

millî Eğitim

National Education

kış / winter 2014 • yıl/year 43 • sayı/number 201

Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Education and Social Sciences

Üç Ayda Bir Yayınlanır/Published Quarterly

Hakemli Bir Dergidir/A Refereed Journal

ISSN-1302-5600

Millî Eğitim Bakanlığı Adına Sahibi/The Publisher by Ministry of National Education

Prof. Dr. Nabi AVCI

Yayın Yönetmeni/General Director

Ali Rıza ALTUNEL

Destek Hizmetleri Genel Müdürü/Director General of Support Services

Yazı İşleri Müdürü/Editor in Chief

Arif BÜK

Yayın Kurulu/Editorial Board

Prof. Dr. Ahmet İNAM

Prof. Dr. Ali Fuat BİLKAN

Prof. Dr. Hafize KESER

Prof. Dr. Ülker AKKUTAY

Prof. Dr. Yakup ÇELİK

Ön İnceleme Kurulu/Pre-evaluation Committee

Şaban ÖZÜDOĞRU

Arif BÜK

Çağrı GÜREL

Redaksiyon-Düzeltili/Redaction-Correction

Şaban ÖZÜDOĞRU

Çağrı GÜREL

İngilizce Danışmanı/English Adviser

Faruk NORŞENLİ

Haberleşme ve Koordinasyon/Communication

Şaban ÖZÜDOĞRU (sozudogru@meb.gov.tr)

Kapak Tasarım / Graphics-Design

Hakkı USLU

Dizgi/Composition

Devlet Kitapları Döner Sermaye Müdürlüğü

Adres/Address

Millî Eğitim Bakanlığı Atatürk Bulvarı No: 98 C Blok Kat.4

Bakanlıklar / ANKARA

e-mail: med@meb.gov.tr web: http://yayim.meb.gov.tr

Tel/Phone: (0 312) 413 19 13 - 413 19 28 Fax: (0 312) 417 14 61

Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları / Ministry of National Education Publications : 5926

Sürelî Yayınlar Dizisi / Periodicals Series : 314

Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün (Mülga Yayınlar Dairesi Başkanlığı'nın) 10/02/2011 tarih ve 0580 sayılı oluru ile 5.000 adet basılmıştır.

The journal was printed 5.000 pieces with the date of 10/02/2011 and the number of 0580 of Publication Department Office of Ministry of National Education.

Hakem Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Abdullah TOPÇUOĞLU • Selçuk Ün.v./Konya
Prof. Dr. Abdullah UÇMAN • Mimar Sinan Ün.v./İstanbul
Prof. Dr. Adil TÜRKÖĞLU • Adnan Menderes Ün.v./Aydın
Prof. Dr. Ahmet KIRKILIÇ • Atatürk Üniversitesi/Erzurum
Prof. Dr. Ayfer KOCABAŞ • Dokuz Eylül Üniversitesi/İzmir
Prof. Dr. Ayla OKTAY • Marmara Üniversitesi/İstanbul
Prof. Dr. Ayşe AKYEL • Boğaziçi Üniversitesi/İstanbul
Prof. Dr. Buket AKKOYUNLU • Hacettepe Ün.v./Ankara
Prof. Dr. Erkan PERŞEMBE • Ondokuz Mayıs Ün.v./Samsun
Prof. Dr. Fazıl ÇÖKÇEK • Ege Üniversitesi/İzmir
Prof. Dr. Hüseyin AKYÜZ • Atatürk Üniversitesi/Erzurum
Prof. Dr. Kurtuluş KAYALI • Ankara Üniversitesi/Ankara
Prof. Dr. Muhsin MACİT • Anadolu Üniversitesi/Eskişehir
Prof. Dr. M. Çağatay ÖZDEMİR • Gazi Üniversitesi/Ankara
Prof. Dr. Mustafa ERGÜN • Afyon Kocatepe Ün.v./Afyonkarahisar
Prof. Dr. Mehmet ÖZYÜREK • Gazi Üniversitesi/Ankara
Prof. Dr. Murat ÖZBAY • Gazi Üniversitesi/Ankara
Prof. Dr. Mustafa KURT • Marmara Üniversitesi/İstanbul
Prof. Dr. Mustafa ÖZKAN • İstanbul Üniversitesi/İstanbul
Prof. Dr. Nazan BEKİROĞLU • Karadeniz Teknik Ün.v./Trabzon
Prof. Dr. Ömer ERGİN • Dokuz Eylül Üniversitesi/İzmir
Prof. Dr. Şükrü Haluk AKALIN • Hacettepe Üniversitesi/Ankara
Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ • Gazi Üniversitesi/Ankara
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK • Konya Mevlana Üniversitesi/Konya

Bu Sayının Hakemleri/Guest Advisory Board

Prof. Dr. Ferda AYSAN
Prof. Dr. M. Engin DENİZ
Prof. Dr. Murat ÖZBAY
Prof. Dr. Nalan YİÇİT
Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA
Prof. Dr. Yaşar AKBIYIK
Doç. Dr. Ali Günay BALIM
Doç. Dr. Ayşegül SAÇLAM ARSLAN
Doç. Dr. Fatma AÇIK
Doç. Dr. Hünkar KORKMAZ
Doç. Dr. Mustafa ŞAHİN
Doç. Dr. Nihan YAĞIŞAN
Doç. Dr. Nuri BALOĞLU
Doç. Dr. Ömer ÖZKAN
Doç. Dr. Ömer DERELİ
Doç. Dr. Selçuk UYGUN
Doç. Dr. Şaban ORTAK
Yrd. Doç. Dr. Halide Nur ÖZÜDOĞRU ERDOĞAN
Yrd. Doç. Dr. İlknur KARAGÖZ
Yrd. Doç. Dr. Levent DOĞAN
Yrd. Doç. Dr. Mehmet OKUTAN
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ERGUN
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖNDER
Yrd. Doç. Dr. Nevin Ferda ŞAHİN
Yrd. Doç. Suat TÜRKÖĞUZ

Millî Eğitim dergisi TÜBİTAK ULAKBİM Türkçe veri tabanında yayımlanmaktadır.

Abonelik Koşulları

Derginin yıllık abone bedeli 20 TL.dir. Abonelik için yıllık abone bedelinin Devlet Kitapları Döner Sermaye Müdürlüğü adına T.C. Ziraat Bankası Elmadağ Şubesi 2016676/5016 no'lu hesabına yatırılarak makbuzun ve açık adresinizin Millî Eğitim Bakanlığı Devlet Kitapları Döner Sermaye Müdürlüğü Bahçelievler Mah. Miraç Cad. Hasanoğlan-Elmadağ/ANKARA adresine gönderilmesi gerekmektedir.

