |
| | Performansı öğrenci gözüyle değerlendirmek | 3 |
| | Derslere devam ve devamsızlığı takip etmek | 2 |
| | Uygulama derslerine önem vermek | 10 |
| Program Etkinlikleri (f=24) | Ders programlarının Bologna sürecine uygun olarak işlenmesini sağlamak | 5 |
| | Seçmeli ders sayısını arttırmak | 5 |
| | Dersleri kurlar halinde vermek | 3 |
| | Aynı koddaki derslerin farklı öğretim elemanları tarafından verilmesini sağlamak | 1 |
| Yönetmelik Destek (f=22) | Altyapı ve kaynak temini sağlamak | 12 |
| | Öğrencilere yurtdışı imkanları ve yatay geçiş sınavları ile ilgili bilgiler vermek | 7 |
| | Öğrenci sorunlarını dinlemek | 3 |

Tablo 3'te görüldüğü gibi, öğretim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için yapılan çalışmalar üç tema altında değerlendirilmiştir. Bunlar; rehberlik ve denetim etkinlikleri (f=44), programla ilgili etkinlikler (f=24) ve yönetsel destek etkinlikleridir (f=22). İki bölüm başkanının rehberlik ve denetim etkinliklerine yönelik görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

K10: “Akademik personelin performansını öğrenci gözüyle değerlendirmek, öğrenci sorunlarını dinlemek ve öğrencileri denetlemek, ders planlamalarının Bologna sürecini uygulamalara yansıtma önceliklerimizdir. Eğitim öğretim programının müfredata göre eşgüdümünü takip etmenin kaliteyi arttıracığı kanısındayım.”

K18: “...Dikkat ve ciddiyetle programın yürütülmesi her şeyden önce yapılması gerekenlerdendir. Ders kontrollerinin ve değerlendirmelerin zamanında yapılmasını sağlamak öğretim programının olumlu etkileyecektir.”

İki bölüm başkanının programla ilgili etkinliklere yönelik görüşleri ise şöyledir:

K8: “Bölümümüzle ilgili güncel gelişmeleri takip ederek ve bölüm içi öğretim elemanlarımızın görüşleri, katkılarıyla, ilgili dersleri, gerekli öğretim materyalleriyle öğrencilerimize verilmeye çalışıyorum.”

K13: “Öğretim programının etkili yürütülmesi için öncelikle derslerimizde güncel ve daha gerekli bilgileri aktarmaya özen gösteriyoruz. Ayrıca, öğretim programımızın özel kurumlara da hitap etmesi için seçmeli ders sayısını artırmayı düşünüyoruz.”

Bir başka bölüm başkanının yönetsel destek etkinliklerine yönelik görüşü şöyledir:

K11: “Alt yapının sağlanması ve ders programlarının uygulanması için gerekli takipleri yapmaktayız. Mesela; geçen dönemin verimliliği hakkında bilgi almak için öğrencilerimizden anket yoluyla internet üzerinden değerlendirmeler alındı.”

Öğrencinin Akademik Başarısının Artırılmasına Yönelik Çalışmalar

Bölüm başkanlarına öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için yaptıkları çalışmaların neler olduğu sorulmuş, yanıtlar analiz edilerek Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4

Öğrencinin Akademik Başarısının Artırılması

| Temalar | Kodlar | f |
|---|---|----|
| | Yapılandırmacı yaklaşım yöntemini uygulamak | 13 |
| | Derslerin güncel olarak verilmesini sağlamak | 8 |
| Eğitim-Öğretimin Etkililiğini Arttırma (f=36) | Dersle ilgili teknik geziler düzenlemek | 7 |
| | Öğrencileri araştırmaya yönlendirmek | 4 |
| | Öğrenciyi motive edecek şekilde ders anlatmak | 3 |
| | Kütüphane kullanma alışkanlıklarını arttırmak | 1 |
| | Öğrencilerden gelen dönütleri değerlendirmek | 5 |
| Çok Yönlü Destek Sağlama (f=12) | Yan dal, çift anadal uygulamalarını desteklemek | 3 |
| | Öğrenci ve öğretmen arasında iletişim ortamı sağlamak | 2 |
| | Alanı sevdirmek için çeşitli faaliyetler düzenlemek | 2 |
| | Rehberlik hizmeti sağlamak | 2 |
| Rehberlik (f=6) | Mesleki kariyer açısından bilgilendirmeler yapmak | 2 |
| | Okul sonrası sınavlar için seminerler vermek | 2 |

Tablo 4’ten de izlenebileceği üzere, öğrenci başarısının artırılmasına yönelik çalışmalara ilişkin bulgular eğitim-öğretimin etkililiğini arttırma (f=36), öğrenciye çok yönlü destek sağlama (f=12) ve rehberlik (f=6) olmak üzere üç temada toplanmaktadır. Üç bölüm başkanı, eğitim-öğretimin etkililiğini arttırmaya yönelik olarak şunları yaptıklarını belirtmiştir:

K8: “Bölümümüzle ilgili güncel gelişmeleri takip ederek ve bölüm içi öğretim elemanlarımızın görüşleri, katkılarıyla, ilgili dersleri, gerekli öğretim materyalleriyle öğrencilerimize verilmeye çalışıyorum.”

