

ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK OKUL MÜDÜRÜ SCHOOL PRINCIPAL AS TEACHING LEADER

Fatih UÇAR

Mehmet Çelik İlkokulu, hmpektas1305@gmail.com, Malatya/Türkiye,
ORCID ID: 0000-0002-1734-3718

Orhan TOKMAK

Kazım Karabekir İlkokulu, orhantokmak@hotmail.com, Malatya/ Türkiye,
ORCID ID: 0000-0002-9600-2312

Mehmet GÜL

Kozluca Büyük Mahalle Ortaokulu, hpektas_44@hotmail.com, Malatya Türkiye,
ORCID ID: 0000-0003-1887-8068

Muhammet DURAK

Şeyhler Ali Seydi Gültaş İlkokulu, aydin4483mail.com, Malatya/ Türkiye,
ORCID ID: 0000-0002-3479-8941

Mehmet SEVİM

Farabi Ortaokulu , elifmila2706@gmail.com, Malatya/ Türkiye,
ORCID ID: 0000-0003-1887-8068

Özet

Müdürün birincil sorumluluğu, *tüm* öğrencilerin öğrenmesini ve başarısını teşvik etmektir. Bu makalede, okul müdürlerinin öğrencilerin öğrenmesine odaklanarak; işbirliğini teşvik ederek; sonuçları analiz ederek; destek sağlayarak; ve müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi organize bir şekilde sürdürerek bu hedefe nasıl ulaşabilecekleri tartışılmaktadır. 1980'lerde etkili okullar üzerine yeni ortaya çıkan bir araştırma grubu politika yapımcıların ve akademisyenlerin dikkatini ana liderlik üzerine odaklamıştı. Bu araştırma, müdürün “öğretim liderliği” rolünün okul etkililiği için çok önemli olduğunu ileri sürmekteydi. Müdür liderliğinin etkisini incelemeye yönelik daha önceki çabalar, müdürün okul başarısını etkileyen rolünün profesyonel liderlik boyutlarını belirlemeye başlamıştı. Bununla birlikte, küresel dikkati öğretim liderliğine odaklamak, etkili okullar hareketinin önemli bir mirasıydı. Bununla birlikte, aynı zamanda, etkili okulların altın çağında bile, müdürlerin “güçlü öğretimsel liderlik” uygulamalarını savunmak, eleştirmenler ve şüpheciler olmadan yapılamazdı. Okul liderliğini kavramsallaştırmak için baskın bir paradigma olarak müdürün öğretim liderliğinin altında yatan varsayımları ve uygulanabilirliğini sorguladılar. Bu eğilim, 1990'larda okul gelişimiyle ilgilenen akademisyenlerin dönüşümcü liderliği ve öğretmen liderliğini alternatif kavramsallaştırmalar olarak savunmasıyla hız kazandı. Yirmi birinci yüzyılın başında, öğretim liderliği, okul liderliği için düzenleyici bir kavram olarak gücünü kaybetmiş gibi görünse de, hesap verebilirlik hareketinin yirmi birinci yüzyılın başındaki yükselişi, öğrencilerin ve okulların öğrenme çıktıklarına daha fazla odaklanmaya yol açmıştı. Bu çalışmada, öğretim lideri olarak okul müdürünün rol ve sorumluluklarından Öğrenmeye Odaklanma İşbirliğini Teşvik Etme ve öğrenmeyi Geliştirmek için Değerlendirme becerilerine kuramsal bir açıklık getirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada literatür tarama yöntemi kullanılmış olup, doküman değerlendirme yöntemlerine dayalı olarak konu ile ilgili kaynaklar/dokümanlar belirlenmiş ve toplanmıştır. Uygulayıcılar olarak okul müdürü; mentorlük rolüne sahip bir lider olmalı, günlük öğretme ve öğrenmeden ziyade öğretme gelişimi için örgütsel yönetime odaklanmalıdır. Araştırmacılar, öğretim lideri olarak okul müdürü konusu ile ilgili nicel bir araştırma gerçekleştirerek öğretmenlerin öğretim lideri olarak okul müdürü algılarını belirleyebilirler.

