



Social Sciences Indexed

International
SOCIAL MENTALITY AND
RESEARCHER THINKERS JOURNAL
Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed
SMARTjournal (ISSN:2630-631X)



Architecture, Culture, Economics and Administration, Educational Sciences, Engineering, Fine Arts, History, Language, Literature, Pedagogy, Psychology, Religion, Sociology, Tourism and Tourism Management & Other Disciplines in Social Sciences

2019

Vol:5, Issue:26

pp.1954-1963

www.smartofjournal.com

editorsmartjournal@gmail.com

OKUL ETKİLİLİĞİNDE ÖĞRETİMSSEL LİDERLİKTEN ÇOK DAHA FAZLASI: PEDAGOJİK LİDERLİK

MUCH MORE THAN INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN SCHOOL EFFECTIVENESS: PEDAGOGIC LEADERSHIP

Doç. Dr. Veysel OKÇU

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt/Türkiye.

Doktora Öğr. Veysel ŞENYİĞİT

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora öğrencisi, Siirt/Türkiye.



Article Arrival Date : 30.11.2019

Article Published Date : 30.12.2019

Article Type : Research Article

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31576/smryj.413>

Reference : Okçu, V. & Şenyiğit, V. (2019). "Okul Etkililiğinde Öğretimsel Liderlikten Çok Daha Fazlası: Pedagojik Liderlik", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 5(26): 1954-1963

ÖZET

Okulların etkililiği ve gelişiminde temel soru nasıl daha yüksek öğrenci performansları, ileri sosyal gelişim ve artan uygarlık düzeyi sağlayacak değişimleri elde edebileceğimizdir (Sergiovanni, 1998). Alanyazına baktığımızda ise okul etkililiğine ilişkin araştırmalar ve istenen değişimin sağlanmasında pek de umut vadetmeyen sonuçlar neticesinde öğretimsel liderlik kavramı okullardaki eğitim-öğretim sürecinin kurtarıcısı ve hedeflenen değişimin müdeleyicisi olarak ortaya atılmıştır (MacNeill, Cavenagh ve Silcox, 2003). Öğretimsel liderlik kavramı her ne kadar "okul liderliği" için oldukça yaygın bir kullanıma sahip olsa da 21.yüzyıl okulları ve değişen ihtiyaçları karşılama sınırlıklarına sahiptir. Bu sınırlıkların başında ise öğretimsel liderliğin okul toplumunun diğer öğelerini göz ardı ederek doğrudan okul müdürü ile ilişkilendirilmesi ve öğrenci gelişiminden çok öğretmen davranışları ve gelişimine yönelik olması gelmektedir. Oysa etkili okul ortamı oluşturma didaktik bir öğretme sürecinden çok akademik, sosyal, entellektüel, ve profesyonel sermaye (Sergiovanni, 1998) oluşturmakla yakından ilişkilidir. Okul örgütünde üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerin merkezileştirilmesi, sürece öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplum da dahil edilerek öğrenen okul toplumunun inşa edilmesi salt öğrenme merkezli bir liderlik anlayışından çok daha büyük bir öneme sahiptir (Male ve Palaiologou, 2012). Bu bağlamda öğretme- öğrenme sürecini temelde öğrenci merkezli ve bütünsel olarak ele alan pedagojik liderlik tarzı "eğitim ortamlarında liderlik" konseptini daha çağdaş ve ihtiyaçlara cevap verir bir şekilde karşılamaktadır. Bu çalışmada amaç pedagojik liderliğin –sıklıkla yanlış bir şekilde eş anlamlı kullanılan- öğretimsel liderlikten farkını ortaya koymaktır. Çalışmada ulusal ve uluslararası alanyazın incelenerek pedagojik liderlik kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Pedagojik liderlik, okul etkililiği, öğretimsel liderlik, okul toplumu

ABSTRACT

The essential question in the effectiveness and development of schools is how we can achieve changes in higher student performances, advanced social development and changes in the level of increasing civilization (Sergiovanni, 1998). When we look at the literature, as a result of the researches on school effectiveness and the results which do not show much hope in achieving the desired change, the concept of instructional leadership has been put forward as the savior of the education process in schools and heralding the targeted change (MacNeill, Cavenagh ve Silcox, 2003). Although the concept of instructional leadership is widely used for "school leadership" 21st century schools have limitations in meeting changing needs. Pioneer of these limitations is that instructional leadership is directly related to the school principal and it ignores the other members of the school community. Moreover, instructional leadership mainly focuses on teacher behaviors and

development rather than student improvement. However, creating an effective school environment is closely related to creating academic, social, intellectual and professional capital (Sergiovanni, 1998) rather than to a didactic teaching process. Centralizing the relationships between members of each other in the school organization, building the learning school community by including teachers, students, parents and the society is much more important than a mere learning-centered leadership approach (Male ve Palaiologou, 2012). In this context, the pedagogical leadership style, which basically deals with the teaching-learning process in a student-centered and holistic way, meets the concept of “leadership in educational settings” in a more contemporary and responsive way. The aim of this study is to reveal the difference between pedagogical leadership and instructional leadership, which is often misused. In accordance to this aim, pedagogical leadership is tried to be conceptualized by analysing national and international literature.