K14: “Teorik dersler kadar uygulamalı derslerin de güncel olarak verilmesini sağlıyoruz. Bilgi çağının yaşandığı günümüzde gereksiz bilgi yüklemesi yapmamaya dikkat ediyoruz. Mezuniyet

sonrası çalışma ortamlarında gerekli uygulamaya dönük bilgilere önem veriyoruz, buna göre derslerimizi güncelliyoruz. Dolayısıyla, hocalarımızı da bu hususta bilgilendiriyoruz.”

K22: “Yeniliklere açık bir program uygulamaya dikkat ediyoruz. Güncel çalışmaları takip ediyoruz, derslerimizi her dönem başında güncelliyoruz. Öğretim görevlilerimizin güncel ve pratik bilgileri aktarmalarını her ay yaptığımız anabilim dalı toplantılarında vurguluyoruz.”

İki bölüm başkanı öğrenciye çok yönlü destek sağlamak anlamında şu ifadeleri kullanmıştır:

K5: “Bölümümüzdeki öğrenciler ilimizdeki birçok yerde teknik geziler ile dersleri görerek ve uygulayarak öğrenebiliyorlar. Mesela, geçen dönem son sınıftaki öğrencilerimize ders müfredatıyla ilgili gezilere ilaveten onların MEB dışında değişik alanlarda da çalışabileceklerini göstermek amacıyla teknik gezi yaptık. Bu yıl da bu çalışmayı tekrarlamayı düşünüyoruz.”

K19: “Bitirme tezi ve sosyal proje derslerinde öğrencilerin çalışmalarını bire bir ilgileniyorum. Gerek öğrenciler gerekse aynı dersleri veren öğretim görevlileriyle karşılıklı iletişim halinde uygulama derslerini nitelikli olarak yürütmeye çalışıyoruz.”

İki bölüm başkanını rehberlik etkinlikleri kapsamında değerlendirilen görüşleri ise şu biçimdedir:

K2: “Okul sonrası öğrencilerimizin girebilecekleri sınavlar için bilgilendirme semineri vererek onlara farklı alanlarda da çalışabileceklerini gösteriyoruz.”

K26: “Ders başarısına yönelik öğrencilerimize okudukları fakültenin manevi değerini sık sık hatırlatıyoruz. Ayrıca, öğrencilerimizi etkinlikler düzenleyerek ve ödüllendirmeler kullanarak motive etmeye çalışıyoruz.”

Öğrencilerin Çok Yönlü Gelişmelerini Sağlamak İçin Yapılan Çalışmalar

Bölüm başkanlarına öğrencilerin çok yönlü gelişimini sağlamak için yaptıkları çalışmaların neler olduğu sorulmuş, alınan yanıtlar analiz edilerek Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Öğrencilerin Çok Yönlü Gelişmelerinin Sağlanması

| Temalar | Kodlar | f |
|---|---|----|
| Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikleri (f=45) | Sosyal aktiviteleri teşvik etmek | 13 |
| | Geziler düzenlemek | 11 |
| | Kulüp faaliyetleri düzenlemek | 10 |
| | Kurslardan yararlanmalarını sağlamak | 4 |
| | Sanatsal faaliyetlere katılımı desteklemek | 3 |
| | Öğrenci dergisi hazırlamayı teşvik etmek | 2 |
| | Spor faaliyetleri düzenlemek | 2 |
| Mesleki Gelişim Etkinlikleri (f=19) | Farklı kurum ve kuruluşlarda gönüllü olarak çalışabilecekleri uygulamalı derslere önem vermek | 9 |
| | Projelere ve araştırma gruplarına katılımı teşvik etmek | 7 |
| | Diğer ülkelerdeki uygulamalardan onları haberdar etmek | 2 |
| | Mülakatlar hakkında teorik ve pratik bilgiler vermek | 1 |

Tablo 5’te görüldüğü gibi, öğrencilerin çok yönlü gelişmelerini sağlamak için yapılan çalışmalar sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler ($f=45$) ve mesleki gelişim etkinlikleri ($f=19$) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. İki bölüm başkanının sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere ilişkin çalışmalarını yansıtan görüşleri aşağıdaki gibidir:

K5: “Öğrencilerimizin kulüp çalışmalarına rahat katılabilmeleri için ders programlarında boş günler ayarlıyoruz. Kulüp çalışmalarının sonucu olarak tarihi geziler, sempozyumlar, seminerler düzenlemelerini teşvik ediyoruz.”

