

Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

M. Semih SUMMAK¹ Çiğdem Çelik ŞAHİN²

Özet: Öğretimsel liderlik, öğretimsel faaliyetlerin tümünü kapsayan ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde öğretmenleri de yanına alarak, kurumu başarıya götüren bir liderliktir. Bu çalışmanın amacı, Bilim ve Sanat Merkezlerindeki öğretimsel faaliyetlerin, üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin öğrenme stratejileri ve öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin profesyonel olarak gelişimleri gibi konular hakkında merkez müdürlerinin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmaya, 7 Bilim ve Sanat Merkezi müdürü katılmıştır. Hazırlanan açık uçlu soru görüşme formunda yer alan sorulara verilen cevaplar içerik analizi tekniği ile çözümlenmiş, temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu temalar, başka bir akademisyenin oluşturduğu temalarla karşılaştırılmıştır. Merkez müdürleri, merkez amaçlarını belirlerken, okul gelişim ve yönetim ekipleri, idareciler, öğretmen görüşleri sonucunda toplantılar yapılarak ve yönergede belirtilen amaçlara uygun olarak belirlendiği görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Merkez müdürleri, eğitim programlarının üstünlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanması, öğrenme hızına göre esnekleştirilmesi ve öğretimsel hedeflerin kurumlara göre belirlenmesi ve Bilim ve Sanat Merkezlerindeki tüm programları tamamlayan öğrencilerin bazı önemli kazanımlara sahip olması gerektiğini düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Bilim ve Sanat Merkezleri, öğretimsel uygulamalar, öğretimsel lider

An Investigation of Views of Science and Arts Center Principals as Instructional Leaders about Instructional Practices

Abstract: Instructional leadership is a leadership which involves all educational activities and leads the institution to success in carrying out these activities by including the teachers as well. The aim of this study is to find out the views of Science and Arts Centers principals about such issues as instructional activities, improvement of learning environments, learning styles of the gifted and talented, and professional development of the teachers. The study was carried out with seven Science and Arts Center principals. The data obtained from open ended question form were analyzed using content analysis technique by identifying themes and sub themes. Findings are compared to another academic's analysis. Findings show that Science and Arts Center principals constitute organizational aims together with school development and management teams and teachers through meetings in accordance with the aims of Science and Arts Center directive. The principals think that the educational programs at Science and Arts Centers should be adapted to needs of the gifted, be flexible according to their learning pace, and instructional objectives of each center should be identified separately and that students who graduate from these centers should have gained some important attainments.

Key words: Science and Arts Centers, instructional practices, instructional leadership.

Giriş

Bir eğitim kurumunda, müdürün yönetsel sorumluluklarının başında, öğretimsel faaliyetlerin uygulanması, takibi, etkililiği ve geliştirilmesi gelmelidir, bu o kurumun genel başarısına da katkıda bulunacaktır. Eğitimsel açıdan gerekli görülen yeniliklerin ve gelişmelerin takip edilmesi, öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi ve yeterli duruma getirilmesi için okul müdürlerinin öğretme-öğrenme sürecindeki eksikliklerle doğrudan ilgilenmesi gereklidir.

Okul yönetimine uygun olarak geliştirilen öğretimsel liderliğin eğitsel liderlikle özellikleri paraleldir. Okul yöneticisinin klasik yönetsel rolleri öğretimsel liderlikle birlikte tamamen değişmiştir. Öğretimsel liderlikte, öğrenme ve öğretme bir bütündür ve eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Çelik, 2000a). Bir okul yöneticisinin, öğretimsel lider olması gerektiğini düşünen Erdoğan (2000a), yönetim biliminin

¹ Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri

² Doktora öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmanın yeterli olmadığını vurgulamıştır. Okul yöneticisinin asli görevinin; programların geliştirilmesi ve planlaması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi olmalıdır.

Öğretimsel liderlik kuramının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik, 2000b):

1) Öğretimsel liderliğin temelini, öğretim davranışı oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.

2) Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Etkili okul çalışmaları, başarılı okulların temelinde etkili öğretimsel liderlik davranışlarının yattığını ortaya çıkarmıştır.

3) Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır öğretimsel liderlik okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

4) Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir, gerekli eğitimler sonucunda öğretimsel liderlik davranışı oluşturulabilir.

5) Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu tanımlar okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir.

6) Öğretimsel liderlik, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi gibi konularda öğretmene liderlik yapmaya çalışan kişidir.

7) Öğretimsel lider, öğretimin kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır.

Weber(1989) eğitimsel liderliğin 5 esas fonksiyonunu; okulun misyonunu belirleme, olumlu öğrenme iklimi oluşturma, gözlem ve öğretmenlere geri bildirim sağlama, müfredatı ve öğretimi yönetme, öğretimsel programa yer verme ve değerlendirme olarak belirlemiştir. Bir yandan işbirliği yaklaşımı edinerek, öğretme ve öğrenmeyi değiştirmeli, diğer yandan işlerinin çokluğu içinde günlük işleri halletmeli, hedefleri saptamalı, kitapları seçmeli, programları değerlendirmeli, uzun-kısa dönemlerde netice almalıdır (Weber, aktaran Lashway,1995).

Eğitim sistemimizde hedeflenen başarıya ulaşmada başlangıç noktası olan okulların etkili ve verimli öğretim ortamları sunması, okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinin yanında liderlik becerilerinin de olmasını gerekli kılmaktadır. Müdürlerin liderlik becerilerinden öğretimsel liderlik rollerini başarılı bir şekilde üstlenmeleri, öğretim sürecinin ve öğrencilerin başarısını temel alarak, gelişen ve değişen toplumda, okulların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

Bilim ve Sanat Merkezleri (BİLSEM), Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından açılan merkezlerdir. Okul Öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına devam eden üstün ve özel yetenekli öğrencilerin örgün eğitim kurumlarındaki eğitimlerini aksatmayacak şekilde bireysel yeteneklerinin farkında olmalarını ve kapasitelerini geliştirerek en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak amacıyla açılmış özel eğitim kurumlarıdır (MEB, 2001). Bu merkezlerin, bilgi akışının, teknolojik ve bilimsel gelişmelerin hızlı adımlarla devam ettiği günümüzde, dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip ederek, bu özel beyinlere ulaşıp, onları daha ileriye taşımaya amaç edinen yöneticiler tarafından idare edilmesi beklenmektedir. Merkez müdürleri eğitim kurumlarında kaliteye ulaşabilme kriterlerini, yönergede belirlenen amaçlar çerçevesinde takip etmelidirler, çünkü bu merkezler ülkenin geleceğinde büyük katkısı olacak, üstün bireylere eğitim imkânı sunmaktadır.

Bilim ve Sanat Merkezleri, eğitimde kalitenin öncüsü olması gereken kurumlardır. Merkez müdürleri yukarıda belirtilen rolleri, yönergede belirlenen amaçlar çerçevesinde yerine getirmeye gayret göstererek, üstün zekalı bireylere daha kaliteli eğitim imkanı sunabilirler. Bu bireylerin doğru yönlendirilmeye ve kendilerine en uygun eğitime almaya ihtiyaçları vardır.

Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilere ileri düzey eğitim imkanı sunmayı hedefleyen Bilim ve Sanat Merkezlerinin öğretimsel anlamda başarıyı yakalaması, hem önemli beyin gücü olabilecek potansiyele sahip bu bireylerin ülkemize katkısı, hem de bu özel ve armağanlı varlıkların kendi yaşamları açısından önem taşımaktadır. Bu merkezlerin yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri, tüm öğretimsel faaliyetlerin etkililiğini sağlamakta büyük paya sahiptir.

Bilim ve Sanat Merkezlerinde Öğretimsel Liderlik ve Önemi

Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerle çalışmak, mesleki yeterliklerin yanı sıra, bazı karakter özelliklerinin de bulunmasını gerekli kılmaktadır. Üstün zekâlı ve yeteneklilerin eğitim kurumlarının yöneticileri, bazı farklı ve önemli sorumluluklara sahiptir. Bunlardan bazıları; okul politikalarını geliştirmek, komite toplantılarına başkanlık etmek, tanılama programlarını organize etmek, geliştirmek ve değerlendirmek, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmak, kültürel eğitimlerde personeli

yetiştirmek, ebeveynlerle birlikte hareket etmek, bilgiyi yaygınlaştırmak ve danışmanlık yapmaktır (Whitfield Devlet Okulu üstün zekâlılar program politika ve uygulama planı, 2008).

Okul yöneticileri; okul yapısı, müfredat ve öğretimsel uygulamalar ve öğretmenlerin çabalarını etkileyen profesyonel gelişim ile ilgili liderlik kararları almaktadırlar. Okul müdürlerinin yönetim tarzı ve kurumsal kararları, öğretmenlerin öğretimsel uygulamalarını etkileyebilmektedir. Birçok araştırma bulguları, öğretmenlerin, işbirliği içinde planlama yapmanın eksikliğinin programı farklılaştırmak için gayret göstermelerine engel olduğunu göstermektedir (Maguire, 2008). Üstün zekâlı ve yeteneklilerin eğitimi ile ilgili öğretmen uygulamalarının denetimi ve yönetsel desteğin etkisi üzerinde çok az araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmaların çoğu, öğretmenlerin, yeni öğretimsel etkinlikleri uygulama ve eğitimi üstün zekâlılar için farklılaştırma becerisi üzerinde yönetsel desteğin olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Cortina, 2011).

Üstün zekâlı ve yetenekliler alanında görev yapan yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim uzmanlarının, ebeveynlerin danışmanlığında düzenli olarak programları değerlendirmeli, okul politikalarını geliştirmeli ve uygulamalı, eğitimcilerle profesyonel gelişim imkânı sunmalı, programlara, uzmanlığa, etkinliklere ve bilgiye erişimi artırmak için okul içi ve dışı işbirliğini artırmalı, toplumu dahil edip desteğini alarak okul kapasitesini artırmalı, okul yıllık planlarına ve operasyonel planlara özel stratejiler dahil ederek üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdır (Queensland üstün zekâlılar programı, 2012). Başarılı bir üstün zekâlı ve yetenekliler eğitim programlarının yöneticilerinin mükemmeli hedefledikleri, ulusal standartlarla örtüşen hedefler koydukları, konferanslara katılarak güncel bilgiyi takip ettikleri görülmektedir. Bu yöneticiler, farkındalığı artırmak ve sistematik değişiklikler yapmak için hedefler koymakla sorumludurlar (Van Tassel-Baska, 2008).

Eğitim lideri olarak ilerlemenin anahtarı eğitimin kendisinde bulunmaktadır. Bununla birlikte, öğrenmeyi merkeze alan yöneticiler öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan, bunu büyük bir enerjiyle sürdüren kişilerdir. Bu durum onların hata yapmayan insanlar olmalarını gerektirmez fakat, yaşam boyu öğrenme modelleri, yöneticilerin, hataları diğer eğitim çalışanlarıyla paylaşımlarını gerektirmektedir (Can, 2007). Bilim ve Sanat Merkezi yöneticisi, eğitim ve öğretim programlarını yönetirken: dersler ve konular arasında bütünlük olmasına, sistematik bir sıra ve bütünlüğün korunmasına, temel amaç ve hedeflerin geliştirilmesinde koordinasyon ve bütünlük sağlanmasına dikkat etmelidir. Bilim ve Sanat Merkezleri Yönergesi'nde (Tebliğler Dergisi, 2007), müdür; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, emir ve programlara uygun olarak merkezlerin amaç ve ilkeleri doğrultusunda yönetilmesinden, değerlendirilmesinden, geliştirilmesinden ve işleyişinden sorumludur ve üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, devinişsel ve sosyal gelişimini destekleyen tedbirleri alır denmektedir.

Üstün zekâlı ve yeteneklilerin eğitim programlarının geliştirilmesi, bu özel bireyleri yaşamlarında anlamlı farklılıklar yaratacak özellikler edinmeleri açısından da gereklidir. Mai Minh (2009)'e göre üstün zekâlı ve yetenekli öğrenciler uluslararası ödüller almalarına ve dünya çapındaki prestijli üniversitelerden burslar kazanmalarına rağmen, eleştirel düşünme, araştırma ve problem çözme becerilerinden yoksundurlar. Hızla değişen dünyada bu beceriler çok önemlidir. Eğer bu öğrenciler gelecekte bilim adamları olacaklarsa bu beceriler gelecekteki kariyerleri açısından gereklidir. Buna ek olarak hayatlarının herhangi bir alanındaki yüksek başarılarla ulaşabilmeleri için bu kazanımlarla donatılmaları gerekir (Mai Minh, aktaran Nguyen, 2011).

Bilim ve Sanat Merkezlerinde ulaşılması hedeflenen amaçlar arasında öğrencinin belirlenen kazanımları edinmesi de olmalıdır. Programları tamamlayıp, merkezden kazanımlarla ayrılan üstün bireyler, Bilim ve Sanat Merkezlerindeki eğitimin ne kadar başarılı olduğunun bir temsilcisidir. İşte bu sebeple, merkez müdürü öğretim programlarını en iyi nasıl yöneteceğini tespit etmelidir. Bilim ve Sanat Merkezi müdürünün öğretimsel lider olmasının önemi bu noktada ortaya çıkar.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin ileri düzey eğitim aldıkları Bilim ve Sanat Merkezlerinde, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları nelerdir? Sorusuna cevap aranmış, bu temel sorun çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere yanıt bulunmaya çalışılmıştır:

- a) Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması konusunda görüşleri nelerdir?
- b) Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi konusundaki görüşleri nelerdir?
- c) Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusundaki görüşleri nelerdir?

Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

- d) Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin, eğitim programlarının hazırlanması ve öğrenci kazanımları ile ilgili görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmada kullanılan soru formu oluşturulurken alan yazında yer alan öğretimsel liderlik ile ilgili çalışmalar, anket ve ölçekler taranmış, sorular buna göre oluşturularak, Bilim ve Sanat Merkezlerine uyarlanmıştır. Uyarlanırken, okul yerine merkez, branş yerine birim, öğrenci yerine üstün zekâlı ve yetenekli öğrenci gibi terimsel değişiklikler yapılmıştır. Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığını) artırmak için soru formu oluşturulurken ilgili alan yazın incelemesi yapıldıktan sonra sorular pilot uygulama için 2 Bilim ve Sanat Merkezi müdürünün görüşüne sunulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra açık uçlu soru formu, bu alanda uzman bir akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Son şekli verilen soru formu, gönüllülük esasına dayalı olarak açık uçlu soru formundaki sorulara görüşlerini belirtmek için istekli 7 Bilim ve Sanat Merkezi yöneticisine elektronik posta aracılığı ile ulaştırılmış, cevaplamaları istenerek, veriler, yazılı görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın iç geçerliliğini artırmak amacıyla çalışma grubundaki bireylere müdahale edilmemiştir. Yapılan analizde oluşturulan temaların ilgili kavramları kapsamına özen gösterilmiş ve yorum yapılmadan doğrudan tabloya aktarılmıştır.

Ortama ölçme aracı ve araştırmacıdan kaynaklanabilecek hatalar en aza indirgenmeye çalışılmış ve güvenilirliğin sağlanmasına özen gösterilmiştir. Elde edilen veriler “içerik analizi tekniği” kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır, veriler bu teknikle daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel analiz ile keşfedilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Formdaki sorulara verilen yanıtlar, okunarak çözümlenmiş, elde edilen veriler kodlanmış ve temalar altında toplanmıştır. Tematik kodlama yaparken ortaya çıkan verilerin anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına ve ortaya çıkan temaların tümünün araştırmada elde edilen verileri anlamlı bir şekilde açıklayabilmesine dikkat edilmiştir. Veriler kodlandıktan sonra veri analizinde deneyimli bir akademisyen tarafından yapılan kodlamayla karşılaştırılmıştır. Bu şekilde dışarıdan bir araştırmacının ortaya çıkan temaların etkili bir biçimde düzenlenip düzenlenmediğinin incelenmesi sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil olması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verilerinin teyit edilmesi nitel araştırmadaki güvenilirlik ölçütlerini karşılamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Araştırmaya katılan müdürlere ait bilgiler şöyledir:

Tablo 1: Merkez Müdürlerinin Eğitim Durumlarına ve Kıdemlerine göre dağılımları

| Yöneticilikteki hizmet yılı M=Bilim ve Sanat Merkezi müdürü | Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim | Bilim sanat öğretim programları ve uygulaması ile ilgili seminer-hizmetiçi eğitime katılım |
|---|---|---|
| M1: 4 yıl | - | Evet-1 kez |
| M2: 8 yıl | - | Hayır-Hiç katılmadı |
| M3: 2 yıl | - | Evet-2 kez |
| M4: 4 yıl | - | Evet-8 kez |
| M5: 5 yıl | - | Evet-1 kez |
| M6: 5 yıl | - | Evet-1 kez |
| M7: 5 yıl | - | Evet-1 kez |

Tablo 1’ de görüldüğü gibi, merkez müdürlerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimlerinin olmadığı, 4 müdürün 1 kez, 1 müdürün 2 kez, bir müdürün 8 kez hizmet içi eğitime veya seminere katıldığı, bir müdürün ise hiç hizmet içi eğitime katılmadığı görülmektedir. Yöneticilikteki hizmet yılına baktığımızda; 2 müdürün 4 yıl, 3 müdürün 5 yıl, 1 müdürün 2 yıl ve 1 müdürün 8 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olduğu ve bu müdürün hiç hizmet içi eğitime katılmadığı görülmektedir.

Tablo 2: Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin merkez amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması konusundaki görüşleri

| <i>Soru</i> | <i>Ana tema</i> | <i>Alt temalar</i> |
|---|---|--|
| <i>Eğitim programlarının uygulanmasında birimler arası (Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Bilim, Sanat ve Spor Etkinlikleri birimleri) koordinasyonu nasıl sağlıyorsunuz?</i> | <i>Koordinasyon sağlama biçimleri</i> | <i>-Planlama (M7) -Kurulları çalıştırma (M6) -Periyodik toplantılar yapma (M1,M4,M5) -Eşgüdüm sağlama yoluyla(M2) -İhtiyaç halinde görüşme(M1)</i> |
| <i>Daha iyi öğretim için neler yapıyorsunuz?</i> | <i>Öğretimi iyileştirme yöntemleri</i> | <i>-Teknolojik alt yapı sağlama (M1,M2,M3) -Genel bütçeyi ve çevre olanaklarını bu doğrultuda kullanma (M4,M7) -Öğretim için etkili yöntem ve tekniklerin yapılmasını destekleme(M5)</i> |
| <i>Gözlem ya da ziyaretler sonucunda öğretimle ilgili koçluk ya da danışmanlık gerekli görüldüğünde ya da talep edildiğinde bu duruma yaklaşımınız nasıl olur?</i> | <i>Koçluk ve danışmanlık desteği</i> | <i>-Gerekli destek verilir(M1,M2,M3,M5,M7) -İç kaynaklarla karşılama(M2) -İlgili yerlerden, akademisyenlerden yardım alma(M4)</i> |
| <i>Mevcut eğitim programlarının, yönergede belirtilen öğrencilerin ihtiyaç duydukları ileri düzey bilgi ve becerileri kazanmalarına imkan tanınması için neler yapılabilir?</i> | <i>İleri düzey bilgi ve becerilerin sunulması</i> | <i>-Fiziki şartları oluşturma(M1,M6) -Uygun etkinlikler hazırlama(M2) -Tüm paydaşlarında görüşü alınarak amaçların gözden geçirilmesi(M4,M7) -Amaçların yeniden belirlenmesi(M7)</i> |

Bilim ve Sanat Merkezi müdürleri, merkez amaçlarını, okul gelişim ve yönetim ekiplerinin çalışmaları sonucunda, idareciler, öğretmen görüşleri, veli beklentileri ve öğrenci durumlarına göre revizyona uğratarak, çalışanlarının ortak çalışması sonucunda, birçok toplantılar yaparak ve yönergede belirtilenler etrafında yerel koşullar dikkate alınarak belirlendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, belirlenen bu amaçların öğretmen ve öğrencilerle paylaşılması gerektiğini vurgulamış, davranış değişikliği oluşturulması için, merkezin hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için ve öğrencilerin de bu doğrultuda hedef belirleyebilmeleri için önemli olduğunu belirtmişlerdir.

*Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar
Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi*

Tablo 3: Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi konusundaki görüşleri

| <i>Soru</i> | <i>Ana tema</i> | <i>Alt temalar</i> |
|--|---|--|
| <i>Öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından nasıl haberdar ediyorsunuz?</i> | <i>Mesleki gelişim olanaklarından haberdar etme şekilleri</i> | <i>-Duyuru(M1,M2,M4,M5,M6) -Yönlendirme(M2) -İletişim(M3,M7)</i> |
| <i>Eğitim programlarının uygulanmasında başarı gösteren öğretmenlerin başarılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?</i> | <i>Başarılı öğretmenleri değerlendirme yöntemleri</i> | <i>-Ödül(M1,M2) -Yönetim sürecine katılmayı sağlama(M2,M7) -Öğretim çalışmalarında uygulama(M5) -Diğer öğretmenler arasında açıkça onure etme(M3,M6) -Karar alırken görüşlerine başvurma(M7)</i> |
| <i>Öğretmenleri yeni öğretim stratejilerini kullanmaya teşvik etme konusundaki görüşleriniz nelerdir?</i> | <i>Yeni öğretim stratejilerini uygulanmasına yönelik fikirler</i> | <i>-Hizmet içi eğitim yoluyla(M1) -Araştırma(M3) -Öğretmen görüşleri alınarak ortak karar alma(M5) -Yeterli hissettikleri yöntemleri uygulanmasına destek olma(M2,M6)</i> |
| <i>Merkez müdürü olarak insan kaynaklarını geliştirme adına yaptığınız bilimsel amaçlı gözlem ve ziyaretlerde edindiğiniz deneyimleri ve kaynakları nasıl paylaşırsınız?</i> | <i>Ziyaret ve kurs dökümanlarını paylaşım şekilleri</i> | <i>-BİLSEM'ler arası seminerlerde(M1) -Kurum içi toplantılarda(M5)</i> |
| <i>Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim nasıl sağlanabilir?</i> | <i>Öğrenci, veli ve öğretmen etkileşimi</i> | <i>-Ders dışı paylaşım(M1) -Periyodik görüşmeler(M7) -Veli ziyaretleri(M2) -Yapılan çalışmalara velilerin dahil edilmesi (M3,M5) -Merkezin misyon ve vizyonunun paylaşılması(M7)</i> |
| <i>Öğretmenlerin üst düzeyde performans geliştirmeleri için neler yaptığınızı açıklar mısınız?</i> | <i>Öğretmen performansının artırılması için tercih edilen uygulamalar</i> | <i>-Birlikte zaman geçirilen yemek, gezi vb. etkinliklerle kurum kültürü oluşturmaya özen gösterme(M2) -Kendini biz duygusuyla kuruma bağlayan bireylerin kurumun amaçları ölçüsünde performansına olumlu yansımaya inanma(M2)</i> |

| | | |
|--|-----------------------------|---|
| | | -Olumlu çalışmalarını ödüllendirerek motive etmeye çalışma(M1,M3) -Her hafta motivasyon toplantıları yapılması(M4) |
| Yönetici-öğretmen-öğrenci ve diğer personel arasındaki takım ruhu oluşturulmasına öncülük ediyor musunuz? Ediyorsanız nasıl? | Takım ruhunun oluşturulması | -Personel motivasyonu(M1) -Personelin legal istekleri yerine getirilmesi(M1) -Bir araya gelme(M4) -Zor günlerinde yanlarında olma(M4) -İnformal yapıyı eğitim için yönlendirme(M4) -Alınan kararlara katılımı sağlama(M5) -Herkesle eşit mesafede durmaya çalışma (M5,M6) |

Tablo 3'te Bilim ve Sanat Merkezi müdürleri, öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından, duyuru, yönlendirme ve diğer iletişim yöntemleri ile haberdar ettiklerini belirtmiştir. Eğitim programlarının uygulanmasında hazırlanan etkinliklerde veya projelerde başarı gösteren öğretmenleri, ödüllendirerek, yönetim süreçlerine dahil ederek, öğretimsel çalışmalarda ve uygulama sürecinde onların kararına da başvurarak ve diğer öğretmenler arasında açıkça onure ederek değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenleri yeni öğretim stratejilerini kullanılması konusunda ise hizmet içi eğitim ve araştırma yoluyla yenilikleri takip etmeleri sağlanarak öğretmen görüşleri ile ortak karar alarak, yeterli hissettikleri yöntemleri uygulanmasına destek olarak teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Müdürler, edindikleri bilgi ve deneyimleri, seminerler ve toplantılar yoluyla paylaştıklarını belirtmişlerdir. Merkez müdürleri, öğrenci veli ve öğretmen arasındaki paylaşımın Ders dışı paylaşım, periyodik görüşmeler, veli ziyaretleri, yapılan çalışmalara velilerin dahil edilmesi, merkezin misyon ve vizyonunun paylaşılması ile artırılabilceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4: Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretim süreci, öğrencilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusundaki görüşleri

| Soru | Ana tema | Alt temalar |
|---|---|---|
| Öğretimin geliştirilmesi amacıyla öğretim stratejilerinin ne ölçüde kullanıldığını takip eder misiniz? | Öğretim stratejilerini takip etme yöntemleri | -Yazılı dökümanlar(M1) -Öğrenci ürünleri(M1,M4) -Etkinlik gözlemleri(M2,M3) -Paylaşım toplantıları(M2) |
| Öğrenme stilleri ve gereksinimleri hangi yollarla belirlenmektedir?/hangi yollarla belirlenmesine teşvik ediyorsunuz? | Öğrenme stillerinin ve öğrenci ihtiyaçlarının tespiti | -Velilerden veri elde edilmesi(M2) -Testler yoluyla veri elde edildiği(M3) -Toplantılar yoluyla yapılması(M4) -Öğretmen yeterliliklerine bağlı olarak belirlenmesi(M7) |
| Öğretmenin belirlemiş olduğu öğretimsel hedeflerin uygunluğu hakkında neler düşünüyorsunuz? | Öğretimsel hedeflerin uygunluğu | -Öğretimsel hedeflerin öğretime ve üstünlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanması(M2) -Üstün zekâlıların öğrenme |

*Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar
Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi*

| | | |
|---|--|---|
| | | <i>hızına uygun şekilde esnekleştirilmesi(M2) -Öğretimsel hedefler kurumlara göre belirlenmeli(M3)</i> |
| <i>Sizce öğrenciler Bilim ve Sanat Merkeziindeki tüm programları tamamladıklarında hangi bilgi ve becerileri kazanmalıdırlar?</i> | <i>Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin kazanımları</i> | <i>-Sergi açabilmeli(M1) -Müzik dalında bir konser verebilmeli(M1) -Proje hazırlayabilmeli(M1,M6) -Zekâ ve yetenek alanının ve kapasitelerinin farkında olmalı(M2) -Bilimsel araştırma yapmalı(M3) -Bilgiye ulaşmayı bilmeli(M3,M5) -Yeni ürün ortaya koymalı(M3) -Hayal etme becerilerini kazanmış olmalı(M3) -Ulaşılan bilgilerden yeni kazanımlar elde edebilmeli(M5) -Kendi kendine öğrenen bireyler olmalı(M5,M6) -Milli eğitimin amaçları hakkında bilgi sahibi olmalı(M7)</i> |
| <i>Öğrencilerin belirlenen içeriklere bağlı olarak öğrenmelerini artırmak için neler yapılabilir?</i> | <i>Öğrenci öğrenmesinin artırılması için gereklilikler</i> | <i>-Öğretmen yeteneklerinin artırılması(M1) -Değişik materyal ve öğrenme araçları kullanımı(M1,M4,M7) -Proje çalışmaları(M2,M4) -Yarışmalar ve geziler düzenlenmeli(M2,M4) -Daha fazla etkinlik ve deneyler uygulanmalı(M4,M7) -Yeni ufuklar, yeni hedefler konulup motive edilmeli(M3) -Yerel özelliklerin tespiti(M5) -Bir önceki yılın değerlendirilmesiyle(M5) -Eğitim programcıları programları hazırlamalı(M2,M6,M7) -Eğitim ortamları öğrencinin ihtiyacına cevap verecek imkanlarda olmalı(M1,M7) -Öğrenci kendisinin ve merkezin bir değer olduğunu hissetmeli(M7) -Üniversiteler, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları merkezlere katkı vermeli(M2,M6,M7)</i> |

