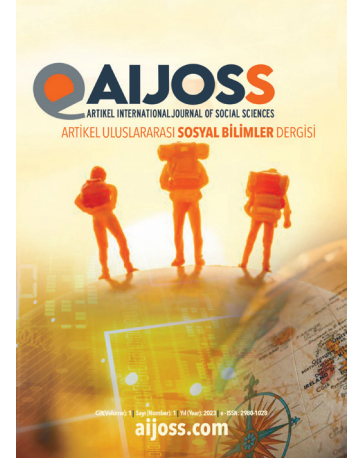




Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Değerlendirme

- Abdullah BOZAN¹
- Helin FİDAN BOZAN²

ÖZET: Bu makalede, okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak nasıl algılandıkları, ne tür işlevleri yerine getirdikleri ve beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Literatür taraması ile gerçekleştirilen çalışmada konuyla ilgili hazırlanmış olan 13 yüksek lisans ve doktora tezi analiz edilmiştir. Bu çalışmaların bir kısmında okul yöneticileri, bir kısmında öğretmenler, bir kısmında da her ikisi bir arada öğretimsel liderlerle ilgili değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Çalışmaların sonuçlarına göre öğretimsel liderlik ile eğitimin farklı alanları paralel gitmektedir ve incelenen okul yöneticilerinin bu bağlamda kısmen eksiklikler olsa bile yeterli düzeyde bu işlevi yerine getirdikleri görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: *Lider, öğretimsel liderlik, okul yöneticileri, öğretmenler*

Makalenin türü: Araştırma

Geliş tarihi: 05.01.2023 / **Kabul Tarihi:** 25.01.2023 / **Yayın Tarihi:** 24.02.2023

An Evaluation of School Administrators' Instructional Leadership Qualities

ABSTRACT: In this article, it is aimed to reveal how school administrators are perceived as instructional leaders, what kind of functions they fulfill and what their expectations are. In the literature review, 13 master's and doctoral theses on the subject were analyzed. In some of these studies, school administrators, in some others teachers, and in some others both together made

1 Diyarbakır Sur Yavuz Selim Ortaokulu Müdürü, abdullah2.bozan1@gmail.com

2 Diyarbakır Sur Cemil Özgür İlkokulu h.fidanbozan@hotmail.com

Kaynak gösterimi için:

BOZAN A. - FİDAN BOZAN H.S (2023). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Değerlendirme; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS 1, s.1 c. 1 **ISSN: 2980-1028**

evaluations about instructional leaders. According to the results of the studies, instructional leadership and different areas of education go in parallel and it is seen that the school administrators examined fulfill this function at an adequate level, even if there are partial deficiencies in this context.

Keywords: *Leader, instructional leadership, school administrators, teachers*

Type of article: Research

Received: 05.01.2023 / **Accepted:** 25.01.2023 / **Published:** 24.02.2023

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinde birkaç kişinin bir arada yaşamaları sürecinden itibaren liderlik olgusundan söz etmek mümkündür. Liderlik en kısa ifadeyle güç ve etki yoluyla insanları yönlendirme şeklinde açıklanabilir. O nedenle liderlerin diğer insanlara göre bazı farklı özelliklerinin olması ve bu özelliklerini iyi kullanabilmesi önemlidir. Çağdaş anlamda düşünüldüğünde tüm kurum ve kuruluşlarda bir liderin veya lider yöneticinin olması doğru sonuçların alınabilmesi için zorunludur. Okullar da çok sayıda öğretmen ve öğrencinin bir araya geldiği eğitim ortamlarıdır ve mutlaka bir yönetici lider tarafından doğru yöne sevk edilmesi, idare edilmesi ve motive edilmesi gereklidir.

Eğitim ve öğretim, sistemin amaçları, ilkeleri ve yapısı doğrultusunda gerçekleştirilir. Bunu gerçekleştirirken de eğitim yöneticisi devreye girer ve astlarını yönlendirir. Bu yönlendirme ne kadar sağlıklı olursa eğitimin çıktılarının da verimli olacağı beklenir. Eğitim kurumu olarak okullarda, müdürler eğitim öğretimin düzenlenmesi, öğretmen ilişkileri ve ilgili çalışmalara yönlendirilmesi, öğrencilerle ilişkilerin düzenlenmesi ve aile ilişkilerinin kurulması, kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi gibi pek çok uygulamanın ortaya konulmasında sorumludurlar. Dolayısıyla, müdürlerin kendi sorumluluk alanlarında gerçekleştirecekleri çalışmaları bilinçli bir şekilde ortaya koyabilmeleri etkin liderlik özelliklerinin ön plana çıkarılmasıyla mümkündür. Bu nitelik öğretimsel liderlik olarak değerlendirilmektedir.