K25: “Sosyal faaliyetleri web adresimiz üzerinden paylaşıyoruz. Öğrencilerin farklı alanlardaki çalışmalardan haberdar olmalarını sağlıyoruz. Bu tarz faaliyetlere aktif olarak katılmalarının üniversite hayatlarına olumlu yönde etkiler yaratacağını anlatıyoruz.”

Mesleki gelişim etkinlikleri kapsamında belirtilen iki görüş ise şöyledir:

K2: “...Mülakatlar hakkında teorik ve pratik bilgiler verildi ve kulüpler aracılığıyla mülakat simülasyonları yapılarak öğrenciler üniversite sonrası çalışma koşullarına hazır hale getirilmeye çalışıldı.”

K20: “...Öğrencileri iş hayatına hazırlamanın yanı sıra onlara bilgisayar ve dil kurslarına katılma imkânı sağlıyoruz.”

Etkili Öğretimsel Lider Özellik ve Davranışları

Katılımcılara son olarak bölüm başkanlarının etkili birer öğretimsel olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması ve neler yapması gerektiği sorulmuştur. Soruya verilen yanıtlara ilişkin analiz sonuçları Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6

Etkili Öğretimsel Lider Özellik ve Davranışları

| Temalar | Kodlar | <i>f</i> |
|---|---|----------|
| Olumlu Liderlik Özellikleri Sergileme ($f=35$) | Alanında başarılı olmak | 10 |
| | Kendini sürekli yenilemek | 5 |
| | Diğer üniversite ve fakültelerle iletişim halinde olmak | 4 |
| | Öğrencilerle sürekli iletişim halinde olmak | 4 |
| | Tecrübelerini personeliyle paylaşmak | 3 |
| | Çalışanları motive etmek | 3 |
| | Eleştiriye açık olmak | 2 |
| | Yapılanların başarılı sonuçlanacağına inanmak | 2 |
| | Liderlikle ilgili hizmet içi seminerler düzenlenmek | 2 |
| Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturma ($f=25$) | Öğretim elemanlarıyla iyi bir diyalog içinde olmak | 16 |
| | Hoşgörülü olmak | 6 |
| | Sosyal aktivitelere açık olmak | 2 |
| Çalışanları Destekleme ($f=23$) | Personeline ve öğrencilerine iyi model olmak | 1 |
| | Öğretim elemanlarının araştırmalarına imkan sağlamak | 11 |
| | Personelin gelişimini takip etmek | 7 |
| | Eğitim-öğretim materyallerini sağlamak | 3 |

| | | |
|--------------------------------------|---|----|
| | Performansa dayalı ödüllendirmeler yapmak | 2 |
| | Görev ve sorumluluklarını paylaşmak | 13 |
| Çalışanları Yönetime Katma (f=20) | Ekip çalışmasını benimsemek | 5 |
| | Örgüte dönük görüşleri paylaşarak bunları alınacak kararlara yansıtma | 2 |

Tablo 6’da görüldüğü üzere, etkili öğretimsel lider olabilmek için gereken özellikler ve yapılması gereken çalışmalar dört tema altında değerlendirilmiştir. Bu temalar; olumlu liderlik özellikleri sergileme ($f=35$), olumlu çalışma ortamı oluşturma ($f=25$), çalışanları destekleme ($f=23$) ve çalışanları yönetime katma ($f=20$) olarak belirlenmiştir. İki bölüm başkanının olumlu liderlik özellikleri sergileme kapsamındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

K7: “Öğretimsel lider; çok iyi bir öğretici, eğitici ve uygulayıcı olmalıdır. Öğretmek sanatını çok iyi bilmelidir.”

K20: “Liderlik bir kişilik özelliğidir ve sonradan kazanılmaz. Bu yüzden kıdem yöneticinin seçilmesinde birinci planda olmamalıdır...”

İki bölüm başkanının olumlu çalışma ortamı oluşturma kapsamında ele alınan görüşleri ise şu biçimdedir:

K3: “... İnsanların sadece iş değil iş dışı amaçlar için de bir araya gelmesi aidiyet duygusunu güçlendirir.”

