

İlkokul Müdürlerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği Rollerini

The Instructional Leadership Roles Of Primary School Principals For Implementation Of Curriculums

Bahadır GÜLBAHAR*

Özet

Bu araştırma, ilkököl müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasında ki öğretim liderliği rollerini saptayabilmek ve ulaşılan bulgular ışığında öneriler geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Kırşehir merkezdeki ilkökullarda görevli okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” kullanılmış ve “amaçlı örnekleme yolu” izlenmiştir. Veriler, betimsel yöntem ve içerik analiz yöntemine göre analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, ilkököl müdürlerinin belirledikleri rollerin “öğretim programlarının uygulanmasında okul müdürlerinden beklenen öğretim liderliği rolleri”nden olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Okul müdürlerinin rolleri, öğretim liderliği, öğretim programları.*

Abstract

This research is made in order to determine the instructional leadership roles of primary school principals for implementation of curriculums and to develop recommendations in the light of the findings obtained. The research was conducted on the primary school principals in charge in the city centre of Kırşehir in the academic year 2012-2013. “Semi-structured interview” of qualitative techniques was used and “purposive sampling path” was followed in the research. The data were analyzed by descriptive method and the content analysis method. As a result, it is determined that the roles fixed by primary school principals are from “the instructional leadership roles expected from the school principals for the implementation of curriculums”.

Key Words: *The roles of school principals, instructional leadership, curriculums.*

* Yrd. Doç. Dr., Ahi Evran Üniversitesi, Türkçe Eğitim Bölümü
bahadirdgulbahar@hotmail.com, bahadir.gulbahar@ahievran.edu.tr

Giriş

Öğretim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonundan itibaren Batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, okul yöneticisinin okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2004).

Öğretim liderliğini tanımlamak ve öğretim liderliği davranışlarını belirlemek amacıyla yurt dışında ve özellikle ABD’de birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde, öğretim lideri olarak belirlenen bazı okul yöneticilerinin liderliği nasıl tanımladıkları belirlenmiştir. Bu tanımlardan birkaçı şöyledir (Mc Evan, 1994: 6-10):

“Öğretim liderliği, eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurulunun birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin yaratılmasıdır.”

“Öğretim lideri; belirli amaçları olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi sahibi, insanlık becerileri yeterli, sınırsız enerjiye sahip olan ve risk üstlenen kişidir.”

“Öğretim lideri; öğretme ve öğrenmeyle beslenen, devamlı olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği okul ve öğretimi nasıl organize edebileceğini düşünen kişidir.”

Çelik’e göre ise öğretim liderliği, iyi öğrenci yetiştirmek ve öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir hâle getirilmesi çalışmalarıdır (Çelik, 2000).

Bu tanımlar incelendiğinde ortak noktaların öğretimi geliştirme ve öğretme-öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Öğretim ile doğrudan ilişkili olması, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini sergilemelerini gerektirmektedir.

Öğretim programının başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için okul yöneticisi öğretim lideri olarak kendisinden beklenen rolleri gerçekleştirmelidir. Rol, “bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev”dir (TDK). Rol; görev, birey, çevre ve beklentilerin karşılıklı etkileşimlerinin belirlediği davranış olarak da tanımlanabilir (Başar, 2000). Hallinger ve Murphy tarafından 1985’te geliştirilen en önemli öğretim liderliği modelinde temel roller, okulun misyonunu tanımlamak, öğretim programını koordine etmek ve olumlu bir öğrenme iklimi yaratmaktır (Hallinger ve Murphy, 1985). Bu temel rollerin yerine getirilebilmesi için de öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulunun varlık sebebini ve eğitim-öğretim politikasını açık bir şekilde ortaya koyan bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonun okul personeline özümsemesini sağlamalıdır. Bir okul müdürünün öğretim liderliği alanında yeterli olabilmesi ayrıca şu rolleri yerine getirmesine bağlıdır (DDE, 1998; CCSSO, 1996; akt. Gümüşeli, 2001):

1. Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak
2. Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak
3. Farklı öğrenci ihtiyaçları ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak
4. Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren ve bunları öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek
5. Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek
6. Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak
7. Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarı değerlemeye yönelik olarak elde edilen verilerden yararlanmak
8. Eğitime ilgili yeni teknolojileri izlemek ve bunların okulda kullanılmasını sağlamak
9. Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak
10. Okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak
11. Yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak
12. Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek
13. Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısını oluşturmak
14. Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak
15. Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek
- 16.İlgililerin katılımı ile okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek
17. Karar almada mümkün olduğunca çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak
18. Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak

Ornstein ve Hunkins (2004)'e göre ise okul yöneticisi, öğretim lideri olarak şu temel rolleri yerine getirmelidir:

1. Okulun eğitsel amaçlarının geliştirilmesine yardım etmek
2. Öğretmenler, veliler ve öğrencilerle öğretim programını planlamak
3. Öğrenci ihtiyaçları anketleri düzenlemek ve bunları değerlendirmek
- 4.Sınıf ve/veya konu düzeyine göre çalışma programları düzenlemek

5. Dersleri planlamak ya da programlamak, okul takvimini planlamak
6. Öğretmenlerin ders alanındaki davranışsal hedefleri yazmalarına yardım etmek ya da öğretmenleri bu konuda geliştirmek
7. Sınıf düzeyinde ya da konu alanında öğretim programı rehberleri ya da öğretmen rehberleri hazırlamak
8. Yeni kaynak üniteler ve ünite planları hazırlamak
9. Ders kitaplarının seçilmesine ve değerlendirilmesine yardım etmek
10. Eğitsel materyalleri ve ortamı seçmek, kurmak ve düzenlemek
11. Aracı kaynak olarak öğretmenlere hizmet vermek
12. Öğretmenleri gözlemek, ön inceleme ve son inceleme konferansları düzenlemek
13. Öğretmenlerin öğretim programını sınıfta uygulamalarına yardımcı olmak
14. İçeriği geliştirmek ya da yeniden tanımlamak
15. Ödeneklerin yazılmasında personele yardımcı olmak
16. Öğretim programının yenilenmesini ya da değiştirilmesini teşvik etmek, değişim aracı olarak hizmet vermek
17. Okuldaki öğretim programı danışmanları ile öğretim programı araştırma ve/veya işlerini yönetmek
18. Öğretim programı ve eğitimsel değerlendirmeler için standartlar geliştirmek
19. Mesleki geliştirme programlarını düzenlemek ya da planlamak
20. Okuldaki öğretmenler, uzmanlar ve diğer personelle birlikte çalışmak

Smith ve Andrew (1989) ise okul yöneticisinin sergilemesi gereken güçlü öğretimsel liderlik rollerinin şunlar olduğunu belirtmiştir (Çelik, 2000):

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir liderlik
- a. Öğretmenlerle iletişim kurma
- b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme
- c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme
- d. Değişik öğretim materyalleri sağlama
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama

7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama
10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma

Yukarıda sıralanan rollerden de anlaşılacağı üzere öğretim liderlerinden beklenen öğretime odaklanmalarıdır. Bu rolleri yerine getirebilmek için okul yöneticileri, kendilerinden öncelikle beklenenin “yöneticilik” değil, “liderlik” olduğunun bilincinde olmalı ve varlık amaçlarının okulda öğretimi geliştirmek, öğretim etkinliklerine rehberlik etmek olduğunu bilmelidir. Bir öğretim lideri olarak okul yöneticisi öğretim etkinliklerine doğrudan katılmalıdır. Öğretim etkinliklerinin planlanması ve değerlendirilmesinde öğretmenlerle iş birliği içinde çalışmalı, sürecin daha etkili işlemesi için kendisine geribildirimlerde bulunulmasını sağlamalı ve teşvik etmelidir. Geribildirim işlevsel olması ve öğretmenler tarafından iyi niyetli olarak algılanması da okul yöneticisinin öğretim liderliği rollerini yerine getirmesine bağlıdır.

Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretme-öğrenme süreçlerinin yanı sıra öğretim programıyla da doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Findley ve Findley, 1992). Okul yöneticileri, öğretim liderliği rollerini yerine getirebildikleri ölçüde öğretim programlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunacaklardır (Can, 2007). Öğretim liderliği rollerini yerine getirebilmeleri için ise okul yöneticilerinin öğretim programlarıyla ilgili geniş bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Glatthorn, 2000). Zira öğretim programı, öğretimin temel değişkenlerindedir; öğretim, öğretim programları aracılığıyla gerçekleştirilir (Can, 2007). Öğretimin en önemli unsurlarından olan “öğretim programı”nın tanımlarından bazıları şöyledir:

“Öğretim programı” Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “*Bir okulu bitirmek veya bir alanda uzmanlaşmak için okunması gereken ders ve konuları kapsayan plan, müfredat, ders programı, müfredat programı.*” şeklinde açıklanmıştır. Öncül’ün (2000) hazırladığı Eğitim Sözlüğü’nde ise öğretim programı, “*Herhangi bir örgün yetiştirme kurumunda yetişmek isteyen kazandırılması düşünülen bilgi, beceri ve tutumları belirten bir yazılı belge.*” olarak tanımlanmıştır.

Varış (1996) öğretim programını, “*Eğitim programı içinde ağırlık taşıyan bu kesim, genellikle belli bilgi kategorilerinden oluşan ve bir kısım okullarda beceriye ve uygulamaya ağırlık tanyan, bilgi ve becerinin eğitim programının amaçları doğrultusunda ve planlı bir biçimde kazandırılmasına dönük bir programdır.*” şeklinde tanımlamaktadır.

Büyükkaragöz, öğretim programı için “*Belli bir öğretim basamağındaki çeşitli sınıf ve derslerde okutulacak konuları, bunların amaçlarını, her dersin sınıflara göre haftada kaç*

saat okutulacağı ve öğretim metotlarını, tekniklerini gösteren kılavuzdur.” demektedir (Büyükkaragöz, 1997). Bloom’un dilimize çevrilen kitabında ise öğretim programı İngilizce “curriculum” kelimesine karşılık olarak verilmiş ve “*Bir dersin özel hedeflerini, bu hedeflerin davranışlar açısından tanımlarını ve gerçekleştirilmesinde alınacak çevre ayarlaması önlemleriyle bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini (gerçekleşme derecelerini) belirleme yollarını içeren bir kaynak.”* olarak tanımlanmıştır (Bloom, 1995).

Öğretimin en önemli unsurlarından biri olan öğretim programının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için okul yöneticilerinin şu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Güdül, 2007).

- 1.Yenilikçi:** Çağın gelişmesine ve getirilerine uyum sağlayan veya sağlama güdüsünde olan kişi veya düşünce sahibidir. Yenilik yapan bireydir.
- 2.Yetki paylaşımı yapan:** Sahip olunan yetkiyi diğer bireylerle ortaklaşa kullanan veya yetkiyi bireylere devreden kişidir.
- 3.Yönlendirici ve cesaretlendirici:** Herhangi bir eylemin gerçekleştirilmesine rehberlik eden ve gerçekleşmesini güdüleyen özelliğe sahip olan kişidir.
- 4. Hoşgörülü:** Yapılan veya gerçekleşen durumları hoş karşılayan ve olaylara iyi tarafından bakan kişidir.
- 5. Demokratik:** Bireylere özgürlükler tanıyan ve onların fikirlerine değer veren kişidir.
- 6. İletişimci:** Duygu, düşünce veya bilgilerini başkalarıyla paylaşan ve paylaşmaya istekli olan kişidir.
- 7. Açıklayıcı:** Bilgisi olduğu konuyu ayrıntılarına girerek açıklayan ve bilgiyi aktardığı bireyin anlamasını ve kavramasını sağlayan kişidir.
- 8. Lider:** Herhangi bir eylemde öncülük yapan kişidir. Grup içerisinde baskın özelliğe sahip kişidir.

Öğretim liderleri, öğrencilerin öğrenme becerilerini geliştirmek için öğretim programını koordine etmeli, denetlemeli ve değerlendirmelidir (Hallinger, 2005). Bir başka ifadeyle okul yöneticisi, öğretim programını yönetmelidir. Genellikle okul yöneticisinin program yönetimi kapsamındaki rolleri denilince öğretimle ilgili her türlü kaynak ve materyalleri seçme ve sağlamadaki rolleri anlaşılır. Oysa bir okulda okul yöneticisinin varlık nedenlerinden biri, belki de en önemlisi okul programının (öğretim programının) işleyişinin yönetimidir (Şişman, 2007). Öğretim programlarının yönetiminde de okul yöneticisinden beklenen yönetici gibi davranması değil, lider gibi davranmasıdır. Buradan hareketle okul yöneticisi için “öğretim programı lideri” nitelendirmesinde bulunulabilir.

Öğretim programı liderliği öğretim liderliğinin genel alanı içindeki belirli işlevlerin yerine getirilmesini gerektirir (Doll, 1989). Bu işlevler, öğretim programı liderinin uzman, danışman, rehber, öğretmen, yönetmen, eğitmen, model, göz-

lemci, değerlendirici, savunucu, çözümleyici ve bağlayıcı rolleri oynamasını gerektirebilir (Wiles, 1993).

Singleton (1974), Zechman (1977), Peterson (1977), Erickson (1979), Hay (1980), Lietz ve Tawle (1980), Geering (1980), Cotton ve Savard (1980), Dcw ve Whitehead (1981), Sahar (1982), Fullan (1982) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticisinin okulda etkili bir performans gösterebilmesi için öğretim programı liderliği davranışlarını göstermesinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Bugünün okul yöneticisinin öğretim programlarını planlama, eş güdümlenme ve değerlendirme konularında da etkin olması gerektiğini de belirtmişlerdir. Okul yöneticisinin okullarda öğretim programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasında kilit rol oynamasının yanı sıra bu başarıyı sağlamada ortaya koyması gereken önemli davranışlara değinmişlerdir. Okulda değişimi sağlamak, öğretim programını yorumlamak ve programın gerçekten uygulanıp uygulanmadığını denetlemek bu davranışlar arasındadır. Sınıf çalışmalarına katılım, öğretim programlarının oluşturulmasıyla ilgili kararlarda merkezî rol oynama, öğretim programlarının değerlendirilmesine etkili katılım, okul kadrosunun öğretim programlarıyla ilgili beklentilerini karşılama ve öğretim programlarının beklentilerini ortaya koyma gibi davranışlar, okul yöneticisinin iyi bir öğretim programı lideri olduğunu ortaya koyar. Okul yöneticilerinin öğretim programı yönetimi rolleri tam olarak belirtilmemiş ve okul yöneticileri bu konuda yeteri kadar eğitim almamışlarsa program yönetimi konusunda etkili birer lider olmaları beklenmemelidir (Wright ve Renihan, 2008). O hâlde merkezî örgütler (MEB, TTKB...), okul yöneticileri için öğretim programlarına hâkim olmalarını sağlayacak eğitim faaliyetleri düzenlemeli ve programların uygulanmasında okul yöneticilerinden beklenen rolleri bütün açıklığıyla ortaya koymalıdır.

Newlove (2005), okul yöneticilerinin okulda öğretim programını yönetirken üstlenmeleri gereken liderlik rollerinin şunlar olduğunu düşünmektedir:

a. İklimle İlgili Davranışlar: 1. Stresli durumları azaltır. 2. Sınıf ziyaretlerini planlar. 3. Sınıf çalışmalarına katılır. 4. İyi çalışmaları ödüllendirir. 5. Duygusal bir barometre gibidir. 6. Mizahı sever. 7. Öğretmenlerin kişisel hayatlarına saygılıdır. 8. Kişilerle birlikte çalışmaya isteklidir (Newlove, 2005). 9. Politikalara bağlı kalarak olumlu bir okul iklimi yaratır (tutarlı olarak, öğretmenleri karar verme sürecine dâhil ederek, etkili yönetim davranışlarını talim ederek, öğretmenleri överek ve onların kendilerini evlerinde gibi hissetmelerini sağlayarak) (Kobola, 2007).

b. Hedef ve Davranışlarla İlgili Davranışlar: 1. Okul misyonunu, okulun ve sınıfların amaç ve hedeflerine dönüştürür. 2. Küresel bakış açısına sahiptir. 3. Kişilerin ilgileriyle hedefler arasında denge sağlar. 4. Öğrenciler üzerinde yoğunlaşır. 5. Öğretmenler için önemli olan aktiviteleri süzgeçten geçirir. 6. Aktivitelerini okul planına göre düzenler (Newlove, 2005). 7. Öğretim programının planlanmasına öncülük eder ve planlamayı yönetir (Kobola, 2007).

c. Kaynaklarla İlgili Davranışlar: 1. Program hakkında uzman görüşlerinin alınmasını sağlar. 2. Program uzmanlarından ya da danışmanlardan yararlanır. 3. Yeni program ve müfredatları uygulamak için fırsat yaratır. 4. Materyal seçimine okul kadrosunu katar. 5. Yeteri kadar başış toplanmasını sağlar (Newlove, 2005).