Keywords: Pedagogical leadership, school effectiveness, instructional leadership, school community

1. GİRİŞ

Okul etkililiğini artırmak, dünyanın birçok ülkesi için önem arz etmekte ve öncelik oluşturmaktadır. Olumlu bir okul iklimi, olumlu bir okul deneyimi sağlamak için büyük önem taşır. Nitelikli bir eğitim ve liderlik olgusuyla birlikte, etkili okullar genellikle olumlu iklime sahip okullarla ilişkilendirilir (Kelley, Thornton, & Daugherty, 2005). Olumlu iklime sahip etkili okullar yaratılması salt öğretimsel faaliyetlere yoğunlaşmak ve öğrencileri sadece müfredat yüklenecek bireyler olarak görmekten çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilgi aktarımından çok bilginin üretimi ve yönetim üzerine odaklanan pedagojik liderlik kavramı öğretimsel liderliğe alternatif olarak sunulmaktadır. Çünkü pedagojik liderlik, kapsam itibariyle etkili öğrenme ortamlarının oluşturulması ve desteklenmesi için daha bütünsel bir yaklaşım benimsemektedir.

Pedagojik liderlik, özellikle öğrenci kazanımlarında beklenenden daha büyük gelişmelere yol açan öğretim olgusuna odaklanan ve böylelikle öğrenme ve öğrenci merkezli liderlik modelinin ortaya çıkmasına yol açan öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin çalışmalar üzerine inşa edilmiştir (Male ve Palaiologou, 2012). Pedagoji kavramı alanyazında yaygın bir şekilde öğrencilere müfredat uygulaması ve bunlara ilişkin çabalarının bütünü olarak kullanılmaktadır. Ancak pedagoji, bireyin entellektüel gelişimini sağlamakla ilgili dinamik ve canlı bir süreçtir. Bu nedenle okul yöneticileri öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetleri tasarlama, uygulama, değerlendirme ve gerektiğin müdahale edebilme yeterliğine sahip olmalıdırlar. Bir bakıma “okul lideri” profesyonel ve kişisel taleplerin gerektirdiği çeşitli ve karmaşık görevleri yerine getirebilmelidir (Huber & Hiltmann, 2011). Bu düşünceden hareketle pedagojik liderliğin pedagojik vizyon gerektirdiği ve sadece retorik bir olgu değil günlük bir gerçeklik (Hargreaves & Halász & Pont, 2007) olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte pedagoji, bir okuldaki tüm temsilcilerin ortak sorumluluğu ve amacıdır çünkü pedagojik liderliğin sonuçları –akademik ve bütünsel- itibariyle başarılı olması, öğretmenler tarafından sağlanan pedagojinin kalitesi ve öğrencilerin öğrenmeye katılımı ile ilişkilidir (Hallinger, 2007; Pettit, 2010). Pedagojik liderlik, okul öğrenme kültürü içerisinde öğrencilerin öğrenme çıktılarının gelişimine katkı sunmaya odaklıdır (Leithwood, Sun, & Pollock, 2017). Bu açıdan, pedagojik liderlik konseptinde öğrencilerin öğrenmelerini artırma ve kişisel gelişimlerini sağlamaya yöneltme oldukça önemlidir (Ärlestig, 2008).

2. ÖĞRETİMSEL LİDERLİK HAKKINDA

Öğretimsel liderlik olgusu öğretmen ve okul merkezli eğitim anlayışının hakim olduğu 1950’li yıllardan itibaren gündeme gelmiş, okul yöneticilerinin değişen rollerine istinaden 1980’li yıllardan sonra alanyazında yönetsel bir rol olarak görülmüştür (Bakan ve Doğan, 2013; Gedikoğlu, 2015). Öğretimsel liderlikte okul müdürüne, okulun hedeflerini gerçekleştirmek ve diğerlerine de onu izlemek üzere bir rol verilmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2000; Işık ve Aksoy, 2008). Öğretim liderliğinde okul müdürü öncelikle yönetsel hiyerarşide üst olarak kabul edilerek, okulun, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer yakın çevrenin beklentilerini karşılama doğrultusunda sorumlu görülmektedir (Taymaz, 2000; Şişman, 2002; Bursalıoğlu, 2010). Bu nedenle öğretimsel liderlik, okulların varlık nedeni ve amacı olan öğretim ile doğrudan ilişkilidir (Gümüşeli, 2001; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Çalık ve Kılınç, 2018). Alanyazına bakıldığında okul müdürü nezdinde gelişen öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı, öğretmenlerin profesyonel gelişimi, öğretmen öz yeterliği,

örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sağlık ve değişime yönelik tutumları gibi bir dizi değişken arasında ilişki kurulduğu görülmektedir (Kurşunoğlu ve Tanrıoğlu, 2009; Çalık, Sezgin, Kavgacı ve Kılınç, 2012; Receptoğlu ve Özdemir, 2013; Ünal ve Çelik, 2013; Serin ve Buluç, 2012; Şişman, 2016).