Bu makale yukarıdaki noktalardan hareketle okul müdürlerinin öğretimsel liderliğine odaklanmaktadır. Bu kapsamda Türk eğitim sistemi içinde yer alan okul müdürleriyle ilgili öğretimsel liderlik yönüyle bir değerlendirme yapılacaktır. Akademik çalışmalarda bu konunun nasıl işlendiği ve ne tür sonuçlar elde edildiği analiz edilecektir. O nedenle Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezinde yer alan konuyla ilgili tezler incelenmiş ve okul müdürlerinin öğretimsel liderlik alanlarına ilişkin bakış açılarını yansıtan tezler örneklem olarak alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde çağdaş liderlik yaklaşımları incelendikten sonra öğretimsel liderliğin özellikleri ve okul müdürlerinin bu noktadaki işlevleri ele alınacaktır. Araştırmanın bulgular bölümünde ise örneklem olarak alınan 13 yüksek lisans ve doktora tezinde konunun nasıl ve ne yönleriyle verildiği ile ne tür sonuçların ortaya konulduğu analiz edilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin neler olduğunun, onların bu işlevi ne şekilde uyguladığının ve ne tür çıktılar elde edildiğinin karşılaştırmalı olarak ortaya konulmasıdır.

Araştırmada literatür tarama yöntemi kullanılmaktadır. Bu kapsamda YÖK Tez Merkezinde yer alan okul müdürlerinin öğretimsel liderlikle ilgili tüm tez başlıkları incelenmiş ve konuyla doğrudan ilgili 13 adet çalışmanın olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar örneklem olarak alınmış literatür bölümündeki bilgilerden hareketle analiz edilmiştir. Analizde örneklem alınan tezler, konu başlıkları, içerikleri ve sonuçları ile ortaya konulmuştur. Bu nitelikler üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın kısıtlılığı yalnızca YÖK'teki tezlerin ele alınmış olmasıdır. Bu yönüyle çalışmanın evreni bu alanda yayınlanan tüm akademik çalışmalar (tezler, makaleler, kitaplar vb.) iken örneklemi YÖK'te yer alan tezlerdir.

3. LİTERATÜR TARAMA

1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramı

Akademik çalışmalar incelendiğinde liderlik ve yöneticilik kavramlarına yönelik çok sayıda tanımlama bulunmaktadır (Ertürk ve Dönmez, 2017, s. 12), hatta bazen bu kavramların aynı anlamda kullanıldığı dikkat çekmektedir. En küçük toplumsal yapıda bile gerçekleştirilmesi gereken bir amaç veya görev koşullarında mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Eren, 2010, s.342). Tanımlamaların farklılaşması ise liderliğin hangi yönüne ağırlık verilerek gerçekleştirildiğiyle bağlantılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bazı tanımlamalarda liderlerin değişim ve dönüşüme ön ayak oldukları vurgusu yapılmakta, bazılarında eğitim öğretimde yöneticilerde gerekli olan nitelikler ön plana çıkarılmakta, bazılarında ise doğrudan liderlik vizyonu vurgulanmaktadır (Çelik, 2006, s. 268). Bütün bu ve benzeri bakış açıları, liderlik tanımlamalarını da çeşitlendirmekte ve farklı alt başlıklarla değerlendirilmesine işaret edilmektedir.

İngilizcede kullanılan “leader” sözcüğü lider anlamında kullanılmakta ve bir grup ya da gruplara önderlik eden, yol gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise lider, şef ve önder olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr)

Erdem ve Dikici'ye (2009, s. 199) göre lider, zihinsel anlamda bir güç kullanarak emri altındaki grubun hedefe yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bu bakış açısına göre lider, grubun diğer üyelerinden karizma, yetenek ve zeka bakımında daha farklı bir üstünlük taşımaktadır denilebilir.

Bir tanımlamaya göre yönetici kavramı, “Bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşana kararları alan gözetim ve denetimde bulunan üst” (Bozkurt ve Ergun, 1998, s. 265). anlamına gelmektedir.

Lider ve yönetici kavramları bazen aynı anlamda kullanılmakla birlikte aslında farklı anlamlar içermektedir. Lider motive eden, gücü elinde bulunduran, yönlendiren, yaratıcı fikirlerle gruplara yön veren kişi iken, yönetici daha çok yönetme, denetim ve yönlendirme gibi işlevleri yerine

getirmektedir. Yönetici, emri altında bulunan kaynakların iyi kullanımından sorumludur. Kurumun hedeflerine erişebilmek için üretim organizasyonu oluşturan ve gerekli iş görenleri istihdama katan bireyler yöneticilerdir. Ancak bazı liderlerin aynı zamanda yönetici pozisyonunda da yer aldıkları görülmektedir. Bu anlamda lider-yönetici aynı işlevi yerine getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu iki kavram yönetici lider olarak son yıllarda güncellenmiştir. Bu çalışmada yer alan yöneticiler (okul müdürleri) bu anlamda değerlendirilmiştir.