K19: “Karşılıklı iletişim eğitim-öğretimin etkili yürütülmesinin ilk koşuludur.”

Bir katılımcının çalışanları destekleme kapsamındaki ifadeleri şöyledir:

K1: “Öğretim lideri, personelinin daha etkili çalışmasını sağlarsa bölümündeki eğitim-öğretim kalitesini yükseltebilir. Bence performansa dayalı ücret ödüllendirmesi sisteminin lider tarafından benimsenmesi öğretim görevlilerinin canla başla çalışmalarında etkili olabilir.”

Son olarak bir katılımcının çalışanları yönetime katma kapsamındaki ifadesi şöyledir:

K26: “... İş bölümünün daha etkin hale getirilmesi bir liderin işini kolaylaştırır. Görev ve sorumluluklarını paylaşması onun başarısız olduğunu ya da işin altından kalkamayacağını göstermez aksine personel arasında kuvvetli bir bağ oluşturur. Bu hususta görevlendirilen çalışan sayısının nitel ve nicel olarak yeterli olmasına dikkat edilmelidir.”

Sonuç ve Tartışma

Sonuçlar, bölüm başkanlarının daha çok yönetim işleriyle meşgul olduklarını göstermektedir. Doğrudan eğitim-öğretime liderlik etmek için ayrılan zaman, yönetim işlerinin gerisinde kalmaktadır. Bölüm başkanları, diğer işlerinden arta kalan az bir zamanı ise akademik çalışmalarını yürütebilmek için ayırmaktadırlar. Bir bölüm başkanı, aslında eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmak istediğini ancak özellikle idari evrak işleriyle uğraşmanın çok fazla zamanını aldığını belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı kadarıyla, bölüm başkanları bölümlerine öğretimsel anlamda liderlik etmek istemekte ancak iş yükleri bir ölçüde buna engel olmaktadır. Odabaşı, Fırat, İzmirli, Çankaya ve Mısırlı’nın (2010) belirttiği gibi, akademisyenlerin derslere girme, araştırma ve yayın yapma ve topluma hizmet etkinliklerine katılma görevleri bulunmaktadır. Türkiye’de akademisyenlerin iş yüklerinin görece fazla olduğu söylenebilir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitim-öğretim ve araştırma sorumlulukları birbirinden ayrılırken (Üstünoğlu, 2016),

Türkiye’de çeşitli yönetim görevleri, bütün bu görevlere ek olarak akademisyenlere verilmektedir. Bu ağır iş yükü, bölüm başkanlarının bölümlerinde yürütülen eğitim-öğretimin niteliğini arttırmaya dönük çalışmalar yapmalarının önünde bir engel olarak görülebilir. Var olan durumda bölüm başkanlarının zorunlu ders yükleri beş saattir. Bu ders yükünü dekanlarda olduğu gibi sıfıra indirerek bölüm başkanlarının iş yükleri azaltılabilir.

Bölüm başkanları öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerini desteklemek üzere sosyal, psikolojik, yönetsel ve eğitimsel anlamda çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar en çok bilimsel çalışmalara katılımı teşvik etmek, kaynak tespiti ve temininde yardımcı olmak ve hizmet içi eğitimler düzenlemek biçiminde kendini göstermektedir. Akademik çalışmalar için ortam hazırlamak ve bu çalışmalara katılımı sağlamak öğretimsel lider rolünü üstlenen bir bölüm başkanının en önemli görevlerindedir. Odabaşı ve diğerlerinin (2010) belirttiği gibi, akademisyenlerin bilimsel araştırma yapması ve etkinliklere katılması, gerçekleştirdiği eğitim-öğretim etkinliklerinin niteliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu anlamda, bölüm başkanlarının bilimsel çalışmalara katılımı teşvik etmek yönündeki davranışlarının etkili bir öğretimsel liderlik uygulaması olduğu ileri sürülebilir. Bir bölüm başkanı, öğretim elemanlarını mesleki anlamda geliştirmek için informal olarak, kendi aralarında çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir. Bostsford (1997), iyi bir liderin çalışanlarından beklediği davranışları önce kendisinin sergilemesi gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla bölümdeki öğretim elemanları ile informal gruplar kurarak akademik çalışmalar yapmak ve böylece öğretim elemanlarına akademik anlamda model olmak, nitelikli bir liderlik öğretimsel liderlik uygulamasıdır. Ancak bu uygulamanın yalnızca bir bölüm başkanı tarafından dile getirildiğini ve yaygınlaşmasının yararlı olacağını vurgulamakta yarar vardır.