ç. Takım Çalışmasıyla İlgili Davranışlar: 1. Veli, öğretmen, öğrenci ve destek ekibinin takım çalışmalarına inanır. 2. Tanı, paylaşım, uygulama ve değerlendirme çalışmalarını hızlandırmak için bir takım hâlinde çalışır. 3. Okul takvimini kolektif bir şekilde planlar. 4. Öğretmenlerin katılımını sağlar. 5. Okul çalışanlarının toplantı gündemine öğretim programını ekler. 6. Öğretmenleri desteklemek için risk almaya gönüllüdür. 7. Okulda liderlerin ortaya çıkmasını sağlar ve onlardan liderlik etmelerini ister. 8. Okul takımlarının tartışmalarını sağlar. 9. Program konularında takım uyumunu sağlar (Newlove, 2005).

d. Öğretimle İlgili Davranışlar: 1. Eğitim-öğretimi geliştirmek için iş birliğine önem verir. 2. Öğretim konularında öğretmenlerin informal konuşmalarını teşvik eder. 3. Eğitim-öğretim sürecine katılır. 4. Öğretmenlere sınıf içi zamanlarını öğretimle geçirmelerini tavsiye eder. 5. Çalışma programlarının oluşturulmasında öğretmenlere yardımcı olur. 6. Sınıfları düzenler. 7. Öğretmenlere sınıfta programın uygulanması konusunda yardımcı olur. 8. Programla ilgili araştırmalar yapar ya da uzman görüşlerine başvurur. 9. Öğrencilerin okulda geçirdikleri zamanı tartışır. 10. Günlük ders programlarını inceler. 11. Öğretim stratejilerinin kullanımında model oluşturur. 12. Öğrenme stillerini bilir (Newlove, 2005).

e. Mesleki Gelişimle İlgili Davranışlar: 1. Öğretmenlere ve öğrencilere karşı insancıl ve saygıduyuludur. 2. Yeni öğretme teknikleriyle ilgili mesleki gelişim programlarının sürekliliğini sağlar. 3. Öğretmenler için ilginç olan konferansları araştırır. 4. Özellikle öğretim konusundaki gelişmelerini içeren öğretmen değerlendirmesinin temel amacını bildirir. 5. Mesleki gelişim oturumlarına katılımı destekler. 6. Öğretmen toplantılarının düzenli yapılmasını teşvik eder ve bu toplantılara katılmaya çalışır. 7. Öğretmenlere düşünmeyi sağlayacak sorular sorar. 8. Öğretmenlerle yapılandırılmış görüşmeler yapar. 9. Yönetici toplantılarının gündeminde programla ilgili konuların yer almasını sağlar. 10. Rehberlik eder. 11. Yöneticilerle ilgili kısa kurslara katılır. 12. Öğretmenleri gerekli program davranış ve becerilerine yönelik temel bilgileri kazanmaları konusunda destekler (Newlove, 2005). 13. Öğretmenlerin uzmanlık alanları çerçevesinde insan kaynaklarını yönetir. 14. İş doyumuna ulaşabilmeleri için öğretmenlerin faaliyetlerine değer verir; onlara yaratıcı ve enerjik olma, koordinasyon ve iş birliği içinde çalışma bakımından ilham verir (Kobola, 2007).

f. Çeşitli Kişilerle Çalışmayla İlgili Davranışlar: 1. Öğrencilerle dünya ve okul sorunlarını tartışmak için düzenli toplantılar yapar. 2. Kaynak öğretmenlerle yakın çalışır. 3. Velileri dinler ve onlarla çalışmalar yapar. 4. Ulaşılardır. 5. Talep edilen bir okul müdürüdür. 6. Çeşitli kişilerin ihtiyaçlarını anlar ve belirler. 7. Öğrenci ihtiyaç analizleri yapar. 8. Program değişikliği dönemlerinde veliler

arasında tampon görevi görür (Newlove, 2005). 9. Öğretim programı yapılarının (okul yönetim ekibi, okul değerlendirme ekibi, okul temelli destek ekibi, zümreler vb.) kuruluşunu, işlevselliğini sağlar ve okul yönetim ekibinin diğer üyelerine bazı öğretim programı görevleri verir ve onları destekler (Kobola, 2007).

g. İnançlarla İlgili Davranışlar: 1. Öğrencilerin bir potansiyele sahip olduklarına inanır ve bunu sık sık dile getirir. 2. Öğrencilerin karşılıklı kültürel etkileşimini teşvik eder. 3. Değişimi destekler. 4. Öğretmenler için bir kaynaktır. 5. Zamanı etkili yönetir. 6. Yönetimi temsil eder. 7. Stresi tolere eder. 8. Öğretmenlere, programı anlamaları konusunda yardım eder. 9. Hizmeti içi eğitimi destekler. 10. Kişisel görüşlerini paylaşır. 11. Yenilikçidir. 12. Dinamiktir. 13. Başkalarını dinler. 14. Öğretmenlere öğütler verir. 15. Program hakkında konuşur. 16. Soru sorar. 17. Belirsizliği tolere eder. 18. Öğretim kaynaklarını sağlar. 19. Diğer okulların yöneticileriyle iş birliği içindedir. 20. Program hakkında yazılanları takip eder. 21. Üniversiteden kurslar almaya devam eder. 22. Esnektir. 23. Öğretmenlerin tecrübelerine güvenir (Newlove, 2005).

h. Değerlendirmeyle İlgili Davranışlar: 1. Program değerlendirme konusunda modern değerlendirme stratejilerini kullanır. 2. Öğrencilerin standart test sonuçları hakkında tartışır. 3. Öğrencilerin adaletli bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğini kontrol eder. 4. Programla ilgili özetleri okur. 5. Gelişmeler hakkında öğretmenleri bilgilendirir. 6. Velileri periyodik olarak bilgilendirir (Newlove, 2005).

i. Bilgiyle İlgili Davranışlar: 1. Tüm öğretim programlarının felsefesi hakkında bilgi sahibidir. 2. Değişim sürecinde ekibini nasıl destekleyeceğini bilir (Newlove, 2005).

Middlewood'un tanımladığı öğretim programı liderliği rolleri ise Newlove'ın belirlediklerini destekler niteliktedir. Middlewood'a göre okul yöneticileri şu dört program liderliği rolünü yerine getirmelidir (Middlewood, 2001):

a. Bütün programa hâkim olmak: Okul yöneticisi programların iyi uygulanmasında doğru adımlar atmalı ve öğretmenleri doğru yönlendirmeli, onlara rehberlik edebilmek için programlarla ilgili her şeyi biliyor olmalıdır (Middlewood, 2001). Öğretim programına hâkim olan okul yöneticisi programının amaçlarını, yapısını ve yöntemini açıklamalıdır (Kobola, 2007).

b. Öğrenme ve öğretmede yüksek standardı garanti etmek: Okul yöneticisinin öğrenme ve öğretmede yüksek standardı garanti edebilmesi özellikle öğretmenlerin öğretim programları konusunda bilgili olmalarına ve okulun fiziki imkânlarının programların uygulanmasına elverişli oluşuna bağlıdır (Middlewood, 2001). Öğretimde yüksek standart için ayrıca performans yönetim sistemi uygulanmalı ve izlenmelidir (Kobola, 2007).

c. Uygun bir örgüt kültürü ve çevre geliştirmek: Öğretim programlarının başarıyla uygulanması ideal bir okul kültürüne ve okulu destekleyecek bir çevrenin oluşturulmasına bağlıdır. Okul çevresinin en önemli unsurları ise öğrenci velileri ve okulun ilişki içinde olduğu kamu kurum ve kuruluşlarıdır (Middlewood, 2001).

ç. Öğretmen ve öğrencilere rol model olmak: Okul yöneticisi gerekli program süreçlerinin anlaşılmasında model olmalıdır. Okul yöneticisi öğretim programlarındaki her türlü yeniliğin ilk ve en iyi uygulayıcısı olursa öğretmen ve öğrencileri doğru yönlendirebilir. Böylelikle öğretim programı, amacına ulaşabilir (Middlewood, 2001).

