

Özel ve Devlet Ortaokullarında Çalışan Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Bir Bilen ve Bir Öğrenen Profilinde Değerlendirilmesi

*Aynur ÖZAKDAĞ

0000-0002-9189-7014, aynurozakdag@hotmail.com

Geliş Tarihi : 11-12-2019

Kabul Tarihi : 07-11-2021

Öz

Bu araştırmanın amacı özel ve kamu ortaokul kuruluşlarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışlarının bir bilen ve bir öğrenen profilinde incelenmesidir. Bu araştırmanın alt amaçları; Öğretimsel liderlikten ne anlaşılmalıdır, Öğretimsel liderlikte bir bilen profilinin eğitsel ilişkideki sonuçlarının neler olduğu, Öğretimsel liderlikte bir öğrenen profilinin eğitsel ilişkideki sonuçlarının neler olduğudur. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca verilerin çeşitlenmesini sağlamak ve araştırmanın geçerliğine katkıda bulunmak amacıyla doküman incelemesi tekniği de kullanılmıştır. Çalışma grubu, gönüllük esasına dayalı kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Ortalama olarak istenilen özellikleri yansıtacak alt kümeler arasından rastgele seçim yapılmıştır. Yakın ve erişilebilir ama evrenin özelliklerine sahip alt gruplardan oluşan çalışma grupları oluşturulmuştur. İstanbul'daki Şişli ilçesine bağlı özel ve devlet ortaokullarında çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'daki özel bir ortaokuldaki 12 öğretmen ve resmi bir ortaokuldaki 15 öğretmen olmak üzere 27 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda katılımcı öğretmenlerin çoğunluklu olarak bir bilen profilinde davranışlar sergilediği ortaya çıkmıştır. Kamu okulundaki bir bilen profilindeki öğretmen sayısı özel okuldaki bir bilen profilindeki öğretmen sayısından fazladır. Erkek öğretmen sayısının ve lisansüstü düzeyde öğretmen sayısının azlığı araştırmada sınırlayıcı faktörler olmuştur. Çalışmanın sonunda uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Uygulamacılara yönelik öneriler içerisinde öğretmenlerin lisansüstü eğitim ile öğrenmelerini sürdürüp kendilerini ve okulu bir öğretim lideri olarak geliştirme konusunda teşvik edilmesi yer almaktadır. Araştırmacılar için ise aynı çalışmanın Şişli dışında bir ilçede yapıp ilçeler arasında karşılaştırma yapılabileceği önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: Öğretimsel Liderlik, Bir Öğrenen Profili

Evaluation of Instructional Leadership Behaviors of Teachers Working at Public and Private Middle Schools Based on an Informant and a Learner Profile

Abstract

The aim of this study is to examine the educational leadership behaviors of teachers at public and private secondary schools from the perspective of a knowing and a learner profile. This study is a qualitative research. In this research interview technique is implemented. Also, to verify the data and to support the validity of the study, document exploration technique is used. The study groups are selected by convenience sampling which is easier to reach. Among the subsets that reflect the expected properties on average, the subsets are randomly assigned. The study groups are composed from accessible subgroups but which have the population features. The study groups are the teachers from private and public schools in Şişli, İstanbul. 12 teachers from a private school and 15 teachers from a public school, totally 27 teachers composed the sample group. As a result of the research, most of the teachers in this study have an instructional leadership as an informant profile. In terms of the informant profile, the number of the public school teachers are higher than the private school. The number of the male teachers and the number of the graduate teachers in the schools are restrictive factors in the study. At the end of this study, there was given suggestions to teachers and researchers. One of the suggestions to teachers is that teachers can do master degree. By the help of this they can develop themselves and the schools. One of the suggestions to researchers is that this study can be done in different districts.