Araştırma sonuçları, bölüm başkanlarının öğretim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için en çok rehberlik ve denetim çalışmaları yaptıklarını göstermektedir. Bu çalışmalar daha çok derslerin ve sınavların zamanında ve kurallara uygun biçimde yapılmasını kontrol etmek biçiminde kendini göstermektedir. Kuşkusuz hiçbir sistem denetimsiz kalmaz. Bu anlamda bölüm başkanlarının denetim etkinliklerini vurgulamaları önemli görülmektedir. Ancak denetimin çıktıya dönük yanı, geliştirme boyutudur. Bölüm başkanlarının uygulamalarının ise daha çok durum tespiti niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, bölüm başkanlarına öğretim programının uygulanması sürecinde tespit ettikleri aksaklıkları gidermek adına kontrol etmenin ötesine geçerek rehberlik çalışmaları yürütmesi gerektiği söylenebilir. Parker (2014), bölüm başkanlarının her öğretim elemanı ile birebir düzenli toplantılar yapması gerektiğini belirtmektedir. Böylece bölüm başkanları, her bir öğretim elemanına bölümün amaçlarını ve öğretim programının uygulanmasına ilişkin standartları ve beklentileri etkili biçimde aktarabilecektir. Benzer bir uygulama Türkiye’de de bölüm başkanlarına öneri olarak getirilebilir. Yine sonuçlar, bölüm başkanlarının programın uygulanış biçimi ile ilgili çeşitli tedbirler aldıkları ve çeşitli yönetsel destekler verdiklerini göstermektedir. Bölüm başkanları bu anlamda, uygulama derslerine önem verilmesini teşvik etmekte ve altyapı ve kaynak temini sağlamaktadır. Kalaycı (2008), uygulamaya dönük derslerin öğrenci üzerinde olumlu etkiler yarattığını tespit etmiştir. Bu uygulamalar sonucunda öğrenciler; yaratıcılık, problem çözme ve eleştirel düşünme gibi becerilerini geliştirmenin yanı sıra işbirliği, hoşgörü ve paylaşım ortamında

bulunarak sosyal zekâlarını da geliştirmektedir. Bu yönüyle bölüm başkanlarının uygulama derslerine ağırlık verilmesini teşvik ediyor olmaları etkili bir öğretimsel liderlik uygulaması olarak not edilmelidir.

Bölüm başkanları, öğrencilerin akademik başarılarını arttırabilmek için daha çok eğitim-öğretimin etkililiğini arttırmaya dönük çalışmalar yürütmekte, bunun yanında öğrencilere çok yönlü destekler sağlayarak rehberlik çalışmaları düzenlemektedirler. Bu çalışmaların başında da derslerin yapılandırmacı yaklaşımla planlanmasını sağlamak gelmektedir. Senge (2000), değişen çağa ve zamana rağmen üniversitelerde hala değişmeyen şeylerin olduğunu bildirmektedir. Örneğin hala öğrenmeden çok öğretim ön plandadır, hala öğretim elemanları sınıfın merkezindedir ve hala kuram ve uygulama arasındaki bağın kurulmasında sorunlar vardır. Aktan'a (2007) göre, gelişen teknolojiler ve değişen bilgiler karşısında üniversitelerin eğitim-öğretim ve öğrenme yöntemlerinde gelişmeyi takip etmesi gerekmektedir. Eğitim-öğretim sürecinde yapılandırmacı yaklaşım, öğrenci merkezli eğitim, uzaktan eğitim, yaşam boyu öğrenme ve disiplinler arası öğrenme yöntemlerinin üniversitelerde kullanılması ile çağımıza yakışan bir eğitim-öğretim ortamı sağlanabilir. Erdem ve Demirel (2002), Türkiye'deki üniversitelerde yapılandırmacı yaklaşım kullanılarak hazırlanan programların etkili olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bölüm başkanlarının öğrenci başarısını arttırmak için yapılandırmacı yaklaşımı işe koşmaları da etkili bir öğretimsel liderlik uygulaması olarak görülmektedir. Diğer taraftan bölüm başkanları yan dal ve çift ana dal uygulamalarını destekleyerek öğrenci başarısını teşvik etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Şimşek ve Adıgüzel (2012), çağdaş üniversite perspektifinin giderek daha disiplinlerarası bir anlayışa doğru evrildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, yazarlar Türkiye'de bölümlerin bu uygulamalara karşı çeşitli biçimlerde direnç gösterdiklerini belirtmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmaya katılan bölüm başkanlarının yan dal ve çift ana dal uygulamalarının destekleniyor olması olumlu bir liderlik davranışı olarak değerlendirilebilir.