Abone-dağıtım
Halil İbrahim KINACI (0312) 866 22 01/246

İçindekiler / Table of Contents

Uluslararası İnsan Hakları Düzenlemeleri ve Eğitim: Eğitime Hak Temelli Bir Bakış Nezir AKYEŞİLMEN • 5	<i>International Human Rights Regulations and Education: A Rights-Based Approach to Education</i>
İlköğretim ve Lise Öğrencilerinin Okuma ve Yazma Alışkanlıkları: Aydın İli Örneği Pınar YENGİN SARKAYA Ayşe ELİTOK KESİCİ • 17	<i>Elementary And High School Students' Reading And Writing Habits: Aydın Sample</i>
İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Yazılarındaki Söz Dizimi İle Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Belirlenen 100 Temeleser Listesinde Yer Alan Kitaplardaki Söz Dizimlerinin Karşılaştırılması-Kilis Örneği Mustafa TENEKECİ • 39	<i>Collacating The Word Order Of Primary School Sixth Grade Student's Writing With The Word Order Of The Books That Are In 100 Main Books Determined By Meb.-Example Of Kilis</i>
Görevsel Örgüt Yapısına Göre Düzenlenmiş Eğitim Denetimi Gruplarının Çalışmalarının Değerlendirilmesi: İstanbul Örnek Uygulaması Kemal KAYIKÇI Saniye EROL EMİROĞLU • 60	<i>Evaluation Of Works Of Educational Supervision Groups' Which Designed According To Functional Organization Structure (The Example Of Istanbul City)</i>
Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Alanyazın Tarama Çalışması Bahadır GÜLBAHAR • 83	<i>A Literature Scan Study To Determine The Instructional Leadership Roles Of School Principals For Implementation Of Curriculums</i>
Üniversite Öğrencilerinin Bilişüstü Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi (Erciyes Üniversitesi Örneği) Gülnur Candan GÜRLEYÜK Hatice ÖZGAN SUCU • 109	<i>Analyzing Metacognitive Awareness Level Of University Students In Terms Of Specific Variables (Erciyes University Sample)</i>
Suudi Arabistan Türk Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sorunları Yusuf Bahri GÜNDOĞDU • 125	<i>The Difficulties Turkish Teachers Working In Saudi Arabia Have</i>
Müzik Öğretmenliği Lisans Programı	

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINDAKİ ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ROLLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALANYAZIN TARAMA ÇALIŞMASI

Bahadır GÜLBAHAR*

Özet

Öğretim programlarının amaçlarına ulaşması, büyük ölçüde okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini yerine getirmelerine bağlıdır. Bu çalışma, söz konusu rolleri saptayabilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada sunulan bilgiler alanyazın taramasıyla elde edilmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle ilgili yayınlar taranmıştır. Yayınlardan elde edilen bilgilerden, okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinin kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Konuyla ilgili araştırmalar da incelenmiş ve bu araştırmalarda üzerinde durulan, okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri saptanmıştır.

Çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinin öğretim liderliğinin genel alanı içinde olduğu ve bu rollerin boyutlarının “rehberlik, bilgi kaynağı olma, uygun fiziksel ortamlar yaratma, öğretim araç ve gereçlerini temin etme, öğretimi yönetme, mesleki gelişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, planlama, koordine etme, denetleme, değerlendirme, araştırma, yönlendirme, kolaylaştırma, amaçları açıklama, kaynak sağlama ve kullanma, öğretim programı uygulamalarını yönetme, öğrenci gelişimini izleme, olumlu bir okul iklimi yaratma, takım çalışmasını sağlama, çeşitli kişilerle birlikte çalışabilme” olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticilerinin rolleri, öğretim programlarının uygulanması

Giriş

Öğretim programı, öğretimin temel değişkenlerindedir. Çünkü öğretim, öğretim programları aracılığıyla gerçekleştirilir (Can, 2007). Bu bakımdan öğretimin en önemli unsuru addedilebilecek “öğretim programı”nın tanımlarından bazıları şunlardır:

“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.

* Yrd. Doç. Dr. Ahi Evran Üniversitesi, Türkçe Eğitim Bölümü

Variş (1996) öğretim programını, “Eğitim programı içinde ağırlık taşıyan bu kesim, genellikle belli bilgi kategorilerinden oluşan ve bir kısım okullarda beceriye ve uygulamaya ağırlık tanıyan, 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 okutulacağını 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).

Okulların esas amacı, öğrencilere yaşamlarında kendileri için gerekli olacak bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Bu da rastgele eylemlerle değil, amacı önceden belirlenmiş, bilimsel esaslara dayalı faaliyetlerle gerçekleştirilebilir. Bu tür faaliyetlerin rotasını belirleyen en önemli unsur ise uzman kişi ve kurumlar tarafından hazırlanmış öğretim programlarıdır.

Öğretim programlarının amaçlarına ulaşması, büyük ölçüde okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmelerine bağlıdır. Rol, “bir işte, bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev”dir (TDK, 2013). Rol; görev, birey, çevre ve beklentilerin karşılıklı etkileşimlerinin belirlediği davranış olarak da tanımlanabilir (Başar, 2000). Bursalıoğlu (2003) ise rolü, “hiyerarşideki makamlarda bulunan yöneticilerden beklenen davranış” olarak tanımlamıştır.

Okul yöneticilerinden öğretim programlarının uygulanmasında beklenen roller, öğretim liderliği rollerindedir. Zira öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretme-öğrenme süreçlerinin yanı sıra öğretim programıyla da doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Murphy, 1998).

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 insanların 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):

“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.”

◆ Bahadır Gülbahar

“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).

Öğretimi geliştirmeye ve öğretme-öğrenme süreçlerine yönelik olmaları bakımından okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolleri, bütün rolleri içinde en önemlileridir. 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 içinde 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. Ornstein ve Hunkins (2004)'e göre bir okul yöneticisinin öğretim liderliği alanında yeterli olabilmesi ayrıca şu temel rolleri yerine getirmesine bağlıdır (Ornstein ve Hunkins, 2004):

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

Cörüldüğü üzere yukarıda sıralanan temel rollerden birçoğu, öğretim programlarıyla ilgilidir. Bu, bir öğretim lideri olarak okul müdürünün öğretim programlarına hâkimiyetini ve öğretim programlarıyla ilgili rollerini bilmesini gerektirir. Okul yöneticileri, bu temel rollerin yerine getirilmesinde kendilerinden öncelikle beklenenin “yöneticilik” değil, “liderlik” olduğunun bilincinde olmalı ve varlık amaçlarının okulda öğretimi geliştirmek, öğretim etkinliklerine rehberlik etmek olduğunu da 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 yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirmelerine bağlıdır.

Glatthorn (2000), okul yöneticilerinin öğretim programları hakkında geniş bilgiye sahip olmalarını, bütün öğretim liderliği rollerinin yerine getirilebilmesi için bir gereklilik olarak görmektedir. Okul yöneticileri, öğretim liderliği rollerini yerine getirebildikleri ölçüde de öğretim programlarının uygulanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunacaklardır (Can, 2007). Zira öğretim liderlerinin liderlik rolleri arasında öğretim programlarının geliştirilmesi rolü de bulunmaktadır (Can, 2004). Öyleyse öğretim programlarına hâkimiyetin, etkili öğretim liderliğinin ve öğretim programlarının geliştirilmesinin ve uygulanmasının temel şartı olduğu söylenebilir. Öğretim programlarına hâkimiyet çerçevesinde okul yöneticileri, öğretim programlarının özellikle amaçlarını, yapısını ve yöntemini iyi bilmelidir. Böylelikle öğretim programların en önemli uygulayıcıları olan öğretmenlere rehberlik edebileceklerdir.

Hallinger (2005), öğrencilerin öğrenme becerilerini geliştirmek için öğretim liderlerinin öğretim programını koordine etmeleri, denetlemeleri ve değerlendirmeleri gerektiğini düşünmektedir. Öyleyse öğretim liderlerinden beklenenin, öğretim programının işleyişini yönetme olduğu söylenebilir.