Anahtar Kelimeler: Öğretim Lideri, Lider, Müdür, Öğretim

Abstract

The principal's primary responsibility is to promote the learning and success of all students. In this article, by focusing on the learning of students, school principals; promoting cooperation; by analyzing the results; by providing support; and how they can achieve this goal by maintaining curricula, teaching and assessment in an organized manner. In the 1980s, an emerging research group on effective schools focused the attention of policymakers and academics on mainstream leadership. This research suggested that the principal's "instructional leadership" role is crucial to school effectiveness. Earlier efforts to examine the impact of principal leadership had begun to identify professional leadership dimensions of the principal's role in influencing school success. However, focusing global attention on instructional leadership was an important legacy of the effective schools movement. At the same time, however, advocating for the practice of "strong instructional leadership" by principals, even in the golden age of effective schools, could not be done without critics and skeptics. They questioned the underlying assumptions and applicability of principal instructional leadership as the dominant paradigm for conceptualizing school leadership. This trend accelerated in the 1990s when academics interested in school improvement advocated transformational leadership and teacher leadership as alternative conceptualizations. Indeed, at the turn of the twenty-first century, instructional leadership seemed to have lost its power as a regulatory concept for school leadership. Still, the rise of the accountability movement at the turn of the twenty-first century has led to a greater focus on the learning outcomes of students and schools. Moreover, it has become an international trend driving the rising tide of globalization. This global interest in education reform with a focus on student learning has once again led to a focus on school leadership in general and instructional leadership in particular. In this study, it is aimed to provide a theoretical clarification on the roles and responsibilities of the school principal as an instructional leader, such as Focusing on Learning, Encouraging Collaboration, and Evaluation to Improve Learning. Literature scanning method was used in the study, and resources/documents related to the subject were determined and collected based on document evaluation methods. School principal as Practitioners; must be a leader with a mentoring role, focusing on organizational management for teaching development rather than daily teaching and learning. Researchers can determine teachers' perceptions of the school principal as the instructional leader by conducting a quantitative research on the subject of the school principal as the instructional leader.

Keywords: Instructional Leader, Leader, Principal, Instruction

Giriş

Daha fazla hesap verebilirlik için talepler, özellikle daha fazla sonuca dayalı önlemlerin kullanımı için itirazlar, müdürün talimat odaklı olmasını gerektirir. Öğrenciler öğreniyor mu? Öğrenciler öğrenmiyorsa bu konuda ne yapacağız? Sonuçlara odaklanma; öğrenci başarısına odaklanma; yüksek seviyelerde öğrenen öğrencilere odaklanma, ancak öğretme ve öğrenme faaliyetleri okulun ve müdürün merkezi odağı haline gelirse gerçekleştirilebilir (Blankstein, 2010).

Müdürler, öğretmenlerin öğretim hedeflerini netleştirmelerine ve bu hedeflere ulaşmak için öğretme ve öğrenmeyi geliştirmek için işbirliği içinde çalışmalarına nasıl yardımcı olabilirler? Müdürlerin, öğretmenlerin odaklarını öğrettiklerinden öğrencilerin öğrendiklerine kaydırmalarına yardımcı olmaları gerekir. "Ben öğrettim; onlar öğrenmedi" önermesi kabul edilemez. Öğretim liderinin rolü, okulun neden var olduğuna odaklanmak ve tüm öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olmaktır (Blase, Blase ve Phillips, 2010).