Keywords: Educational leadership, as a learner profile

1. GİRİŞ

Liderlik özellikle son zamanlarda üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Birden fazla tanımı yapılmakla birlikte Robins' e göre liderlik, amaçlara erişebilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir (Uğurlu, 2011). Liderlik en geniş tanımıyla; bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesinin, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2010). Liderlik sadece okul müdürleri ve yöneticiler için değil, aynı zamanda öğrenciler ile aktif iletişim halinde olarak onları etkileyebilme ve amaçlarına yöneltme konusunda etkili olan öğretmenleri de içeren bir kavramdır. Öğretim liderliğini tanımlamak için Çelik (2003) ifadesinde okulun ürün veren, yaratıcı bir ortama dönüşmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunu yaparken vasıflı öğrencilerin topluma kazandırılması ve öğretmenlere kendilerini geliştirebilecekleri öğretici imkanlar sağlamak gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Şişman (2004), öğretim liderliğini okulun

eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla öğretim kadrosunun ortaya çıkarılmamış gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde devam ettirebilme olarak tanımlamaktadır. Erdoğan (2003)'a göre *'Okulda görev yapan bir yöneticinin, yöneticilik formasyonu ne kadar yeterli olursa olsun öncelikli olarak "öğretim lideri" olması gerekir. Aksi takdirde başarısız olur. Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır'*. Bu bağlamda öğretmenler de öğretimsel lider olarak nitelendirilebilirler. Öğretim liderliğinin boyutları farklı alanlarda çalışılmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde 1980 yılına kadar çoğunlukla düzenli bir analize tabi tutulmadığı incelenmiştir. Hallinger ise müdürlerin öğretimsel liderlik tutumlarını üç ana başlık altında değerlendirmek amacıyla bir ölçme aracı oluşturmuştur. Bu boyutlardan ilki okulların kendi temel amaçlarını ifade etmedir. Diğerleri ise müfredat dahilinde eğitim ve öğretimi idare etme, okulda pozitif bir çalışma ortamı oluşturmaktır (Gümüseli, 2001). Şişman (2004), öğretimsel liderlik stilini şu başlıklar altında ele almaktadır: 1. Okulu öğrenme merkezi haline getirme, 2. Eğitim ve öğretim müfredat programı ve okuldaki sosyal etkinlikler boyutlarda üst düzey amaçlar meydana getirme, 3. Öğretim içeriğini oluşturma ve gerçekleştirme, 4. Okulun kültürünü "sürekli öğrenme" anlayışı üzerine oluşturma, 5. Öğretimi geliştirmeye çaba gösterme, 6. Okul ortamında aktif bir öğe olarak sorumluluk alma. Gerçek tutarsızlıkta tutarlıdır önermesi, insana ve deneyim öznesi insan olan süreçlere dair bilgilerin en hızlı eskijen nesne olduğu ve devrimsel bir anlayışla sürekli aşılması gerekliliğini işaretlemektedir. Haliyle hiç kimsenin bir bilen olma lüksü yoktur. Bir başka deyişle her insanın varoluşu, bitimsiz bir öğrenme sürecidir. Başkalarının öğrenmesine lojistik sağlayan lider söz konusu olduğunda, bu durum ayrı bir önem arz etmektedir. Nitekim bu araştırmayı özgün kılan husus; öğretim liderini-bir bilen olmak şöyle dursun- en yoğun öğrenme sorumluluğu olan birey olarak değerlendirme perspektifidir (Akgündüz, 2019). Bu bağlamda araştırmamızın problem cümlesi; bir bilen ve bir öğrenen olarak öğretimsel liderlik olgusunun *-kamu ve özel ortaokullar üzerinden karşılaştırmalı- değerlendirilmesidir*. Araştırmamızın genel amacı; özel ve kamu ortaokullarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışlarının bir bilen ve bir öğrenen profilinde değerlendirilmesidir. Bu genel amaca yönelik cevabı aranacak alt sorular-amaçlar ise şöyle sıralanabilir:

- Öğretimsel liderlikten ne anlaşılmalıdır?
- Öğretimsel liderlikte bir bilen profilinin eğitsel ilişkideki sonuçları nelerdir?
- Öğretimsel liderlikte bir öğrenen profilinin eğitsel ilişkideki sonuçları nelerdir?