Öğretim programlarının yönetiminde de okul yöneticisinden beklenen yöneticilik değil, liderliktir. 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 güdümlene 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

◆ Bahadır Gülbahar

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 belirtilmemişse ve okul yöneticileri bu konuda yeteri kadar eğitim almamışlarsa program yönetimi konusunda etkili birer lider olmaları beklenmemelidir (Wright ve Renihan, 2008). O hâlde merkez örgütler (MEB, TTKB...), öğretim programların uygulanmasında okul yöneticilerinden beklenen öğretim programı liderliği rollerini bütün açıklığıyla ortaya koymalı ve bu roller konusunda okul yöneticilerinin bilgi sahibi olmalarını sağlayacak eğitim faaliyetleri düzenlemelidir.

Middlewood'a göre (2001) okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken öğretim programı liderliği şunlardır:

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.

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.

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.

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.

Şişman (2004), okul yöneticisinin öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili rolleri arasında öğretim yılı ya da dönem başında hazır bulduğu öğretim programlarına bağlı fakat okulun şartlarına göre düzenlenmiş ayrıntılı bir yıllık ya da dönemlik faaliyet planı hazırlamanın da olduğunu belirtmektedir. Bütün okulların sahip oldukları fiziki imkânlar ve buldukları çevre bakımlarından eşit olmadığı göz önünde bulundurulduğunda okula özgü bir yıllık ya da dönemlik faaliyet planı önem arz etmektedir. Böyle bir planlama, öğretim programının uygulanabilir hâle gelmesini sağlayacaktır.

Okul yöneticilerinin öğretim programı liderliği doğrultusunda üstlenecekleri bir diğer önemli rol, programın öğretmenlerce uygulanışını kolaylaştırmak olacaktır. Çünkü en mükemmel program bile öğretmenler tarafından başarılı bir şekilde uygulanmadığı sürece anlamsızdır (Marlow ve Minehira, 1996). Rutherford ve diğerlerine (1984) göre, öğretim programı kolaylaştırıcısı (facilitator) ve öğretim lideri olarak okul yöneticisinin öğretim programlarının uygulanmasındaki önemli rollerinden biri de personelden beklentilerini açıkça ifade etmesidir. Bu davranış, öğretmenleri doğru yönlendirme ve güdüleme adına önemli ve gereklidir.

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ◆

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde, okul müdürünün öğretim programlarının uygulanması ve başarıya ulaşmasından birinci derecede sorumlu olduğunu öne süren Millî Eğitim Bakanlığı da (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 çalışmalarına 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

◆ Bahadır Gülbahar

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

Konuyla ilgili kuramsal çerçeve, okul yöneticilerinin öğretim liderliğinin genel alanı içindeki bazı rollerinin okul yöneticilerinin "öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini" oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

İlgili yayınlarda sunulan bilgilerden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasında birçok öğretim liderliği rolü vardır. Bütün bu rollerin aşağıdaki rollerden biriyle ilgili, rollerden birinin kapsamında olduğu görülmektedir. Öyleyse okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki bütün öğretim liderliği rollerini kapsayıcı aşağıdaki rollerin, bu çalışmada tespit edilen okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği boyutları olduğu söylenebilir.

- Rehberlik
- Bilgi kaynağı olma
- Uygun fiziki ortamlar yaratma
- Öğretim araç ve gereçlerini temin etme
- Öğretimi yönetme
- Mesleki gelişim
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama
- Planlama
- Koordine etme
- Denetleme
- Değerlendirme
- Araştırma
- Yönlendirme
- Kolaylaştırma

İlgili araştırmalarda da okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki rollerinin öğretim liderliğinin genel alanı içindeki muhtelif roller olduğu görülmektedir. Araştırmalardan bazılarında "rol" ifadesi yerine "görev" ya da "davranış" ifadeleri kullanılmıştır. Ancak söz konusu araştırmalarda kullanılan "görev" ya da "davranış" ifadelerinin anlamlarının "rol" kelimesininkiyle aynı olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleriyle ilgili çalışmalardan ilki Yörük ve Akdağ (2010) tarafından gerçekleştirilen "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi" adlı çalışmadır. Bu çalışmada, yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının 2004-2005 ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyini belirlemek amacıyla eğitimci görüşleri temelinde bir ölçek geliştirmek

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ◆

amaçlanmıştır. Bu ölçek, Afyonkarahisar il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Söz konusu ölçme aracında yer verilen 49 öğretim liderliği davranışı şunlardır:

1. Okulun amaçlarını belirlerken öğretmen, öğrenci ve velilerle ortak çalışır.
2. Okulun amaçlarını değişen koşullara ayak uydurabilmek için sürekli gözden geçirir.
3. Okulun ve programın amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için uygun ortam yaratır.
4. Okul vizyonunun ve misyonunun okulda bulunanlar tarafından anlaşılmasını sağlar.
5. Ders araç ve gerecinin verimli kullanılmasını sağlar.
6. Okuldaki personelin görev ve sorumluluklarıyla ilgili gerekli iş bölümünü yapar.
7. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane, spor salonları vb. sosyal tesisleri eşit bir şekilde kullanmaları için gerekli önlemleri alır.
8. Personel arasında iş birliği kurulmasını sağlar.
9. Eğitim ve öğretimle ilgili olan problemlerin çözümüne öncelik verir.
10. Sınıf defterlerinin yıllık plana göre imzalanıp imzalanmadığını zaman zaman kontrol eder.
11. Program üzerinde yapılan değişiklikler hakkında öğretmenlere bilgi verir.
12. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
13. Hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine başvurmak isteyen öğretmenleri destekler.
14. Öğretmenlerin sürekli öğrenen olması için gerekli şartları oluşturur.
15. Öğretmenleri dinleyip fikir ve düşüncelerini kabul ve takdir ederek uzmanlık konularında onlara danışır.
16. Öğrencilerin ve öğretmenlerin birlikte yapacakları eğitsel faaliyetleri destekler.
17. Öğrencide herhangi bir performans düşüklüğü olduğunu fark ederse bunun nedenlerini araştırıp çözmeye çalışır.
18. Öğrencilerle iletişimde doğrudan temas hâlinde olur.
19. Öğretmen ve öğrenciler arasında kaynaşmayı sağlayacak sosyal faaliyetlere öncülük eder.
20. Yıl sonu sergilerini destekleyici çalışmalar yapar.
21. Öğrenci, öğretmen ve çevrenin isteklerini göz önünde bulunduran bir okul programı hazırlar.
22. Okuldaki farklı öğretim kademelerinde yer alan öğretmenlerin program yönünden birbirleriyle iletişim hâlinde olmalarını sağlar.
23. İşlerin daha hızlı yürütülmesi için astlarına yetki devri yapar.
24. Ünitelendirilmiş yıllık planların eğitim programlarına göre hazırlanmasına rehberlik eder.