Tablo 4'te merkez müdürleri, öğretmenlerin üst düzey performans geliştirebilmeleri için birlikte zaman geçirilen yemek, gezi vb. etkinliklerle kurum kültürü oluşturmaya özen gösterilmesi, kendini biz duygusuyla kuruma bağlayan bireylerin kurumun amaçları ölçüsünde performansına olumlu yansımaya inanılması, olumlu çalışmalarını ödüllendirerek motive etmeye çalışılması, her hafta motivasyon toplantıları

yapılması gerektiği görüşündedirler. Müdürler, merkezde takım ruhunun oluşabilmesi için ise; personelin zor günlerinde yanında olarak, informal yapıyı eğitim için yönlendirerek, alınan kararlara katılım sağlayarak, herkesle eşit mesafede durmaya çalışarak ve personel motivasyonunun sağlanmasının gerekli olduğu görüşündedirler.

Bilim ve Sanat Merkezi müdürleri öğretimin geliştirilmesi amacıyla öğretim stratejilerinin ne ölçüde kullanıldığını, yazılı dökümanlar, öğrenci ürünleri, etkinlik gözlemleri ve paylaşım toplantıları ile takip ettiklerini belirtmişlerdir. Müdürler, öğrenme stillerinin ve öğrenci ihtiyaçlarının tespitini, velilerden veri elde edilmesiyle, testler yoluyla, toplantılar yoluyla ve öğretmen yeterliliklerine bağlı olarak belirlendiğini belirtmişlerdir.

Bilim ve Sanat Merkezi müdürleri, öğretimsel hedefler ile ilgili, üstünlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanması, üstün zekâlıların öğrenme hızına uygun şekilde esnekleştirilmesi ve öğretimsel hedeflerin kurumlara göre belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Müdürler, Bilim ve Sanat Merkezindeki tüm programları tamamlayıp, ayrılan -mezun olan- öğrencilerin şu kazanımlara sahip olmaları gerektiği görüşündedirler: Öğrenciler sergi açabilmeli,-müzik dalında bir konser verebilmeli, proje hazırlayabilmeli, zekâ ve yetenek alanının ve kapasitelerinin farkında olmalı, bilimsel araştırma yapmalı, bilgiye ulaşmayı bilmeli, yeni ürün ortaya koymalı, hayal etme becerilerini kazanmış olmalı, ulaşılan bilgilerden yeni kazanımlar elde edebilmeli, kendi kendine öğrenen bireyler olmalı, bilgi olarak, yetenek alanlarındaki bilgiler genel ve ülkemizin milli eğitimin amaçları hakkında bilgi sahibi olmalı.

Müdürler, öğrencilerin daha fazla öğrenebilmeleri için ise şu koşulları gerekli görmekte-dirler: Öğretmen yeteneklerinin artırılması, değişik materyal ve öğrenme araçları kullanımı, üniversitelerle işbirliği, proje çalışmaları, yarışmalar ve geziler düzenlenmeli, daha fazla etkinlik ve deneyler uygulanmalı, yeni ufuklar, yeni hedefler konulup motive edilmeli, yerel özelliklerin tespiti, bir önceki yılın değerlendirilmesi, eğitim programcılarını programları hazırlamalı, eğitim ortamları öğrencinin ihtiyacına cevap verecek imkanlarda olmalı, öğrenci kendisinin ve merkezin bir değer olduğunu hissetmeli, üniversiteler, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları merkezlere katkı vermeli.

Ayrıca, Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinden, öğretimin geliştirilmesi amacıyla öğretim stratejilerinin ne ölçüde kullanıldığını takip eder misiniz? sorusuna M7 görüşünü diğer müdürlerden farklı olarak "hayır" cevabıyla yansıtmaktadır.

M7: "Öğretmenin işine karışmam, öğretmenlik zor ve meşakkatli bir meslektir. Vicdani sorumlulukları vardır. Bu sorumluluğu bilen öğretmene derste şu yöntemi kullan bu yöntemi kullan demek kadar saçma bir durum olamaz. Ders içinde işe yaramayan bir stratejiden diğer bir stratejiye geçebilen öğretmen olayı bitirmiş demektir, bu da tecrübeyle olur."

Öğrenme stilleri ve gereksinimleri hangi yollarla belirlenmektedir?/hangi yollarla belirlenmesine teşvik ediyorsunuz? Sorusuna M6 görüşünü şu şekilde yansıtmaktadır.

M6: "Özellikle Bilim ve Sanat Merkezlerinde gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Ancak yapılmıyor. Neden yapılmıyor, çünkü öğretmenler, BİLSEM'lerin amaçlarını unutup, bunun nedeni ise proje yapmaya kafalarını takmış olmalarıdır, idareler de bu yönde yönlendirmeleri daha çok yapıyorlar."

Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin, eğitim programlarının hazırlanması ve öğrenci kazanımları ile ilgili görüşleri nelerdir?

M1: "Sanat dalında program tamamlayan öğrenciler resimde bir sergi açabilmeli, müzik dalında bir konser verebilmeli, diğer alanlarda ise proje hazırlayabilmeli. Merkezimiz için önemli olan öğrencilerimizin hangi bilgiyi öğrendiğinden çok bilgiye ulaşma yollarını öğrenmesidir. Bunların göz önünde bulundurularak yapılan etkinlik planları bu öğrencilerimize bu becerileri kazandıracaktır."

M2: "Her öğrencinin kendi zekâ ve yetenek alanının ve kapasitelerinin farkında olmaları sağlanmalı, bu alana ilişkin aldığı eğitimle gelişime açık ne yapmak istediğini bilen bireyler yetiştirilmelidir."

M3: "Bilimsel araştırma yapma, bilgiye ulaşma, yeni ürün ortaya koyma, hayal etme becerilerini kazanmış olmalıdır."

M4: "Onlar bireyselleştirilmiş eğitim programlarıyla önceden hazırlanır ve yarın ne olacak diye düşünmeyiz bir yıl sürekli planlanır ve ilkeler gözden geçirilir, varsa aksaklıklar giderilmeye çalışılır."