Öğretim lideri olarak kabul edilen okul müdürüne; okul amaçlarını belirleme ve paylaşma, eğitim programını ve öğretim sürecini yönetme, düzenli öğrenme-öğretme ortamı ve iklimi oluşturma, öğretmenleri destekleme ve geliştirme, öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirme gibi görevler verildiği görülmektedir (Aksoyalp, 2010; Sezer, Akan ve Ada, 2014). Öğretimsel liderliğin boyutlarına ilişkin alanyazında çok sayıda araştırma ve çalışma yer almakta olup Krug'a (1992) göre bunlar öğretim ve programın yönetimi, okul misyonunun tanımlanması, öğrenci gelişiminin izlenmesi, öğretim ikliminin geliştirilmesi ve öğretimin denetimi olmak üzere beşe ayrılmaktadır. Söz konusu sınıflamada Hallinger (2003) tarafından ileri sürülen okulun misyonunun belirlenmesi, okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması, öğretim programlarının yönetimi ve geliştirilmesi boyutları da alanyazında sıklıkla kullanılmaktadır. Öğretimsel liderlik konseptine ilişkin alanyazın incelendiğinde öz olarak, öğretimsel liderliğin okul müdürlerinin temelde okulun öğretim programına liderlik etmelerine odaklanan bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Ancak 21. yüzyıl'ın değişen ihtiyaçları ve eğitim paradigmasına uyumlu bir şekilde etkili okullar oluşturmak için öğrencileri, okul örgütünü ve okul toplumunun tamamını (öğrenci, öğretmen, veli, yakın ve uzak çevre) eğitim öğretim sürecine katan ve bu paydaşların etkin organizasyonunu gerektiren daha bütüncül bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç vardır.

3. PEDAGOJİK LİDERLİK

3.1. Eğitimde Liderlik Olgusuna Bakış

Bireyin çocukluk döneminden yetişkinliğe kadar uzanan yaşamında kazanacağı, geliştireceği ve sürdüreceği ortak toplumsal değerler, kültürel normlar, mesleki ve akademik kazanımlar gibi gereksinimlerinin karşılanması pedagojik yaklaşımların temel soruları arasındadır (Kanad, 1997). Bu kapsamda alanyazında pek çok kavram, kuram ve önermenin ileri sürüldüğü görülmektedir (Usta, 2013). Ana hatlarıyla eğitim bilimleri çatısı altında yer alan öğretim, kazanım ve eğitim sanatı (Horzum, 2012) olarak kavramsallaştırılan pedagojinin ana konusu insan ve toplumdur (Mishra ve Koehler, 2006). Okul ve müdür merkezli olarak ifade edilebilecek öğretimsel liderlik öğretme sürecinde önemli bir katkı faktörü olarak kabul edilmektedir (Leithwood, Louis, Andersone & Wahlstrom, 2004). Ancak öğretimsel liderliğin bazı merkez noktaları ana bağlamlarından uzaklaşarak bir takım diğer kavramlarla iç içe geçmiştir. Dolayısıyla toplumsal ihtiyaçların çağın dinamiklerine göre gelişimini yorumlarken öncelikle okulların bu süreçteki işlev değişiminin ortaya konulması gerekmektedir (Wissema, 2009; Klump ve Bickl, 2012; Kotosz, Gaunard-Anderson & Lukovics, 2015). Tablo 1'de gösterildiği üzere okulların, 1900'lü yıllardan itibaren başlamak üzere yaklaşık 25-30 yıllık nesiller itibariyle rolleri gösterilmiştir.

Tablo 1. Okulların Rol Değişimi

Görünüm	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Üçüncü Nesil	Dördüncü Nesil
Hedef	Eğitim	Eğitim ve Araştırma	Eğitim, araştırma ve bilginin kullanımı.	Eğitim, araştırma, bilginin kullanımı ve proaktif gelişme
Rol	Rasyonelliğin Korunması	Bilişsel ve Sezgisel Doğa	Katma değer yaratılması	Yerel eğitim ve sosyal hızlandırıcı, strateji belirleme
Çıktı	Profesyonel uzmanlaşma	Esnek, Profesyonel ve bilimsel	Profesyoneller, bilim insanları ve girişimciler	Profesyoneller, bilim insanları, girişimciler ve yerel çevre
Dil	Ulusal	Ulusal	Çok dilli (ulusal ve yab. dil)	Çok dilli (ulusal ve yabancı dil)

Yönetim	Müdür	Müdür	Profesyonel yönetim	Profesyonel yönetim, çoklu katılım ve uzman desteği.
---------	-------	-------	---------------------	--

Kaynak: Kotosz, vd., 2015'den uyarlanmıştır.