Lider ve yöneticilerin temel niteliklerine ilişkin bir karşılaştırma yapmak gerekirse şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Lider buluş yapar, yaratıcıdır, değiştirir. Yönetici sistemi yönetir, sistemin sürekliliğini sağlar. Lider doğru işi belirleyip yapandır, yönetici verilen işi doğru yapandır. Lider yeni durumlara uyum sağlamakta maharetlidir, yönetici ileri insani iletişim becerilerine sahiptir. Lider elindeki verileri geliştirmeye çalışır, yönetici olan verileri uygulamaya koyar. Lider sorgulayıcıdır, yönetici çizilen ilkelere göre hareket edendir. Lider yönetirken yenilikler yapar, yönetici sadece yönetir (Beykozlu, 2021, s. 19-20)

Lider yönetici veya yönetici liderlerin temel özelliği işletmenin hedeflerine ulaşmada çalışanların istek ve azimlerini de çalışmanın içerisine katarak yapmasından ileri gelmektedir (Korkut, 1992, s. 159). Bu bağlamda yönetici lider bir yandan işletmenin yönetiminde yasal ilkeleri yerine getirirken aynı zamanda çalışanların daha verimli iş görmeleri için yaratıcı birtakım özelliklerini ve ortak kararlarla onların güdülenmesini sağlayacaktır. Bu anlamda, yaratıcılık, yönlendirme ve uygulama iç içe geçmiştir denilebilir. Zira günümüzde pek çok yönetici aynı zamanda lider konumundadır.

Bulut ve Bakan'ın (2005) farklı akademisyenlerin görüşlerinden hareketle derlediği iyi bir yöneticinin bazı özelliklerini şöyle aktarmak mümkündür:

“Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır. Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalıdır. İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılamalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir. Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.” (s, 70).

Özetle ifade etmek gerekirse klasik sistemde liderler aynı zamanda yönetici olarak kabul edilmektedir. Günümüze gelindiğinde liderlik ve yöneticiliğin ortak bazı özelliklerinden dolayı yönetici lider kavramı sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin önemli bir bölümünün de lider özelliklerine sahip olmaları gerektiği var sayılmaktadır.

1.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Aslında tarih boyunca çok farklı liderlik türlerinden bahsedilebilir. Ancak Sanayi Devriminin ortaya çıkardığı iş ortamı ve yönetim süreçleri konunun daha detaylı ve bilimsel olarak ele alınmasına yol açmıştır denilebilir. Çünkü Sanayi Devrimiyle pek çok alanda yenilik olduğu gibi liderlik ve yönetim alanlarında da farklı bakış açıları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu süreçte 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar klasik liderlik anlayışları geçerli olmuştur. Bu anlayış içerisinde özellik kuramları,

davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları yer almıştır. Özellik kuramları kapsamında liderlik kişinin doğuştan gelen liderlik özelliklerine gönderme yapan bir yaklaşımdır. Davranışsal kuramlarda ise liderlerin etkili olabilmesi için davranışsal olarak da ele alınması gerektiği üzerinde durulmuştur. Durumsallık kuramlarında diğer iki yaklaşımın eksiklerinin tamamlanması amaçlanmıştır. Buna göre özellik ve davranışsal kuram, farklı durum ve ortamlarda liderlerin nasıl etkili olduklarına yönelmedikleri varsayımından hareket etmiştir. Bu bakış açısına göre liderlik farklı şartlarda farklı liderlik özelliklerinin gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Eren, 2010, Barutçugil, 2014).

Özellikle 1950’li yıllardan sonra akademik anlamda liderlik üzerinde daha fazla durulmaya başlanmış ve birçok yönüyle ele alınmıştır (Korkmaz, 2005, s.402). Sanayi Devrimi sonrası gelişmelerin bu yıllarda çok daha hızlı ilerlemesi liderlik anlayışında da birtakım yeniliklerle kendini göstermiştir. Bu bağlamda daha çok tek yönlü yöneticilik anlayışından uzaklaşarak çalışanlarla birlikte işletmelerin yönetimi ön plana çıkmıştır. Bu süreçte sosyo-ekonomik ve siyasi örgütlenmelerin de ortaya çıkmasıyla liderlik kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. İşte bu süreçte ortaya atılan yeni yaklaşımları görmek mümkündür. Böylece çağdaş etkin bir liderin-yöneticinin nasıl olması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır (Barutçugil, 2014).

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde pek çok başlık olmakla birlikte özellikle ön plana çıkan bazı türler şunlardır: Vizyoner liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkar liderlik, öğretimsel liderlik vb. Bu başlıkları daha da artırmak mümkündür.

1.3. Öğretimsel Liderlik

Son yarım asır içinde hızlı bir şekilde gerçekleşen teknoloji ve buna paralel olarak bilginin paylaşımı toplumsal yapılarda da önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Toplumun hızlı değişimiyle birlikte eğitim sistemi ve bakış açıları da değişmek durumunda kalmıştır. Bununla birlikte kurumlar artık tek yönlü iletişim kurmanın ötesinde karşılıklı paylaşım ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Özellikle internet teknolojisinin gelişimi tüm dünyada küresel boyutta etkili olmuştur. Bu etki, eğitim alanındaki yenilikleri de kapsamına almaktadır. Dolayısıyla bütün bu süreç içinde nesillerin sağlıklı ve verimli yetişebilmesi için eğitim sisteminin de bu teknolojik yapı ve toplumsal dönüşüme hızla ayak uydurması gerekmektedir.

Toplumların değişmesiyle birlikte yukarıda da sözü edildiği üzere bilgi toplumunun oluşması ve bilginin ağlar üzerinden hızla yaygınlaşması liderlerin de kendilerini bu kapsamda geliştirmesine bağlıdır. Buna göre etkin liderlik niteliğini iyi kullanabilmek için öğrenme ve öğretme yönteminde değişiklikler olmuştur. Bu bağlamda öğrenen liderler aracılığıyla yalnızca işletmecilik anlamında kalmayarak eğitim alanında da etkili liderlerin yetiştirilmesi önemli hâle gelmektedir.