M5: "Bilgiye ulaşabilen, ulaşılan bilgilerden yeni kazanımlar elde edebilen"

M6: "Kendi kendine öğrenen bireyler olmalılar. Eğer gerçek anlamda bir proje gerçekleştirmişlerse bu yeterlidir."

M7: "Bilgi olarak, yetenek alanlarındaki bilgiler genel ve ülkemizin milli eğitimin amaçları hakkında bilgi sahibi olmalılar."

BİLSEM'lerin programlarının hazırlanması ve geliştirilmesiyle ilgili neler önerirsiniz? Sorusuna ise müdürlerin verdiği cevaplar şu şekildedir:

Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

M1: “Alanında uzman kişiler tarafından mutlaka bir çerçeve plan hazırlanmalı ve tüm BİLSEM'lere gönderilmelidir. Böylece tüm BİLSEM'ler arasında birliktelik ve koordinasyon sağlanabilir.”

M2: “Çok zor bir konu, bu zamana kadar yaptığını sananlar, modüller hazırlayanlar oldu. Her iki tarafa da yazık oldu. Bir tarafta boşa zaman harcadı, diğer tarafta yapılan çalışmalar çöpe gitti.”

M3: “BİLSEM programları genel hatları ile dönemler halinde belirlenmelidir.”

M4: “Üniversiteden akademisyen görüşleri ve BİLSEM'de bulunmuş tüm kesimlerin görüşlerine başvurulmalıdır.”

M5: “Uygulayıcılar ve konunun uzmanları tarafından ortak bir komisyonda hazırlanması ve geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

M6: “Her öğrencinin öğrenme stillerini belirle, bu öğrenme stillerinde iyi olan öğretmenleri ve o öğrencileri eğitmek ve öğretmek üzere görevlendir. Sonra o öğrencileri öğrenme hızlarına göre ayır, her öğrenci için bireysel öğrenme çalışma planı hazırla, bir öğrenciyi eğiten tüm öğretmenler tam bir ekip olsun, biri diğerinin önüne geçmeye çalışmasın.”

M7: “BİLSEM'ler ülkemiz için çok önemli kurumlardır. Amaç çok iyi ancak hala içleri boş bırakılmış durumda. Tüm BİLSEM'ler yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlarıyla yeniden revize edilmeli ve bundan sonra tüm imkanlar sunulmalı, her yönüyle tüm ihtiyaçları karşılanmalı, çevrenin en iyi eğitim ortamı haline getirilmeli, en üst yetkililerce himaye altına alınmalı ve bundan sonra da performansları çok iyi takip edilmeli. Öğretmenler ve yöneticiler de dahil olmak üzere başarısız olanlar açıklanmalıdır.”

Tartışma ve Yorum

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ilgili alan yazındaki bazı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Araştırmanın sonuçları genel olarak şöyledir: Müdürler, merkez amaçlarını belirlerken, okul gelişim ve yönetim ekipleri, idareciler, öğretmen görüşleri sonucunda toplantılar yapılarak ve yönergede belirtilen amaçlara uygun olarak belirlendiği görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Merkez müdürleri, bu amaçların öğretmen ve öğrencilerle paylaşılmasının, hedeflere daha kolay ulaşılması ve onların da bu doğrultuda hedefler belirleyebilmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Buna benzer olarak Şişman (2002a), okul amaçlarının ve programlarının oluşturulması ve geliştirilmesi sürecinde okulla ilgili tüm paydaşların birlikte rol alması gerektiğini vurgulamış, etkili okulların, söz konusu paydaşların katılımıyla belirlenmiş okul amaçlarına sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Hannaway ve Talbert (1987) etkili okul yöneticilerinin sınıf içi süreçlere katıldığını ve okulun öğretimsel amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Başarı düzeyi yüksek ve başarı düzeyi düşük iki okul kümesinin karşılaştırıldığı bir araştırmada, iki okul grubu arasında özellikle yöneticinin liderlik davranışları yönünden farklılıklar bulunmuştur. Başarı düzeyi yüksek okulların yöneticileri öğretim süreçlerine doğrudan katılmakta ve akademik amaçlara ulaşmak için yüksek beklentilere sahip olmaktadır (Austin ve diğ., 1978).

Araştırma bulgularına göre, merkez müdürleri, öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından haberdar ederken, duyuru, sözlü ve yazılı iletişim kullanmaktadırlar ve başarılı öğretmenleri, yönetim kararlarına dahil ederek ve onure ederek motive ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yenilikleri, güncel öğretim stratejilerini takip etmeleri hususunda teşvik ettiklerini açıklamış, öğrenci, veli ve öğretmen işbirliği ve iletişimin periyodik görüşmelerle, veli ziyaretleriyle ve velilerin eğitim öğretim sürecine dahil edilerek sağlanabileceğini vurgulamışlardır. Sweney (1982), başarılı eğitim kurumlarında, eğitim programları oluşturulurken farklı programlar arasında eşgüdüm sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Okul yöneticileri, okul programında yer alan bütün dersler ve amaçlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Okul programının başarısının sürekli olarak değerlendirilmesi okulun amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda ipuçları verir.

Merkez müdürleri, öğretmenlerin üst düzey performans geliştirebilmeleri için birlikte zaman geçirmenin önemli olduğu görüşündedirler, takım ruhunun ve yüksek motivasyonun oluşabilmesi için personelin zor günlerinde yanında olarak, kararlara katılım sağlanmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Müdürler, öğretimin geliştirilmesi amacıyla öğretim stratejilerinin ne ölçüde kullanıldığını, yazılı dökümanlar, öğrenci ürünleri, etkinlik gözlemleri ve paylaşım toplantıları ile takip etmektedirler. Öğrenci ihtiyaçlarının tespitinin velilerden veri elde edilmesi, testler ve toplantılar yoluyla yapıldığını belirtmişlerdir. Şişman (2002b) yılında yaptığı araştırmada, öğretmenler, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arasında, müdürlerin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi alt boyutunu ara sıra gerçekleştirdiklerini, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ve düzenli öğrenme-öğretmen çevresi ve iklimi oluşturma alt boyutlarını ise çoğunlukla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Okul müdürleri, üstün zekalı öğrencileri ve onlar için hazırlanmış eğitim programları ve öğretmen uygulamalarını etkileyecek bakış açıları ve davranışlara sahiptirler. Birçok doktora tezi bulgularına göre,

müdürler, bu alanlara yönelik olumlu tutum içerisindedirler. Dowies (1989)'in bölgeler arası yaptığı araştırmasının raporunda, k12 müdürlerinin büyük bir çoğunluğu (%88.6) üstün zekalılar programlarını destekleyen yönde görüş belirtmiştir. Bu davranış Argyris ve Schon'ın bulguları ile örtüşmektedir. Araştırmada, Müdürler üstün zekalılar eğitimini desteklediklerini belirtmişlerdir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin liderlik karakterlerinin ve inançlarının, öğretmenlerin öğretimsel uygulamaları değiştirme ve iyileştirme becerilerini etkilediğini göstermiştir. Öğretmenler, etkili uygulamaların karmaşıklığından kaynaklanan rahatsızlığın ötesine geçebilmek için duygusal destek ve kaynak desteğini kapsayan yönetsel desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Argyris ve Schon, aktaran Bolman ve Deal, 2008).

Mississippi Kariyer ve Teknik Eğitim Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Algıları üzerine yapılan bir araştırmada (Long, 2008), hem yöneticiler hem de öğretmenler, öğretimsel liderlik davranışlarından öğretmenleri teşvik etme davranışının en düşük oranda, okul amaçlarının belirlenmesi davranışının ise en yüksek oranda algılandığı belirtilmiştir.

Bilim ve Sanat Merkezleri, başarısını, sahip olduğu “özel” beyinlere sunduğu eğitim programlarının etkililiğine borçludur. Dolayısıyla, başarılı ve etkili bir öğretimsel lider olarak merkez müdürü, kurumunun başarısının, ürünlerin yani programları tamamlayan üstün öğrencilerin, amaçlanan noktaya ne kadar yakın olduklarıyla değerlendirilebilir.

Günümüzün okul müdürünün; zaman, dikkat ve çabasını neyin öğretildiği, nasıl öğretildiği, öğretim teknolojilerinin kullanımı gibi konular üzerinde yoğunlaştırması gerekmektedir. Bu tür talepler yeni bir okul müdürü tipinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Eğitim yöneticisi yetiştirme alanında köklü devrimsel nitelikte değişiklik yapmayı gerektiren bu durumlara eskinin yönetici anlayışının cevap veremeyeceği, alan uzmanlarının ortak görüşüdür. Artık, bütün alanlardaki sosyal, politik gelişmeler ve özellikle de eğitim alanındaki uygulamalar göstermiştir ki, okul yöneticisi yerine okul lideri ancak bu durumlara yanıt bulabilir (Kelly ve Peterson, 2000).

Öğretimsel etkinlikleri başarılı bir şekilde yönetebilecek bir müdür, yöneticilik vasıflarından çok liderlik vasıfları ile ön plana çıkar. Bu özellikler ise değişik kurslarla, yöneticilik alanında yapılan liderlik araştırmalarının incelenmesi ile davranış değişikliği sağlayarak kazanılabilecek özelliklerdir. Türkiye’de ise Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin ortak girişimleriyle hazırlanan yönetici yetiştirme programları daha da ziyade yönetsel konuları içermektedir. Öğrenci öğrenmesini içine alan müfredat ve öğretimle ilgili konular ikinci planda kalmıştır. Okullarımıza lider yönetici yetiştirilmesi çabalarının temelinde yatan espri öğrenci öğrenmesidir. Okul müdürleri öğrenci öğrenimi için güdüleyici lider olarak hareket etmek zorundadırlar. Onlar ayrıca, pedagojik teknikleri bilmek, verileri toplamak, analiz etmek ve kullanmak zorundadırlar. Müdürler aynı zamanda öğretmenleri okulun bütün uygulamalarına katılabilmeleri konusunda cesaretlendirmelidirler (Korkmaz, 2005).

Günümüz okulları için birçok rolü üstlenecek yeni müdür tipinde bulunması gereken nitelikler ise şu şekildedir: Hangi tür okul ve sınıf uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracığını anlayan müdürler, olumlu değişikliği sağlamak için öğretmenler ile nasıl çalışacağını bilen müdürler, öğretmenlere öğretim ile ilgili uygulamalarında destek veren müdürler (O’Neill, Fry, Hill ve Bottoms, 2003).

Müdür nitelikleri her öğretim kurumu için önemlidir, fakat Bilim ve Sanat Merkezleri’nin fonksiyonunun ve etkililiğinin tüm ülkenin geleceği için ihtiva ettiği önem daha da büyüktür. Üstün zekâlı ve yetenekli bireylerin sahip oldukları potansiyeli fark etmek ve onlara da fark ettirerek bu potansiyeli daha ileriye taşıyabilmek için öğrenme ortamlarının oluşturulabilmesi, Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretimsel liderlik yeterlikleri ile çok yakından ilgilidir.

Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen verilere dayanarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

-Türkiye genelindeki Bilim ve Sanat Merkezleri müdürleri arasında iletişim ve koordinasyon, periyodik olarak düzenlenen resmi-gayri resmi toplantılarla kolaylaştırılıp, artırılabilir. Böylece, başarılı uygulamaların yaygınlaştırılması sağlanabilir.

-Verilerin toplandığı müdürlerin tecrübe ve görüşlerine dayalı olarak Bilim ve Sanat Merkezlerinin öğretimsel faaliyetleri ile ilgili (öğrenme ortamları, öğretmen eğitimi, uzman ve akademisyen desteği, program geliştirme, müdür ve öğretmen yeterliklerinin geliştirilmesi vb.) gözlenebilir eksiklikleri ve ihtiyaçları giderilebilir.

-Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinin iyileştirilebilmesi için, hazırlanan öğretim planlarının ve öğretimsel hedeflerin detaylı bir şekilde önce birimler arasında, daha sonra merkez müdürü ile paylaşımı sağlanabilir. Böylece, öğretimsel uygulamalar üzerinde görüş alışverişinde bulunularak, düzenlemeler yapılabilir.

-Müdürlerin, üstün zekâlı ve yetenekli bireylerin eğitimi alanı ile ilgili akademisyenlerden veya uzmanlardan eğitim almaları sağlanabilir, koçluk ve danışmanlık desteği sunulabilir. Merkez müdürleri,

Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

edindikleri bilgi ve deneyimleri öğretmenler ile toplantılar aracılığı ile paylaşabilir ve böylece öğretmen yeterlikleri artırılabilir.

-Öğrencilere ileri düzey bilgi ve becerilerin kazandırılabilmesi için fiziki şartlar ve donanım iyileştirilebilir ve belirlenen öğretimsel hedeflere uygun etkinlikler merkez müdürü tarafından incelenebilir.