Kotosz, Gaunard-Anderson & Lukovics'e (2015) ek olarak Garrido-Yserte (2010), Molas-Gallart & Castro-Martínez (2007), Demir (2008) ve Bilgili (2017), okulların üstlendikleri çok sayıda işlevin zamana göre değiştiğini, bundan dolayı da (eğitim ve öğretimin tüm kademelerinde) bu kurumların toplumda daha fazla statü elde ettiğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle birinci ve ikinci nesil eğitim kurumlarına has olan müdür merkezlik anlayışı, üçüncü ve dördüncü nesil grubunda olduğu gibi uzman destekli, çok taraflı, etkileşimli ve iletişim temelli bir zemine oturtulması gerektiği düşünülmektedir.

3.2. Pedagojik Liderliğin Tanımlanması

Pedagojik liderliği tanımlamak için çeşitli çalışmalar araştırılmıştır, ancak bugüne kadar pedagojik liderliğin ne olduğu ve neyi gerektirdiği konusunda ortak bir yorum yoktur (Heikka, 2014). Sergiovanni (1998), pedagojik liderliği öğrenci ile birlikte öğretmenin de öğrenmeye devam ettiği bir yaklaşım olarak görmektedir. Ona göre pedagojik liderlikte; yönlendirme, denetim, değerlendirme ve denetleme gibi bürokratik kaynaklı liderlik söz konusu değildir. Aksine, bilişsel, eğitsel ve kazanımsal olarak güçlü bir topluluk oluşturmanın sosyal, akademik, entelektüel ve profesyonel sermayenin gelişiminde bütünleşik liderlik gerektiğini bunun da pedagojik liderlik olduğunu belirtmektedir. Nitekim Heikka (2014) da, pedagojik liderliği öğretme ve öğrenmenin ikili ilişkisiyle ilişkilendiren iddialara itiraz etmekte, pedagojik liderliği “dönüşüm için dünyaya yansıma eylemi” olarak görmektedir.

Silcox ve MacNeill (2006) ile Alava, Halttunen ve Risku (2012), benzer şekilde pedagojik liderliğin bireylerin (öğrenci, öğretmen, müdür) tutumlarını, davranışlarını ve eylemlerini etkilemek ve geliştirmek için kullanılan bir etkileşim ve gelişim süreçleri ağı olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik kavramı dinamiktir ve genel olarak çok yönlü bir ilişki ile hem liderin hem de liderliğin durumunu iyileştirecek değişim ve gelişim olmak üzere iki temel unsura dayanır (Silcox ve MacNeill, 2006). Whalan'a (2012) göre bir okul topluluğu içinde ağlar, geniş kaynaklar ve ilişkiler kurmak pedagojik liderliğin özüdür. Male ve Palaiologou (2015) pedagojik liderliğin, pedagojik yetkinlik ve güvenilirlikle yakından ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre pedagojik liderliğin gerçek ölçütleri, öğretmenlerin pedagojik uygulamalarındaki değişimleri ve bunun sonucunda da öğrenci gelişimidir.

Pedagojik liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı liderlik biçimleri vardır. Doğrudan pedagojik liderlik, öğretim yöntemlerine ilişkin akademik sonuçları analiz etmeyi, öğretmenlere geri bildirimde bulunmayı, öğretmenlere destek vermeyi, motive etmeyi ve gelişimlerine katkı sunar. Dolaylı pedagojik liderlik ise öğretmen ve öğrenci programları için net bir yapı oluşturarak etkinlikler düzenlemek ve öğretmenler arasındaki işbirliğini teşvik etmek gibi öğretme ve öğrenme için fırsatlar oluşturur (The Swedish School Inspectorate, 2012; Törnsén, 2009). Pedagojik liderlerin öğretme ve öğrenme süreçlerine yakın ve bu süreçte görünür olması beklenir. Bununla birlikte öğretmenleri kalite gelişimine dahil etmeli, süreç değerlendirmeyi genişletmeli ve öğretmenlerin geliştirilmesinde rol almalıdır. Ayrıca öğrenmeyi teşvik etmek için okulun iç organizasyonunu geliştirmelidir (Leo, 2015). Bu bağlamda pedagojik liderlik davranışları gösteren ve bütünsel olarak etkili okul oluşturmaya odaklı bir yönetim anlayışı beklenen çıktılar elde edilmesine oldukça büyük katkı sağlayacaktır. Örneğin, Sammons, Thomas ve Mortimore (1997) tarafından yapılan çalışmalar, öğrenci başarısı ile okul müdürünün pedagojik konulara odaklanma, personel ve öğrencilere karşı yüksek görünürlük, öğrencilerin gelişimini izleme ve değerlendirme, personel işbirliği ve katılımına vurgu ile sürece velilerin katılımını teşvik etme ve geri bildirim sağlama gibi güçlü pedagojik liderlik davranışları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