Öğrenen liderler kendini daima yeni gelişmelere ayak uydurarak yenileyen liderlerdir. Genel anlamda öğrenen örgütler olarak tanımlanan ve özelde öğrenen liderlere bakıldığında çevresine saygılı, açık, hesap verebilir, paylaşımcı, geribildirimlere önem veren ve çağdaş gelişmeleri yakından takip eden kimseler olduğu görülmektedir. Başarıyı misyon edinen liderler eğitim alanında okullarda yöneticilik görevi yapan müdürlerdir. Okul yöneticilerinin liderlik ederek verecekleri kararlar öğretmenler, öğrenciler ve aileyi de kapsamaktadır. Dolayısıyla hemen hemen toplumun her kesimi bu kapsam dahilinde görülmelidir. Bu bağlamda eğitimde liderlik yapısı öğretimsel liderlik

olarak tanımlanmıştır. Öğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme sürecinde başarılı olmayı hedefleyen bir toplumsal dönüştürme eylemi olarak görülmektedir (Çelik, 2013).

Öğretimsel liderlik konusunda pek çok bakış açısı vardır. Bunları irdeleyen Bağrıyanık (2017, s. 15) şu değerlendirmeyi yapmaktadır:

“Öğretimsel liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde etkili bir okul ortamı oluşturmak için hem okul yöneticilerinin kendilerinin yerine getirmesi gereken hem de öğretmen ile diğer paydaşları etkileyerek yerine getirmesi gereken davranışların olduğu görülmektedir. Bu noktalardan hareketle öğrenme-öğretme sürecinin başarılı bir şekilde amacına ulaşmasında en önemli faktörün öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.”

1970’li yıllara kadar eğitimle ilgili yapılan çalışmalarda öğrencinin başarılı olabilmesinin daha çok ailenin sosyal ve ekonomik yapısı ile paralel olduğu vurgulanırken daha sonraki çalışmalarda okulun işlevinin önemli olduğu ortaya konulmuştur. Bu da okullarda öğretimsel liderlik davranışlarını ortaya koyan lider yöneticilerle mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda Flath’ın okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını incelediği çalışmasında şu özelliklerin ön plana çıkarıldığı dikkat çekmektedir. Öğrenci başarısına odaklı amacı ortaya koymak, okul işleyiş sürecinde öğretmen, öğrenci, veli koordinasyonunu sağlamak ve onları örgütlemek, okul yöneticilerinin kendi başlarına karar verebilmesi ve yetki hakkını kullanabilmesi, paydaşlar arasındaki iletişimi verimli şekilde sağlamak (Bağrıyanık, 2017, s.16-17).

Kuşkusuz her eğitim bir ortamda ve insan topluluğu içerisinde gerçekleşmektedir. Yani ortak bir mekân ve farklı hedef kitlelerin bir araya getirilmesiyle böyle bir süreç işletilmektedir. Bu bağlamda okul ortamı ile birlikte okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenler, öğrenciler ve veliler bu sürece etkin olarak katılım sağlayan unsurlardır. Sürecin doğru ve verimli yürütülebilmesi için bu noktada paydaşlarla ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi okul yöneticilerinin en önemli işlevlerinden biri hâline gelmektedir. Zira yukarıda da belirtildiği üzere günümüzde eğitim sisteminde karşılıklı iletişim, paylaşım ve çözümlerin üretilmesi söz konusudur. O hâlde bu süreci yönetecek olan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin ve boyutlarının iyi belirlenmesi gereklidir.

Yapılan akademik çalışmalarda öğretimsel liderliğin boyutları farklı yazarlar tarafından belirlendiği şekliyle şu başlıklar altında sayılabilir. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğrenme – öğretme çevresi ve iklimi oluşturma (Çelik, 1999; Gümüşeli, 2004; Şişman, 2004). Buradan okul yöneticilerinin şu özelliklerine ulaşmak mümkündür. Öncelikle öğretimsel liderler okulun amaçlarını belirleme niteliğine sahip olmalı ve bunu kamu ile paylaşmalıdır. Amaçlar açık ve net olmalıdır. Eğitim öğretim programının oluşturulmasında öncülük etmeli ve her aşamasında süreci iyi yönetebilmelidir. Öğretmenleri desteklemeli ve onların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli imkanları olabildiğince sağlayabilmelidir. Zaman zaman sürecin nasıl gittiğini denetlemeli ve gerek öğretmenler gerekse öğrenciler bazında değerlendirmeler yapabilmelidir. Bütün bunlar yapılırken elbette iyi bir öğrenme ortamı sağlanmalıdır. Bu amaçla örgütsel liderler, düzenli bir öğrenme öğretme çevresi ve iklimi oluşturabilmelidir. Bu özellikler bir arada gerçekleştirildiği takdirde eğitim-öğretim sürecinin verimli ve etkin olacağı ve başarılı öğrenci modelinin oluşturulabileceği söylenebilir.

“Öğretimsel lider, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir.