Şişman (2004) ise okul yöneticilerinin öğretim programlarıyla ilgili şu rolleri gerçekleştirmeleri gerektiğini savunmaktadır: a. Okul yöneticisi bütün derslerin öğretim programlarını temin etmelidir. b. Okul yöneticisi öğretim yılı ya da dönem başında hazır bulduğu öğretim programlarına bağlı fakat okulun şartlarına göre düzenlenmiş ayrıntılı bir yıllık ya da dönemlik faaliyet planı hazırlamalıdır. c. Farklı derslerin öğretim programlarının birbirleriyle uyumunu sağlamalıdır.

Rutherford ve diğerlerine (1984) göre öğretim lideri olarak okul yöneticisinin öğretim programlarının uygulanmasındaki önemli rollerinden biri de öğretim programı kolaylaştırıcısı (facilitator) olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etmesidir. Bu davranış, öğretmenleri doğru yönlendirme ve güdüleme adına önemli ve gereklidir.

Kobola (2007), bütün bu rollerin yanı sıra öğretmenlerin öğretim programı politikalarını benimsemelerini sağlama sorumluluğunun da okul yöneticilerine ait olduğunu vurgulamaktadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi, öğretim programlarının en önemli uygulayıcıları olan öğretmenlerin öğretim programı politikalarına karşı direnç göstermelerinin önüne geçecektir.

İlköğretim kurumları yönetmeliğine göre okul müdürü, öğretim programlarının uygulanması ve başarıya ulaşmasından birinci derecede sorumlu olduğunu öne süren Millî Eğitim Bakanlığı (MEB, 2003), öğretim programlarının başarıyla uygulanmasının okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmelerine bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır (MEB, 2005b). Bakanlığın öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili belirlediği öğretim liderliği rolleri şunlardır (MEB, 2005a):

a. Program hakkında yeterli ve doyurucu bilgi sahibi olmak, uygulamada ortaya çıkabilecek problemlere çözüm üretmek

b. Programın uygulanması için gerekli olan araç-gereç ve diğer materyallerin teminini ve fiziki ortamın hazırlanmasını sağlamak

c. Öğretmenler arasında koordinasyonu sağlamak

ç. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlamak

d. Yıl içinde yapılacak etkinliklerin öğretim yılı başındaki toplantılarda tüm alan öğretmenleri arasında paylaşılmasını sağlamak

e. İşlenecek tüm üniteler/temalar ile yapılacak etkinlikler konusunda öğretmenlerin programları paralel uygulamalarını sağlamak amacıyla aylık toplantılar düzenlemek

f. Ünite/tema değerlendirme toplantıları düzenlemek

g. Öğretmenlerin programların uygulanmasıyla ilgili olarak belirlediği aylık ve yıllık hedefleri yıl sonunda değerlendirmek

ğ. Öğretim yılı sonunda, öğretmenlerin yıl boyunca gerçekleştirdikleri etkinliklerin paylaşıldığı ortamlar hazırlamak ve çalışmalara bizzat katılmak

h. Okulda, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak çeşitli konularda seminerler düzenlenmesini sağlamak; okul dışında verilen bu tür seminerlere katılım konusunda yönlendirici ve yardımcı olmak

ı. Okulda, öğretmenlerin mesleki gelişmelerini olumlu etkileyecek filmler, belgeseller seyretmeleri konusunda bilinçli ve uygulayıcı olmak

i. Mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak kitapları okumaları konusunda öğretmenlere rehberlik etmek, okunan kitapların tanıtımıyla ilgili sunumları yapacak grupları oluşturmak, grup üyeleri arasındaki iş bölümüne yardımcı olmak, sunum için ortam hazırlamak ve diğer öğretmenlerin hazır bulunmasını sağlamak

j. Öğretmenleri cesaretlendirmek; onların yeniliğe açık olmalarını sağlamak; öğretmenlere bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için imkân vermek; öğretme-öğrenme sürecindeki planlama ve uygulama başarılarını öğretmenlerin sahiplenmesini sağlamak

k. Öğrenci ailelerine yönelik seminerler düzenlemek

l. Okul dışı etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlamak

m. Okulda laboratuvar ve kütüphane kurmak ve bunları işlevsel hâle getirmek

n. Okulun İnternet'te web sayfasının hazırlanmasını ve programın uygulanmasında İnternet'ten aktif olarak yararlanılmasını sağlamak

Okul yöneticilerinin program liderliği doğrultusunda üstlenecekleri belki de en önemli rol, programın öğretmenlerce uygulanışını kolaylaştırmak olacaktır. Çünkü en mükemmel program bile öğretmenler tarafından başarılı bir şekilde uygulanmadığı sürece anlamsızdır (Marlow ve Minehira, 1996).

Okul müdürlerinin okuldaki öğrenme ve öğretmeyle ilgili kişi, unsurlar ve işlerden sorumluluğunu gerektiren öğretim liderliği, öğretim programına odaklanmayı da gerektirir. İlkokul öğretim programlarının başarılı bir şekilde uygulanması, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini olması gerektiği şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinin ilkokul müdürlerine göre neler olduğunun ortaya konulması önem arz etmektedir. Zira öğretmenlerle birlikte öğretim programlarının uygulayıcıları olan ilkokul müdürlerinden beklenen ve gerçekleştirdikleri düşünülen en önemli rol, öğretim liderliği rolüdür. Bu araştırma, ilkokul müdürlerinin öğretim prog-

ramlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini saptayabilmek ve ulaşılan bulgular ışığında öneriler geliştirmek amacıyla yapılmıştır.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu tanımlanmış; veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi üzerinde durulmuştur.

a. Araştırma Deseni

Bu araştırmada, “nitel araştırma tekniği” kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, üzerinde araştırma yapılan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesinde kullanılan bir tekniktir (Ekiz, 2003). Doğal ortam duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolünün olması, algıların belirlenmesinin sağlaması ve araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması nitel araştırma tekniğinin önemli özelliklerindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

b. Çalışma Grubu

Araştırma, Kırşehir il merkezindeki ilkokullarda görevli okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. 2012–2013 eğitim öğretim yılında Kırşehir il merkezinde bulunan otuz yedi ilkokulda toplam otuz yedi okul müdürü görev yapmıştır. Araştırma nitel bir çalışma olduğundan çalışma süresince sınırlı sayıda kişi üzerinde “amaçlı örnekleme” yolu izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Balcı, 1995). Araştırmanın çalışma grubu, yüz yüze görüşmeyi kabul eden yirmi ilkokul müdüründen oluşmaktadır.

Bu bağlamda, ilkokul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini belirleyebilmek için Kırşehir il merkezindeki ilkokullarda görev yapan yirmi okul müdürüyle görüşülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyetlerine bakıldığında tamamının erkek olduğu görülmektedir. Bu okul müdürlerinden on dokuzu sınıf öğretmeni, biri branş öğretmenidir.

Görüşme yapılan okul müdürleri, mesleklerinde yönetici olarak on yıl ve daha fazla görev yapmış kişiler arasından seçilmiştir. Özellikle, eğitim kurumlarında uzun yıllar yönetici olarak çalışmış kişilerin görüşlerinin okul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinin belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Görüşme yapılan okul müdürlerinden dokuzu “*Uygulanmakta olan ilkokul öğretim programları hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunuzu düşünüyor musunuz?*” sorusuna “Hayır”, dokuzu ise “Evet” cevabını vermiştir. Bu soruya iki okul müdürü, kendileriyle ilgili böyle bir değerlendirme yapamayacaklarını düşündüklerinden herhangi bir cevap vermemiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden, uygulanmakta olan ilkokul öğretim programları hakkında kendilerini yeterince bilgi sahibi görmeyenlerin bulunması, öğretim programları konusunda bilgilenmeye yeteri kadar zaman ayırmamalarından ya da bilgilendirme yol ve araçlarının etkisizliğinden kaynaklanıyor olabilir.

c. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” kullanılmıştır. Bu yöntem, ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı

ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnekler. Dolayısıyla yarı yapılandırılmış görüşme, iki uç arasında yer alan bir teknik olup araştırmacıya gereken esnekliği ve kolaylığı sağlamaktadır (Karasar, 1999). Katılımcıların okul müdürlerinin öğretim lideri olarak öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla araştırmacı tarafından dört adet görüşme sorusu hazırlanmıştır. Hazırlanan ve ilkokul müdürlerine yöneltilen sorular şunlardır:

1. “Öğretim programı”nı siz nasıl tanımlarsınız?
2. Sizce “okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri” nelerdir?
3. Sizce okul müdürlerinin “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri” nelerdir?
4. İlkokul öğretim programlarının kendi okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine neler önerirsiniz?