3.3. Pedagojik Liderlik Ve Öğretimsel Liderlik Arasındaki Farklar

Silcox ve MacNeill (2006), öğretimsel liderlik ve pedagojik liderlik arasında belirgin bazı farklılıklar olduğunu öne sürmektedir. Yazarlara göre, pedagojik liderlik öğrenme sürecinin tüm aşamalarında öğrenciye yöneliktir. Öğretimsel liderlik ise öğretmene, müfredat ve yönetime odaklanmaktadır. Pedagojik liderlik öğretim liderliğinden daha az hiyerarşi içermekte, statü veya pozisyonlama yapmadan bütünleşik bir tutumla önce öğrenciyi sonra öğretmeni merkeze almaktadır. Öğretim liderliğinde ise bir kademelendirme ve aşama durumu söz konusu olup işlevsel ve biçimsel olabilmektedir.

Alanyazında görüldüğü üzere öğretimsel liderlik kavramı uzun yıllardır eğitim bilimlerinde yer bulmuş ve yerleşik hale gelmiş bir kavram iken pedagojik liderlik henüz gelişmeye devam etmektedir. Bu nedenle kavramların aralarındaki farkın düzeyi, niteliği ve içeriği daha fazla araştırma yapıldıkça ortaya çıkabilecektir. Uluslararası anlamda pedagojik liderlik konusundaki mevcut araştırmaların çoğunun Amerikan eğitim alanyazınına derinlemesine yerleşmiş olan öğretimsel liderlik kavramı tarafından gölgede bırakılması talihsiz bir durum olarak görülmektedir. Öğretimsel liderlik kavramı, öğretimin sorunlu olduğu ve liderlik yönünün sıklıkla göz ardı edildiği veya yanlış anlaşıldığı neredeyse oksimoronik bir niteliğe sahiptir denilebilir. Bu nedenle, öğretimsel liderliği öğretme ya da pedagoji ile eşanlı kullanmak, öğretme ve öğrenme döngüsünün bir bölümü ile ilgilenmek anlamına gelmektedir denilebilir (MacNeill, Cavanagh ve Silcox, 2005).

Adıyla özdeş bir şekilde “öğretim” ifadesi karşı tarafı edilgen hale getirerek bir şeyler aktarmaktır. Bu durum zaten doğal olarak öğretimsel liderlik ile pedagojik liderlik arasındaki farkı (Tablo 2) ortaya koymaktadır. Çünkü pedagojik liderlikte etken ve edilgen ayrımı sürece katılım bakımından söz konusu olmakta ve ast-üst ayrımı bulunmamaktadır (Hujala, 2004; García-Martínez, Ubago-Jiménez, López-Burgos, Tadeui, 2018).

Tablo 2. Öğretimsel Lider ve Pedagojik Lider Arasındaki Farklar

Öğretimsel Lider	Pedagojik Lider
Öğretmen eğitime odaklanır	Öğrencilerin öğrenmesine ve eğitime odaklanır
Zorunlu müfredat tarafından yönlendirilir	Esnek, uyarlanabilir ve değişkendir.
Sınıf ve okul merkezlidir	Öğrenci ve öğretmen merkezlidir
Nicel hedeflere odaklıdır	Nitel hedeflere yönelir
Okul yönetimine ve mevzuata yöneliktir	Eğitime ve bireye yöneliktir
Müdür öğretmenin üstüdür	Müdür öğretmen ve öğrencinin yanındadır
Hiyerarşiktir ve çerçevesi bellidir	Yataydır ve sınırlama söz konusu değildir
Pragmatiktir ve sonuç odaklıdır.	Destekleyici ve ideal odaklıdır
İzleyenler eğitim liderine göre şekil alır	Öğrencilerin ihtiyaç ve ilgilerine göre şekillenir
Yönlendirme yapar ve denetler	Motive ederek isteklendirir.

Kaynak: MacNeill, Cavanagh ve Silcox, (2005) uyarlanmıştır.

Öğretimsel liderlikte, okulun içinde ve yakın çevresinde farklı seviyelerde ayrışan, düzenleyici ve idari konulara odaklanan hiyerarşik yapılara yönelim söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla öğretimsel liderlik geleneksellik arz etmektedir denilebilir. Pedagojik liderlik ise esasında, eğitim hakkında belli tanımlarla ve kavramlar ile ifade edilen olguların pratikte karşılanmasında yönelik bir yaklaşımdır. Bu nedenle boyutlar arasındaki bağların ortaya konulması gerekmektedir. Bunlar ise örgüt kültürü, yöneticilerin profesyonelliği, pedagojik bilgisi, örgütsel iklim ve materyal yönetimi şeklinde sıralanabilir. O halde pedagojik liderlik pek çok unsurun birlikteliğinin eğitim amaçlarına göre yönetilmesi becerilerinin toplamı olarak nitelenebilir. Nitekim bir model olarak bağlam liderliği üzerine çalışmalar yapan Nivala ve Hujala (2002) ve Hujala (2004) gibi araştırmacılara göre, eğitim alanındaki liderliğin amacı bağlantıları yönetmektir. Bu durumda pedagojik liderlik bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır.