Okullarda, öğretimsel liderlik vurgulanarak, öğretimde liderlik rolü öne çıkarılarak, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel liderlik rolleri, başarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle ilk olarak yapılması gereken şey, öğretimsel liderlik kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır” (Özdemir ve Sezgin, 2000: 271).

Kuşkusuz okul yöneticileri bağımsız bir işletme yöneticisi gibi tek başına hareket edememektedirler. Onların çalışmalarını etkileyen, yönlendiren, yöneten bir sistem söz konusudur. Bu nedenle eğitim sistemiyle ilgili yapılacak her türlü değişim, uygulama, ekonomik yetersizlikler, bürokratik engeller, sosyal olgular, aldıkları eğitimler okul yöneticilerinin ifade ettiğimiz örgütsel liderlik yapılarına yansımakta hatta onları sınırlandırmaktadır denilebilir (Çakıcı, 2010, s.27). Ancak bu sınırlı yapı içerisinde aslında örgütsel liderler daha fazla kendini geliştirebilir ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilirler. Zira Türkiye’nin ekonomik ve sosyal açıdan sıkıntılı bölgelerinde bazı okul yöneticilerinin pek çok yeni süreçler oluşturarak uygulamaya koydukları ve kendilerinin yetkileri oranında açılım sağladıkları görülmektedir. O nedenle okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik pozisyonunu iyi değerlendirmeleri, kendilerini geliştirmeleri ve sürecin bilincinde olmaları gerekmektedir.

1.4. Örgütsel Liderlik Bağlamında Okul Yöneticilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak ne şekilde davrandıkları ve bakış açılarıyla ilgili tezler irdelenmektedir. YÖK Tez Merkezi’nde yer alan 13 tez ele alınıp değerlendirilmektedir. Bu amaçla öncelikle yazarların ele aldıkları konular daha sonra da bu konularla ilgili sonuçlar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Tablo 1. Konu Değerlendirmesi

Yazar	Tarih	Konu
Fatma Nacak Deniz (Yüksek Lisans)	2021	Okul yöneticilerinin eğitim inançları ve öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi
Cihat Ay (Yüksek Lisans)	2021	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin özerklikleri arasındaki ilişki: Siirt ili örneği
Zuhal Kum Toptimur (Yüksek Lisans)	2021	İlk ve ortaokul okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin 21. yüzyıl becerilerine etkisi
Mehmet Ercan (Yüksek Lisans)	2020	Öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin STEM eğitimi hakkındaki görüşleri
Büşra Tamer (Yüksek Lisans)	2020	Okul yöneticilerinin eğitim liderliği meslek standartlarına ilişkin öz değerlendirmeleri
İlyas Dil (Yüksek Lisans)	2020	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi

Mehmet Özdoğru (Doktora)	2020	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki
Emrah Olukçu (Yüksek Lisans)	2018	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilişkisi (Çorum ili örneği)
Osman Yılmaz (Yüksek Lisans)	2018	Eğitimde teknoloji entegrasyonu sürecinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri (İstanbul ili Başakşehir ilçesi örneği)
Hüseyin Bağrıyanık (Doktora)	2017	Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm
Önder Dölen (Yüksek Lisans)	2016	Okul yöneticilerinin eğitim liderliği rolleri ile öğretmenlerin işe angaje olması arasındaki ilişki (Mersin ili örneği)
Serkan Soyvural (Yüksek Lisans)	2014	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolü
Öznur Erdoğan (Yüksek Lisans)	2010	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasındaki ilişkiler

Tablo 1'e göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlikleriyle ilgili hazırlanan toplam 13 tezdten 2'si doktora, kalan 11 tez yüksek lisans çalışmasıdır. İki tez dışındaki tüm çalışmalarda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özellikleri eğitim alanındaki farklı konularla ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Çalışmaların bir kısmında öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları araştırılırken bir kısmında okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirdikleri görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise her iki açıdan analiz yapılmıştır.

Araştırmaların 2020 ve 2021 yıllarında yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre 2020 yılında söz konusu alanda 4 tez çalışması, 2021 yılında ise 3 tez çalışması hazırlanmıştır. 2022 yılında ise bu alanda herhangi bir tez çalışması yapılmadığı dikkat çekmektedir.

Fatma Nacak Deniz'in yüksek lisans tez çalışmasında okul yöneticilerinin eğitim inançları ve öğretimsel liderlik davranışları incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemine dayanan çalışma, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Karaman il merkezinde yer alan özel anaokullarında, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görevli toplam 2325 öğretmen ve 340 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın öğretimsel liderlik boyutlarıyla ilgili bölümündeki sonuçlara göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını çoğu zaman sergiledikleri ortaya konulmuştur. Bu noktada okul türüne, mesleki kıdeme göre liderlik anlayışlarında farklılık bulunmamaktadır. Buna göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirmelerinin okulların hedeflerine ulaşabilmesi ve öğrenme-öğretme sürecinin verimliliği açısından beklentileri karşılayan bir durum olması nedeniyle bulguları olumlu olarak değerlendirmek mümkündür.