1980'lerde yönetimin ana rolü, öğretim ve müfredatın yönüne ve koordinasyonuna dayalı liderlik yönetimi haline geldi. Bununla birlikte, okul organizasyonu alanında, okulların yeniden düzenlenmesine giderek daha fazla önem verilmektedir. Aşağıdaki faaliyetler, etkili yöneticilerin etkili öğretim liderleri olduğu görüşünü desteklemektedir: Etkili yöneticiler öğretime yüksek değer verir, öğretim hedeflerini ve beklentilerini açıkça tanımlar ve bu amaç ve beklentilerin öğretmenlere ve liderlere iletilmesini sağlar. Zamanlarının çoğunu öğretim ilgi ve desteği, personel oryantasyonu gibi öğretim konularıyla uğraşarak geçirirler

(Balcı, 1993). Öğretim liderliği, bir okulun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olabilir. Okullarda eğitim liderliğine ağırlık verilerek ve öğretim rollerine gereken ağırlık verilerek öğretimin kalitesi artırılabilir. Bu nedenle okulların mevcut durumdan arzu edilen ideal duruma nasıl taşınabileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Bu süreçte okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik pozisyonları başarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, yapılması gereken ilk şey, yönlendirici liderlik kavramının net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra bu liderliği başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğuna karar verilmelidir (Özdemir ve Sezgin, 2000). Eğitim yönetimi, diğer yönetim alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan etkileşimi gerektiren bir yönetim dalıdır. Okullar üç önemli güç tarafından şekillendirilir ve tanımlanır. Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkililiği, müfredata göre bu üç gücün etkileşimine bağlıdır. Eğitim lideri olarak okul yöneticilerinin temel görevi, eğitimin kalitesini artırmak için bu güçleri okulun amaçlarına göre ustaca koordine etmektir (Findleyand Findley, 1992; aktaran Işık ve Aksoy, 2008).

Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürünün Sorumlulukları ve Rollerini

1. Öğrenmeye Odaklanma

Günümüz teknolojik gelişmelerine bağlı olarak artan uyarılma, bireylerin çoklu etkilerle karşılaşması anlamına gelmektedir. Bu etkilerin önemi ve sırayla verilmesi gereken tepkiler, bireysel alışkanlıklara, aile rollerine, sorumluluklara, sosyal hayata ve değerlere bağlı olarak değişir. Aşırı uyarılma ile etkileşime girdiği ve gerçek dünyadan uzaklaştığı gösterilmiştir (Bıyıklı, vd, 2020). Öğrencilerin sanal dünyalardan ve yararsız içeriklerden uzakta gerçek yaşam algılarını yeniden oluşturabilmeleri için dikkatlerini odaklanmaları gereken hedeflere yönlendirmeleri gerekir. Odaklanmış dikkat, bir bireyin ilgi uyandıran bir uyarana sürekli konsantrasyonudur (Demirova, 2008). Bu eylem aslında birçok değişkene bağlıdır. Bu değişkenlerden bazıları motivasyonlar, duygular, kişisel hedefler, çevresel faktörler vb.dir ve uyarıcı faktörlerdir. Odaklanmış dikkat aslında bir düşünceyi o uyarana dönüştürmek ve bir süre diğer uyarınlara görmezden gelmek anlamına gelir (Kula ve Sürücü; 2020). Odaklanmış dikkat, bilincin açık ve anlaşılır olma derecesi ve ayrıca zihinsel çabanın duygusal ve zihinsel olaylara odaklanmasıdır (Kula, 2018). Odaklanmış dikkat; uyarılma, konsantrasyon, sürdürme, seçicilik, değişen dikkat ve bölünmüş dikkat bileşenlerine ayrıştırılarak, günlük yaşamda sorumluluklarımız olan çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmemize izin verir (Özaslan ve Bilaç, 2015). Dikkat eksikliği ve dikkat dağınıklığının tek nedeni sadece nörolojik problemler değil, çoğu zaman çevreden gelen uyarılara odaklanamama ve dikkat edememedir. Bilişsel algı süreçleriyle (dikkat, akıl yürütme, karar verme, farkındalık, çatışma çözme) etkili bir şekilde çalışır. , ihtiyaç algısı, motivasyon vb.). Bu bakımdan odaklanmış dikkat farkındalık getirir (Özmen ve Demir, 2012).