◆ Bahadır Gülbahar

25. Okul programında öğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verir.
26. Derslerin kesintiye uğramaması için gerekli tedbirleri alır.
27. Her öğretmenin çalışmalarının sonucunu o öğretmenle birlikte değerlendirir.
28. Sınıf öğretiminin öğrencilerle birlikte planlanmasını, yapılmasını ve değerlendirilmesini destekler.
29. Ders dışı eğitici etkinliklere destek verir.
30. Eğitim-öğretim süreci ile ilgili olan en son araştırmaları takip eder.
31. Okul bahçesini ve araziye eğitsel amaçlara uygun olarak düzenler.
32. Program hedefleri ile öğrencilerin amaç ve beklentilerini birlikte dikkate alır.
33. Sınıftaki bireysel farklılıklara göre programın ayarlanabilmesi için öğretmene yol gösterir.
34. Öğrenci seviyelerini dikkate alarak hangi öğrenme stratejisinin kullanışlı olabileceği konusunda yardımcı olur.
35. Ders ve konuya uygun yöntem ve tekniklerin seçilmesi gerekliliğinin farkındadır.
36. Bürokratik iş ve işlemlerin öğretime destek etkinlikler olduğunun farkındadır.
37. Öğrencinin performansını, güvenilir ve geçerli ölçme araçlarıyla saptanması için yardımcı olur.
38. Performans ve proje ödevleri hakkında bilgi sahibidir.
39. Performans ve proje ödevleri için hazırlanan yönergeleri öğretmenle beraber değerlendirir.
40. Etkili öğrenmenin oluşması için deneysel çalışmaları destekleyici tavır takınır.
41. Programın gerektiği gibi uygulanabilmesi için toplumun kaynaklarını okula yönlendirmiştir.
42. Öğretim programının içeriği konusunda bilgi sahibidir.
43. Program değerlendirme ve geliştirme konusunda bilgi sahibidir.
44. Öğretim programını çevrenin yorumlamasına yardımcı olarak programın etkili bir biçimde uygulanmasını destekler.
45. Programla ilgili araç gereçlerin seçimine aktif olarak katılır.
46. Öğretim programının sınıf içinde etkili biçimde uygulanabilmesi için öğretmenlere rehberlik eder.
47. Öğretimsel etkinlikleri destekler ve bu etkinliklerde aktif olarak yer alır.
48. Ölçme ve değerlendirme yöntemleri konusunda öğretmenlere rehber olur.
49. Velilere program hakkında bilgi verir.

Arslan (2009) tarafından yapılan “Yeni İlköğretim Programının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı nicel araştırmada, 2004-2005 ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri belirlenerek elde edilecek bulgular ışığında ilköğretim programının başarıya ulaşmasında öğretimsel liderlik olgusunun önemini ortaya çıkarma amaçlanmıştır.

Çalışma için araştırmacı tarafından alanyazın taraması yapılarak öğretim liderliği kapsamında 2004-2005 ilköğretim programının uygulanmasına ilişkin okul yöneticilerinin davranışlarını içeren 6 alt boyut ve 35 maddeden oluşan bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Arslan’ın geliştirdiği veri toplama aracına göre 2004-2005 ilköğretim programlarının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rolleri ve bu rollerin boyutları şunlardır:

Amaçları Açıklama Boyutu

- 1. Programın yapısını ve gerekçesini öğretmenlere açıklamak*
- 2. Programın amaçlarını öğretmenlere açıklamak*
- 3. Programın amaçlarını öğrencilere açıklamak*
- 4. Programın amaçlarını velilere açıklamak*
- 5. Öğretmenlerle birlikte programının amaçlarını tartışmak*
- 6. Programın amaçlarını görsellerle(afis, poster vb.) okul içinde duyurmak*
- 7. Daha önce uygulanan program ile yeni program arasındaki farklılıkları açıklamak*

Kaynak Sağlama Boyutu

- 1. Programın uygulanması için gerekli kaynakları (materyal, teknoloji, kitap) sağlamak*
- 2. Programın uygulanması için gerekli olan uygun ortamı sağlamak*
- 3. Okuldaki kaynakların dengeli dağılımını sağlamak*
- 4. Ders araç ve gereçlerinin programın amacına uygun seçilmesini sağlamak*
- 5. Ders araç gereçlerinin programın amacına uygun kullanılmasını sağlamak*

Programın Uygulanması ve Öğretimi Yönetme Boyutu

- 1. Farklı şubelerde derse giren öğretmenlerin ders planları arasında eş güdümü sağlamak*
- 2. Öğrenme-öğretme etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülmesini sağlamak*
- 3. Programın amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırmak için gezi-gözlem inceleme konusunda her türlü desteği sağlamak*
- 4. Programı uygularken ortaya çıkan problemlere çözümler üretmek*
- 5. Programın uygulanmasında güçlü ve zayıf yönleri öğretmenlerle birlikte belirlemek*
- 6. Ölçme değerlendirme sisteminde yaşanan aksaklıklara ilişkin destek sağlamak*

◆ Bahadır Gülbahar

Mesleki Gelişimi Sağlama Boyutu

1. Sınıflarda örnek dersler vererek öğretmenlere rehberlik etmek
2. Program ile ilgili mevzuat, eğitim-öğretim genelge ve yönetmelikleri hakkında öğretmenleri bilgilendirmek
3. Okulda, öğretmenlerin program ile ilgili mesleki gelişimlerini sağlayacak seminerler düzenlenmesini sağlamak
4. Öğretmenlerin program ile ilgili okul dışında verilen seminerlere katılımı konusunda yönlendirici ve yardımcı olmak
5. Programın uygulanmasında etkililiği artırmak amacıyla öğretmenlere hazır örnek materyaller (film, CD, DVD, vb.) sağlamak
6. Yeni ilköğretim programı ile ilgili yayınların (dergi, makale vb.) öğretmenlere ulaşmasını sağlamak
7. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlamak
8. Öğretmenlerin program ile ilgili becerilerinin gelişimi için Bakanlıkça hazırlanan hizmet içi eğitim etkinliklerine katılımı teşvik etmek
9. İlköğretim programı kapsamında yeni fikirleri denemeye çalışan öğretmenleri desteklemek¹⁰. Programın öngördüğü ölçme değerlendirme yöntemleri konusunda rehberlik etmek

Denetleme ve Değerlendirme Boyutu

1. Sınıflarda düzenli ve sistemli olarak gözlem yapmak
2. Öğretmen davranışlarının programın ilkelerine uygun olup olmadığını denetlemek³. Öğretmenlerin programın öngördüğü eğitim-öğretim uygulamalarındaki hata ve eksikliklerini belirlemek
4. Eğitim-öğretim uygulanmasındaki hata ve eksiklikleri giderici önlemleri öğretmenlerle birlikte almak
5. Gözlemleri sonunda öğretmenlerin programı uygulamalarında gösterdikleri güçlü yönleri belirtmek
6. Gözlemleri sonunda öğretmenlerin programı uygulamalarında belirlediği zayıf yönleri öğretmenlerle birlikte geliştirmeye çalışmak
7. Öğretmenleri değerlendirirken programın amaçlarını dikkate almak

Demiral (2009), "Öğretmen ve Okul Yöneticisi Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Program Liderliği Davranışları" adlı nicel çalışmasında okul müdürlerinin program liderliği davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri ile bu görüşlerin okul müdürünün mesleki kıdemine, yöneticilik kıdemine, okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine ve öğretmenlerin branşına göre farklılaşım farklılaşmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmada, "öğretim programı" yerine "eğitim programı" ifadesi kullanılmıştır.