Bölüm başkanları öğrencilerin çok yönlü gelişimlerini sağlamak için sosyal, kültürel, sportif etkinliklerle mesleki gelişim etkinlikleri düzenlediklerini belirtmektedir. Bölüm başkanları bu kapsamda sosyal aktiviteleri teşvik etmekte, geziler düzenlemekte, kulüp çalışmalarını desteklemektedir. Bilindiği gibi üniversitelerde sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler genellikle kulüp çalışmaları çerçevesinde yürütülmektedir. Bu nedenle bu başlıkta kulüp çalışmaları öne çıkmaktadır. Eskici ve Aktaş'ın (2014) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, üniversitelerde öğrenciler kulüp çalışmalarına ilgi alanları ile meşgul olmak, sosyal olmak ve arkadaş çevresi edinmek için katılmaktadır. Öğrenciler, kulüp çalışmalarının keyifli zaman geçirmelerini sağladığını, sosyal çevrelerini genişlettiğini ve kendini geliştirme fırsatı sunduğunu dile getirmektedir. Tüm bu çıktılar öğrencilerin yalnızca akademik olarak değil, çok yönlü olarak gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, kulüp çalışmalarını desteklemek de bölüm başkanlarının üzerinde durması gereken bir öğretimsel liderlik uygulaması olarak görülebilir. Bunun yanında, bölüm başkanlarının mesleki gelişim etkinlikleri kapsamında öğrencilerin farklı kurum ve kuruluşlarda gönüllü olarak çalışabilecekleri fırsatlar oluşturması da önemli bir öğretimsel liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir.

Bölüm başkanları, etkili bir öğretimsel lider olabilmek için olumlu liderlik özellikleri sergilemek, olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanları desteklemek ve

yönetime katmak gerektiğini düşünmektedir. Bölüm başkanlarına göre etkili bir öğretimsel lider, olumlu liderlik özellikleri sergileme bağlamında, her şeyden önce alanında başarılı olmalıdır. Lunenberg ve Ornstein'in (2000) belirttiği gibi liderlerin en önemli güç kaynaklarından biri de uzmanlık gücüdür. Uzmanlık gücü, liderin, grubun ihtiyaç duyduğu işle ilgili özel bilgi ve yeterliklere sahip olmasıdır. Lider, grubun yapmakla görevlendirildiği işi analiz etme, uygulama kontrol etme yeterliğine sahip kişi olarak görüldüğünde uzmanlık gücünden söz edilebilir. Bölüm başkanları da kendi alanlarında hem araştırma ve yayın hem eğitim-öğretim hem de topluma hizmet konularında uzman olabilmelidir. Bir katılımcının da belirttiği gibi, bölüm başkanı önce kendisi öğretme sanatını iyi bilmelidir. Bölüm başkanları ancak böylece, öğretim elemanlarınca birer lider olarak kabul görebileceklerdir. Sonuçlar, öğretim elemanlarıyla iyi bir diyalog içinde olmanın ve onları yönetime katmanın da etkili bir öğretimsel lider olabilmek için gerekli görüldüğünü göstermektedir. Birnbaum'a (2004) göre, öğretim elemanlarının kararlara katılması üniversitelerin doğru ve etkili yönetilmesi için önemlidir. Finch, Hansen ve Alexander'a (2010, s. 5) göre, lider çalışanlarına değerli olduğunu hissettirebilirse onlarla iyi bir diyalog kurabilir. Bunun için liderin; önemli bilgileri önce personeliyle paylaşması, karar almadan personelinin fikirlerini alması, onların önerilerini uygulamaya geçirmesi ve rehberlik yaparak çalışmalarını kolaylaştırması önemlidir. Görüldüğü gibi hem bu araştırmanın bulguları hem de ilgili literatür, bölüm başkanlarının öğretim elemanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmasının ve onları alınan kararlara katmanın önemini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, bölüm başkanlarının hem bir akademisyen hem de bir yönetici olarak birçok işi bir arada yürüttüğü ve bürokratik işlerin zamanlarının önemli kısmını aldığı, buna rağmen akademik personelin geliştirilmesinden öğrencinin akademik başarısının ve çok yönlü gelişiminin sağlanmasına, birçok öğretimsel liderlik uygulamasını hayata geçirdikleri söylenebilir. Ancak, bölüm başkanlarının kendi ifadeleri, çeşitli nedenlerle eğitim-öğretimi doğrudan odağa almakta zorlandıklarını göstermektedir. Bu araştırma, bölüm başkanlarının öğretimsel liderlik kapsamında neler yaptıklarını açıklamakla birlikte, onları etkili birer öğretimsel lider olmaktan alıkoyan nedenleri ortaya koymamaktadır. Konu ile ilgili ileriki araştırmalarda bölüm başkanlarının neden eğitim-öğretime liderlik etmeye tam olarak odaklanamadıkları ve bunu yapabilmek için neler yapılabileceği araştırılabilir.