2. İşbirliğini Teşvik Etme

Etkili okul müdürleri, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine saygı duyar ve okulların karşılaştığı sorunları çözme becerilerinden yararlanabilir (Tschannen-Moran, 2001). Okul yöneticileri okul ile ilgili önemli kararları almak için öğretmenlerle birlikte çalıştıklarında, öğretmenlerin bunları kabul etme ve uygulama olasılıkları daha yüksektir (Tschannen-Moran, 1998b). Ancak işbirliği zaman ve enerji tüketebilir, potansiyel faydalar garanti edilmez ve etkin bir şekilde planlanmalıdır (Tschannen-Moran, 2001). İşbirliğinin faydalı olması için

okul liderleri, öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerinin eğitim faaliyetlerini etkilediğini kabul etmeli ve kendileriyle ilgili konularda kararlar veren öğretmenler de dahil olmak üzere süreçleri dikkatli bir şekilde yapılandırılmalıdır (Tschannen-Moran, 2001).

3. Öğrenmeyi Geliştirmek için Değerlendirme

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticilerinin okul başarısını ve öğrenci performansını sürekli olarak izlemesi, değerlendirmesi ve bu yönde gerekli adımları atması gerekmektedir (İlgar, 1996). Okul yönetiminin temel amacı öğrenci başarısını artırmaktır. Öğrenci başarısını artırmak için eğitim liderlerinin okullarda olumlu bir öğrenme ve öğretme ortamı yaratması, öğrenci başarısını vurgulaması, ders planlarının bütünlüğünü sağlaması ve öğrenmeyi engelleyen kaosu ortadan kaldırması gerekir. (Özden, 1998). Bu çalışmalara ek olarak yöneticiler, öğretmenlerin standart başarı testleri ile öğrenci performansını izlemesini de sağlamalıdır. Bu sayede yönetici ve öğretmenler, okul ve ders hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirilebileceğini bilirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli hazırlıkları yaparlar (Sergiovanni, 1984).

Sonuç ve Tartışma

Son otuz yılda, müdürden yönetici veya yönetici olarak (Tyack ve Hansot 1982; De Bevoise 1984) daha çok öğretmen uygulamasına ve güçlü merkezi liderliğe odaklanan bir müdüre doğru bir hareket olmuştur (Fullan 2013, s. 11). Horng ve Loeb (2010) ve bir mentorluk lideri olma rolüne sahip seçkin öğretmenlerle karakterize edilen bir liderlik prototipinin ortaya çıktığı kabul etmektedir. Öğretim liderliğine bakışları, 'günlük öğretme ve öğrenmeden ziyade öğretme gelişimi için örgütsel yönetimi' vurgulamaktadır (Horng ve Loeb 2010, s. 66 -67). Bu görüş, öğretim liderliğinin çağdaş görüşünün ortaya çıkan doğasını inceleyen ve yüksek etkili öğretimin zorunluluğunu elde etmek için kurumsal çerçeveleri ortak bir şekilde yönetmenin ilişkisini kaydeden diğer birçok görüşle genel olarak tutarlıdır (Blasé ve Blasé 2000, s. 130; Hattie 2012, s. 154; Jones 2012, s. 129; Murphy *ve ark.* 2016, s. 459).

Müdürler sadece okulu yöneten bir yönetici rolünde değil, aynı zamanda öğretimi yönlendiren ve geliştiren bir lider rolündedir. Bu anlamda öğretimsel liderlik, müdürün öğrencilerin okul başarılarını artırmak için kendi gösterdiği veya başkalarına göstermeyi teklif ettiği bir davranış olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle öğretmen liderliği, öğretme ve öğrenme durumlarını doğrudan veya dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen öğretmen davranışdır. Her okulun, öğrenciler ve öğretmenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olan bir öğrenme iklimi vardır. Okul sistemleri, bu küreselleşmiş çağda okul liderlerine program ve sorumluluk vererek öğrenci başarısına giderek daha fazla odaklanmaktadır. Çünkü okul başarısı artık genellikle öğrencilerin kalitesi ve yeterliliğiyle, yani sonuçlarla ölçülmektedir.