Çalışma için araştırmacı tarafından alanyazın taraması yapılarak okul müdürlerinin program liderliği davranışlarını içeren 3 boyut ve boyutlar içinde 45 davranıştan oluşan bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Araştırmada, öğretim liderliği genel alanı içinden özellikle öğretim programlarının uygulanmasıyla ilgili davranışlardan sorumlu liderliği anlatmak için "program liderliği" ifadesi kullanılmıştır. "Program liderliği" ifadesiyle anlatılmak istenen "öğretim programından da sorumlu öğretim liderliği"dir. Öyleyse Demiral (2009)'ın çalışmasının konusunun da okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri olduğu söylenebilir. Demiral'ın geliştirdiği veri toplama aracındaki davranışların öğretimin geliştirilmesi ve öğrenme-öğretme sürecine yönelik olması, bir başka ifadeyle öğretim liderliği davranışlarından olması, bu iddiayı destekler niteliktedir. Bu davranışlar ve davranışların boyutları şunlardır:

Öğretmenleri Yönlendirme Boyutu

1. Öğrencilerin sosyal gelişimini takip etmek için öğretmenlerle toplantılar yapar.
2. Eğitim programının uygulanmasını sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen-yönetici iletişimini sağlar.
3. Eğitim programının geliştirilmesini sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen-yönetici iletişimini sağlar.
4. Öğrencilerin disiplin problemlerini tartışmak için öğretmenlerle toplantılar yapar.
5. Programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretebilir.
6. Öğrencilerin gelişiminin daha iyi olması için öğretmenlerle toplantılar yapar.
7. Programın felsefesi hakkında öğretmenlere aydınlatıcı bilgi verir.
8. Eğitim program ve planlarını sınıf ortamında izler.
9. Uygun ölçme değerlendirme yöntemleri konusunda öğretmenlere rehberlik eder.
10. Eğitim programının anlaşılmasını sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen-yönetici iletişimini sağlar.
11. Sınıf uygulamalarında öğretmenlere rehberlik eder.
12. Eğitim programıyla ilgili öğretmenlerle aylık toplantılar yapar.
13. Eğitim programının uygulanmasının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerle toplantılar düzenler.
14. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikler düzenler.
15. Öğretimi iyileştirecek programların geliştirilmesini sağlar.
16. Uygulanmakta olan eğitim programları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.
17. Öğrencilerin gelişimini belirlemek için öğrencilere uygulanan aylık sınavları değerlendirmek için öğretmenlerle toplantılar yapar.
18. Sınıf için gerekli teknolojiyi nasıl sağlayabileceği konusunda öğretmenlerin fikrini alır.

◆ Bahadır Gülbahar

19. Eğitim programını geliştirmek için öğretmenlerle çalışmalar yapar.
20. Okul programının geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere yönelik anketler düzenler.
21. Bölgedeki diğer okul müdürleriyle program hakkında fikir alışverişi yapar.
22. Gönderilen kılavuz kitapların kullanımı konusunda öğretmenleri bilgilendirir.
23. Öğrencilerin gelişimini takip edebilmek için öğrencilere uygulanan seviye tespit sınavlarını değerlendirmek için öğretmenlerle toplantılar yapar.

Öğrenci Gelişimini Göz Önünde Bulundurma Boyutu

1. Öğrencilerin öğrenme sürecine katılımını sağlar.
2. Eğitim programını düzenlerken öğrencilerin üst düzeydeki becerileri kazanmalarına dikkat eder.
3. Öğrencilerin öğrenme fırsatlarına eşit olarak sahip olmalarına dikkat eder.
4. Öğrencilerin tamamının bütün konuları öğrenmesini amaç edinir.
5. Okul programın uygulanmasında öğrencilerin kazandırılması öngörülen değerlerin kazandırılmasına önem verir.
6. Eğitim programını düzenlerken okul çevresinin beklentilerini dikkate alır.
7. Eğitim programını düzenlerken öğrencilerin beklentilerini dikkate alır.
8. Okul programını oluştururken öğrencilerin gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
9. Eğitim programını düzenlerken aile-veli beklentilerini dikkate alır.
10. Okul programın uygulanmasında öğrencilerin kazandırılması öngörülen tutumların kazandırılmasına önem verir.
11. Okulun bilgi aktarma özelliğine önem verir.
12. Sınıf içi öğrenim zamanının etkili kullanılması yönünde öğrencilere rehberlik eder.
13. Okul programın uygulanmasında öğrencilere kazandırılması öngörülen yeterliliklerin kazandırılmasına önem verir.
14. Eğitim programıyla ilgili değişiklikleri öğrencilere zamanında duyurur.

Finansal Kaynakları Sağlama ve Kullanma Boyutu

1. Sınıf için gerekli teknolojik donanımı sağlar.
2. Her türlü materyali öğrenci merkezli öğrenme anlayışına uygun olarak öğrencilerin kullanımına sunar.
3. Finansal kaynakları etkili bir şekilde kullanır.
4. Her türlü materyali öğretimin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak kullanır.
5. Fiziki kaynakları etkili bir şekilde kullanır.

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ♦

6. Programla ilgili her türlü materyalin sağlanmasında aktif rol oynar.
7. Eğitim programını düzenlerken öğrencilerin gelişmiş teknolojiyi kullanabilmelerini sağlamaya çalışır.
8. Okul programını geliştirmek için öğrencilere ihtiyaç analizi anketi uygular.

Bilgin'in (2008) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Programını Yönetme Görevlerini Yerine Getirme Miktarının Belirlenmesi" adlı araştırmanın genel amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim programını yönetme görevlerini ne kadar yerine getirdiklerini belirlemek ve öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre müdürlerle ilgili algılarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır.

Çalışma için araştırmacı tarafından alanyazın taraması yapılarak ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim programı yönetimi ile ilgili görevlerini içeren 4 boyut ve boyutlar içinde 42 maddelik bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Veri toplama aracındaki 42 maddelik "ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim programı yönetimi ile ilgili görevleri", öğretim programlarının uygulanmasında okul müdürlerinin yerine getirmeleri beklenen öğretim liderliği rollerindedir. Bilgin'in geliştirdiği veri toplama aracına göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim programı yönetimi ile ilgili görevleri ve bu davranışların boyutları şunlardır:

Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme

1. Sınıflarda düzenli bir şekilde plansız gözlemler yapar
2. Sınıflarda düzenli ve planlı olarak gözlem yapar
3. Sınıf gözlemleri sırasında öğretmenlerin güçlü yönleri ile ilgili olarak belirlediği hususları, gözlem sonrası geribildirim yoluyla onlara iletir.
4. Sınıf gözlemleri sırasında öğretmenlerin zayıf yönleri ile ilgili olarak belirlediği hususları, gözlem sonrası geribildirim yoluyla onlara iletir
5. Sınıftaki eğitim ve öğretimi değerlendirmede, öğrencilerin ürün dosyalarından yararlanır
6. Öğretim programıyla ilgili kullanılan materyallerin uygunluğunu denetler
7. Öğretim programıyla ilgili materyallerin eksiksiz olarak kullanılıp kullanılmadığını denetler.
8. Öğretim programının hedefleri ve başarı testleri arasındaki tutarlılığı gözden geçirir

Öğrenci Gelişimini İzleme

1. Öğrencilere onlarla ilgili yüksek beklentilerini düzenli olarak iletir
2. Tüm öğrencilere yönelik yüksek beklentiler oluşturur
3. Öğretmenlerle tek tek öğrenci gelişimi hakkında görüşür
4. Öğrencilere okul ve eğitim ile ilgili bilgileri zamanında ulaştırabilmek için onlarla sürekli iletişim içinde olur.

◆ Bahadır Gülbahar

5. Okula devamlılığı sağlamak ve öğrenmenin önemini vurgulamak için veliler ve öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunur.
6. Bireye dönük öğrenmenin öğrenci başarısını artıracığına inanır.
7. Her öğrencinin farklı öğrenme stiline ve düzeyine sahip olduğunu kabul eder.
8. Öğretmenleri her öğrencinin eşsizliğini tanımaya ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak stratejiler ve etkinlikler geliştirmeye teşvik eder.

Öğretmenlere Mesleki Gelişim Sağlama

1. Öğretmenleri potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanmaları için teşvik eder.
2. Öğretmenlere onlarla ilgili yüksek beklentilerini iletir.
3. Öğretmenlere etkili öğretim teknikleri konusunda model olur.
4. Öğretmenleri kaliteli öğretim yapmaya motive eder.
5. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme çabalarını izler.