Finlandiya’da başlayıp daha sonra Almanya ve İspanya başta olmak üzere son dönemde Avrupa eğitim alanyazınında yer almaya başlayan pedagojik liderlik olgusuna yön veren boyutlar eğitim liderliğine ilişkin diğer liderlik stilleriyle karşılaştırmalı olarak aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Pedagojik Liderlik Dahil Dört Liderlik Stili

	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Dönüştürücü Liderlik	Pedagojik Liderlik
Başlangıç Noktası	Arzulanan bir anlaşma veya öge	Örgütün sorunsuz ve verimli çalışmasına duyulan ihtiyaç	Bireylerin, grupların ve bir bütün olarak örgütün başarısını engelleyen örgüt dışındaki gerçekler	Bireylerin, grupların ve bir bütün olarak örgütün başarısını engelleyen örgüt dışındaki gerçekler
Temel	Değiş-tokuş	Karmaşık ve farklı/çeşitli sistemlerin ihtiyacını karşılama	Eleştiri ve umut	Bireylerin ihtiyaçlarını karşılama
Önem	Araçlar	Örgüt	Sosyal koşullarda değişim	Gelişim ve öğrenme
Güç	Genellikle görmezden gelinir	İlham verici	Baskı ve eylem için bir araç	Doğru kullanılması gereken bir araç
Anahtar Değerler	Sorumluluk Adanmışlık	Adalet ve dürüstlük	Özgürlük, demokrasi, eşitlik ve adalet	Önemseme, dürüstlük, öğrenme, anlama, demokrasi, çeşitlilik ve bütünsel bakış açıları, etkili okullar, okul toplumu, beşeri sermaye
Amaç	Anlaşma-karşılıklı kazanım	Örgütsel değişim ve etkililik	Bireysel, örgütsel ve toplumsal değişim	Bireyin ve örgütün toplumdaki sorumlu gelişimi
Lider	Etkileşim yoluyla etkili eylemler	Motivasyon, ortak amaçlar ve örgütsel hedeflere odaklıdır	Gerilim, aktivizm, meydan okuma ve ahlaki cesaret	Örgütsel ve bireysel hedefler, ortak amaç
Teori	Bürokratik liderlik ve bilimsel yönetim	Okul etkililiği gelişim öğretimsel liderlik	Eleştirel teori Sosyal adalet için liderlik	Dönüşümcü liderlik ve dönüştürücü özellikler, etik ve özgün liderlik, sürdürülebilir liderlik, öğrenen organizasyonlar

Kaynak: Shields (2010) ve Tigerstedt (2015) çalışması temel alınarak uyarlanmıştır.

Pedagojik liderliğin ortaya çıkabilmesi, gelişmesi ve sürdürülebilmesi için organizasyonun hem mikro hem de makro düzeyde buna talepkar ve elverişli olması gerekmektedir. Bir topluluk içindeki liderlik, paylaşılan değerler ve erdemler etrafında kurulur ve pedagojik liderlik tüm toplumun sosyal odağını geliştirmek olarak görülmelidir (Heikka ve Waniganayake, 2011). Okul liderliği kapsamında genel olarak en önemli amaç öğrencilerin öğrenmelerini geliştirecek etkili okullar oluşturmaktır. Bu açıdan bakıldığında pedagojik liderlik okul liderliğinin bir bileşeni veya tamamen farklı ve belirgin bir okul liderliği stili olarak kabul edilebilmektedir.

Pedagojik liderliğin tanımlanması adına MacNeill, Cavanagh ve Silcox (2005) tarafından öne sürülen örgütsel davranışlar şu şekildedir:

- ✓ Eğitimin toplumsal beklentilerine ilişkin ahlaki yükümlülüklerin yerine getirilmesi;
- ✓ Öğrencilerin öğrenimi ile ilgili ortak bir vizyon ve misyon duygusunun varlığı;

- ✓ Misyonun gerçekleştirilmesine ilişkin öğrenci ve personelin kararlılığı;
- ✓ Öğrencilerin öğrenme ve gelişiminde uzman bilgilerinin uygulanması;
- ✓ Pedagojik uygulamanın geliştirilmesi;
- ✓ Okul personelinin sürece katılımı ve güçlendirilmesi;
- ✓ Personel içinde çoklu liderliğin varlığı;
- ✓ Lider tarafından yönetsel prosedürlerden çok pedagojik işlemlere yapılan vurgu;
- ✓ Okul içerisinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması;
- ✓ Okulda, ilişkilerin ve okul topluluğu duygusunun geliştirilmesi ve
- ✓ Okul gelişimine yönelik yeniden kültürleme yaklaşımının uygulanması.