Cihat Ay'ın yüksek lisans tezinin konusu, "Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin özerklikleri arasındaki ilişki: Siirt ili örneği"dir. Araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılında nicel araştırma yöntemiyle 500 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin okulda görünerek, öğretime harcanan zamanı kontrol ederek, öğrenmeyi teşvik ederek, mesleki gelişimi destekleyerek, okul için hedefler koyup bu hedefleri paylaşarak, öğretimsel

liderlik davranışlarında bulundukları ortaya konulmuştur. Ancak okul yöneticilerinin kısmen öğretmenleri teşvik ettikleri, öğretimi denetleyip değerlendirdikleri ve öğrenci başarısını takip ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin özerklik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin özerklik düzeyleri arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin özerklik düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

Öğretimsel liderlik davranışlarından olan öğretime harcanan zamanı kontrol etme davranışlarının, öğretmenlerin mesleki iletişim ile ilgili özerklik düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir. Ancak öğrenci başarısını takip etme davranışlarının, öğretmenlerin mesleki iletişim ile ilgili özerklik düzeylerini düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Öğretimsel liderlik davranışlarından olan okulda görünür olma davranışlarının, öğretmenlerin mesleki gelişim ile ilgili özerklik düzeylerini düşürdüğü ortaya konulmuştur. Ancak mesleki gelişimi destekleme, öğrenci başarısını takip etme ve okul hedeflerini paylaşma gibi davranışlarının, öğretmenlerin mesleki gelişim ile ilgili özerklik düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Kısaca ifade etmek gerekirse öğretmenlerin özerk çalışmak istedikleri ancak yöneticilerin zaman zaman psikolojik baskıları altında kaldıkları görülmektedir.

Zuhal Kum Toptimur'un çalışması ise "İlk ve ortaokul okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin 21. yüzyıl becerilerine etkisi" başlıklıdır. Araştırmada ilk ve ortaokul yöneticilerinin gösterdikleri öğretimsel liderlik davranışlarının çağdaş becerilere etkisi araştırılmıştır. Nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini Kütahya merkezinde görev yapan 313 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenler yüksek düzeyde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerini yerine getirdiğini ifade etmektedirler. Yine araştırmada okul yöneticilerinin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranış düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet yılı gibi özelliklerine göre farklılık göstermesine karşın öğretmenlerin resmi veya özel okulda görev yapmalarına bağlı olarak herhangi bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin 21. yüzyıl beceri düzeyleri ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Mehmet Ercan'ın yüksek lisans tezi olarak hazırladığı "Öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin STEM eğitimi hakkındaki görüşleri" adlı çalışması nitel araştırma yöntemine göre Şanlıurfa'da görev yapan 9 okul müdürü üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin günümüzde çok önemsenen ve disiplinler arası bir anlayış içeren STEM eğitiminde öğretimsel lider olarak nasıl davranış sergiledikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinin, öğretimsel lider olarak STEM eğitime hâkim olmaları öğretmenlerin gelişimlerinde ihtiyaç duydukları katkının sağlanması, çağdaş öğretim tekniklerinin kullanılmasını sağlama, özendirme ve öğretime kaynaklık etme açılarından önemlidir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin çoğu bu teknoloji hakkında temel düzeyde bilgi sahibidir. Katılımcılar STEM tabanlı faaliyetlerin uygulanması için gerekli rolleri konusunda da bir anlayış geliştirmektedir, öğretimsel liderlik niteliklerine uygun hareket etmektedirler. Kısa ifadeyle, okul yöneticilerinin yeni eğitim öğretim yöntemleri konusunda bizzat kaynaklık etme davranışlarının çağdaş eğitim becerilerinin öğrencilere kazandırılması konusunda önemli olduğu düşünüldüğünde söz konusu verilerin olumlu olduğu görülmektedir.

Bir diğer çalışma olan Büşra Tamer'in yüksek lisans tezi "Okul yöneticilerinin eğitim liderliği meslek standartlarına ilişkin öz değerlendirmeleri" konusundadır. Araştırma okul yöneticilerinin

öğretimsel liderlik bağlamında meslek standartlarına yönelik öz değerlendirmelerine odaklanmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle yapılan çalışmada Ankara il merkezindeki 46 okul yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Okul yöneticilerine öğretimsel lider olarak meslek standartlarını nasıl açıkladıkları ve hangi kavramlarla ilişkilendirdikleri ile öğretimsel liderliği meslek standartları kapsamında mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik önerileri sorulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre okul yöneticileri, öğretimsel liderlerin etkili olabilmeleri için oluşturulacak meslek standartlarında dikkate alınması gereken kazanım ve beceriler olarak daha çok cesur, kendine güvenen biri olma, adalet duygusunu pekiştirme ve olumlu iletişim kurma şeklinde ele almaktadırlar. Ayrıca öğretimsel liderliği meslek standartları kapsamında mesleki ve kişisel gelişime yönelik uygulama önerileri olarak da akademik yükselmenin önünün açılması ve teşvik edilmesi beklentisi mevcuttur. Genel olarak değerlendirildiğinde, MEB ve üniversitelerin işbirliği, öğretmen ve yöneticilerin etkin katılımları ile bir platform oluşturularak öğretim liderliği meslek standartlarının oluşturulması ve okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, yükselme kriterlerinde bu standartların dikkate alınması gerektiğinin okul müdürleri tarafından vurgulandığı bulgulanmıştır.