Öğretim Programı Uygulamalarını Yönetme

1. Öğretim programının amaçlarını öğretmenlere açıklar.
2. Öğretim programının amaçlarını velilere açıklar.
3. Kurul toplantılarında öğretmenlerle birlikte öğretim programının amaçlarını tartışır
4. Öğretim programının amaçlarının, vizyonunun ilgili afis, poster vb. ile okul içinde duyurulmasını sağlar
5. Öğretmenlere, öğretim programını eksiksiz bir biçimde uygulayabilmeleri için gerekli kaynakları sağlar
6. Öğrenme ve öğretme ilkelerini bilir ve uygular.
7. Proje ve performans görevlerinin standartlarının belirlenmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini alır.
8. Öğretim programı uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlamak için yaratıcılığı teşvik eden bir okul iklimi oluşturur.
9. Öğretmenlerden öğretim programına ilişkin izledikleri ilkeler ve çalışma usulleri hakkında bilgi alır.
10. Öğretime ayrılan zamanın tam ve etkili kullanılması için belirgin ilke, kural ve beklentiler oluşturur.
11. Öğretim programının etkili olarak uygulanmasında liderlik yapar.
12. Öğretim programının amaçlarına ve hedeflerine yönelik ilerlemeleri gözler.
13. Öğretimle ilgili güncel araştırmaları takip eder ve öğrenme öğretme süreçlerine ilişkin bilgileri okuldaki uygulamalara aktarır.
14. Öğretim programını uygulamada ortaya çıkan ve çıkabilecek problemlere çözümler üretir.

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ♦

15. Öğretim programı ile ilgili dergi ve makalelerin, yayınların öğretmenlere ulaşmasını sağlar.
16. Öğretim programının uygulamalarındaki hata ve eksiklikleri belirler.
17. Öğretim programının uygulanmasındaki hata ve eksiklikleri giderici önlemleri öğretmenlerle birlikte alır.
18. Öğretim programının uygulanması için okulda bulunan kaynakların dengeli dağılımını sağlar.
19. Öğretim programının uygulanması için gerekli fiziki ortamın hazırlanmasını sağlar.
20. Okul personelinin programı uygularken kaynaklardan yararlanma konusundaki tutumunu bilir ve gereken önlemleri alır.
21. Öğretim programının öngördüğü amaçların gerçekleşmesi için gezi-gözlem incelemelerini destekleyici etkinlikler için gerekli işlemleri kolaylaştırır.

Can (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi ve Uygulanmasındaki Yeterliliği” adlı çalışmada, öğretim liderliği ve öğretim programı geliştirilmesiyle ilgili süreçlerden hareket edilerek ilköğretim okulu yöneticileri ile ilgili geçici yeterlik yarguları geliştirilmiş, bu yeterlikleri okul yöneticilerinin ne düzeyde gösterecekleri eğitim çalışanlarının görüşleriyle saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için görüşme ve anket tekniklerinden yararlanılmıştır. Çalışma grubu Kayseri Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan yönetici, öğretmen ve denetmenlerden oluşturulmuştur.

Can (2007), söz konusu çalışmada “Bir öğretim lideri olarak ilköğretim okulu yöneticisinin yeni ilköğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterlilik düzeyi nedir?” şeklinde geliştirilen probleme çözümler aramıştır. Bunun için de 22 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiş ve kullanmıştır. TDK, “yeterlilik”i, “görevini yerine getirme gücü” olarak tanımlamıştır (TDK, 2013). O hâlde Can da okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasında öğretim liderliği görevleri (rolleri) olduğunu düşünmektedir. Çalışmada, yerine getirilme gücü düzeyleri ölçülmeye çalışılan “bir öğretim lideri olarak ilköğretim okulu yöneticisinin yeni ilköğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki 22 görevi” şunlardır:

1. Okulun amaçlarını öğretmenlerle paylaşabilme
2. Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planları hazırlama
3. Okuldaki eğitim programları arasında koordinasyon sağlayabilme
4. Dönem içindeki program uygulamalarıyla ilgili etkinlikleri, dönem başı toplantılarında öğretmenlerle birlikte planlama
5. Yeni öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip bulunma
6. Programla ilgili araç-gereçlerin (kitap, dergi, görsel, işitsel malzemeler) inceleme ve seçimine aktif olarak katılma,

◆ Bahadır Gülbahar

7. Programın anlaşılması ve program amaçlarına ulaşılması için gerekli kaynakları (teknoloji, kitap vs.) sağlama
8. Öğretim programlarının güçlü-zayıf yönlerini belirlemek üzere öğretmenlerle iş birliği içerisinde bulunma
9. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlayabilme
10. Öğretmenlerin yeni öğretim programlarını ve öğretimsel materyalleri uygulamaya koymalarını sağlama
11. Öğretim programlarının anlaşılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayacak öğretmen-öğretmen ve öğretmen- yönetici iletişimini sağlama
12. Öğretim program ve planlarının sınıftaki uygulamalarını izleme, sınıf uygulamalarında öğretmenlere etkili rehberlik yapma
13. Programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretebilme
14. Programların uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin değerlendirmelerini yapabilme
15. Aktif öğretim yöntemleri konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilme
16. Sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılması yönünde öğretmenlere rehberlik etme
17. Okuldaki zamanının çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirme (sınıf ziyaretleri, öğretmen toplantılarına katılma, öğrencilerle konuşma vb.)
18. Amaca uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleri konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilme
19. Program hedeflerine ulaşabilme düzeyini izlemek üzere program değerlendirme çalışmaları yapılmasını sağlama
20. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikler (seminerler, belgesel, film izleme vb.) düzenlenmesini sağlama
21. Öğretmenleri, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirme, destekleme
22. Öğretim programları plan ve uygulamaları hakkında velileri bilgilendirme

Kobola (2007), "Okul Müdürünün Yeniden Düzenlenmiş Ulusal Müfredat Programının Uygulanmasındaki Rolü: Örnek Olay Çalışması" adlı araştırmasında ise sınırlandırılmış olmamakla beraber okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki rollerinin şunlar olduğunu tespit etmiştir:

- Öğretim programının amaçlarını, yapısını ve yöntemini açıklama
- Öğretim programının, öğretim programı politika ve mevzuat belgeleriyle uyum içinde uygulanıp uygulanmadığını izleme
- Öğretim programının planlanmasına öncülük etme ve planlamayı yönetme

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ♦

- Öğrencilerin programlar doğrultusunda değerlendirilmesine öncülük etme ve öğrenci değerlendirmesini yönetme
- Performans yönetim sistemini uygulama ve izleme
- Öğrenme ortamlarının (laboratuvar, konferans salonu vb.) kullanım sürelerini vakit çizelgesinde paylaşırma
- Öğrencilerin derslere ilgisini ve vaktinde gelmelerini sağlama
- Öğretmenlerin uzmanlık alanları çerçevesinde insan kaynaklarını yönetme
- İnsan kaynaklarının iyileştirilmesini ve gelişimini sağlama
- Programların gerektirdiği öğretim ve öğrenim destek materyallerini sağlama
- Öğretim programı yapılarının (okul değerlendirme ekibi, okul temelli destek ekibi, zümreler vb.) kuruluşunu ve işlevselliğini sağlama
- Öğretmenlerin öğretim programı politikalarını benimsemelerini sağlama
- Politikalara bağlı kalarak olumlu bir okul iklimi yaratma (tutarlı olarak, öğretmenleri karar verme sürecine dâhil ederek, etkili yönetim davranışlarını talim ederek, öğretmenleri överek ve onları kendilerini evlerinde hissetmelerini sağlayarak)
- Okul yönetim ekibinin diğer üyelerine bazı öğretim programı görevleri verme ve onları destekleme
- Sınıf gözlemi, gözlem sonrası geribildirim, öğretmenleri sınıf uygulamaları ve kişisel gelişimde cesaretlendirme ve destekleme konularında öğretimsel liderlik yapma
- İş doyumuna ulaşabilmeleri için öğretmenlerin faaliyetlerine değer verme; onlara yaratıcı ve enerjik olma, koordinasyon ve iş birliği içinde çalışma bakımından ilham verme
- Yukarıda sıralanan rollerden dolayı öğretim programlarının uygulanmasında etkili bir liderlik sağlamak için bilgili olma ve eğitim politikaları ve mevzuatı üzerinde çalışmaya zaman ayırma