Their ve Ohlson'a (Their ve Ohlson'dan akt. Tigerstedt, 2015) göre ise katılım, özgünlük, etik, demokrasi, motivasyon, dürüstlük, yetkinlik, değişim, gelişme, karizma, açıklama yapma ve bütünsellik gibi anahtar değerler, pedagojik liderliğin önemli belirtileridir.

4. SONUÇ

Bazı araştırmacılar (Bruner, 1996, Bernstein, 2000, Ball, 2003, Osgood, 2008) okul örgütlerinin eğitim ortamlarının performans ve eğitimin bürokratik talepleri ile aşırı meşgul olmasından dolayı eğitimin ve pedagojinin kişisel yönünü ihmal ettiğini ileri sürmektedir. Bu önerme ne yazık ki çoğu durumda geçerlidir. Okul örgütlerinin yalnızca bilgi yükleme ve mekanik bir şekilde bireyleri toplumun istediği yönde şekillendirme merkezleri olarak görüldüğü anlayışın henüz tam olarak ortadan kalktığını söylemek güçtür. Okul örgütlerinin başarılarının değerlendirilmesi egemen bir şekilde akademik ağırlıklı çıktılarının baz alınması ve bu konseptte salt öğretim üzerine yoğunlaşan öğretimsel liderlik stili günümüzün değişen okul ve birey ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Etkili okullar oluşturabilmek için pedagojinin doğasına duyarlı kurumsal yapılar ve ortamlar oluşturmak ve pedagojinin eğitime getirdiği potansiyelin farkında olan bir okul liderliği stili (pedagojik liderlik) kaçınılmazdır. Bu potansiyel, bireylere destek sağlayan ve aynı zamanda bireylerin kolektif vizyon ve misyon oluşturabilecekleri, birlikte çalışma ihtiyacının bilincinde olan liderler tarafından geliştirilebilecektir.

Pedagojik liderlik esasında, eğitim hakkında belli tanımlarla ve kavramlarla ifade edilen olguların pratikte karşılanmasına yönelik bir yaklaşımdır. Bu nedenle boyutlar arasındaki bağlamların ortaya konulması gerekmektedir. Bunlar ise örgüt kültürü ve sosyal iklim, yöneticilerin pedagojik yetkinliği ve materyal yönetimi şeklinde sıralanabilir. Pedagojik liderlik pek çok unsurun birlikteliğinin eğitimsel amaçlara göre yönetilmesi becerilerinin toplamı olarak nitelenebileceğinden, liderlik tanımları arasında alt bir boyutta değil tümleyici ve tamamlayıcı olarak değerlendirmeler yapılmasında fayda görülmektedir.

Sonuç olarak oldukça esnek, uyarlanabilir, dönüşebilir ve bütünsel bir anlayışla etkili okullar ve kolektif-işbirlikçi okul toplumu oluşturmaya odaklı pedagojik liderlik anlayışına ilişkin yerli alanyazında daha çok sayıda nitel ve nicel araştırmaların yapılmasında fayda görülmektedir.

KAYNAKÇA

Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği, The Journal of SAU Education Faculty, 20, 140-150.

Alava, J., Halttunen, L., & Risku, M. (2012). Changing School Management, Finnish National Board of Education.

Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar, Ankara: Gazi Kitabevi.

Ball, S. (2003) The teacher's soul and the terrors of performativity. Journal of Educational Policy, 18(2), 215–228.

- Bernstein, B. (2000) Official knowledge and pedagogic identities: the politics of recontextualising, in: S. Ball (ed.) *The Sociology of Education: Major Themes*. London: Routledge Falmer, pp. 196–215.
- Bilgili, M. Y. (2017). Ekonomik, Ekolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(49), 559-569.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 15. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çalık, T. & Kılınç, A. Ç. (2018). Öğretim Lideri Olmanın Anlamına İlişkin Fenomenolojik Bir Araştırma, *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-13.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H. & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmen Öz Yeterliği ve Kolektif Öğretmen Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2487-2504.
- Demir, R. (2008). *Üniversite'nin Bugünü ve Yarını*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- García-Martínez, I., Ubago-Jiménez, J. L., López-Burgos, J. & Tadeui P. (2018). The Pedagogical Leadership of the Mathematics Faculty: A Systematic Review, *Education Science*, 8, 1-9.
- Garrido-Yserte, R. & Gallo-Rivera, M. T. (2010). The Impact of The University Upon Local Economy: Three Methods to Estimate Demand-Side Effects, *Annals of Regional Science*, 44, 39-67.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on The Practice of Instructional and Transformational Leadership, *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (2007). Research on the prospect of instructional and transformational leadership. Retrospect and prospect. The Leadership challenge – improving learning in schools. Australian Council for Educational Research conference archive. Retrieved from http://research.acer.edu.au/research_conference_2007
- Hargreaves, A. & Halász, G. & Pont, B. (2007). School leadership as systemic improvement in Finland. A case study report for the OECD activity improving school leadership. Retrieved from <http://www.oecd.org/dac/developmentco-operationreport2007.htm>.
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J. & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal Of Leadership in Education*, 14(4), 499-512.
- Helvacı M. & Aydoğan İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretme görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Horzum, M. B. (2012). The effect of web based instruction on students' web pedagogical content knowledge, course achievement and general course satisfaction. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 25-40.
- Huber, G. M., & Hiltmann, M. (2011). Competence Profile School Management (CPSM) – an inventory for the self-assessment of school leadership. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(1), 65–88.