Summary

Purpose and Significance: Discussions about instructional leadership are mostly conducted through pre-university schools and their administrators (Aksoy & Işık, 2008; Kış & Konan, 2014; Sağır & Memişoğlu, 2013; Şahin, 2011; Şişman, 2016; Tanrıöğen, 2000; Ünal & Çelik, 2013; Yaman & Ezer, 2016), but universities are not outside the scope of this discussion as an educational institution. According to Bolman ve Gallos (2011, p. 6), universities must be able to cope with major changes in technology, and in this sense, with the twenty-first century, they must be able to earn the skills and values expected of tomorrow's employees. It can be said that the structures called departments in universities are directly related to education and training. According to the Law on Higher Education, departments are managed by the department head. The department head is responsible for the education of the department at all levels, its research and the regular and efficient conduct of all activities of the departments. However, as stated by Senge (2000), department administration is quite different from usual business management, because department heads are both an instructor and a researcher in their department. When the duty of department head expires, they are returned to their positions in the department. With this aspect, it will be a better understanding to see department heads not as professionals but as a part of the teaching staff in addition to all responsibilities. It is possible to find various studies on the leadership behaviors of deans (Beck-Frazier, White & McFadden, 2007; Parker, 2014) and department heads (Bellibaş, Özasan, Gümüş, & Gümüş, 2016; Bryman, 2007; Dimici, Seggie, Hacıfazlıoğlu, & Caner, 2016) in the field. However, it seems that there is a gap in the research about the direct instructional leadership behaviors of department heads. Because of this gap on the field, this study aims to examine the instructional leadership practices of the department heads in the higher education institutions. In order to reach this aim, answers were sought to the following questions: (1) What are the tasks of the department heads which are took the most of their time? (2) What are the activities of department heads to contribute to the professional development of the teaching staff in their departments? (3) What are the precautions they have taken and the work they have done in order to implement the department's curriculum effectively? (4) What kind of activities are being done to contribute to student achievement by the department heads? (5) What kind of activities are being done to improve students' multifaceted development by the department heads? (6) What qualities should the department heads have to be an effective instructional leader and what should be done in this process?

Method: In order to obtain in-depth knowledge about instructional leadership in higher education, qualitative method was preferred and the research was designed as a case study (Yin, 2009, p. 18) which is one of the qualitative research designs. The data were collected at a university in the Black Sea region during the academic year of 2013-2014 and 2014-2015. In the sample; there are a total of 26 department heads: 5 from the faculty of education, 5 from the faculty of science and literature, 4 from the faculty of economics and administrative sciences, 4 from the faculty of theology, 5 from the faculty of engineering and natural sciences and 3 from the faculty of agriculture. The data of the study were collected using the interview technique. The questions in the interview form are designed as semi-structured. The interview form consists of two parts. In the first part, there are five questions about the personal information of the

participants and in the second part; there are six questions about the instructional leadership behaviors. In order to collect data, permission was obtained from the university; then, interviews were held in 2013-2014 and 2014-2015 academic year. Data were examined by using content and descriptive analysis.

Results: The results show that department heads are mostly busy with administration work. Leadership time for directly education is less than the time for administration tasks. Heads of departments have a little time for their academic work than any other job. A department head actually stated that he wanted to spend more time to education, teaching and research activities, but in particular he took too much time to deal with administrative paperwork. The department heads are engaged in various social, psychological, managerial and educational activities to support the professional development of the instructors. These studies are mostly in the form of promoting participation in scientific works, assisting in resource identification and provision, and organizing in-service trainings. The results of the research show that the department heads have the most guidance and supervision work for effective implementation of the curriculum. Department heads spend time to works about the effectiveness of education and training in order to increase the academic achievement of the students, as well as organizing guidance work by providing multi-directional support to the students. At the beginning of these studies, it is ensured that the lessons are planned with a constructive approach. The department heads state that they organize professional development activities with social, cultural and sports facilities in order to provide multi-dimensional development to students. In this context, department heads encourage social activities, organize trips and support club activities. In order to be an effective instructional leader, department heads are expected to demonstrate positive leadership qualities, to create a positive working environment, to support and to empower employees.