Müdürlere sözlü olarak yöneltilen soruların iç geçerliliğini sağlamak için uzman görüşleri alınmıştır.

Araştırmada kullanılan soruların cevaplarını bulabilmek amacıyla, Kırşehir il merkezindeki ilkokullarda görev yapan yirmi okul müdürüyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler her bir katılımcı ile ayrı ayrı ve kendileri tarafından belirlenen yer ve zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sürecinde, katılımcıların verdikleri cevaplar araştırma amaçlarına göre kodlanmış daha sonra cevapların hangi sıklıkla tekrar ettiği (frekans) bulunmuştur. Böylece, nitel veriler nicelleştirilmiştir. Nitel verilerin nicelleştirilmesindeki temel amaç; güvenilirliği arttırmak, yanlılığı azaltmak ve kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve şimşek, 2005). Bu kapsamda, katılımcıların okul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve öğretim programlarının okullarda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi konusunda okul müdürlerine yönelik önerileri ortaya konmuştur.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, ulaşılan bulgulara ve bunlarla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

Nitel araştırmalarda temel amaç, sayılar yoluyla genellenebilir sonuçlara ulaşmak değil; araştırılan konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım ve şimşek, 2005). Bu çalışmada müdürlerin beyan ettikleri görüşler, olduğu gibi betimlenmiş ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgularla ilgili genelleme yapılmamıştır. Aşağıda, okul müdürlerine yöneltilen dört soru ve bunlarla ilgili görüşler sırasıyla sunulmuştur. Bulgular, frekans dağılımları şeklinde tablolaştırılmış daha sonra katılımcıların görüşlerinden de alıntılar yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorulardan birincisi “Öğretim programı”nı siz nasıl tanımlarsınız?” sorusudur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan elde edilen görüşler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Okul müdürlerinin “öğretim programı” tanımları	
Görüşler	Frekans
MEB tarafından hazırlanan, TTKB tarafından onaylanan, resmî ve özel okullarda uygulanan, öğrencilerin kazanacağı kazanımları ve becerileri içeren ve ilkeleri olan öğretim aracı	7
Öğrencileri üst öğrenim seviyelerine hazırlayan öğretim aracı	3
Öğrencilerin öğrenim seviyelerine göre almaları gereken bilgileri gösteren program	2
Okullarda hangi bilgilerin nasıl verilmesi gerektiğini açıklayan program	2
Bir dersin sınırlarını ve bu sınırlar içindeki hedefleri kapsayan plan	1
Öğretimde izlenecek program	1
Bir öğrencinin yaşamı boyunca kendisine lazım olacak bilgileri içeren program	1
Öğrencilerin okullarda olgunlaşmasını sağlayan öğretim aracı	1

“*Öğretim programı*” kavramını siz nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar, okul müdürlerinin “öğretim programı”nın neyi karşıladığının büyük ölçüde farkında olduklarını göstermektedir. Bilimsel tanımlamalara bire bir uymuyor olsa da verilen cevaplardan okul müdürlerinin “öğretim programı” ifadesinin neyi anlattığını biliyor oldukları anlaşılmıştır.

Birinci soruya verilen cevaplara bakıldığında aynı ifadelerden oluşan, aynı unsur ve bileşenlerin altı çizilerek yapılan bir tanımın olmadığı görülmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun öğretim programının MEB tarafından hazırlanan bir öğretim aracı olduğuna vurgu yaptıkları dikkat çekmektedir. Oysaki okul müdürlerine, özel bir öğretim programının tanımını değil, genel olarak öğretim programının tanımını sorulmuştur. Öğretim programının tanımlarında “bir merkez örgüt tarafından hazırlanmış olma” bilgisi yer almamaktadır. Okul müdürlerinin çoğunluğunun tanımlarında “MEB tarafından hazırlanan” ifadesini kullanmalarının merkez örgüt olması bakımından MEB’in okul müdürleri üzerindeki etkisinden veya okul müdürlerinin merkez örgüte bağlılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi bu soruya, öğretim programının tam olarak neyi karşıladığını bilemediklerini düşündüklerinden cevap vermemiştir. Aynı okul müdürleri araştırmanın 3 ve 4. soruları olan “*Sizce okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri nelerdir?*”, “*İlkokul öğretim programlarının kendi okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine neler önerirsiniz?*” sorularına da cevap vermemişlerdir. Bu durum, söz konusu ilkökul müdürlerinin öğretim programları hakkında asgari düzeyde de olsa bilgi sahibi olmadıkları düşüncesini akıllara ge-

tirmektedir. Öğretim liderliği rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için okul yöneticilerinin öğretim programlarıyla ilgili geniş bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Glatthorn, 2000). Öğretimin en önemli aracı olan öğretim programlarıyla ilgili soruların eğitim sisteminin temel kademesindeki okul müdürlerince yanıtlanamaması düşündürücüdür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorulardan ikincisi “Sizce ‘okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri’ nelerdir?” sorusudur. Katılımcıların “okul müdürünün öğretim liderliği rolleri”nin neler olduğuyla ilgili soruya verdikleri cevaplardan elde edilen görüşler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Okul müdürlerine göre “okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri”	Frekans
Görüşler	
Kendini geliştirmek	10
Öğretim araç ve gereçlerini temin etmek	8
Öğretmen, öğrenci ve velilere öğretimde rehberlik etmek	7
Öğretimle ilgili sorunları çözmek	
Öğretimle ilgili her konuda öğretmen,	7
öğrenci ve velilerden daha fazla bilgi sahibi olmak / olmaya çalışmak	4
Öğretmen ve öğrencilerin moral ve motivasyonlarını üst düzeyde tutmaya çalışmak	4
Öğretimi düzenli olarak denetlemek	3
Liderlik becerilerini geliştirmek	3
Takım hâlinde çalışmanın önemine inanmak ve okulda takım hâlinde çalışılmasını sağlamak	3
Vizyonunu davranışa dönüştürmek	3
Okul personelini aynı hedef doğrultusunda bütünleştirmek	3
İyi planlamacılık	3
Öğretmenlerle sürekli iletişim hâlinde olmak	3
Öğretimi iyi hâle getirmeyi hedefleyen vizyon ve misyon oluşturmak	2
Öğretim programının çevre ve öğrenci koşullarına göre uygulanmasını sağlamak	2
Sınıf yönetimi konusunda öğretmenlere rehberlik etmek	2
Veli eğitimini önemsemek ve buna dair faaliyetler düzenlemek	2
Öğretimi ölçme ve değerlendirme çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak	1
Öğretim programlarının uygulanışını bir düzene oturtmak	1
Eğitim paydaşlarına rollerini dağıtmak ve tanıtmak	1
Okul yönetimiyle öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında eş güdümü sağlamak	1
Okulun fiziki koşullarında öğretim programlarına göre yeniden düzenlemeler yapmak	1
Öğrenci başarısını temel değer hâline getirmek	1
Bilgiyi üretime dönüştürebilen bir okul iklimi yaratmak	1

Araştırmaya katılan ilkökul müdürleri, kendilerine yöneltilen “Sizce ‘okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri’ nelerdir?” sorusuna, genel olarak müdürün öğretim liderliği rolleri çerçevesinde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 2’de, “kendini geliştirmek” rolünün en çok dile getirilen öğretim liderliği rolü olduğu görülmektedir. Okul müdürlerince ifade edilen bu rol, özellikle

öğretim liderliği davranışlarından olan “okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak” ve “yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak” (DDE, 1998; CCSSO, 1996; akt. Gümüşeli, 2001) rolleriyle yakından ilişkilidir. Ayrıca diğer bütün öğretim liderliği davranışlarının da okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerine bağlı olduğu söylenebilir.

“Kendini geliştirmek” rolünden sonra en çok belirtilen rol, “öğretmen ve öğrenciler için öğretim araç ve gereçlerini temin etmek” rolüdür. Smith ve Andrew (1989), “okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama” ve “etkili materyal sağlama” rollerinin okul yöneticisinin sergilemesi gereken güçlü öğretimsel liderlik rollerinden olduğunu belirtmiştir (akt. Çelik, 2000).