Araştırmada ‘Bir Bilen Profili’ öğretimsel lider olan kişinin var olan özellik ve bilgileri ile liderlik sürecini yönetmesidir. Kaynaktan alıcıya mekanik bir aktarım ilişkisi söz konusudur. ‘Bir Öğrenen Profili’ için ise öğretimsel lider olan kişinin var olan özellik ve bilgileri yanında öğrenme sürecini devam ettirip yaşama geçirerek liderlik sürecini yönetmesidir. Yansıtıcı olan öğretmen ve öğrencinin birbirini açma ilişkisi söz konusudur. Bu araştırma ile mevcut sistemdeki öğretmenlerin bir bilen ve bir öğrenen profilleri tespit edilerek çıkarsamalarda bulunulmuştur. Bu araştırmanın, öğretmenlerin mevcut profilleri ve çağdaş eğitim sistemindeki öğretimsel lider rolünde öğretmenin rolü karşılaştırılarak var olan sürecin tekrar incelenmesine olanak tanıyacağı düşünülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmaların ve yürütülmüş tezlerin çoğunun anket ile veri toplamayı benimsemiş olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın veri toplama aracının görüşme formu olması çalışmayı aynı konudaki diğer araştırmalardan farklı kılmış olup daha detaylı inceleme imkanı sağlayacağı için literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalarda, incelenen konu ile alakalı okura tasvirsel ve gerçekçi bir resim sunmak amaçlanmaktadır. Toplanan verilerin bu nedenle detaylı bir şekilde bilgi sunması gerekmektedir. Bu çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Bir araştırma tekniği olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir (Cohen ve Manion, 1994). Araştırmacı araştırmakta olduğu konu hakkında önceden hazırlamış olduğu soruların önderliğinde ya da o anda amaca yönelik sorular yönelterek hedef kişinin düşüncelerini ve duygularını sistematik olarak ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı, hedef kişiye araştırma konusuyla ilgili sorular yönelterek kişinin öznel düşünce ve duygularını sistemli olarak öğrenmek, anlamak ve tanımlamaktır (Kvale, 1996). Ayrıca verilerin çeşitlenmesini sağlamak ve araştırmanın geçerliğine katkıda bulunmak amacıyla doküman incelemesi tekniği de kullanılmıştır. İstanbul’daki Şişli ilçesine bağlı özel ve devlet ortaokullarında çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul’daki Şişli’deki özel bir ortaokuldaki 12 öğretmen ve kamu orta okulundaki 15 öğretmen olmak üzere 27 öğretmen oluşturmaktadır. Maksatlı - yargısal (criterion) örnek sistemi uygulanmıştır. Yaklaşık olarak istenilen nitelikleri gösterecek alt katagoriler içinden rastgele seçim yapılmıştır. Bu tür örneklemin ise kolay erişilebilir hal

örnekleme (convenience sampling) alt dalı ile grupların seçilmesi gerçekleştirilmiştir. Yakın ve ulaşılabilir ama evrenin özelliklerine sahip alt gruplardan meydana gelen çalışma grupları oluşturulmuştur. Öğretmenlerin bir kısmı araştırmaya dahil olmak istememişlerdir. Bunun en belirgin sebebi ise mülakat sırasında ses kaydının alınmasıdır. Bu sebepten ötürü bazı öğretmenler yazı ile mülakata katılmayı tercih etmişlerdir. Öğretmenlerin çalışmanın amacı ve alt amaçları çerçevesinde verdikleri cevaplar ile belirli ölçütler göz önünde bulundurularak karşılaştırmalar yapılmıştır. Ölçütler; cinsiyet (kadın-erkek), mesleki süre (öğretmenlik süresi) ve mezuniyet durumları (lisans-yüksek lisans- doktora) olarak sınıflandırılmıştır. Öğretmenlerin kişisel durum bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenleri Kişisel Durum Bilgileri

Bireysel Durum Bilgileri		Sıklık (f)
Cinsiyet	Erkek	7
	Kadın	20
Öğretmenlik Kıdem Yılı	1-10 yıl	11
	10 yıl ve üzeri	16
Branş	Matematik	5
	Rehberlik	1
	Fen Bilgisi	3
	Türkçe	3
	İngilizce	6
	Sosyal Bilgiler	4
	Beden Eğitimi	2
	Fransızca	1
	Bilgisayar	1
	Din Kültürü	1
Öğrenim Durumu	Lisans	24
	Yüksek Lisans	3
Görev Durumu	Vekaleten	0
	Asaleten	27

3. BULGULAR

Devlet okulunda ve özel okulda çalışan öğretmenlerin öğretimsel liderlik konusunda görüşlerinde cinsiyet, kıdem ve eğitim durumlarına göre cevapları incelendiğinde bu boyutlar içerisinde çok belirgin farklılıklar olmamıştır. Devlet ve özel okullarda görev yapan