Newlove (2005), "Yöneticilerin Bir Program ve Öğretim Lideri Olarak Rollerini Algılamaları" adlı araştırmasını Saskatchewan şehrinde bulunan altı ilköğretim okul müdürüyle görüşme yoluyla yapmıştır. Çalışmada tespit edilen, okul yöneticilerinin okulda öğretim programını yönetirken üstlenmeleri gereken liderlik rolleri ise şunlardır (Newlove, 2005):

a. İklitle 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.

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.

◆ Bahadır Gülbahar

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 bağış toplanmasını sağlar.

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.

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.

e. Mesleki Gelişimle İlgili Davranışlar: 1. Öğretmenlere ve öğrencilere karşı insan-çil ve sağduyuludur. 2. Yeni öğretim teknikleriyle ilgili mesleki gelişim programlarının sürekliliğini sağlar. 3. Öğretmenler için ilginç olan konferansları araştırır. 4. Özellikle öğretim konusundaki gelişimlerini 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.

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. Ulaşıldır. 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.

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.

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ♦

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.

h. Değerlendirmeye 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.

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

Öğretim liderliğinin öğretim programları da dâhil olmak üzere öğrenme ve öğretmeyle ilgili kişi, iş ve unsurlardan sorumluluğu gerektiren bir liderlik olduğu daha önce de belirtilmişti. Yukarıda ele alınan araştırmalarda tespit edilen ve üzerinde durulan roller (görevler / davranışlar) de öğretim liderliği rollerindedir. Zira bu roller, öğrenme ve öğretmenin en önemli unsurlarından olan öğretim programlarıyla ilgilidir.

Görüldüğü üzere bu çalışma için incelenen araştırmalardan yalnızca ikisinde okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri / görevleri / davranışlarının boyutları tespit edilmemiştir. Diğer araştırmalarda, ilgili yayınlarda sunulan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinden hareketle belirlenen “rehberlik, bilgi kaynağı olma, uygun fiziki ortamlar yaratma, öğretim araç ve gereçlerini temin etme, öğretimi yönetme, mesleki gelişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, planlama, koordine etme, denetleme, değerlendirme, araştırma, yönlendirme, kolaylaştırma” boyutlarından farklı olarak şu boyutlar karşımıza çıkmaktadır:

- Amaçları açıklama
- Kaynak sağlama ve kullanma
- Öğretim programı uygulamalarını yönetme
- Öğrenci gelişimini izleme
- Olumlu bir okul iklimi yaratma
- Takım çalışmasını sağlama
- Çeşitli kişilerle birlikte çalışabilme

Okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri / görevleri / davranışlarının araştırmacılar tarafından boyutları belirlenmeyen üç çalışmada [Yörüük ve Akdağ (2010), Can (2007), Kobola (2007)] üzerinde durulan rollerden her birinin ise bu çalışmada ortaya konan boyutların kapsamında olduğu söylenebilir.

Sonuç ve Tartışma

Okulların esas amacı, öğrencilere yaşamlarında kendileri için gerekli olacak bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Bu da rastgele eylemlerle değil, amacı önceden belirlenmiş, bilimsel esaslara dayalı faaliyetlerle gerçekleştirilebilir. Bu tür faaliyetlerin rotasını belirleyen en önemli unsur ise uzman kişi ve kurumlar tarafından hazırlanmış öğretim programlarıdır.

Okuldaki öğrenme ve öğretmeyle ilgili kişi, unsurlar ve işlerden sorumluluğu gerektiren öğretim liderliği, öğretim programına odaklanmayı da kapsar. Öğretim liderliği rollerinden birçoğu, öğretim programlarıyla ilgilidir. Öyleyse bir öğretim lideri olarak okul müdürü, öğretim programlarına hâkim olmalı ve öğretim programlarıyla ilgili rollerini bilmelidir.

Öğretim programlarının sağlıklı bir şekilde uygulanması, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini etkili bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Bu da okul yöneticilerinin öğretim programlarının yönetiminde de lider gibi davranması gerektiği anlamına gelmektedir.

Konuyla ilgili kuramsal çerçeve, okul yöneticilerinin öğretim liderliğinin genel alanı içindeki bazı rollerinin okul yöneticilerinin “öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerini” oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

İlgili yayınlarda sunulan bilgilerden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasında birçok öğretim liderliği rolü vardır. Bütün bu rollerin aşağıdaki rollerden biriyle ilgili, rollerden birinin kapsamında olduğu görülmektedir. Öyleyse okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki bütün öğretim liderliği rollerini kapsayıcı aşağıdaki rollerin, bu çalışmada tespit edilen okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği boyutları olduğu söylenebilir.

- Rehberlik
- Bilgi kaynağı olma
- Uygun fiziki ortamlar yaratma
- Öğretim araç ve gereçlerini temin etme
- Öğretimi yönetme
- Mesleki gelişim
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama
- Planlama
- Koordine etme
- Denetleme
- Değerlendirme
- Araştırma
- Yönlendirme
- Kolaylaştırma

İlgili araştırmalarda da okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki rollerinin öğretim liderliğinin genel alanı içindeki muhtelif roller olduğu görülmektedir. Araştırmalardan bazılarında “rol” ifadesi yerine “görev” ya da “davranış” ifadeleri kullanılmıştır. Ancak söz konusu araştırmalarda kullanılan “görev” ya da “davranış” ifadelerinin anlamları “rol” kelimesininkiyle aynıdır.

Öğretim liderliğinin öğretim programları da dâhil olmak üzere öğrenme ve öğretmeyle ilgili kişi, iş ve unsurlardan sorumluluğu gerektiren bir liderlik olduğu daha önce de belirtilmişti. Yukarıda ele alınan araştırmalarda tespit edilen ve üzerinde durulan roller (görevler / davranışlar) de öğretim liderliği rollerindedir. Zira bu roller, öğrenme ve öğretmenin en önemli unsurlarından olan öğretim programlarıyla ilgilidir.

Görüldüğü üzere bu çalışma için incelenen araştırmalardan yalnızca ikisinde okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri / görevleri / davranışlarının boyutları tespit edilmemiştir. Diğer araştırmalarda, ilgili yayınlarda sunulan okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rollerinden hareketle belirlenen “rehberlik, bilgi kaynağı olma, uygun fiziki ortamlar yaratma, öğretim araç ve gereçlerini temin etme, öğretimi yönetme, mesleki gelişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, planlama, koordine etme, denetleme, değerlendirme, araştırma, yönlendirme, kolaylaştırma” boyutlarından farklı olarak şu boyutlar karşımıza çıkmaktadır:

- Amaçları açıklama
- Kaynak sağlama ve kullanma
- Öğretim programı uygulamalarını yönetme
- Öğrenci gelişimini izleme
- Olumlu bir okul iklimi yaratma
- Takım çalışmasını sağlama
- Çeşitli kişilerle birlikte çalışabilme

Okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri / görevleri / davranışlarının araştırmacılar tarafından boyutları belirlenmeyen çalışmalarda üzerinde durulan rollerden her birinin de ilgili yayın ve araştırmalardan ulaşılan boyutların kapsamında olduğu anlaşılmıştır.