Discussion and Conclusions: In conclusion, department heads have been involved in many tasks as both academics and administrators, and have taken up a considerable portion of the time of bureaucratic work, yet it may be said that they have experienced many instructional leadership practices in order to provide academic success and multi-dimensional development to students. However, the department heads' own expressions indicate that because of the various reasons they have difficulty on taking care of education-training directly. Clarifying what department heads do as instructional leaders this research do not answer why department heads cannot find enough time for an effective instructional leadership. Future research may focus on this question.

Kaynakça

- Aksoy, E., & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Aktan, C.C. (2007). *Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aydın, İ. (2016). *Akademik etik*. Ankara: Pegem.
- Beck-Frazier, S., White, L. N., & McFadden, C. (2007). Perceived differences of leadership behaviors of deans of education: A selected study. *Journal of Leadership Education*, 6(1), 92-107.
- Bellibaş, M. Ş., Özaslan, G., Gümüş, E., & Gümüş, S. (2016) Examining department chairs' needs in performing academic leadership in Turkish universities. *Education and Science*, 184, 91-103.
- Birnbaum, R. (2004). The end of shared governance: Looking ahead or looking back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Bostsford, J. (1997). We must empower our leaders to make a difference. *AORN Journal*, 66(2), 213-214.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (s. 131-177). Ankara: Pegem A.
- Dareh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Illinois: Waveland Press.
- Dimici, K., Seggie, F. N., Hacifazlıoğlu, Ö., & Caner, A. (2016). Challenges of the professionalization of department heads in higher education: A qualitative study in Turkey. *Education and Science*, 184, 131-146.
- Erdem, E., & Demirel Ö. (2002). Program geliştirmede yapılandırmacılık yaklaşımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 81-87.
- Eskici, M., & Aktaş, R. (2014). Üniversite öğrencilerinin öğrenci kulüplerine yönelik görüşleri. *Asian Journal of Instruction*, 2(1), 31-40.
- Faulkenberry, T.M. (1996). *A comparison of teachers' perceptions of key instructional leadership behaviors and instructional leadership behaviors identified in effective schools' research*. USA: UMI, Bell & Howell.
- Finch, K. Hansen, C., & Alexander, R. (2010). Internal communications: It's not rocket science. Nova Scotia: Crown Copyright. Web: <http://novascotia.ca/cns/pubs/ItsNotRocketScience.pdf> adresinden alınmıştır.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55(7), 6-10.

- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hanna, D. E. (2003). Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education. *Educase Review*, 38(4), 28-34.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. London: McGraw Hill.
- Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde proje tabanlı öğrenmeye ilişkin bir uygulama: Projeyi yöneten öğrenciler açısından analiz. *Eğitim ve Bilim*, 147, 85-105.
- Kış, A., & Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 2129-2145.
- Lunenberg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration*. USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- McEwan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks California: Corwin Press.
- Memişoğlu, S. P. (2001). *Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim*. 10. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulmuş sözlü bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Türkiye.
- Odabaşı, H., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S., & Mısırlı, Z. A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 127-142.
- Parker, R. (2014). Leadership tips for university department chairs: Setting the right tone and putting faculty first are key. Web: <http://www.universityaffairs.ca/careeradvice/career-advice-article/leadership-tips-university-department-chairs/> adresinden alınmıştır.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Gerçek dünya araştırması*. Ş. Çınkır ve N. Demirkasımoğlu (Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sağır, M., & Memişoğlu, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39-56.
- Senge, P. M. (2000). The academy as learning community: Contradiction in terms or realizable future? In A. F. Lucas and associates (eds.). *Leading academic change: Essential roles for department chairs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shaw, K. (2012). Leadership through instructional design in higher education. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 12(3), Web: <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/fall153/shaw153.html> adresinden alınmıştır.
- Stebick, D. M. (2009). *A case study investigating the implications of change as instructional leaders implement IDEA's response to intervention policy* (Unpublished doctoral dissertation). Cincinnati University, Ohio, USA.

- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.
- Şimşek, H., & Adıgüzel, T. (2012). Yükseköğretimde yeni bir üniversite paradigmasına doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37(166), 250-261.
- Şişman, M. (2016). Factors related to instructional leadership perception and effect of instructional leadership on organizational variables: A meta-analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(5), 1761–1787.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 61-66.
- Ünal, A., & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Üstünlüoğlu, E. (2016). Perceptions versus realities: Teaching quality in higher education. *Education and Science*, 41(84), 235-250.
- Yaman, E., & Ezer, Ö. (2016). Öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 39-54.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. USA: Sage.
- Yörük, S., & Akdağ, G. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(1), 66-92.