öğretmenlere yöneltilen “Öğretimsel liderlik olgusundan ne anlıyorsunuz?” sorusu kapsamında alınan cevaplar incelendiğinde ilgili alan yazın taramasında ortaya çıkan farklı kuramcılara ait kavram tanımlamalarına da benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Öğretmenlerimiz genel olarak öğretimsel liderliğin yol gösterici, rehberlik edici, liderlik olduğu yönünde benzer ve ortak cevaplar vermişlerdir. Özel okulda çalışan, lisans düzeyinde, 10 yıl üzerinde çalışan 2 öğretmen konu hakkında fikri olmadığı belirtmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik profillerinin “bir bilen” veya “bir öğrenen” profilinde belirlenmesine yönelik şu sorular görüşme süresince öğretmenlere yöneltilmiştir. 1.Sizce öğretmen öğrencinin rol modeli mi yoksa esin kaynağı mıdır? 2.Sizce liderlik ilişkisi kaynaktan alıcıya mekanik aktarım ilişkisi mi yoksa her biri kaynak ve yansıtıcı olan öğretmen ve öğrencinin birbirini açma ilişkisi midir? 3.Öğretim ve ortak öğrenme deneyimi arasındaki fark sizce nedir? 4.Liderlik ilişkisi tamın eksiği tamamlama çabası mı yoksa tamın ötekini tamlığına uyandırması mıdır? Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenin rol model olduğuna, liderlik ilişkisinin kaynaktan alıcıya mekanik aktarım ilişkisi olduğuna, öğretimin tek yönlü olduğuna, liderlik ilişkisinin tamın eksiği tamamlama çabası olduğuna yönelik cevaplar bir bilen profilindeki öğretmenlerin belirlenmesini sağlamıştır. Aşağıda devlet okulu ve özel okuldaki bir bilen profilindeki öğretmenlerin frekans analizi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 2. Okul türüne göre Bir Bilen Profilinde Öğretmen Sıklık Analizleri

Okul Tipi	Sıklık (f)
Devlet okulu	12
Özel okul	6
Toplam	18

Cevaplar cinsiyet kriteri açısından karşılaştırıldığında devlet okulundaki 12 bir bilen profilindeki öğretmenden 8 tanesinin kadın, özel okuldaki 6 bir bilen profilindeki öğretmenden 5 tanesinin kadın olduğu gözlenmektedir. Devlet okulundaki 12 bir bilen profilindeki öğretmenden 4 tanesinin erkek, özel okuldaki 6 bir bilen profilindeki öğretmenden 1 tanesinin erkek olduğu gözlenmektedir. Cevaplar kıdem kriteri açısından karşılaştırıldığında devlet okulundaki 12 bir bilen profilindeki öğretmenden 4 kişinin 1-10 yıl arası kıdeme, özel okuldaki 6 bir bilen profilindeki öğretmenden 2 kişinin 1-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu bulguları

ortaya çıkmıştır. Devlet okulundaki 12 bir bilen profilindeki öğretmenden 8 kişinin 10 yıl ve üstü kıdeme, özel okuldaki 6 bir bilen profilindeki öğretmenden 4 kişinin 10 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Cevaplar öğrenim düzeyi kriteri açısından karşılaştırıldığında devlet okulundaki 12 bir bilen profilindeki öğretmenin tamamı lisans düzeyinde, özel okuldaki 6 bir bilen profilindeki öğretmenden 5 kişinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Devlet okulundaki 12 bir bilen profilindeki öğretmen içerisinde hiç kimsenin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olmadığı, özel okuldaki 6 bir bilen profilindeki öğretmenden 1 kişinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenin esin kaynağı olduğuna, liderlik ilişkisinin her biri kaynak ve yansıtıcı olan öğretmen ve öğrencinin birbirini açma ilişkisi olduğuna, ortak öğrenmeye, liderlik ilişkisinin tamın ötekini tamlığına uyandırmasına yönelik cevaplar bir öğrenen profilindeki öğretmenlerin belirlenmesini sağlamıştır.