İlgili yayınlar ve araştırmalardan elde edilen bilgilere göre “okul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri”ni şu boyutlarda toplamak mümkündür:

- Rehberlik
- Bilgi kaynağı olma
- Uygun fiziksel ortamlar yaratma
- Öğretim araç ve gereçlerini temin etme
- Öğretimi yönetme

◆ Bahadır Gülbahar

- Mesleki gelişim
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama
- Planlama
- Koordine etme
- Denetleme
- Değerlendirme
- Araştırma
- Yönlendirme
- Kolaylaştırma
- Amaçları açıklama
- Kaynak sağlama ve kullanma
- Öğretim programı uygulamalarını yönetme
- Öğrenci gelişimini izleme
- Olumlu bir okul iklimi yaratma
- Takım çalışmasını sağlama
- Çeşitli kişilerle birlikte çalışabilme

Öğretim programlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sınıfta veya okulun diğer alanlarında(kütüphane, spor salonu, laboratuvar vb.) etkin olarak görev alan öğretim liderinin (okul yöneticisinin) yukarıda sıralanan rollerini bilmesi ve bunları yerine getirme azim ve kararlılığında olması gerekir. Öğretim programlarının başarıya ulaşması ayrıca, okul yöneticisinin öğretim programlarının yararlarına inanması, programları doğru olarak anlayıp yorumlaması, programları uygularken karşılaştığı zorlukları ortadan kaldırabilmesi, programları öğretmenlerle iş birliği içinde uygulaması gibi hususlara bağlıdır. Okul yöneticileri bu hususları mutlaka dikkate almalıdır.

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği, özellikle de öğretim programlarının başarı ile uygulanması konusundaki rolleri ihmal edilemeyecek kadar önemlidir. Çünkü okul yöneticisinin bu alandaki başarısı aynı zamanda okulun varlık sebebi ile doğrudan ilgilidir. Yönetici, öğretim programlarının başarı ile uygulanmasında ne kadar etkin rol oynarsa okulda temel fonksiyonunu o kadar yerine getirmiş olacaktır. Bu yüzden okul yöneticilerinin 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, okul yöneticileri için eğitim etkinlikleri düzenlenmesi, uzmanlarla okul yöneticilerinin sürekli iletişim içinde olmaları, uygulamada karşılaşılan zorlukların ortadan kaldırılması konusundaki tecrübelerin paylaşılması için okul yöneticilerinin birbirleriyle diyalog hâlinde olmalarının sağlanması vb. şekilde sıralanabilir. Okul yöneticilerine yönelik hazırlanacak

Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği ... ♦

eğitim programlarında, ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmesi de önemle üzerinde durulması gereken hususlardandır.

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 okul yöneticilerinin denetleme ve ölçme-değerlendirmeye ilgili öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmede daha özenli ve özverili olmaları gerekir. Özellikle denetleme ve ölçme değerlendirme rolleri konusunda okul yöneticilerine eğitim verilmeli; okul yöneticileri, öğretmenleri ders işlenişinde denetlemeye daha fazla zaman ayırmalı, bu göreve daha fazla önem vermelidir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerle öğretim faaliyetleri ve süreci konusunda sürekli iletişim hâlinde olarak yaşanan değişimler doğrultusunda öğretmenlerin kendilerinden bekledikleri rollerle ilgili geribildirim almayı da görev edinmelidir.

Kaynakça

- Akdağ-Akalın, G. & Yörük, S. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi, *Kuramsal Eğitimbilim*, 3 (1), 66-92, 2010.
- Arslan, M. (2009). *Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlilikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bilgin, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim programını yönetme görevlerini yerine getirme miktarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bloom, B. S. (1995). *İnsan nitelikleri ve okulda öğrenme (Çeviren Özçelik, D. A.)*, İstanbul: MEB Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükkaragöz, S. S. (1997). *Program geliştirme "kaynak metinler"*, Konya: Öz Eğitim Yayınları.
- Can, Niyazi (2004). Örgütsel değişim sürecinde liderlik ve eğitim kurumlarında öğretim liderliği, *Polis Aktüel*, 2(2) (Mayıs 2004): 36-39.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. http://eku.artipark.com/index.php/eku/article/viewFile/91/pdf_43 adresinden 07.04.2013 tarihinde alınmıştır.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demiral, S. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticisi algılarına göre okul müdürlerinin program liderliği davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

◆ Bahadır Gülbahar

- Glatthorn, A. (2000). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What is Taught and Tested*. Sage Publications: Thousands Oak.
- 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.
- 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*. Pacific Resources for Education and Learning.
- McEvan, E.K. (1994). *Seven steps to effective instructional leadership*. USA: Scholastic Inc.
- Middlewood, D. (2001). *Leadership of the curriculum: setting the vision in managing the curriculum*, (editors: Middlewood D. & Burton, N.). London: Paul Chapman.
- MEB (2003). İlköğretim kurumları yönetmeliği
Web: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html adresinden 18.03.2013 tarihinde
- 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.
- Newlove, K. (2005). *Principal' understanding of their role as leaders of curriculum and instruction*. Master Thesis. University of Saskatchewan.
- Ornstein, Allan C., Francis P. Hunkins. (2004). *Curriculum foundations, principles and issues*. Fourth Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve eğitim bilimleri sözlüğü*. Ankara: Millî 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.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Variş, F. (1996). *Eğitimde program geliştirme "teori ve teknikler"*. Ankara: Alkım Yayıncılık.
- TDK (2013). *güncel Türkçe sözlük*.
Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts adresinden 23.03.2013 ve 07.04.2013 tarihlerinde yararlanılmıştır.
- Wright, R; Renihan, P. (2008). *The Saskatchewan principalship study report five: a review of the literature*. SSTA Research Centre Report.

A LITERATURE SCAN STUDY TO DETERMINE THE INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL PRINCIPALS FOR IMPLEMENTATION OF CURRICULUMS

Bahadır GÜLBAHAR*

Abstract

Achieving the objectives of curriculums is highly connected to the instructional leadership roles for implementation of curriculums which must be fulfilled by the school principals. This study is conducted in order to determine the roles. The information presented in this study were obtained from literature scan. In this context, first the related publications were scanned. With the information obtained from the publications the theoretical framework of the instructional leadership roles of school principals for implementation of curriculums established. Also the studies on the subject are examined and the instructional leadership roles of school principals for implementation of curriculums emphasized on the studies are determined.

As a result of this study, it have been revealed that the instructional leadership roles of school principals for implementation of curriculums are in the general area of instructional leadership and the dimensions of these roles are *“guidance, being source of information, creating of appropriate physical environments, ensuring instructional tools and materials, managing instruction, professional development, providing the teachers professional development, planning, coordinating, supervising, evaluation, researching, directing, facilitation, explaining the purposes, providing and using source, managing the curriculum implementations, following-up the students development, creating a positive school climate, providing teamwork, interopeability with various people”*.

Key Words: Roles of school principals, implementation of curriculums

* Assist. Prof. Dr.; Ahi Evran University, Faculty of Education, Department of Turkish Language Teaching