- Hujala, E. (2004). Dimension of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(1), 53-71.
- Işık, H. & Aksoy, E. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Kanad, H. F. (1997). *Kısaltılmış Pedagoji*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126(1), 17–25.
- Klump, R. & Bickl, M. (2012). *The University and The City*. Frankfurt: The President of Goethe University, http://www.university-and-city.com/fileadmin/redaktion/pdf/UNI-2012_01-Beilag-2012_03_28b-FINAL.pdf, Erişim Tarihi: 20.11.2019.
- Kotosz, B., Gaunard-Anderson, M. F. & Lukovics, M. (2015). The local economic impact of universities: An international comparative analysis. *The Fourth International Conference in Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transitional Economies*, Graz: Austria), 22-24 October 2015
- Krug, S. (1992). Instructional leadership, a constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Kurşunoğlu, A. & Tanrıoğen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers, attitudes towards change. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 1, 252-258.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *Review of Research How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education New York.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). How school leaders contribute to student success. *The four paths framework*. *Studies in educational leadership*, 23. Switzerland: Springer.
- Leo, U. (2015). Professional norms guiding school principals' pedagogical leadership. *International Journal of Educational Management*, 29, 461–476.
- MacNeill, N., Cavanagh, R. F. & Silcox, S. (2005). Pedagogic Leadership: Refocusing on Learning and Teaching, , *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 9(8), 1-11.
- Male, T. & Palaiologou, I. (2012). Learning-centred leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 15(1), 107-118.
- Male, T. & Palaiologou, I. (2015). Pedagogical Leadership in The 21st Century: Evidence From The Field, *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214-231.
- Male, T. & Palaiologou, I. (2017). Pedagogical Leadership in Action: Two Case Studies in English Schools, *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), 733-748.
- Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A New Framework For Teacher Knowledge, *Teachers College Record*, 108, 1017-1054.
- Molas-Gallart & Castro-Martinez (2007). Ambiguity and Conflict in The Development of Third Mission' Indicators. *Research Evaluation*, 16(4), 321-330.
- Nivala, V., & Hujala, E. (2002). *Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives*. Oulu: University of Oulu.
- Osgood, J. (2008). Professionalism and performativity: the feminist challenge facing early years practitioners. *Early Years: An International Journal of Research and Development*, 26(2), 187-199.

- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2000). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 266-282.
- Pettit, P. (2010). From data-informed to data-led? School leadership within the context of external testing. *Leading & Managing*, 16(2), 90–107.
- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 629-664.
- Sammons, P., Thomas, S. M., & Mortimore, P. (1997). *Forging links: Effective schools and effective departments*. London: Paul Chapman.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 1(1), 37-46.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Sezer, Ş., Akan, D. ve Ada, Ş. (2014). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 239-249.
- Shields, C. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Divers contexts. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 558-589.
- Silcox, S. & MacNeill, N. (2006). *Pedagogic Leadership: The Key To Whole School Renewal*. Retrieved from https://www.academia.edu/32175084/2005_Silcox_and_MacNeill
- Şişman, H. (2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2016). Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği: Geçerlik, Güvenirlik ve Norm Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 375-400.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- The Swedish School Inspectorate. (2012). *Principal leadership: With responsibility for pedagogical activities (No. 2012:1)*. Stockholm: Author.
- Tigerstedt, C. (2015). Interpretive repertoires of transformative leadership represented by Finnish higher education institution rectors, in: M. Uljens (ed.) *Educational leadership-theory, research and school development* (pp. 163-187). Vasa: Åbo Akademi University
- Törnsén, M. (2009). *Successful principal leadership: Prerequisites, processes and outcomes (Doctoral dissertation)*. Umeå University, Sweden.
- Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Whalan, F. (2012). *Collective Responsibility*, Rotterdam: Sense Publishers.
- Wissemma, J. G. (2009). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru-Geçiş Döneminde Üniversiteleri Yönetmek*. İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
- Ärlestig, H. (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*. Akademisk avhandling, 89. Umeå: Umeå Universitet.