Kaynakça

- Balcı, A. (1993). Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Bıyıklı, C., Işık, R. P., & Doğan, D. (2020). Bilinçli farkındalık ve dikkat eğitiminin öğrencilerin dikkat gelişimlerine etkisi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-35. doi: 10.19171/uefad.458450

- Blankstein, AM (2010). *Başarısızlık bir seçenek değildir: Öğrenci başarısını tek seçenek haline getirmek için 6 ilke* (2. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blase, J. ve Blase, J., 2000. Etkili öğretim liderliği: müdürlerin okullarda öğretimi ve öğrenmeyi nasıl teşvik ettiğine ilişkin öğretmenlerin bakış açıları. *Eğitim Başarı Dergisi*, 38 (2), 130 - 141.
- Blase, J., Blase, J., ve Phillips, DY (2010). *Okul iyileştirme el kitabı: Yüksek performanslı müdürler nasıl yüksek performanslı okullar yaratır*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- De Bevoise, W., 1984. Öğretim lideri olarak müdür üzerine araştırmaların sentezi. *Eğitim Liderliği*, 41 (5), 14 -20.
- Demirova, G. (2008). Piyano eğitiminin ilköğretim öğrencilerinin dikkat toplama yetisine etkisi. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fullan, M., 2013. *Harika ila mükemmel: Ontario'nun eğitim gündeminin bir sonraki aşamasını başlatmak*. [Http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2013/09/13_Fullan_Great-to-Excellent.pdf](http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2013/09/13_Fullan_Great-to-Excellent.pdf) adresinden ulaşılabilir.
- Hattie, J., 2009. *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. [Http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2013/09/13_Fullan_Great-to-Excellent.pdf](http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2013/09/13_Fullan_Great-to-Excellent.pdf) adresinden ulaşılabilir. Oxon: Routledge. Hattie, J., 2012.
- Hornig, E. ve Loeb, S., 2010. Öğretim liderliği hakkında yeni düşünceler. *Phi Delta Kappan*, 92 (3), 66 -69.
- Işık, H. ve Aksoy, E. (2008) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini”. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.19
- İlgar, L. (1996) Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.
- Jones, AC, 2012. *Güçlü bir eğitim lideri olmak: her zamanki gibi işe hayır demek*. New York, NY: Teachers College Press.
- Karakuş, C. (2018). Araştırma Yöntemleri. *Erişim Adresi: http://ckk.com.tr/ders/arasirmayon/00%20Ara%20C5%9Ft%20C4%B1rma%20Y%20C3%B6ntemleri.pdf* Erişim Tarihi, 20.
- Kula, E. (2018). Dikkat becerisi geliştirmeye dayalı programın dikkat eksikliği olan ilkokul öğrencileri üzerindeki etkisinin incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kula, E., & Sürücü, A. (2020). Dikkat becerisi geliştirmeye dayalı programın dikkat eksikliği olan ilkokul öğrencileri üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(1), 389-405. doi: 10.24106/kefdergi.3622
- Murphy, J., vd., 2016. Şişeleme sisi mi? Öğretim yönetimi arayışı. *Cambridge Eğitim Dergisi*, 46 (4), 455 -471. doi:10.1080/0305764X.2015.1064096.
- Özaslan, U. T., & Bilaç, Ö. (2015). Dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu epidemiyolojisi. *Türkiye Klinikleri J Child Psychiatry-Special Topics*, 1(1), 1-5. doi: 10.34087/cbusbed.823404
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2000). “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”. Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara.
- Özden, Y. (1998) Eğitimde Dönüşüm, Ankara: Pegem.

- Özmen, K., S., & Demir, Ö. (2012). İlköğretim öğrencilerinin dikkat toplama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. Ç.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1), 135-154.
- Sergiovanni, J.T. and J.Starrat R. (1984) Leadership and Excellence In Schooling. Educational Leadership, 13 (4) February.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. Journal of Educational Administration, 39, 308-331.
- Tyack, D. ve Hansot, E., 1982. *Erdem yöneticileri: Amerika'da devlet okulu liderliği, 1820 - 1980*. |||UNTRANSLATED_CONTENT_START|||New York, NY: Basic Books.|||UNTRANSLATED_CONTENT_END|||