“Sizce ‘okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri’ nelerdir?” sorusuna verilen cevaplardan elde edilen görüşlerin genel olarak Hallinger ve Murphy tarafından 1985’te geliştirilen en önemli öğretimsel liderlik modelinde temel rollerden olan “öğretim programını koordine etmek” ve “olumlu bir öğrenme iklimi yaratmak” öğretimsel liderlik rolleri çerçevesinde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorulardan üçüncüsü “Sizce okul müdürlerinin ‘ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri’ nelerdir?” sorusudur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan elde edilen görüşler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Okul müdürlerine göre “okul müdürlerinin ilkököl öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”

Görüşler	Frekans
Öğretim programlarına hâkim olmak	8
Öğretim programlarının uygulanması konusunda öğretmenlerle düzenli toplantılar yapmak	5
Öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmek	3
Öğretim programlarının okulun şartlarına (çevre, öğrenci niteliği vs.) göre uygulanmasını sağlamak	3
Öğretim programlarının gerektirdiği öğrenim-öğretim araç ve gereçlerini temin etmek	2
Öğretmenlerden, öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili geribildirim istemek	2
Öğretimi düzenli olarak denetlemek	2
Öğretim programları uygulamalarında öğretmenlere rehberlik etmek	1
Öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden en önce haberdar olmaya çalışmak	1
Öğretmenlerin önüne öğretim programlarıyla ilgili hedefler koymak	1
Öğretimde eşitliği ve adaleti sağlamak	1
Öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden velileri haberdar etmek	1
Öğretim programlarında belirtilen yeni öğrenme-öğretme yaklaşımlarına uygun öğretim yapılmasını sağlamak	1
Okulun fiziki koşullarında öğretim programlarına göre yeniden düzenlemeler yapmak	1
Öğretimi ölçme ve değerlendirme çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak	1

“Sizce okul müdürlerinin ‘ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri’ nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar, ilkokul müdürlerince belirlenen rollerin öğretim programlarının uygulanmasında okul müdürlerinden beklenen öğretim liderliği rollerinden olduğunu göstermektedir. Bu soruya verilen cevaplar, araştırmaya katılan okul müdürlerinin “öğretim liderliğinin kapsamı”nı biliyor olduklarına da işaret etmektedir. Yine bu soruya verilen cevaplardan, okul müdürlerinin ilkokul öğretim programlarının uygulanmasında öğretim lideri olarak kendilerine önemli görevler düştüğünün bilincinde oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretim programı liderliği öğretim liderliğinin genel alanı içindeki belirli işlevlerin yerine getirilmesini gerektirir (Doll, 1989). Bu işlevler, öğretim programı liderinin *uzman, danışman, rehber, öğretmen, yönetmen, eğitmen, model, gözlemci, değerlendirici, savunucu, çözümleyici ve bağlayıcı* rolleri oynamasını gerektirebilir (Wiles, 1993). Üçüncü soruya verilen cevaplardan elde edilen görüşler de ilkokul öğretim programlarının uygulanmasında okul müdürlerine bu öğretim programı liderliği rollerinden bazılarının yüklendiğini göstermektedir. Bu roller; “*danışman*”, “*rehber*”, “*öğretmen*”, “*yönetmen*”, “*değerlendirici*”, “*çözümleyici*” ve “*bağlayıcı*” rolleridir. Okul müdürlerince tespit edilen “okul müdürlerinin ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”nin her birinin “*danışman*”, “*rehber*”, “*öğretmen*”, “*yönetmen*”, “*değerlendirici*”, “*çözümleyici*” ve “*bağlayıcı*” rollerinden biriyle ilgili olduğu ifade edilebilir.

Üçüncü sorunun cevaplanması sırasında en sık dile getirilen rol, “öğretim programlarına hâkim olmak” rolü olmuştur. Okul yöneticileri, öğretim liderliği rollerini sergileyebildikleri ölçüde öğretim programlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunacaklardır (Can, 2007). Öğretim liderliği rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için ise okul yöneticilerinin öğretim programlarıyla ilgili geniş bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Glatthorn, 2000). Bu çerçevede okul yöneticileri, öğretim programlarının özellikle amaçlarını, yapısını ve yöntemini iyi bilmelidir. Böylelikle öğretim programlarının en önemli uygulayıcıları olan öğretmenlere rehberlik etme imkânını bulmuş olacaklardır.

Öğretim programlarına hâkim olmayan okul müdürlerinden başarılı bir “öğretim programı liderliği” yapmaları beklenemez. Bu nedenle, müdürlerin ilkokul programlarına hâkimiyetini sağlayacak etkili etkinlik ve kaynakların MEB tarafından planlanarak hazırlanması gerekmektedir.

Tablo 3’te yer alan rollerden ikisi “öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmek” ve “öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden velileri haberdar etmek”tir. Okul müdürlerinin bu rolleri gerçekleştirebilmeleri, kendilerinin öğretim programlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmelerine bağlıdır. Ayrıca

öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerin takip edilmesi, okul müdürlerinin Tablo 3'te gösterilen ilkökul öğretim programlarının uygulanmasındaki diğer öğretim liderliği rollerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecektir. Bundan dolayı Tablo 3'teki "öğretim programlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmek" rolü, okul müdürleri açısından büyük önem arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin program liderliği doğrultusunda üstlenecekleri belki de en önemli rol, programın öğretmenlerce uygulanmasını kolaylaştırmak olacaktır. Çünkü en mükemmel program bile öğretmenler tarafından başarılı bir şekilde uygulanmadığı sürece anlamsızdır (Marlow ve Minehira, 1996). Katılımcıların Tablo 3'te görüş olarak ifade ettikleri "öğretmenleri, öğretim programlarını okulun çevresine ve öğrenci niteliğine göre uygulamaya yönlendirmek", "öğretim programlarının gerektirdiği öğrenim-öğretim araç ve gereçlerini temin etmek" ve "okulun fiziki koşullarında öğretim programlarına göre yeniden düzenlemeler yapmak" rollerinin genel olarak ilkökul programlarının öğretmenlerce uygulanmasını kolaylaştırmaya yönelik olduğu söylenebilir.

Şişman (2004), okul yöneticisinin öğretim yılı ya da dönem başında hazır bulunduğu öğretim programlarına bağlı fakat okulun şartlarına göre düzenlenmiş ayrıntılı bir yıllık ya da dönemlik faaliyet planı hazırlaması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürleri de "öğretim programlarının okulun şartlarına (çevre, öğrenci niteliği vs.) göre uygulanmasını sağlama"yı ilkökul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinden görmektedirler.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorulardan dördüncüsü "İlkokul öğretim programlarının kendi okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine neler önerirsiniz?" sorusudur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan elde edilen görüşler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine önerileri

Görüşler	Frekans
Öğretim programlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmek	7
Öğretmen ve velileri öğretim programlarıyla ilgili gelişmeler konusunda bilgilendirmek	6
Öğretim programlarının uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar üzerinde durmak	5
Teknolojik yeterlikleri kazanmaya ve geliştirmeye çalışmak	5
Öğretmenlerle öğretim programlarının uygulanması konusunda daha çok iletişim kurmak	4
Öğretim programları hazırlayıcılarına programların uygulanmasıyla ilgili geribildirimde bulunmak	4
Gelişime açık olmak	4
Öğretmenlerle düzenli geribildirim ve değerlendirme toplantıları yapmak	4
Öğretim programlarının uygulanması sırasında karşılaşılan sorunların çözümünü ötelemek	3
Öğretim programları hakkında bilgilendirme çalışmalarına daha fazla zaman ayırmak	3
“İnsanın en değerli varlık olduğu” anlayışının öğretim uygulamalarına da yansımaları sağlamak	3
Öğretmenleri motive etmek	2
Öğretim programlarının içerdiği her türlü bilgi, kavram ve terimi araştırarak öğrenmek	2
Öğretmenlerin önüne öğretim programlarıyla ilgili hedefler koymak	2
Öğretmenleri, düzenli olarak denetlemek ve değerlendirmek	2
Öğretim programlarıyla ilgili düzenli ölçme ve değerlendirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak	1
Öğretim programları uygulamaları konusunda daha esnek ve anlayışlı olmak	1
Öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili veli görüşlerini de dikkate almak	1
Öğretim programlarını öğretmenlerle birlikte geliştirmeye çalışmak	1
“Seviye sınıfları” uygulamasından kaçınmak	1
Okulun fiziki koşullarını, öğretim programlarının gerektirdiği koşullara uygun hâle getirmeye çalışmak	1
Öğretmen ve öğrencileri iyi tanımaya çalışmak	1
Bireysel farklılıkların dikkate alındığı bir öğretimin yapılmasını sağlamak	1
Öğretmen zümreleri arasında eş güdümü sağlamak	1
Velilerle daha çok ve iyi iletişim kurmak	1
Okullarını demokratik örgütler hâline getirmek	1
Okulun vizyon ve misyonunu, diğer okul yöneticilerine, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere benimsetmeye çalışmak	1
Öğretmenlerin ve diğer personelin okullarına bağlılık hissetmelerini sağlamaya çalışmak	1
Öğretmenlerin talep ve ihtiyaçlarını belirlemeye önem vermek	1
Asli vazifesinin öğretmenlik olduğunu unutmamak	1
Öğretim programlarının uygulanmasında gerçek bir koordinatör olmaya çalışmak	1
Okulunun fiziki koşullarını iyileştirmeye çalışmak	1