İlyas Dil'in yüksek lisans tezi çalışmasının başlığı "Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi" şeklindedir. Nicel araştırma yöntemine göre yapılan çalışmanın örneklemini 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul Sancaktepe ilçesinde farklı tür ve kademelerde görev yapan 392 öğretmen oluşturmaktadır. "Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları öğretimsel liderlik davranışlarının; okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı alt boyutunda yüksek düzeyde, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi alt boyutunda yüksek düzeyde, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi alt boyutunda orta düzeyde, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi alt boyutunda orta düzeyde, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma alt boyutunda orta düzeyde toplam öğretimsel liderlik ölçeğinde orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgu öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, okul amaçlarının belirlenmesi, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutlarında daha pozitif diğer boyutlarda ise orta düzeyde değerlendirme yaptıklarını göstermektedir."

Mehmet Özdoğru tarafından hazırlanan doktora tezi, "Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki" konulu çalışmadır. Araştırma nicel ve nitel tekniklerin birlikte kullanıldığı karma yöntemle yapılmış ve araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim döneminde Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde ortaöğretim okullarında görev yapan 454 öğretmen ve 119 okul yöneticisi alınmıştır. Araştırmada öğretimsel liderlik ile kurumsal itibar algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ancak örneklem üzerinde yapılan değerlendirmeye göre okul yöneticilerinin yeterli düzeyde liderlik davranışı gösteremedikleri, bu duruma ise okul yöneticisinden ve diğer nedenlerden kaynaklı engellerin sebep olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmacı tarafından okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik kişisel ve kurumsal adımlar atması gerektiği vurgulanmaktadır.

Emrah Olukçu'nun hazırladığı "Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilişkisi (Çorum ili örneği)" adlı tezde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılında Çorum il merkezinde görev yapan 400 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri öğretimsel

liderlik rollerini yüksek düzeyde göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde branş ve yaş değişkenlerine göre ölçek alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilirken cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi ile öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Osman Yılmaz'ın hazırladığı "Eğitimde teknoloji entegrasyonu sürecinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri (İstanbul ili Başakşehir ilçesi örneği)" adlı yüksek lisans tezi eğitim teknolojileri sürecinde öğretimsel liderlerin yeterliliklerine odaklanmaktadır. Araştırma İstanbul Başakşehir ilçesinde eğitim veren 168 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin, yöneticilerin öğretimsel liderliğini yüksek düzeyde olumlu gördüğü bulgulanmıştır, yani öğretmenler yöneticilerin öğretimsel liderliklerini yeterli görmektedirler. Öğretimsel liderlik yeterlikleri okul kademesinde de farklı görünmemektedir. İlkokul, lise ve ortaokuldaki öğretmenlerin genel kanısında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin teknolojik liderliğinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığı belirlemek için yapılan araştırmada manidar bir farklılık bulunmamaktadır.

Hüseyin Bağrıyanık doktora tezinde "Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm" konusunu ele almıştır. Araştırmada nicel ve nitel veriler, karma yöntemle kullanılmıştır. Araştırmanın nicel örnekleme 2015-2016 eğitim öğretim yılında Osmaniye il ve ilçe merkezlerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 859 öğretmenden; nitel örneklem ise aynı okullarda görev yapan 30 öğretmenden oluşmaktadır. Nicel verilerin analizi sonucunda, öğretimsel liderlik algısı örgütsel bağlılığın pozitif yönde, örgütsel sinizmin negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir etkileyicisi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının, örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü vardır.

Nitel verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri, paydaşlarla birlikte karar alırlar, okul amaçlarını belirli zaman aralıklarıyla yeniden düzenlerler, okulda varlık gösterirler, eğitim öğretim sürecinde ortaya çıkan problemleri çözebilirler. Öğretmenler, taleplerinin karşılanması ve fikirlerinin önemsenmesi durumunda okulda kendilerini daha değerli ve daha mutlu hissetmektedirler. Okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışlar, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik dürüst ve inanılır oldukları algıları üzerinde etkili olmaktadır.

Önder Dölen'in "Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolleri ile öğretmenlerin işe angaje olması arasındaki ilişki (Mersin ili örneği) adlı yüksek lisans çalışması okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolleri ile öğretmenlerin işe uyum sağlaması arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmanın örneklemini Mersin'in Yenışehir ilçesinde görev yapan toplam 363 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilerde ölçeğin işe devam alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre, bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık dikkat çekmektedir. Toplam süre değişkenine göre; öğretim liderliği rolleri ölçeğinin alt boyutlarından öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ile öğretmenlerinin desteklenmesi ve geliştirilmesinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. İşe angaje olma ölçeğinin işe devam boyutunda 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. 1-5 yıl arasında çalışanlar 11-15 yıl arasında çalışanlardan daha yüksek bir katılım göstermiştir.