Kaynakça

- Austin, G.R.(1978). Exemplary Schools and the Search for Effectiveness. *Educational Leadership*, 10-14.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, choice and leadership*. CA: Jossey-Bass.
- Çelik, V., (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Can, N., (2007), İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretimsel lider olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliği, 3(2):228-244 *Eğitimde Kuram ve Uygulama Journal of Theory and Practice in Education Makaleler/Articles*
- Cortina, L. (2011) School administrators and the Professional learning of general education teachers related to gifted education, a delphi study, Dissertation [http://domapp01.shu.edu/depts/uc/apps/libraryrepository.nsf/resourceid/F1EC4F2578B0F3B48525787700499C37/\\$File/Cortina-Lenore_Doctorate.pdf](http://domapp01.shu.edu/depts/uc/apps/libraryrepository.nsf/resourceid/F1EC4F2578B0F3B48525787700499C37/$File/Cortina-Lenore_Doctorate.pdf)?Open adresinden 12.09.2012 tarihinde erişilmiştir.
- Dowies, T. (1989, Dec.). The influence of myths and other factors on the attitudes of Texas principals toward mandated gifted and talented programs. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=746072681&sid=15&Fmt=2&clientId=2945&RQT=309&VName=PQD> adresinden 22.09.2012 tarihinde erişilmiştir.
- Erdoğan, İ., (2000) *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul
- Hannaway, J. ve Talbert, J.E.(1993). Bringing Context Into Effective Schools Research: Urban Suburban Differences, *Educational Administration Quarterly*, 29(2), 164-186.
- Kelley, C; ve Peterson, K. (2000). *The Work Of Principals And Their Preparation: Addressing Critical Needs For The 21st Century*. National Center On Education And The Economy.
- Korkmaz, M. (2005), Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3 (2005) 237-252*
- Lashway, L.(1995) Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders? <http://www.ericdigests.org/1996-1/leaders.htm> adresinden 10.01.2012 tarihinde edinilmiştir.
- Long,C.L.F., Mississippi State (2008). http://www.acteonline.org/uploadedFiles/About_CTE/files/Instructional%20leadership%20Perceptions%20of%20MS%20CTE%20administrators.pdf adresinden 20.02.2012 tarihinde edinilmiştir.
- Maguire, K. G. (2008). *Gifted education: In-class differentiation and acceleration in Pennsylvania schools*. (Doctoral dissertation, Columbia University: New York). 12.04.2012 tarihinde Proquest tez veri tabanından edinilmiştir (UMI No. 3348582).
- MEB (2001). Bilim ve Sanat Merkezleri Yönergesi
- The National Association of Elementary School Principals (2001). Leading learning communities: Standards for what principals should know and be able to do. www.naesp.org/llc.pdf adresinden 15.04.2012 tarihinde erişilmiştir.
- Metin, N. (1999). *Üstün Yetenekli Çocuklar*. Öz Aşama Yayınları; Ankara.
- Nguyen, T. M. P. (2011). Gifted education in Vietnam throughout history. *Talent Development Around the World*. <http://worldtalent.ruseleon.com/Pdfs%20fabiola/Vietnam.pdf> adresinden 12.02.2012 tarihinde edinilmiştir.
- O'Neill, K.; Fry, B.; Hill, D. ve Bottoms, G. (2003). *Good Principals Are The Key To Successful Schools : Six Strategies To Prepare More Good Principals*. Atlanta: Southern Regional Education Board.
- Queensland framework of gifted education policy (2012) <http://education.qld.gov.au/publication/production/reports/pdfs/giftedandtalfrk.pdf> adresinden 20.07.2012 tarihinde erişilmiştir.
- Smutny, J.,F. ve Lind, C. (2002). From Needs and Goals to Program Organization http://www.sagepub.com/upm-data/7202_smutny_ch_1.pdf adresinden 22.05.2012 tarihinde edinilmiştir.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis on Effective School Leadership, *Educational Leadership*, 39(5), 346-352
- Tebliğler Dergisi. (2007). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) Yönergesi. Sayı:2593, Madde 21.
- Van Tassel-Baska, J. (2008) (Ed.). *Alternative Assessments with Gifted and Talented Students*. Waco, TX: Prufrock Press Inc
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Sistem Yayıncılık
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Wisconsin framework of gifted education policy <http://education.qld.gov.au/publication/production/reports/pdfs/giftedandtalfrwk.pdf> adresinden 20/07/2012 tarihinde edinilmiştir.

Whitaker, B. (1997). Instructional leadership and principal visibility. *Clearing House*, 70 (3), 155-157.

Extended Abstract

Instructional leadership is a leadership which leads the institution to the success and includes all types of educational activities by involving the teachers. The aim of this study is to find out the opinions of Science and Arts Centers principals about instructional activities, improving learning environments, the gifted talented students' learning styles and professional development of the teachers.

There are four fundamental roles of school principals as educational leaders: They need to be a resource provider: the school principal gets any source to reach the instructional aims and directs these resources for teachers to try to do their best They need to be an instructional resource: the school principal tries to improve learning environment and enable teachers to use new instructional materials and strategies They need to be a provider of good communication: the school principal tries to make all the organizational vision to be understood by everybody and strengthens the communication They need to be a visible leader: as an instructional leader, the school principal should participate in meetings, chat with students and should be in the classrooms and corridors (Whitaker, 1997).

The National Association of Elementary School Principals (2001) defines instructional leadership as "leading learning communities". In learning communities, staff members meet on a regular basis to discuss their work, work together to solve problems reflect on their work, and take responsibility for what students learn. They operate in networks of shared and complementary expertise rather than in hierarchies or in isolation. People in a learning community "own the problem" and become agents of its solution. Instructional leaders also make adult learning a priority; set high expectations for performance; create a culture of continuous learning for adults and get the community's support for school success. Besides having knowledge in the core areas of education, the principal must possess certainty to carry out the tasks of an instructional leader. These skills are; interpersonal skills, planning skills, instructional observation skills, skills in research, and evaluation.

-Interpersonal skills are essential for the success of being a principal. These are skills that maintain trust, spur motivation, give empowerment and enhance collegiality. Relationships are built on trust and tasks are accomplished through motivation and empowerment wherein teachers are involved in planning, designing and evaluating instructional programmes. Empowerment leads to ownership and commitment as teachers identify problems and design strategies themselves. Collegiality promotes sharing, cooperation and collaboration in which both the principal and teachers talk about teaching and learning.

-Planning begins with clear identification of goals or vision to work towards as well as inducing commitment and enthusiasm. Next is to assess what changes need to occur and which may be accomplished by asking the people involved, reading documents and observing what is going on.

-Supervision of instruction aims to provide teachers with feedback to consider and reflect upon. But teachers should make their own judgement and reach their own conclusions.

-Research and evaluation skills are needed to critically question the success of instructional programmes initiated and one of the skills most useful would be action research.

*Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlerinin Öğretimsel Lider Olarak Öğretimsel Uygulamalar
Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi*

As more leaders adjust their roles to reflect the necessary focus on instructional improvements that will directly influence student achievement, so, the process of systemic improvements necessary for lasting change begins. 7 Science and Arts Center principals are included to this study. The data obtained from open ended question form were analyzed using content analysis technique. The findings show that Science and Arts Center principals constitute organizational aims together with school development and management teams and teachers through meetings. While informing the teachers about Professional development opportunities, the principals use verbal and written communication and announcement. The principals motivate the teachers by involving them to the managerial decisions and conferring. According to the principals, spending time together with the teachers is important to develop high level performance. Creating a team spirit and high motivation, supporting in hard times and involving them in the decisions are very crucial. The principals of the centers follow the usage of instructional strategies by written documents, observations of the activities and meetings. Students' needs are identified through getting information about students from the parents, tests, and meetings. The principals think that the educational programs at Science and Arts Centers should be flexible and adapted according to the needs of the students and instructional objectives should be identified for each center. After completing the educational programs at Science and Arts Centers, the students should have gained some important attainments like, independent studying skills, research skills, higher order thinking skills and skills for analysing and synthesizing

Key Words: Science and Arts Center, Instructional practices, Instructional Leadership.