Tablo 3. Bir Öğrenen Profilinde Öğretmen Sıklık Analizleri

Okul tipi	Sıklık (f)
Devlet okulu	3
Özel okul	6
Toplam	9

Öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde toplam 27 öğretmen içerisinde 9 öğretmenin bir öğrenen profilinde olduğu tespit edilmiştir. 15 devlet okulu öğretmeni içerisinde 3 tane öğretmen, 12 özel okul öğretmeni içerisinde 6 tane öğretmenin bir öğrenen profilinde olduğu görülmektedir. Cevaplar cinsiyet kriteri açısından karşılaştırıldığında devlet okulundaki 3 bir öğrenen profilindeki öğretmenden 2 tanesinin kadın, özel okuldaki 6 bir öğrenen profilindeki öğretmenden 6 tanesinin kadın olduğu gözlenmektedir. Devlet okulundaki 3 bir öğrenen profilindeki öğretmenden 1 tanesinin erkek olduğu, özel okuldaki 6 bir öğrenen profilindeki öğretmen arasında ise erkek olmadığı gözlenmektedir. Cevaplar kıdem kriteri açısından karşılaştırıldığında devlet okulundaki 3 bir öğrenen profilindeki öğretmenden 1 kişinin 1-10 yıl arası kıdeme, özel okuldaki 6 bir öğrenen profilindeki öğretmenden 4 kişinin 1-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Devlet okulundaki 3 bir öğrenen profilindeki

öğretmenden 2 kişinin 10 yıl ve üstü kıdeme, özel okuldaki 6 bir öğrenen profilindeki öğretmenlerden 2 kişinin 10 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Cevaplar öğrenim düzeyi kriteri açısından karşılaştırıldığında devlet okulundaki 3 bir öğrenen profilindeki öğretmenin tamamı lisans düzeyinde, özel okuldaki 6 bir öğrenen profilindeki öğretmenlerden 5 kişinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Devlet okulundaki 3 bir öğrenen profilindeki öğretmen içerisinde hiç kimsenin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olmadığı, özel okuldaki 6 bir öğrenen profilindeki öğretmenlerden 2 kişinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu bulguları ortaya çıkmıştır.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Devlet okulunda çalışan 15 öğretmen ve Özel okulda çalışan 12 öğretmen olmak üzere toplamda 27 öğretmen ile birebir yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde devlet okulunda 12 öğretmen ve özel okulda 6 öğretmen ile toplam 18 öğretmen olmak üzere çoğunluklu olarak öğretmenlerin bir bilen profilini benimsemiş öğretimsel liderler oldukları bulgularla tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşme esnasında sorulan sorulara samimi duygu ve düşüncelerini yansıtan cevaplar verdiği varsayılmıştır. Bu çalışma İstanbul ili Şişli ilçesindeki bir kamu okulu ve bir özel okuldaki çalışmakta olan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Özel okul ve devlet okulunda çalışan öğretmenler öğretimsel liderliğin rehberlik etmek, yol göstermek çerçevesinde olduğu genel ortak görüşündedir. '*Genel itibari öğretim liderliği, öğretmen, müdür ve denetleyenlerin, okulla ilgili şahısları ve vaziyetleri etkilemede uyguladıkları güç ve davranışları ifade etmektedir*' (Şişman, 2004).

Şişman (2004) öğretim liderliği genel tanımında belirttiği üzere öğretmenler öğretim lideri olarak bireyleri etkilemektedir. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin öğretimsel lider olarak rehberlik edip yol gösterirken çoğunlukla bir bilen profilinde olduğu, bu çoğunluğun öğretimsel liderliği kaynaktan alıcıya mekanik bir aktarım olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Buradan tek yönlü bir etkileme gözlenmektedir. Özel okulda görüşmeye katılan öğretmenlerin yarısı da aynı düşünce etrafında ortaklaşmaktadır. Bir öğrenen profili olarak öğretimsel lider olan öğretmenlerin sayısı devlet okulunda yapılan görüşmeler içerisinde 3 öğretmenden oluşmaktadır. Özel okulda ise bir bilen ve bir öğrenen profilindeki öğretmen sayısı eşittir. Bu profildeki öğretmenler öğretimsel liderliğin yansıtıcı olan öğretmen ve öğrencinin birbirini açma ilişkisi olduğu genel düşüncesi etrafında birleşmişlerdir. Burada etkileme ve etkilenme söz konusudur.

Özel okulda ve devlet okulunda çalışan öğretmenler bir bilen ve bir öğrenen profilinde değerlendirilirken cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem yılına göre karşılaştırmalar yapılmıştır. Öğretmenlerin çoğunlukla kadın olması sınırlayıcı bir etken olmuştur. Diğer bir sınırlayıcı faktör eğitim düzeyi başlığı altında karşımıza çıkmaktadır. Devlet okulunda görev yapıp araştırmaya katkı sağlayan 15 ortaokul öğretmeni arasında lisansüstü düzeye sahip öğretmen mevcut değildir. Özel okulda görüşme yapılan 12 öğretmenden ise 3 tanesi lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Özel ve devlet ortaokullarında çalışan öğretmenler kıdem durumuna göre “1-10 yıl arası” ve “10 yıl ve üzeri” olarak sınıflandırılmıştır. Bir bilen profilinde yer alan öğretmenler içerisinde “10 yıl ve üzeri” kıdeme sahip öğretmenlerin sayısı “1-10 yıl arası” kıdeme sahip öğretmenlerin sayısından daha fazladır. Bir bilen profilinde 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Bu bağlamda; bir bilen olmaktan bir öğrenen olmaya evrilebilmek için çağdaş meslek içi eğitimler düzenlenebilir. Değişen ve gelişen eğitim sistemi, teknolojinin ilerlemesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ile birlikte öğrencilerin dersin içerisinde daha fazla aktif olarak var olması öğrenmeyi çok yönlü kılmaktadır. Araştırmanın genel amacı; özel ve kamu ortaokullarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışlarının bir bilen ve bir öğrenen profilinde değerlendirilmesidir.

Öğretimsel liderlik, öğretmenin derslikte ve okulda resmi süreçlerde etkileme, meslektaşlarının geliştirilmesine destek olma ve okul eksenli faaliyetlerde istekli ve etkin roller üstlenme yeterliliği şeklinde ifade edilebilir. Öğretmen önderliğinde vizyon, yapı, zaman ve kabiliyet yeni öğretmen rolleri ve sorumlulukları için ana koşullardandır. Açık, paylaşılabılır bir vizyon oluşturmak, değişime önyak olmak, program tatbikleri, gelişmeleri ve çözümlenmeleri yapmak, toplum ve aile desteği sağlamak, engeller karşısında direnç göstermek gibi davranışlar öğretmen liderliği kabiliyetleri arasında sayılmıştır. Öğretmen önderliğinin okul, öğretmen ve öğrenci boyutunda tesirleri vardır. Öğretmenliğin dikkat edilecek ana noktaları arasında, bilginin paylaşılması, standartlar geliştirilmesi, mesleki hazırlık süreci, mesleki sağduyu, yükselme ve sorumluluklar yer alır.

Öğretimsel liderliğin bu genel özellikleri düşünüldüğünde tek yönlü ve mekanik bir iletişim benimsenmesi bir bilen, karşılıklı bir etkileşim halinde bir öğretimsel liderlik rolü benimsenmesi ise bir öğrenen profili olarak bu araştırmada genel olarak tanımlanmıştır. Çalhan (1999)’a göre farklı ülkelerde öğretimsel liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde etkili okullar ve okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik tutumları arasında ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan yola çıkarak başarılı okulların yapısına bakıldığında

okulların amaçlarını tanımlayıp ve net olarak ifade ettiği, müfredat dahilinde olan öğretim programını çağdaş yöntem ve içeriklerle geliştirildiği, pozitif öğrenme ortamının var olduğu, öğrencilerin takip edildiği bulgularına ulaşılmıştır. Birinci alt amaca cevaben öğretmenlerin, öğretimsel liderliğin tanımına ilişkin verdikleri cevapların ve özelliklerin alan yazın ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Ortaya çıkan tanımların maddelendirilmiş hali aşağıdaki gibi verilmektedir;

- *Çocuktaki ya da bireydeki potansiyeli açığa çıkarmak için rehberliktir.
- *Öğrencinin verimini artırmak için uygulanan bir tür yol haritasıdır.
- *Öğretmenin kendi yeterliliğini bilerek öğrenciye uygulanmasıdır.
- *Öğrenciye pozitif bir şekilde güven telkin ederek ulaşmaktır.
- *Yönlendirici, örnek teşkil edicidir.
- *Öğretmenin bilgisinden ziyade bildikleri şeylerin doğruluğu konusunda öğrencileri ikna eden güven telkin edendir.
- *Öğretmenin kendi bildiklerini karşı tarafa aktarırken bunu organize etmesidir.
- *Okuldaki öğretimin gelişmesini sağlar
- *Kendini geliştirmek isteyen bireye hiyerarşik bir şekilde yoldaşlık etmektir.
- *Öğrenciye eğitim ve öğretim bilinci ile önderlik etmektir
- *Öğretimsel liderlik öğretmenin öğrenciye sadece bilgi aktarması değil onu hayat hazırlamasıdır.
- *Sınıf hakimiyetini sağlayıp gerekli kazanımları verebilmektir.
- *Öğretimsel lider, öğretimde kaliteye önem verir. Okuldaki öğretimin geliştirilmesini sağlar.
- *Öğretimsel öğrenmeyi öğrettiği bir yöntem, öğrencinin aktif olması.
- *Öğrenciye, neyi neden öğrenmesi gerektiğini gösteren ve buna önderlik etmesidir.
- *Sadece eğitim vermek dışında hayatıda öğrenciye gösteren yol haritasıdır.
- *Bilgiye ulaşırken çift yönlü bir iletişimle rehberlik etmektir.
- *Sınıf düzenini sağlayarak öğrenciye yol açmada önderliktir.
- *Öğretmenin egosu olmadan öğrencinin seviyesine inerek ona rehberlik etmesidir.
- *Öğrenciyi bir birey olarak gören ve ona yol açıp katılımını sağlamasıdır.

2. ve 3. Alt amaç olarak bir bilen ve bir öğrenen olarak öğretmenlerin öğretimsel liderlik profillerini belirlemek üzere görüşme yapılan 27 öğretmenden 18 öğretmen görüşme sonuçlarına göre bir bilen profilinde, 9 öğretmen ise bir öğrenen profilinde öğretimsel liderlik davranışları göstermektedir. Görüşme yapılan öğretmenler içerisinde çoğunluklu olarak bir bilen profilinde öğretmenler olduğu görülmektedir. Bir bilen profili hakkında bulgulara

dayanarak devlet okulunda görüşme yapılan öğretmenlerin çoğunluğunun tek yönlü mekanik bir aktarım olarak öğretimsel liderliği savundukları ortaya çıkmaktadır. Özel okulda ise bu sayı görüşme yapılan öğretmenlerin yarısını oluşturmaktadır. Cinsiyete bağlı olarak edinilen bulgular hem devlet hem de özel okullarda bir bilen profilindeki öğretmenlerin çoğunlukla kadın olduğunu göstermektedir. Bu durum bir öğrenen profili için de benzerlik göstermektedir. Cinsiyete göre yapılan analizlerde öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olması sınırlayıcı olmaktadır. Kıdeme bağlı olarak yapılan karşılaştırmalarda bir bilen profilinde hem kamu hem de özel kurumda 1 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin sayısı, 1-10 arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin sayısından fazladır. Lisans durumuna göre bir bilen ve bir öğrenen profili için yapılan karşılaştırmalar sonucunda devlet okulunda lisansüstü düzeyde öğretmen olmaması sınırlayıcı faktör olmuştur. Bunun yanında özel okulda 3 lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenin 2 öğretmeni bir öğrenen profilinde öğretimsel liderlik davranışı göstermektedir. Bir öğrenen profili için kıdeme göre özel okulda çalışan öğretmenlerin bir öğrenen profili içerisinde olanlardan 1-10 yıl kıdeme sahip olanların 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olanlardan fazla olduğu gözlenmektedir. Devlet okulunda bir öğrenen profilinde sadece 3 öğretmen olması sınırlayıcı olmuştur. Bununla birlikte devlet okulundaki bir öğrenen profilindeki öğretmenlerden 2 kişi 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olup bir kişi 1-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Nihai olarak bu araştırmada ulaşılan sonuçlar;

*Görüşme yapılan öğretmenler çoğunlukla öğretimsel liderlik için yol gösterme, rehberlik etme ortak düşüncesine sahiptirler.

*Görüşme yapılan öğretmenler çoğunlukla bir bilen profilinde öğretimsel liderlik davranışı sergilemektedirler.

*Bir bilen profilinde kıdeme bağlı olarak yapılan karşılaştırmalarda hem kamu hem de özel kurumda 10 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin sayısı, 1-10 arası kıdeme sahip öğretmenlerin sayısından fazladır.

*Özel okulda 3 lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenin 2 öğretmeni bir öğrenen profilinde öğretimsel liderlik davranışı göstermektedir.

*Kamu okulunda görüşme yapılan erkek öğretmenden bir bilen profilinde öğretimsel liderlik davranışı sergileyenler bir öğrenen düzeyinde öğretimsel liderlik davranışı sergileyenlerden fazladır.

*Öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olması kamu ve özel ortaokullarında cinsiyet yönünden bir bilen ve bir öğrenen profilinde öğretimsel liderlik karşılaştırmalarında sınırlayıcı etken olmuştur.

*Devlet okullarında lisansüstü düzeyde öğretmen olmaması kamu ve özel orta okullarında eğitim düzeyine göre bir bilen ve bir öğrenen profilinde öğretimsel liderlik karşılaştırmalarında sınırlayıcı etken olmuştur.

Hallinger ve Murphy (1985), öğretim liderliği konusunda yaptıkları araştırma ile 10 ilkokulda çalışan okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, müdürlük tecrübesi, müdürlük eğitimi, bulunduğu okuldaki deneyimi ve kişisel özellikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Gümüşeli (1996), “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” çalışmasını İstanbul’ daki 110 ilköğretim okulunda yapmıştır. Bu araştırma bu okullarda çalışan müdürler ve her okuldan iki öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme düzeylerini saptamaktır. Müdürlere yapılan anket sonucuna göre; müdürlerin on bir öğretimsel liderlik davranışları arasında en çok önemstedikleri ve düzenli olarak yerine getirdikleri davranışlar “Okulun amacını açıklama”, “Varlığını hissettirme”, “Öğretmenleri çalışmaya özendirme” ve “Öğrencileri öğrenmeye özendirme” olduğu tespit edilmiştir. En az önemstedikleri öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, öğretimi denetleme ve değerlendirme olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin yanında öğretmenlere de anket ölçeği uygulanmıştır. Öğretmenlere uygulanan anket sonuçlarına göre müdürlerin ara sıra yaptığı görevler “Öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” ve “Öğrenci başarısını izleme” olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sürdürülmesinin sağlanması ve bu konunun ön plana çıkarılması öğretmenlerin yeni teknik ve yöntemler konusunda farkındalığını arttırabilir, böylece öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışları farklılaşabilir. Öğretmenlerin lisansüstü eğitim almaları yönünde teşvik edilmeleri, seminer ve eğitimler aldırılması öğretmenlerin bir bilen profilinden bir öğrenen profiline evrilmeleri yönünde destek olabilir.

Uygulamacılara şu önerilerde bulunulabilir:

*10 yıl ve üstündeki mesleki kıdeme sahip öğretmenler başta öğretmenlere çağdaş meslek içi eğitimler düzenlenebilir.

*Öğretmenler lisansüstü eğitim ile öğrenmelerini sürdürüp kendilerini ve okulu bir öğretim lideri olarak geliştirme konusunda teşvik edilebilir.

*Okullar içerisinde öğretmenler öğretimsel liderler olarak öğretimin geliştirilmesi ve disiplinlerarası etkileşim sağlanması adına kendi aralarında birbirlerinden öğrenecekleri seminer ortamları oluşturabilir. Böylece öğretmenler öğrenme süreçlerini kendi aralarında da daimi kılacaklardır.

Araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

*Bu araştırma Şişli' de bir özel ve bir devlet okulundaki öğretmenlere uygulanmıştır. Aynı çalışma başka bir ilçede de yapıp ilçeler arasında farklılık olup olmadığı karşılaştırılabilir.

*Öğretmenler çoğunlukla kadın olduğu için, cinsiyet olarak karşılaştırma yapabilmek için daha çok sayıda öğretmen ile ve erkek öğretmen sayısının daha fazla olduğu okullarda araştırma yapılabilir.

*Araştırma yapılan devlet okulundaki öğretmenler içerisinde lisans durumu dışında eğitim düzeyi olan öğretmen bulunmamaktadır. Lisansüstü eğitim düzeyine de sahip devlet okullarında yapılacak araştırma eğitim düzeyi karşılaştırması için veri oluşturacaktır.

6. KAYNAKÇA

- [1]. Cotien, L. ve Manion, L. (1994). *Research methods in education* (4th ed.). London: Routledge.
- [2]. Çalhan, G. (1999). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- [3]. Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [4]. Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği* (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [5]. Gümüşeli, A.İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2,12-20.
- [6]. Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- [7]. Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2),217-247.
- [8]. Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S.Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [9]. Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [10]. Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.