İşe angaje olma ölçeğinin işe devam boyutunda 6-10 yıl ile 11-15 ve 16-20 yıl arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 6-10 yıl arasında çalışanların 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında çalışanlardan daha yüksek bir katılım göstermiştir. Bu bağlamda, 6-10 yıl arasında çalışanların 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında çalışanlara nazaran işlerine devam etme konusunda daha iyimser oldukları, işlerini yaparken daha mutlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Angaje olma ve liderlik arasında pozitif doğrusal düşük düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

“Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolü” başlığıyla Serkan Soyvural’ın hazırladığı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin öğretimsel liderlik rolüne yönelik görüşleri ele alınmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmanın örneklemini Batman ilinde merkez ve 5 ilçe sınırları içinde görev yapan 877 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre; öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini yüksek derecede sergiledikleri algısına sahiptirler. Algılanan öğretimsel liderlik öğretmenlerin branşına göre farklılaşmamakta ancak cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi ve görev yerine göre farklılıklar göstermektedir.

“Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasındaki ilişkiler” başlıklı Öznur Erdoğan’ın hazırladığı yüksek lisans tezi öğretmen görüşleri üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2008-2009 eğitim öğretim yılında Nazilli ilçesinde özel ve devlet okullarında görev yapan 254 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları orta üstü yani büyük oranda yüksek düzeydedir. Katılımcılar arasında eğitim düzeyi, aynı okuldaki görev süresi, yönetici olarak bulunma değişkenlerine göre bu algı değişmemektedir. Bununla birlikte erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerine yönelik algılarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca daha uzun yıllar görev yapmış olan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algıları daha düşükken daha az süre görev yapmış ve hiçbir hizmet içi eğitime katılmamış olan öğretmenlerde bu algının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin mesleki kabul alanlarını anlamlı düzeyde yordayabilmektedir.

SONUÇ

Bu makalede liderlik özelliklerinden hareketle öğretimsel lider olarak değerlendirilen okul yöneticilerinin bu özelliklerine ilişkin algı ve görüşler ele alınmıştır. Araştırmada örneklem olarak YÖK Tez Merkezinde yer alan konuya ilişkin yüksek lisans ve doktora çalışmaları taranmış ve ikisi doktora olmak üzere toplam 13 tez bulgusuna ulaşılmıştır. Öncelikle ifade etmek gerekmektedir ki, okul yöneticilerinin yeni liderlik modelleri içinde yer alan modellerle ilgili olarak öğretimsel liderlik üzerinde yapılan tez çalışmaları bu alandaki çalışmalar içinde üçüncü sırada yer almaktadır. İncelenen 171 tez içerisinde 22 adedi teknolojik liderlik, 19 adedi etik liderlik üzerine iken öğretimsel liderlikle ilgili tezlerin sayısı 13’te kalmaktadır. Bu durum eğitim öğretimin temel ögesi olan öğretmenlerin yöneticileri pozisyonundaki liderlerin öğretimsel liderlik yönüne çok fazla eğilinmediğini göstermektedir. Çalışmanın temel sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

İncelenen tezler, okul yöneticilerinin özelliklerinin yansımaları bulabildiği öğretimsel liderlik, öğretmenlerin eğitim inançları, özerklik düzeyleri, mesleki kabul, motivasyon, liderlik algısı, işe

uyum sağlamaları gibi her biri eğitimle ilgili farklı alanlarla ilişkilendirilerek irdelenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde tüm bu alanlarda okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak etkin oldukları ve büyük oranda öğretmenler tarafından başarılı bulundukları söylenebilir.

Çalışmalar okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinden olmak üzere iki şekilde veya her ikisinin bir arada olduğu karma yöntemle gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmalarda, onların kendilerine göre öğretimsel liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak öğretmenlerin değerlendirmelerde bu düzey biraz daha aşağılarda seyretmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin değerlendirildiği çalışmalarda da bu durum açıkça gözlenmektedir.

Özetle ifade etmek gerekirse, okul yöneticilerinin öğretimsel liderliği gerek kendileri gerekse öğretmenler tarafından önemsenmektedir. Yapılan çalışmalarda eğitimle ilgili alanların tümünde bu durum geçerlidir. Öğretmenlerin, yöneticilerini yetersiz gördüğü durumların da genellikle birtakım mekânsal ya da bürokratik engellerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu durumda politik aktörlerin duruma yönelik yol açıcı çalışmalar yapması gerektiği ve bunun yanı sıra okul yöneticilerinin de daha bilinçli hale gelebilmeleri için hizmet içi eğitim çalışmalarının yoğunlaştırılması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Bağrıyanık, H. (2017). Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Beykozlu, (2021). Öğretmenlerin tercih ettikleri yönetici liderlik stilleri ve bu tercihlerin bazı değişkenlere göre karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüleri.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce karşılıklarıyla) (Ed: Seriy Sezen). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bulut, Y.; Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 62-89.
- Çakıcı, E. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2006). *Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları*. Ankara: Eğitim-Bir Sen.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. C.8, S:29 (198-213).
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, A.; Dönmez, E. (2017). Ruhsal liderlik ve eğitimdeki yansımaları, *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1):11-19.
- Gümüşeli, A. İ. (2004). *Çağdaş okul müdürlerinin liderlik yeterlikleri ve Türk eğitimcilerinin bu konudaki*

görüşleri. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirisi, Antalya.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (43), 401-422.

Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, C:25, Sayı:1, s. 156-167.

Özdemir, S.; Sezgin, F. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 265-282.

Özdemir, S.; Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.

Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.

www.tdk.gov.tr

www.yok.gov.tr