Araştırmaya katılan müdürler, kendilerine yöneltilen “İlkokul öğretim programlarının kendi okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine neler önerirsiniz?” sorusunu da okul müdürünün “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri” çerçevesinde algılayarak cevaplamıştır. Okul müdürlerinin dördüncü sorudaki önerilerinden çoğu, üçüncü soruda istenen “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği

rolleri”ni anlatmaktadır. Bir başka ifadeyle, üçüncü soruda başlanan “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”ni belirleme işi, dördüncü soruda devam etmiştir. Ayrıca üçüncü soruda tespit edilen ilkökul öğretim programlarının uygulanmasındaki bazı öğretim liderliği rolleri, dördüncü soruda tekrar etmiştir. Kısacası katılımcılar, üç ve dördüncü soruların her ikisinde de okul müdürlerinin “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”ni belirlemeye odaklanmıştır. Buna rağmen üçüncü soruda, dördüncü soruya nispeten çok daha az görüş bildirmişlerdir. Bunun muhtemel sebebi, öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili belirli öğretim liderliği rollerinin olduğu ve kendilerinin bu roller hakkında geniş bilgi sahibi olmadıkları düşüncesidir. Üçüncü sorudaki “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri” ifadesinin kullanılmış olması, okul müdürlerini böyle düşünmeye yönlendirmiş olabilir.

Tablo 4’te, okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine en çok “öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerin takip edilmesi”, “öğretmen ve velilerin öğretim programlarıyla ilgili gelişmeler konusunda bilgilendirilmesi” önerilerinde buldukları görülmektedir. Buradan hareketle, okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili en çok programlar hakkında bilgilendirme ve bilgilendirmeye önem verdikleri söylenebilir. Tablo 4’teki “öğretim programları hakkında bilgilendirme çalışmalarına daha fazla zaman ayırmak” görüşü de yine okul müdürlerinin ilkökul programları hakkında bilgilendirmeye verdikleri önemle ilgilidir.

Tablo 4’te yer alan “insanın en değerli varlık olduğu” anlayışının öğretim uygulamalarına da yansımaları sağlamak” önerisi, dikkat çeken önerilerdendir. Okul müdürleri, bu öneriyle ilgi açıklamalarında, her şeyin merkezinde bulunduğu gibi öğretimin merkezinde de insanın olduğunu, öğretimi insana rağmen gerçekleştirmenin kabul edilemeyeceğini, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin özgürlüklerinin kısıtlanmaması ve yine hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin yapabilecekleri hataların hoş karşılanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Güdül (2007)’e göre, öğretim programının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken özelliklerden ikisi demokratiklik ve hoşgörülülüktür. Demokratiklik ve hoşgörülülüğün de insanı en değerli varlık olarak görmekle doğrudan ilişkili olduğu, insanı en değerli varlık olarak görmekten kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretim programlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi sınıfta veya okulun diğer alanlarında (kütüphane, spor salonu, laboratuvar vb.) etkin olarak görev alan öğretim liderinin öğretim programlarının yararlarına inanması, programları doğru olarak anlayıp yorumlaması, programı uygularken karşılaştığı zorlukları ortadan kaldırabilmesi, programı öğretmenlerle iş birliği içinde uygulaması gibi hususlara bağlıdır. Okul yöneticileri bu hususları mutlaka dikkate almalıdır.

Daha önce de ifade edildiği üzere okul müdürlerinin dördüncü sorudaki önerilerinden çoğu, “okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”ni anlatmaktadır. Okul müdürlerinin “bir okul müdürünün öğretim liderliğini belirleyen rollere” ve “öğretim liderliğinin kapsamı”na vâkıf oldukları, dördüncü sorunun cevaplanması sırasında dile getirdikleri önerilerden de anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

İlkokul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, katılımcıların ilkökul müdürünün öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplardan, “bir okul müdürünün öğretim liderliğini belirleyen rollere” ve “öğretim liderliğinin kapsamı”na vâkıf oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada, “*Öğretim programı*” kavramını siz nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar, okul müdürlerinin “öğretim programı”nın neyi karşıladığının büyük ölçüde farkında olduklarını göstermektedir. Bilimsel tanımlamalara bire bir uymuyor olsa da verilen cevaplardan okul müdürlerinin “öğretim programı” ifadesinin neyi anlattığını biliyor oldukları anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ilkökul müdürleri, kendilerine yöneltilen ikinci soru olan “*Sizce okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri nelerdir?*” sorusuna, genel olarak müdürün öğretim liderliği rolleri çerçevesinde cevaplar vermişlerdir. Katılımcı ilkökul müdürlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri şunlardır:

- Kendini geliştirmek
- Öğretmen ve öğrenciler için öğretim araç ve gereçlerini temin etmek
- Öğretmen, öğrenci ve velilere öğretimde rehberlik etmek
- Öğretimle ilgili sorunları çözmek
- Öğretimle ilgili her konuda öğretmen, öğrenci ve veliden daha fazla bilgi sahibi olmak / olmaya çalışmak
- Öğretmen ve öğrencilerin moral ve motivasyonlarını üst düzeyde tutmaya çalışmak
- Öğretimi düzenli olarak denetlemek
- Liderlik becerilerini geliştirmek
- Takım hâlinde çalışmanın önemine inanmak ve okulda takım hâlinde çalışılmasını sağlamak
- Vizyonunu davranışa dönüştürmek
- Okul personelini aynı hedef doğrultusunda bütünleştirmek
- İyi planlamacılık
- Öğretmenlerle sürekli iletişim hâlinde olmak
- Öğretimi iyi hâle getirmeyi hedefleyen vizyon ve misyon oluşturmak

- Öğretim programının çevre ve öğrenci koşullarına göre uygulanmasını sağlamak
- Sınıf yönetimi konusunda öğretmenlere rehberlik etmek
- Veli eğitimini önemsemek ve buna dair faaliyetler düzenlemek
- Öğretimi ölçme ve değerlendirme çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak
- Öğretim programlarının uygulanışını bir düzene oturtmak
- Eğitim paydaşlarına rollerini dağıtmak ve tanıtmak
- Okul yönetimiyle öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında eş güdümü sağlamak
- Bilgiyi üretime dönüştürebilen bir okul iklimi yaratmak
- Öğrenci başarısını temel değer hâline getirmek
- Okulun fiziki koşullarında öğretim programlarına göre yeniden düzenlemeler yapmak

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan üçüncü soru olan “Sizce okul müdürlerinin ‘ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri’ nelerdir?” sorusunda ilkökul müdürlerince tespit edilen rollerin “öğretim programlarının uygulanmasında okul müdürlerinden beklenen öğretim liderliği rolleri”nden olduğu saptanmıştır. Bu soruya verilen cevaplar, ayrıca araştırmaya katılan okul müdürlerinin “öğretim liderliğinin kapsamı”nı biliyor olduklarına da işaret etmektedir. Yine bu soruya verilen cevaplardan, okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının uygulanmasında öğretim lideri olarak kendilerine önemli görevler düştüğünün bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcı ilkökul müdürlerine göre okul müdürlerinin ilkökul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri şunlardır:

- Öğretim programlarına hâkim olmak
- Öğretim programlarının uygulanması konusunda öğretmenlerle düzenli toplantılar yapmak
- Öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmek
- Öğretim programlarının okulun şartlarına (çevre, öğrenci niteliği vs.) göre uygulanmasını sağlamak
- Öğretim programlarının gerektirdiği öğrenim-öğretim araç ve gereçlerini temin etmek
- Öğretmenlerden, öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili geribildirim istemek
- Öğretimi düzenli olarak denetlemek
- Öğretim programları uygulamalarında öğretmenlere rehberlik etmek
- Öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden en önce haberdar olmaya çalışmak
- Öğretmenlerin önüne öğretim programlarıyla ilgili hedefler koymak

- Öğretimde eşitliği ve adaleti sağlamak
- Öğretim programlarıyla ilgili gelişmelerden velileri haberdar etmek
- Öğretimi ölçme ve değerlendirme çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak
- Okulun fiziki koşullarında öğretim programlarına göre yeniden düzenlemeler yapmak
- Öğretim programlarında belirtilen yeni öğrenme-öğretme yaklaşımlarına uygun öğretim yapılmasını sağlamak

Araştırmaya katılan müdürler, kendilerine yöneltilen dördüncü soru olan “İlkokul öğretim programlarının kendi okullarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerine neler önerirsiniz?” sorusunu da okul müdürünün “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri” çerçevesinde algılayarak cevaplamıştır. Okul müdürlerinin dördüncü sorudaki önerilerinden çoğu, üçüncü soruda belirlenmesi istenen “ilkokul öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”ni anlatmaktadır.

İlkokul müdürlerinin öğretim liderliği, özellikle de öğretim programlarının başarı ile uygulanması konusundaki rolleri ihmal edilemeyecek kadar önemlidir. Çünkü ilkokul müdürlerinin bu alandaki başarısı aynı zamanda okulun varlık sebebi ile doğrudan ilgilidir. Okul müdürü, öğretim programlarının başarı ile uygulanmasında ne kadar etkin rol oynarsa okul da temel fonksiyonunu o kadar yerine getirmiş olacaktır. Bu yüzden ilkokul müdürlerinin öğretim programları hakkında yeterli donanıma sahip olmaları için gerekli çalışmaların yürütülmesi ilgili kurumlar (MEB, TTKB vb.) açısından öncelikli görevlerden biri olarak benimsenmelidir. Üst kurumlar (MEB, TTKB vb.) tarafından bu konuda gerçekleştirilebilecek çalışmalar, ilkokul müdürleri için seminerler düzenlenmesi, uzmanlarla ilkokul müdürlerinin sürekli iletişim hâlinde olmaları, uygulamada karşılaşılan zorlukların ortadan kaldırılması konusundaki tecrübelerin paylaşılması için ilkokul müdürlerinin birbirleriyle diyalog hâlinde olmalarının sağlanması vb. şeklinde sıralanabilir. İlkokul müdürlerine yönelik hazırlanacak eğitim programlarında, ilgili araştırmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmesi de önemle üzerinde durulması gereken hususlardandır.

İlkokul öğretim programlarından hangi sonuçların elde edildiği, verimli ölçme ve değerlendirme çalışmalarıyla anlaşılır. Denetlemeler sonucunda geribildirimde bulunan, yol gösterilen öğretmen ve öğrenciler hatalarını ve eksiklerini görme, giderme fırsatı yakalayacaktır. Denetleme ile ölçme ve değerlendirme ne kadar nitelikli olursa elde edilecek veriler ve yapılacak geribildirim de o kadar sağlıklı olur. O hâlde ilkokul müdürlerinin denetleme ve ölçme-değerlendirmeye ilgili öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmede daha özenli ve özverili olmaları gerekir. Özellikle denetleme ve ölçme-değerlendirme rol-

leri konusunda ilkokul müdürlerine eğitim verilmeli; okul müdürleri, öğretmenleri ders işlenişinde denetlemeye daha fazla zaman ayırmalı; bu göreve daha fazla önem vermelidir.

Bu araştırma, yalnızca nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu tekniğin sınırlılıkları göz önünde bulundurulduğunda, ilkokul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini daha kapsamlı bir şekilde irdeleyebilmek amacıyla nitel araştırma tekniğinin yanında anket tekniğinden de yararlanılabilir. Bu çalışmada, ilkokul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinin belirlenebilmesi amacıyla yalnızca okul müdürlerinin görüşleri alınmıştır. Söz konusu rolleri belirlemek amacıyla okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenler, öğrenciler, veliler ve denetmenlerin de görüşleri alınabilir.

KAYNAKÇA

- BALCI, A., (1995), *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- BAŞAR, H., (2000), *Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- BLOOM, B. S., (1995), *İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme*, (Çeviren: D. A. Özçelik), İstanbul: MEB Yayınları.
- BÜYÜKKARAGÖZ, S. S., (1997), *Program Geliştirme: Kaynak Metinler*, Konya: Öz Eğitim Yayınları.
- CAN, N., (2007), "İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi Ve Uygulanmasındaki Yeterliliği", *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. <http://eku.comu.edu.tr/index/3/2/ncan.pdf> adresinden 13.01.2008 tarihinde alınmıştır.
- DOLL, Ronald C., (1989), *Curriculum Improvement Decision Making and Process*, (Seventh Edition), Boston: Allyn and Bacon.
- EKİZ, D., (2003), *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- FINDLEY B., FINDLEY D., (1992), "Effective Schools: The Role of Principal", *Contemporary Education*, 63(2): 100-104.
- GLATTHORN, A., (2000), *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What is Taught and Tested*, Sage Publications: Thousands Oak.
- GÜDÜL, F., (2007), "Oluşturmacı Yaklaşımda Öğretmen, Öğrenci ve Yönetici Özelliklerine Bakış", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı.
- GÜMÜŞELİ, A. İ., (2001), "Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28: 531-548.
- HALLINGER, P., (2005), "Instructional Leadership and The School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away", *Leadership and Policy in Schools*, vol. 4, pp: 221-239.
- HALLINGER, P., MURPHY, J., (1985), "Developing Strategic Thinking of Instructional Leadership", *Elementary School Journal*, 91(2): 89-107.
- KARASAR, N., (1999), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KOBOLA, M.W., (2007), "The Role Of The School Principal in The Implementation of The Revised National Curriculum Statement: A Case Study", Unpublished Master Dissertation, The University of South Africa.
- MARLOW, S; MINEHIRA, N., (1996), *Principals as Curriculum Leaders: New Perspectives For The 21st Century*, Pasific Resources for Education and Learning.

MEB, (2003), **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**

Web: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html adresinden 18.03.2013 tarihinde alınmıştır.

MEB, (2005a), **Benim Öğretmenim**, Ankara: Bir Yayıncılık.

MEB, (2005b), “Müfredat Geliştirme Süreci”

Web: http://ttkb.meb.gov.tr/programlar/program_giris/gorevler_5.htm adresinden 23.07.2007 tarihinde alınmıştır.

MIDDLEWOOD, D., (2001), **Leadership of The Curriculum: Setting The Vision in Managing The Curriculum**, (Editors: Middlewood D. & Burton, N.), London: Paul Chapman.

NEWLOVE, K., (2005), “Principal’ Understanding of Their Role as Leaders of Curriculum And Instruction”, Master Thesis, University of Saskatchewan.

ORNSTEIN, Allan C., HUNKINS, Francis P., (2004), **Curriculum Foundations, Principles and Issues**, (Fourth Edition), USA: Pearson Education, Inc.

ÖNCÜL, R., (2000), **Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

RUTHERFORD, W., HORD, S. ve THURBER, J., (1984), “Styles and Behaviours of Elementary School Principals, Their Relationship to School Improvement”, **Education and Urban Society**, 17: 29-48.

ŞİŞMAN, M., (2004), **Öğretim Liderliği**, (2. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.

ŞİŞMAN, M., (2007), “Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği”, **Eğitime Bakış Dergisi**,1: 3-14.

TDK Güncel Türkçe Sözlük

Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts adresinden 07.02.2013 tarihinde yararlanılmıştır.

VARIŞ, F., (1996), **Eğitimde Program Geliştirme: Teori ve Teknikler**, Ankara: Alkım Yayıncılık.

WILES, J. ve BONDI J., (1993), **Curriculum Development, A Guide to Practice**, (4th Edition), New York: Macmillan Publishing Company.

WRIGHT, R., RENIHAN, P., (2008), **The Saskatchewan Principalship Study Report Five: A Review of The Literature**. SSTA Research Centre Report.

YILDIRIM, A., ŞİMŞEK, H., (2005), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayınevi.