

Öğretim Liderliğini Etkileyen Etmenler

Factors Affecting Instructional Leadership

ÖZET

Bu araştırmanın amacı öğretim liderliği görevini üstlenmiş kişilerin karşılaştıkları engeller sorunlar ile ilgili yapılan araştırmayı kapsamaktadır. Nitel bir çalışma olan bu araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İzmir İli 17 ilçesinde görev yapmakta olan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Formun güvenilirliği için birkaç ön görüşme, pilot uygulama yapılmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme verilerinin çözümlenmesinde nitel veri çözümleme teknikleri kullanılmıştır. Daha sonra görüşme verileri tanımlanarak yorumlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu yasal düzenlemelerin okul yönetiminde olumsuz bir etki oluşturduğunu ve yetkilerini kısıtladığını belirtmişlerdir. İkinci problem ise liderlik anlayışını korumaya yönelik olmadığını belirtmişlerdir. Zaman sınırının etkileme durumuna bakıldığında çoğunluğun zaman sınırının bir engel oluşturmadığını belirtirken bir bölüm yönetici ise eğitim öğretime gereken zamanın ayrılmadığını dile getirmişlerdir. Eğitim eksikliğinin öğretim liderliği konusunda gerekli eğitim çalışmalarının yapılmadığını karar verme uygulama konusunda sıkıntılarının yaşandığı gerekli hizmetiçi eğitimlerin verilmesi yönetim konusunda eksikliklerin ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öğretim Liderliği, Okul, Okul Müdürü, Öğretim

ABSTRACT

The aim of this research includes the research about the obstacles and problems faced by those who have undertaken the task of teaching leadership. The study group of this research, which is a qualitative study, consists of administrators working in 17 districts of İzmir in the 2022-2023 academic year. The data of the research were obtained by using semi-structured interview technique, one of the qualitative data collection techniques. For the reliability of the form, a few preliminary interviews and pilot applications were made. The interviews were recorded on a voice recorder. Qualitative data analysis techniques were used to analyze the interview data. Afterwards, the interview data were defined and interpreted. As a result of the research, the majority of the administrators who participated in the research stated that the legal regulations had a negative effect on the school administration and limited their authority. The second problem is that they stated that they do not aim to protect the understanding of leadership. Considering the effect of the time limit, the majority stated that the time limit did not constitute an obstacle, while a department administrator stated that the necessary time could not be allocated for education. It has been stated that the lack of education, the necessary training studies on teaching leadership, the problems in decision-making and implementation, the lack of necessary in-service training, and the deficiencies in management.







Keywords: Leadership, Instructional Leadership, School, Principal, Teaching

GİRİŞ

Yönetimlerin başında bulunan nitelikli insanlardan beklentiler içinde bulunulan zamana ve toplumun yapısına göre farklılıklar arz etmektedir. Söz konusu farklılıklar okul yöneticilerinin sıklıkla karşılaştığı bir durumdur. Toplumdaki sosyoekonomik, teknolojik değişme ve gelişmeler eğitimin yapısında bazı değişikliklere, dolayısıyla müdür rolleri açısından bazı çatışmalara sebep olmuştur. Okulla ilgili bütün çevrelerin, yönetimlerin ve okul ikliminde çok önemli bir yere sahip olan öğretmen, öğrenci ve velilerin okul müdürlerinden beklentileri değişiklik göstermektedir. Okul müdürlerine karşı bu beklentilerin sürekli artarak devam etmesine rağmen müdürün iş tanımlarının bazılarında öğretimsel görevlerden çok yönetimsel görevlere öncelik verildiği görülmektedir. Bu durum ise bir tutarsızlık oluşturmakta ve okul müdürlerinin etkili bir öğretim liderliği tavrı göstermesinin önüne geçmektedir. Neticede; okul müdürlerinin bir öğretim lideri olarak görev yapabilmesini kolay kılmak ve buna bağlı olarak da okulların etkili çalışmasına katkıda bulunmak, bu sınırlayıcıların okul yönetimindeki etkisinin azaltılması ile mümkündür.

Problem Durumu

Geçmişte ve şimdide olduğu gibi yaşamın tüm bölümlerinde eğitim büyük bir yer edinmiştir. Akabinde eğitimin devamlılığı ve işleyişi için her zaman önder olan kişilere, liderlere ihtiyaç vardır. Böyle önemli görevi üstlenen kişilerde de bulunması gereken vasıflar vardır. Bunların başında ise okul vizyon ve misyonunu iyi bilen, öğretmenlerini destekleyen, öğrenme ortamını iyileştirmeyi bilen, sosyal çevrenin gelişimine katkı sağlayan ve insanlığa faydalı olmayı hedef edinmiş bireyler yetiştirmek gelir. (Bozkurt, 2013)

Şenol Pek¹ 
Hatice Altundağ² 
İpek Ayça Özdönmez³ 
Mehmet Toranbeki⁴ 
Selda Köksal⁵ 
Adem Özdemir⁶ 

How to Cite This Article

Pek, Ş., Altundağ, H., Özdönmez, İ.A., Toranbeki, M., Köksal, S. & Özdemir, A. (2023). "Öğretim Liderliğini Etkileyen Etmenler" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:113; pp:7681-7695. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.71047>

Arrival: 28 June 2023
Published: 31 July 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Müdür Yardımcısı, Karsiyaka Halk Eğitim Merkezi, İzmir, Türkiye, ORCID NO: 0009-0002-9646-3941

² Müdür Yardımcısı, Muazzez Karayay ilkokulu Ankara, Türkiye, ORCID NO: 0000-0002-0875-7417

³ Okul Müdürü, Kemal Atatürk Ortaokulu, İzmir/Türkiye, ORCID NO: 0009-0004-9251-1402

⁴ Müdür Yardımcısı, Fatih Aliye Müderris Ortaokulu, Hatay, Türkiye

⁵ Uzman Öğretmen, Pelitli 75. Yıl Cumhuriyet Ortaokulu Trabzon, Türkiye ORCID NO: 0009-0007-4309-8801

⁶ Okul Müdürü, Mehmet Akif İlkokulu, İstanbul, Türkiye, ORCID NO: 0009-0002-3418-1201

Bütün topluluklarda bu topluluğu yönetecek önder vardır. Önderlerin vasıflı olmaları, eğitim ortamlarının standartlarını da yükseltecektir. Okul, bireylerin hayatının değiştiği en önemli mekandır. Okulların sorumluluğu, bu hedefleri en güzel biçimde gerçekleştirmektir.(Şişman,2011)

Etkili bir öğrenme ve öğretme faaliyetleri ile öğretimdeki liderlik aynı doğrultudadır. Bu doğrultu da iyi bir lider ,eğitimle ilgili kurumlarda yapılacak eğitim-öğretim çalışmalarının kalitesini artıracak bu doğrultuda muhasır medeniyetler seviyesine ulaşabilen ,soran,sorgulayan ve problem çözme becerisi gelişmiş, bilim ve teknolojiye ayak uydurabilen algı seviyesi yüksek bireyler yetiştirebilmektir. Ülkemizde eğitim kurumlarının vizyon ve misyon kriterine bakıldığında hedeflerini gerçekleştiremedikleri ve böylece öğrenci başarılarında da yansıdığını görmekteyiz.

Günümüz okul yöneticileri yeniliğe açık, kendini geliştiren ve yetiştiren bireyler olmalıdır. Örgüte en iyi şekilde liderlik yapabilmeleri için liderlik vasıflarını taşımaları gerekmektedir.

Milli Eğitim geleneksel anlayıştan sıyrılarak yeni, yapılandırmacı bir eğitim anlayışına gitmiştir (Öztürk,2005). Öğrenilen bilgilerin teorikte kalması ve sorunlarını çözmeye yeterli olmaması bir diğer sorundur. Okul yöneticisi olan müdürlerin okul kaynak ve kadrolarını yeterli ve verimli kullanmasından doğan sıkıntılar yaşanmaktadır.

Öğrencilerin seviyelerini yükseltmek, okulların hedeflerine ulaştırmak, okul imkanlarının, okul paydaşlarının doğru kullanılması ve okullarda yaşanan sorunlara çözüm üretmek için okul yöneticilerinin öğretimsel alanda öncü olmaları çok değerlidir. Yazınlar incelendiğinde refah seviyesi iyi olan ülkelerde öğretimsel önderlik alanında epey çalışma oluşturulduğu göze çarpmaktadır.Türkiye’de ise bununla ilgili durumlara daha yeni geçilmektedir.Ülkemizde konu hakkında ne yazık ki fazla araştırma oluşturulmamıştır.

Bu çalışmanın ötekilerden ayrımı, öğretim önderliğini esas alması ve bilhassa öğretim önderliği hususunda okul liderlerinin ve öğretmenlerin fikirleri üzerinde durulmasıdır. Bunun nedeni; eğitimin odak noktası olan okul müdürleri ve öğretmenlerin önemidir. Öğretim önderliği konusunda fikirlere sahip okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bulunması, bakanlığımıza düşecek olan sorumlulukları bildirmesi açısından önemlidir. Öğretim liderliğini benimsemiş olan okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirebilmek için belli bir özelliklere sahip olduğu ve bunları yerine getirebilmeleri için bu özelliklerini en iyi şekilde kullanmaları ve buna imkan sağlamaları gerekmektedir. Günümüz eğitim sisteminin hızla gelişmesi ve buna uyum sağlayan liderlere ihtiyaç duyulduğunu varsayarsak öğretim liderlerinin eğitim içerisinde ne denli önemli olduklarını farkına varabiliriz. Ancak öğretim liderliğini yerine getirmek için mücadele ederken hedeflerine ulaşmak adına çaba gösterirken karşılarına çıkan engelleri irdeleyerek bu konuda ortaya çıkan sorunlar belirlenmiş ve buna göre de araştırmaya katılan yöneticilerin düşünceleri yol gösterici olmuştur.

Öğretim önderliği, eğitim standartlarını etkilemesi bakımından hayli öneme sahiptir. Toplumun istikbalinin iyi yetiştirilmesi, okul yöneticilerinin önderliğini olumlu yönde ilerletmesiyle mümkün olacaktır.Okul idarecilerinin özümseyeceği öğretim önderliğinin, eğitim müesseselerini hedeflerine ulaştırmada yüce bir payı vardır. Bu yüzden ki bu araştırma okul idarecilerinin öğretimsel önderlik tavırlarını oluşturmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretim liderliği görevlerini üstlenen yöneticilerimizin Öğretim liderliklerini engelleyen etmenler konusunda sorunların neler olduğunun ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- 1- Yöneticilerin öğretim liderliğini yasal düzenlemeler nasıl etkilemektedir?
- 2- Zaman sınırlılığı yöneticilerin öğretim liderliğini nasıl etkilemektedir?
- 3- Yöneticilerin öğretim liderliğini öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği nasıl etkilemektedir?
- 4- Yöneticilerin öğretim liderliğini vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği nasıl etkilemektedir?
- 5- Yöneticilerin öğretim liderliğini kaynak yetersizliği nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın Önemi

Hızlı bir şekilde değişen gelişen eğitim alanında artık öğretim liderliği yapısına sahip yöneticiler istenmektedir. Yapılan araştırmalarda Öğretim liderliğini kavramış bu konuda kendini geliştirmiş kişilerin bulunduğu kurumlarda okulların daha başarılı olduğu okul öğretmen öğrenci veli aile işbirliğinin sağlandığı yeniliklere açık bir kurum oldukları gözlenmiştir. Bu sebeple MEB Öğretim liderliğini kavramış yöneticiler istemektedir.

Bu çalışmada Öğretim liderliğini üstlenmiş kişilerin yaşamış olduğu sıkıntılar görevlerini yerine getirmekte karşılarına çıkan engellerin neler olduğu bu konuda düşüncelerin neler olduğu konusunda sorulara cevap aranmıştır. Kurumlarda iyi bir öğretim liderliği için eğitimin önemli etmenlerinden olan öğrenci ve öğretmen

performansının yükseltilmesi elinde bulunan kaynakların verimli kullanılabilmesi, kurum çalışanları ile güçlü bir ilişki kurulması çalışanların kendini gerçekleştirme ve öğrenmenin farkına varılması açısından çok önemlidir. Bu çalışma ile, okul müdürlerinin öğretim liderliği ile okullarda istenilen başarının yakalanması eğitime katkı vermesi ve okul müdürlerinin öğretim lideri olarak yetiştirilmesi açısından önemlidir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik

Liderlik ile ilgili tanımlara bakıldığında liderlik özelliğine sahip kişilerin yön verme plan yapma etkili iletişime sahip olma harekete geçirme motive etme gibi özelliklere sahip problem durumunda geçerli çözümler bulan yol gösteren kişiler olduklarını görüyoruz. Liderler, her zaman kritik kararlar alarak sorumluluk sahibi olan, bunun yanı sıra geleceği gören, ekibin gelecekle ilgili vizyonunu belirleyen, amaçlarına ulaşmak adına hedefler koyan, kurumu oluşturan bireyleri de bu hedefleri gerçekleştirmek için güdüleyen kişilerdir(Şişman ve Turan, 2001).

Liderlik düşüncesine yüklenen anlam, beklentiler ve algı, kültürler arası farklılıkları göstermektedir. Liderlik kavramı, toplum içindeki gruplarda söz konusu olur ve insanlarla beraber gerekli anlamı kazanır (James, 1996; Şişman, 1997 s.13).

Okul Yöneticisi

Eğitim kurumları öğrencilerin sosyalleşmesini sağlayan yerlerdir. Eğitim kurumlarında öğrencilerin bilgilerini geliştirmeyi toplumun değer yargılarını öğrenerek kültürel açıdan gelişmelerini topluma ayak uydurmaları konusunda yardımcı olarak kendilerini gerçekleştirmek ve kendi özelliklerinin farkında olmalarını sağlayan yerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarda çocukların toplumun değerlerini öğrenerek yaşamlarında karşılaşılabilecek sorunlarda çözüm yolları üretmelerini geleceklerini şekillendirmelerinin sağlandığı en önemli yerler olmaktadır. Okullar Öğrencilerin toplumun beklentilerini karşılayan sosyalleşen toplum için faydalı bireyler olması için önemli kurumlardır. Okulların bu denli önemli olduğu yerlerde çocukların çok iyi şekilde yetişmesi için okulların yanında veli öğretmen ve en önemlisi ise yöneticinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Okulu yöneten kişilerin farklı özelliklere sahip çok yönlülüğü gelişmiş toplum beklentilerini ortaya çıkaran okulların daha iyi hale gelmesini sağlamak açısından iyi bir lider olması gerekmektedir.okulların başarısı müdürün meziyetleri bilgisi çalışmaları ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Okul müdürleri okullarda bulunan dinamikleri harekete geçiren paydaşları çok güzel örgütleyen hedefler doğrultusunda yönlendiren başarı durumunu yükselmesini sağlayan etkin kişiler olduğu belirtilmektedir.

Okul liderinin başarıya ulaşması için okulda bulunan ekip tarafından destek görmesi gerekir. Okulu yöneten kişilerin yaşadıkları sorunlar karşısında çözüm sağlayabilmek için ekip içerisinde işbirliğini oluşturarak gerekli ortamı hazırlayıp çözüme ulaşma da destekleyici olmalıdır. Okul yöneticileri ekip ruhunu sağlayarak uygulamalar karşısında yol gösteren destek veren kişi olmalıdır.Okul yöneticisi görevini üstlenen kişiler Öğrenci başarısını en üst seviyeye çıkarmayı sağlayan Kültürel ve sosyal açıdan okulun dinamiklerini ortaya çıkaran okul kaynaklarını en iyi şekilde kullanan okuldaki ortaya çıkan problemleri başarılı bir şekilde halleden kişilerdir.

Etkili Eğitim Kurumu Liderliği

Etkili kurumlarda amaç tüm öğrencilerin başarı konusunda hedefe ulaşmasını sağlamaktır. Belirli öğrencilerle sağlanan başarı bir kurumu etkili yapmaz. Etkili kurumlarda her alanda başarı sağlayan okulun dinamiklerini harekete geçiren sosyal kültürel açıdan gelişimi devam eden dinamik yeniliklere ayak uyduran bir yerdir.Kkurumlarda tüm öğrencilerin kültürel ve sosyal yönden gelişmesi psikososyal açıdan gelişmesi beceriler kazanması mümkün kılınan bir eğitim çevresi ile ortaya çıkar. Bu kurumların temel amacı nitelikli bir öğretim ile sağlanmaktadır.Başarılı olan kurumlarda yapılan araştırmalar okul liderliğini yerine getiren kişilerin etkisinin çok fazla olduğu görülmüştür. Etkili kurumları ortaya çıkarmak için kurum özelliklerini iyi bilmek planlamasını kurum özelliklerine göre yapmak kuruma göre hareket etmek kurumun farkında olmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kurum liderliğini yapan kişi etkili hale getirebilmek adına yapacağı çalışmalar ile okul paydaşlarını harekete geçirerek tüm paydaşları kurum etkililiğine dahil etmesiyle gerçekleşeceği belirlenmiştir. Başarılı yöneticilerin buldukları ortamlarda güven,huzur ve işbirliğini sağladıklarında öğretmenler üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları, Etkisiz yöneticilerin ise, kurumlarda düzensizlik,güvensiz bir ortam huzursuz bir çalışma alanı ortaya koydukları için öğretmenler üzerinde olumsuz etkiye neden oldukları görülmüştür. Kurumdaki başarının etkin hale gelmesi yöneticinin asli görevidir kurum lideri olarak öğretimi geliştirmek başarıyı arttırmak için kurumdaki diğer çalışanlarla bir vizyon ortaya çıkarmalıdır özellikle kurumda bulunan öğretmenler bu vizyonu ortaya çıkarmasında çok önemli paya sahiptirler.

Öğretimin başarısını arttırmak için öğretimde ile ilgili herkezin mücadelesinin ortak olması gerekmektedir kurum liderleri ortak bir amaç için İlk önce kurum çalışanları arasında olumlu bir iklim oluşturmalıdır oluşturulan ilişkilerde açıklık şeffaflık dürüstlük temel amaç olmalıdır herkes birbirine güven duymalı açık ve net olmalıdır. Kurum yöneticileri personellerini iyi tanımalı sorunları ve ihtiyaçları bilmeli ve bu konuda çözümler aramalı kurum için en iyisini ortaya koymalıdır bir kurumda hedefe ulaşabilmek için işbirliği çok önemlidir başarının oluşabilmesi işbirliğine bağlıdır. Kurumu iyi tanıyan ihtiyaçlarını çok iyi bilen öğrencinin durumunun farkında olan Kurum yöneticileri yapılacak çalışmaları paydaş olanlarla birlikte değerlendirmeleri planlamayı beraber yapmalıdır. Kurumda kendini geliştirmek isteyen öğretmenlere fırsatlar verilmeli yapılan çalışmalar desteklenmeli gerekli imkan sağlanmalıdır. Etkili bir kurum liderliği için öğrenci merkezli yaklaşımın ortaya çıkarılması esastır.

Öğretimsel Liderlik

1970 li yılların sonuna doğru temel bir yönetim şekli olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, okul liderliği konusunda okulu yeniden şekillendirme olarak vurgulanmaya başlamıştır. Başarılı yöneticilerin Bu başarıya ulaşmasında öğretim liderliği konusunda çok başarılı oldukları görülmüştür. Öğretim liderliği okulun vizyonunu en iyi şekilde belirleyen okulu amaçlarına etkili bir şekilde ulaşması için yardımcı olan işbirliğine önem veren Tüm paydaşları okulun başarısı için dahil eden dinamikleri harekete geçiren yöneticilerin özellikleri olarak belirlenmektedir. Öğretimsel liderlik, amaca ulaşmak ve başarıyı sağlamak için eğitim ve öğretim çalışmalarını ortaya koymaktır. Öğretimsel liderlikte önemli olan okul müdürü öğretmen ve öğrencinin eğitim çalışmalarında farklılık oluşturarak etkili olmasını sağlamaktır. Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en belirgin özelliği, eğitim ile ilgili olmasıdır.

Öğretim liderliği bir kurumun başarıya ulaşmasında hedeflerine varmak için yapılan çalışmaları ortaya koymaktadır. Etkili kurumların başarısını araştırıldığında yöneticilerinin öğretimsel liderliği kavramış kurumun başarısı için gerekli çalışmaları yapmış öğrenci başarısı üzerinde dolaylı etkisi olan amaca dönük etkinlikler yaparak öğretim programlarını okulun yapısına uygun hale getirip öğretmenlerle birlikte hareket ederek amaca ulaşmak da ortaya çıkacak engelleri ortadan kaldıran huzurlu bir çalışma ortamı yaratan zamanını odalarında okul içerisinde geçiren kişiler oldukları görülmüştür. Çok hızlı değişen bir dünyada eğitim sisteminde değişmesi gelenekçi katı Yöneticilik anlayışında değişimine gerek duyulmuştur. Bu değişim içerisinde ortaya çıkan öğretimsel liderlik anlayışı Etkili kurumların Ortaya çıkmasını başarılı okulların oluşmasını sağlamıştır. Öğretimsel liderlik tamamen okul ortamını oluşturan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik Anlayışını diğer liderlik Anlayışından ayıran en büyük fark ise öğretim programları ve eğitim ortamı ile ilgili olmasıdır.

Öğretimsel Liderliğin Özellikleri

Kurumlarda bulunan yöneticilerin başarılı bir öğretim lideri olabilmesi için alanları ile ilgili güçlü bir yöntem ve bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Öğretim lideri olan kişilerde yetenekleri ile hedeflerinin olması öğretmenlerin denetimlerinde farkını ortaya koymaları ve hedeflerine ulaşma konusunda öğretmenleri de paydaş haline getirmelidir. Müfredatın uygulanması, sınavlar, beklentiler, okul iklimi, kurum kültürü vs. konularında paydaşlarla sıkı bir ilişki içinde olmalıdır (Sergiovanni, 1991). Öğretimsel liderlik eğitimle ilgili geliştirilen bir liderlik özelliği olduğunda temel amaç eğitim öğretimin gelişmesidir öğretimsel liderlik de hedef, başarılı kendini geliştirmiş amacı ve hedeflerine ulaşan bir kurum oluşturmaktır böyle bir kurumun oluşması için güçlü nitelikli öğrenmeyi felsefe edinen personelini bir misyon amacı doğrultusunda etrafında birleştirmeyi amaçlayan kişilere ihtiyaç duymaktadır. Öğretim liderliğini kabul etmiş kişiler buldukları kurumlarda hedefler belirlenmiş öğretim programları ve müfredatı Okuluna göre düzenleyen başarıları nitelikli kaliteli bir şekilde öğrenci yetişmesini sağlayan liderlerdir. Öğretim sel lider okulda bilginin üretilmesi araştırma yapılması Soran sorgulayan Üretici ve yaratıcı insan modeli yetiştirebilmek için mücadele eden kişilerdir.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları

Öğretim liderliği kavramı tamamen öğretim alanında çalışmaları kapsamaktadır. Öğretim çalışmalarının yapıldığı en önemli kurum okullardır ve bu okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin devam edebilmesi için kurum müdürleri bulunmaktadır. Okulun başarı ya da başarısızlığı, bir bakıma müdürün başarı ya da başarısızlığıyla açıklanır. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi yöneticidir (Güçlü, 1997).

Öğretim liderliğini benimsemiş kurum müdürleri amaçları doğrultusunda hareket eden kişiler olarak karşımıza çıkarlar. Öğretim Liderliği doğrultusunda çalışmalar yapan Okul müdürleri bulunmuş oldukları kurumlarda başarının ortaya çıkabilmesi öğretim hedeflerine ulaşabilmesi için tüm dinamikleri harekete geçiren ve paydaşları ile hareket ederek işbirliğine dayalı hareket eden kişilerdir. Okullarını iyi tanıyan kaynaklarını ve ihtiyaçlarını iyi bilerek buna göre hareket eden ihtiyaçların karşılanması konusunda çalışmalar yapan liderlerdir. Yapılan

çalışmalarda başarılı olan okulların Öğretim liderliğini benimsemiş müdürler ile başarının doğru orantılı olduğu görülmüştür.

Ülkemizde 2000li yıllardan sonra eğitim sisteminde değişime gidilmiştir. Yeniliklere açık başarıya odaklı kendini ifade eden araştıran sorgulayan çağın gereklerine göre hareket eden öğrenciler yetiştirilmek istenmektedir. Bu amaç doğrultusunda ise bu okullarda bu dinamizmi sağlayabilecek Öğretim liderlerine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Öğretim liderliğini oluşturmuş bunu kabul eden yöneticiler buldukları kurumlarda güven ve huzuru sağlayan eğitim ve öğretimin en önemli paydaşları olan öğretmenleri alınan kararlara dahil eden iletişim ikna kabiliyeti yönünden güçlü kişiler olarak ortaya çıkmıştır. Öğretim liderliğini benimsemiş olan kurum yöneticileri odasında oturmaktan ziyade genelde öğretmenler odasında sınıfta okul bahçesinde olan okuldan haberdar olan okulu tanıyan eksik ve ihtiyaç duyulan yönlerini iyi bilen yöneticilerdir (Akyüz, 2002, s. 116).

Öğretim liderliğini benimsemiş kişiler eğitim öğretim programlarını İyi bilmeli kendini okulun amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini adanmış başarılı bir okul oluşturabilmek için gerekli imkanları sağlayan okunur öğretim politikasının gelişebilmesi için Öğretmen öğrenci ile etkili bir iletişim kuran öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları için paydaşlarını özendirilen okulda bulunan eksiklikleri çok iyi tespit eder ve eksiklikleri gidermek için tüm imkanları seferber eden liderlerdir. Öğrenme açısından durmadan kendini yenileyen öğrenmeye ve yeniliklere açık olan paylaşımcı bireylerdir. Başarı sağlanabilmesi açısından öğrenci ve öğretmenleri motive edebilen ve bunu çok iyi sağlayan koymuş olduğu uzak ve yakın hedefler okula uygun olan vizyon ve misyon açısından tamamen iletişim ile hareket edebilen kişilerdir. Farkındalık yaratan değişimi oluşturan kişiler oldukları gözlemlenmiştir. Öğretim liderliğini benimsemiş kişiler Okul içerisinde adaletli tarafsız olan kişilerin görüş düşünce ve görünüşü ile değil çalışmalarını başarıları ile ilgilenen kişilerdir. Kurum yöneticileri kurumun başarı çitasını en üst seviyeye çıkarabilmek adına tüm gerekenleri yerine getirebilecek kabiliyete sahiptir.

Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler

Öğretim liderliği, merkezinde öğrenme olan eğitimin gelişiminden sonra araştırmacılar için önemli konu haline gelmiş ve bu konu hakkında araştırmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar öğretim liderliğinin ne olduğu nasıl olduğu uygulanış biçimi ve özellikleri araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Etkili kurumlarda başarı gösteren kurumların başında iyi bir öğretim liderliğine sahip kişilerin olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar başarı ve etkili bir kurum için öğretim lideri en önemli etken olduğu ortaya koyulmuştur. Başarılı öğretim liderlerinin yaptıklarına bakıldığında olumlu bir okul kültürü oluşturulduğunun öğrenmeye ve başarıya yönelik çalışmaların yapıldığı gözlemlenmiştir, ayrıca eğitim ile ilgili yapmış oldukları açıklamalarda, etkisi az olan kurumlara göre daha başarılı oldukları anlaşılmıştır. Öğretim liderliğini üstlenmiş olan yöneticilerin öğretim konusunu ön plana aldıklarını sürekli olarak öğretmen ve öğrencilerle iletişim içinde oldukları görülmüş öğrenme üzerine yoğunlaşarak bunu sağlayabilmek için her türlü imkân ve ortamı sağlayan öğrenmeyi basitleştirerek kolaylaştıran okulda işbirliğini sağlayan dinamizmi oluşturarak başarıya odaklanmış ve gerçekleştirmiş kişiler olarak dikkat çekmiştir.

Kurum müdürlerinden iyi bir öğretim lideri olması beklenmekle beraber, durmadan değişen, farklılaşan yasal engeller bürokrasinin etkisi, kurumlardan beklenen isteklerin çok fazla olması gerekli zamanın olmaması bu duruma imkan vermemektedir. Yapılan araştırmalarda öğretim liderliği kavramını benimsemiş ancak bunu harekete geçiremeyen okullarında uygulama olanağı bulamayan ideal olarak okul liderliğini ortaya çıkarmak isteyen yöneticilerin karşına çıkan engeller araştırılmış bunun ile ilgili olarak öğretim liderliği önündeki engellerin yasal düzenlemelerin ve bürokrasinin etkisi zamanın yetersizliği vizyon karar ve cesaret eksikliği ile eğitim eksikliği ile kaynak yetersizliğinin olduğu görülmüştür.

Müdürlerin öğretim lideri olabilmek için çaba göstermelerine rağmen sorumluluklarını yerine getirme konusunda yetersiz kaldıkları öğretim işlerinden çok kendilerini bürokratik işlere vermek zorunda kaldıkları program geliştirme ve öğretim ile ilgili etkin olmalarına fırsat vermemiştir. Bürokratik engeller ile zaman konusunda yaşanan sıkıntılar kaynak yetersizliği öğretim liderliğinin önünde engel olarak bulunmaktadır. Kurum müdürlerinin eğitim programları ile uygulanacak öğretim ile ilgili yeterli eğitime sahip olmamaları alacakları kararlar konusunda cesaret eksikliğine, vizyon geliştirememelerine neden olmakta bu durum ise öğretim lideri olarak yetersiz kalmalarına neden olmaktadır.

Bürokratik ve Yasal Engeller

Kurum müdürlerinin görevlerinin yasa ve yönetmeliklerle sınırlı hale gelmekte özgür bir irade ile karar alamamalarına görevlerini yerine getirme konusunda karmaşık ve sürekli daha farklı hale gelen yönetim sorunları okul yöneticisinin liderliğini olumsuz etkileyen durumlardan birisidir. Merkeziyetçi sistemlerde bu sorunlar daha belirgin ön plana çıkmaktadır. Mevcut düşüncenin dışına çıkmasına izin vermeyen özgür iradeyi ortaya

çıkaramayan sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumda da kurum müdürlerinin informal liderlikle ilgili özelliklerini gösterebilme ortamı yaratılamamaktadır (Bursalıoğlu, 1991 s.40).

Kurum yöneticilerinin sorumlulukları ve yöneticilik görevleri eğitim ve öğretim ile ilgili yasa ve düzenlemeler nedeniyle öğretim lideri olarak görev yapan kişilerin liderlik özelliklerini olumsuz yönde etkilenmektedir. Görevlerini kısıtlayıcı, karar alma konusunda bürokratik sorunlara takılması öğretim liderliği konusunda kontrolünü önemli ölçüde sınırlandırmaktadır.

Eğitim öğretim kurumlarının merkezden gelen yasa ve düzenlemelere bağlı kalınması istenmesi kurumların arasında farklılıkları göz ardı edilmesine her kurumun aynı statüde değerlendirilmesine neden olmakta bu durum ise öğretim lideri olarak görev yapan yöneticilerin elini kolunu bağlamaktadır.

Zaman Sınırlılığı

Yapılan araştırmalarda kurum yöneticileri asıl görevleri olan eğitim ve öğretim ile ilgili çalışmalar yapmak yerine daha çok öğretim ile ilgili olmayan öğretmen ve öğrenci ihtiyaçlarına zaman ayırmaktadırlar. Bu durum ise öğretim liderliği konusunda kendilerinden beklenen çalışmaları yapamamalarına hedefleri doğrultusunda hareket etmelerine engel olmasına neden olmuştur. Bilim insanlarının yaptıkları bir araştırmada okul müdürlerinin zamanlarının çok büyük bir kısmını öğretim dışındaki konulara harcadıkları ortaya çıkmıştır. Öyle ki zamanlarının % 18'ini ancak öğretim içerikli konulara ayırabilmektedirler. Buna benzer bir çalışmada Aksoy (1993) tarafından ülkemizde yapılmıştır ve aynı sonuçlar elde edilmiştir (Açıklan, 1994 s.122).

Vizyon, Kararlılık Ve Cesaret Eksikliği

Kurum yöneticilerinin kendi karakterlerinden kaynaklanan ve öğretim liderliğini engelleyen etkenler vardır. Bunların başında, vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği gelmektedir. Öğretim lideri olarak görev yapan kişiler kararlı ve cesur olmak zorundadır. Ayrıca vizyon sahibi olan ve bu özelliğini kurumunda da aşılayabildir.

Ülkemizde belli bir yönetici belirleme düzenlemesi olmadığı için kurumların başında bulunan kişilerin niteliklerine göre iş başına gelmemelerine neden olmaktadır. Öğretim liderleri vizyon sahibi cesur karalı kişiler olmaları beklenirken bu özelliklere bakılmadan yönetici seçimleri alınan kararlarda bağımlı olmalarına risk almamalarına kurallara göre hareket etmelerine neden olmaktadır.

Öğretim Liderliği Konusundaki Eğitim Eksikliği

Kurum yöneticiliği öğretmenlikle ilgilidir fakat farklı yaklaşım ve yöntemleri gerektirir. Öğretmen olarak yetişmiş ve çalışmış olmak, bir kurumda çok başarılı bir yönetici olacağı anlamına gelemmez. Yöneticilik kavramı bulunduğu ortamda fark yaratan işbirliğine teşvik eden bir kurumun işleyişini devamlılığını sağlayan kişilerdir. Ülkemizde eğitim yönetimi alanında bir çalışma ile ilgili yönetici seçme çalışması olmadığı için kurum yöneticilerinde eğitim eksikliği ortaya çıkmaktadır.

İyi bir öğretim lideri olabilmek belli bir meziyetlere sahip olmayı gerektirmektedir. İletişim yönü güçlü başarıya odaklı iş dinamizmini ortaya çıkaran kurumda güven ve huzur ortamı sağlayan kişilerin olması gerekmekte kurumu iyi tanımayı artı ve eksilerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Belli bir eğitim düzeyinden geçmeyen tepeden inme yöneticilik yapmaya başlayan kişilerde yöneticilik ile ilgili bilgi sahibi olmamalarına ve bunun sonucunda ise kurumlarda huzursuz güvensiz bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır.

Kaynak Yetersizliği

Eğitim kurumlarında kalitenin ve başarının oluşabilmesi için öncelikle çalışılan kurumların eksikliklerinin giderilmesi ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Öğretim liderliği görevinin asli görevi öğretim başarısı olması gerekirken günümüzde yaşanan en büyük sorun kaynak yetersizliğinden dolayı kurum müdürlerinin asli görevlerinden çok kaynak arama imkanı yaratma gibi durumlarla uğraştıkları görülmüştür. Bu durum öğretim liderliğini üstlenmiş kişilerin yaşadığı en büyük sorundur. Her kurumun özelliklerinin demografik yapısının çevre şartlarının ekonomik boyutlarının farklı olmasına rağmen tüm okullar aynı şartlarda değerlendirilmekte aynı başarı ve etkinlikler beklenmektedir. Öğretim liderliğini üstlenmiş kişiler bu durum karşısında ise çaresiz kalmakta kaliteli bir kurum oluşturamamaktadırlar. Öğretmenlerin alanları ile ilgili yapacakları çalışmalar için lazım olacak materyallerin ve gerekli ekipmanların sağlanması gerekir. Öğretim liderliği görevini benimsemiş olan yöneticiler gerekli çalışmalar ile kaynak temin ederek görevlerini yerine getiren kişiler olarak nitelikli bir öğretim sağlayacaklardır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim çalışması niteliğindedir. Bu araştırma nitel verilere dayalı betimsel bir çalışmadır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72). Bu çalışmada, öğretmenlerin görevlerini yerine getirme sürecinde yaşadıkları sorunların neler olduğuna dair, anasınıfı, sınıf öğretmenleri ve ortaokul branş öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak sorunları tespit etmek amacıyla yarı-yapılandırılmış sorularla derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilçelerde yöneticilik yapan ilkokullardan 11, ortaokullardan 14 ve Liselerden 6 Anaokulundan 4 olmak üzere toplamda 35 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, önceden hazırlanan beş sorunun katılımcılara sorulması ve katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlardan oluşmaktadır. Katılımcılara sorulacak olan sorular hazırlanmış, uzman görüşüne başvurulmuş, uzman görüşü ile görüşme sorularının içeriği ve soru sayısı belirlenmiştir. Bu yöntem katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatmasını sağlar. Bu tarz görüşmelerde ya her soru esnek cümlelerden oluşmalı ya da görüşme farklı yapılandırılmış tekniklerde hazırlanmalıdır (Merriam, 2013).

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere (öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumları, mesleki kıdemleri, Branşı ve çalıştığı eğitim kurumu), ikinci bölümde ise öğretmenlerin görevlerini yerine getirme sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin toplam beş yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmakla birlikte derinlemesine bilgi almak için sonda sorular da sorulmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Formun güvenilirliği için iki ön görüşme uygulaması yapılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin görevlerini yerine getirme sürecinde yaşadıkları sorunların neler olduğu konusunda öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla anaokulu, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine “yarı yapılandırılmış görüşme formu” uygulanmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, nitel veri analiz tekniklerinden içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Tüm nitel veri analizi işlemleri esasen içerik analizi anlamına gelmektedir (Merriam, 2013). İçerik analizi, sözel ve yazılı olarak elde edilen verilerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine imkân sağlayan (Tavşancıl ve Aslan, 2001) bir analiz tekniğidir. Betimsel analiz ise, çeşitli tekniklerle toplanan verilerin, önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanmasına dayanan nitel bir veri analiz çeşididir. Betimsel analizde amaç, bulguları düzenleyip ve yorumlayıp okuyucuya sunmaktır. Betimsel analiz yapılan araştırmalarda doğrudan alıntılara sık sık yer verilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada, yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar, cevapların içeriğine göre önce anlamlı gruplar haline getirilmiştir. Daha sonra sorulardan elde edilen veriler, temalara göre ayrı ayrı gururlandırılmıştır.. Tabloda benzer cevaplar ve bu cevapları veren kişi sayıları verilmiştir. Yöneticilerin verdiği cevaplar da doğrudan tabloların altına yazılarak yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan 35 yönetici Y1, Y2,.. şeklinde kodlanmıştır.

BULGULAR ve YORUM

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk sorusu “Yasal düzenlemelerin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir?” Şeklinde dir. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar incelenmiş ve Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Yasal düzenlemelerin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? Sorusuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Katılımcı Kodu	n
Yasal düzenlemelerin açıklayıcı ve kapsayıcı olmaması	Y2, Y3, Y5, Y7, Y9, Y13, Y23	7
Yasal düzenlemelerin planlı hareket etmeyi engellemesi	Y7, Y11, Y15, Y26, Y27, Y29	6
Yasal düzenlemelerin liderlik anlayışını korumaya yönelik olmaması	Y6, Y8, Y9, Y15, Y16, Y19, Y30, Y31	8
Okul yönetimini olumsuz etkilemesi ve kısıtlaması	Y8, Y10, Y12, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y27, Y28, Y33, Y34, Y35,	16
Yasal düzenlemelerin iş gücünü fazlaştırmaması	Y1, Y12, Y17, Y32	4
Yasal düzenlemelerin açık ve net olmaması	Y2, Y4, Y5, Y6, Y23, Y35	6

Yöneticilerin 7'si yasal düzenlemelerin açıklayıcı ve kapsayıcı olmamasını, 6'sı yasal düzenlemelerin planlı hareket etmeyi engellemesi, 8'i yasal düzenlemelerin liderlik anlayışını korumaya yönelik olmamasını 16'sı okul yönetimini olumsuz etkilemesi ve kısıtlaması, 4'ü yasal düzenlemelerin iş gücünü fazlaştırmaması, 6'sı ise yasal düzenlemelerin açık ve net olmaması şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Buna ilişkin yönetici görüşleri: **Y1** "Her yasal düzenleme iş yükü olarak karşımıza çıkıyor." **Y2** "Kimi düzenlemeler yeterince kapsayıcı ve açıklayıcı olmadığı için uygulama boşluklara sebep olmaktadır." **Y3** "Okulun lokal özellikleri gereği yararına alınacak bir karar diğer okullar ve yasal gerekçelerle uygulanamayabiliyor." **Y4** "yapılan düzenlemeler açık ve net bir şekilde belirlenmemesi sorunlar çıkarmaktadır." **Y5** "Yasalarda net olarak okul yöneticiliği görev ve yetkilerinin sınırlarının çizilmemiş olması liderlik etmede de olumsuz etkileri vardır. Ayrıca yasal düzenleme okul idarelerini lider olmaya değil de yönetici olmaya itmektedir." **Y6** "yasal düzenlemeler görev yetkilerinde açık ve net değildir." **Y7** "Okullarda planlanan işlerin çok sık değişen yasalar nedeniyle planlamaya engel olmaktadır." **Y8** "Öğretim liderliğini de kapsayacak şekilde okul müdürlerinin görevleri, gerek Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde gerek Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde gerekse de çeşitli düzenleyici işlemlerde belirlenmiştir. Söz konusu yasal düzenlemelerle belirlenen okul yöneticilerinin görev ve yetkileriyle ilgili herhangi bir eksikliğin olduğunu düşünmüyorum. Öğretim liderliğiyle ilgili yaşanan sorunların kaynağını yasal düzenleme eksikliği olmaktan öte uygulama yetersizliği olarak görüyorum." **Y9** "Yasal düzenlemelerin hala yönetici yetiştirilmesi ve atanması konularında eksik olduğu düşüncesindeyim." **Y10** "yapılan düzenlemelerin liderliği uygulamada olumsuz etki yaratmakta engellemektedir." **Y11** "yasal düzenlemeler çok sık değişmesi planlar yapmayı engellemektedir." **Y12** "yasal düzenlemeler okul liderliği yapılmasında engeller ortaya koymakta iş gücünü fazlaştırmaktadır." **Y13** "Yasal düzenlemeler tüm okulların özelliklerine uygun olmaması sorunlar ortaya çıkarmaktadır." **Y14** "Yasal düzenlemelerin çok sık değişiklik göstermesi okullarda planlamalarda uzun vadeli planlar yapılamamasına neden olmaktadır." **Y15** "Yasal düzenlemelerle eğitim öğretim personelleri dışarıdan gelen her türlü tehlikeye karşı yasal olarak korunmalıdır." **Y16** "Yöneticileri yeterince korumayan yöneticiyi ne olursa olsun durumu çöz gözünü bakan yasal sorumluluklar düzenlenmeli sorumluluk alması için idareciyi de belirli bir güç verilmeli destek artı sonuç şeklinde olmalı yapılan düzenlemeler yöneticilerin önünü kapayan şekilde değil çözüm odaklı olmalı." **Y17** "Giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaştığımız, artan bir kamu denetiminin baskısı altına girdiğimiz ve dolayısıyla okul yönetimindeki kontrollerimizi yavaş yavaş kaybediyoruz." **Y18** "Yasal düzenlemeler öğretim liderliğini yerine getirmekte engeller oluşturup görev yapılmasını engellemektedir." **Y19** "Ülkemizde eğitim yöneticileri adına olumlu hiç bir düzenleme yapılmamıştır." **Y20** "Okul yönetimini olumsuz yönde etkiliyor ve sınırlıyor." **Y21** "Yöneticiye rehberlik etmesinin yanında aşırı yasal sınırlandırmalar yöneticinin vizyonunu sınırlandırıyor." **Y22** "yasal düzenlemeler okul yönetimi konusunda destekleyici olması gerekirken liderlik değil otorite sahibi olmaya neden olmaktadır." **Y23** "Uygulamalar yerel şartlardan etkilendiği için yasal düzenlemeler ile yerel şartlar arasında çatışma yaşayabiliyoruz. Bu sıkıntılı zamanlarda bazen kendimize göre bir çözüm yolu bulabiliyoruz. Ama bizi bağlayan yasal düzenlemelerdir. Bu nedenle yasal düzenlemeler en az yüzde 80/90 bizi etkiliyor." **Y24** "Liderlik yasal düzenlemeler etkilidir. Ancak daha çok yöneticilik yapan kişinin kişilik özellikleri karakter özellikleri ile alakalıdır. Lider kişi yapısına sahip bireyler hangi yasa altında olurlarsa olsunlar o özelliklerini ota çıkaracaklardır. bunun yanında yasal olarak çıkarılacak yasalarla lider yetiştirme hızlandırılabilir." **Y25** "Yasal düzenlemeler öğretim liderliğini çok etkilememektedir. Sadece yol değişimine sebep olmakta planlama yapılamamaktadır." **Y26** "Öğretim liderliğinde amacım etkili bir eğitim ortamı oluşturmaktır. Ancak yapılan yasal düzenlemeler sürekli değişmektedir, etkin, kararlı ve kalıcı değerlendirmelerin liderliğime istikrar getireceğine ve etkinliğimi arttıracığına inanıyorum." **Y27** "yasal düzenlemeler liderlik yapılmasının önünü açmaktan ziyade daha çok engel oluşturmakta sınırlayıcı olmaktadır." **Y28** "Yasal düzenlemeler okullarda uzun vadeli planlar yapılamamasına tutarlılığı sağlayamamaya neden olmaktadır." **Y29** "Yasal düzenlemeler okullarda liderlik yapan kişileri korumaya yönelik olmaması liderlik konusunda engel oluşturmaktadır." **Y30** "Yasal düzenlemeler kendini geliştiren yöneticileri korumaya yönelik değil. Örneğin yüksek lisans eğitim alanında tezli yapanları öne çıkaran bir düzenleme mevcut değil. 2 ve daha fazla üniversite bitirmenin, makale yazmanın veya bilimsel çalışmalar yapmak yasal düzenlemelerle avantajlı hale getirilmiyor." **Y31** "Yasal düzenlemeler yetersiz ve çok iş yükü getirmektedir. Sorumluluklar çok, inisiyatif ve yetki kısıtlı." **Y32** "Yasal düzenlemelerin öğretim liderliğine etkisi bana göre

tepeden inme asıl işi icra edenleri göz ardı ederek yapılan yasal düzenlemeler öğretim liderliğine ket vurmakta bu durumda inisiyatif alıp duruma göre hareket etmemiz bizi vicdanen rahatlatmaktadır.” **Y33**“Yasal düzenlemeler öğretimin niteliğini ve eğitimin kalitesini olumsuz etkileyecek duruma geldiğinde öğretim liderliği vasfı da bu durumlardan olumsuz etkilenmektedir.”**Y34**“Yasal düzenlemeler için içine girildiğinde idarecilerin fikrini alınmadan yapıldığı için büyük zorluklar çıkarmaktadır.”**Y35**“yasal düzenlemelerin açık ve net olmaması uygulanabilirliğinde sorunlar oluşturmaktadır.”

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu “Zaman sınırlılığının öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? ”Şeklinde. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar incelenmiş ve Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2:Zaman sınırlılığının öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? Sorusuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Görüşler	Katılımcı Kodu	n
Öğretim liderliğini olumsuz etkilemesi.	Y4,Y16,Y19,Y21,Y32,Y17	6
Zaman sınırı Öğretim liderliğine fırsat vermemesi.	Y11,Y13,Y23,Y25	4
Eğitim ve öğretime gereken zaman ayırlanamaması.	Y2,Y8,Y10,Y15,Y20,Y33,Y34,Y35	8
İş yoğunluğundan etkinliklere zaman kalmaması	Y5,Y26,Y29,Y31,Y35	5
Zaman sınırının engel oluşturmaması	Y1,Y3,Y9,Y12,Y14,Y18,Y22,Y24,Y27,Y28,Y30	11

Araştırmada yer alan yöneticilerin 6’sı öğretim liderliğini olumsuz etkilediğini, 4’ü zaman sınırı öğretim liderliğine fırsat vermediğini 8’i eğitim ve öğretime gereken zaman ayırlanamamasını, 5’ iş yoğunluğundan etkinliklere zaman kalmamasını, 11’i zaman sınırının engel oluşturmadığını, ifade etmişlerdir.

Buna ilişkin öğretmen görüşleri: **Y1** “Zaman sınırı olmadığını düşünüyorum, okul dışında da bu çalışmalar yapılabilir.”**Y2** “Okul için gerekli fiziksel ve eğitsel düzenlemelerin uygulanmasında kopukluklara neden olmaktadır.”**Y3** “Öğretmenlik mesleği mesai saatleri dışında da devam ettiği için öğretim liderliği de zamana bağlı değil. Zaman sınırı olduğunu düşünmüyorum .” **Y4** “öğretim liderliğini gerçekleştirmekte sorun oluşturmaktadır.” **Y5** “Öğretmenler ders dışında okulda geçirdikleri zamanlar çok azdır. Bu nedenle öğretmenlerin gerek proje hazırlamada gerekte diğer takım arkadaşları ile iletişiminin artırılması için ders dışı zamanlarda da öğretmenlerin okulda bulunmaları için yasal mevzuatta yer verilmelidir ki öğretmen ve lider arasındaki iletişim artırılsın.” **Y6** “Olumsuz etkilenmektedir.” **Y7** “Zaman sınırı makul düzeyde olmalı. Az veya fazla olması olumsuz sonuçlar doğurabilir.” **Y8** “Eğitim ve öğretim elbette sadece okul içinde sürdürülen bir faaliyet değildir. Bu faaliyetin okul dışında da bir bütün olarak sürdürülmesi gerekmektedir. Son zamanlarda öğretim müfredatının sadeleştirilmesiyle öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki yük bir nebze olsun azalmıştır ama bu yeterli değildir.” **Y9** “Öğretim liderliğimde zaman sınırlılığının bir etkisi yoktur.” **Y10**“evrak yükünün fazla olması zaman konusunda eğitim öğretim işlerine fırsat vermemektedir.” **Y11**” zaman konusunda yaşanan sıkıntı okuldaki çalışmalarını engel olmaktadır.”**Y12** “zaman konusunda sıkıntı yaşamıyorum.”**Y13** “Eğitim öğretim faaliyetlerinin okuldaki mesai ile sınırlı olmadığı için, zamanın sınırlı olması hedeflerimize ulaşmamızda sorun oluşturmaktadır.” **Y14** “zaman sınırı zamanı verimli kullanmaya çalışmamıza yararlı olmaktadır.” **Y15** “Okullardan istenen çok çeşitli işler (iş sağlığı, okul sağlığı, okulum temiz, maarif hareketi, rehberlik öğretmeni olmayan okullarda rehberlik öğretmenin yapması gereken her şeyi idarecinin yapmak zorunda kalması vs) asıl işimiz olan eğitim öğretime ayrılan zamanı çok olumsuz olarak etkilenmektedir.” **Y16** “Zamansal hatalar özellikle üst yöneticilerin anlık ve gereksiz istekle çalışmaları idareciler üzerimde zaman kaybı ve buna bağlı olarakta psikolojik isteksizlik meydana getirebilmektedir.” **Y17** “Zamanımızın büyük çoğunluğunu öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçlarına ve disiplin olaylarına ayırdığımız için öğretim liderliğini çok fazla zaman ayıramıyorum.” **Y18** “Öğretim liderliğinde zaman sınırlılığında zorluk çekmiyoruz.” **Y19** “öğretim dışında diğer işlerle uğraşmak öğretim liderliğini olumsuz etkilenmektedir.”**Y20** “zaman konusunda yaşanan zorluklar başarının önüne geçmesine neden olmaktadır.” **Y21** “Liderin işini zamanında yapması açısından olumlu. Fakat uzun süreli vizyonu olumsuz etkiliyor. Ama genel anlamda olumsuz.” **Y22**“zaman sınırlılığının öğretime etkisi olduğuna çok katılmıyorum.. çünkü eğitimin tüm yaşama zamana yayılması gereklidir.” **Y23** “İş yoğunluğu olduğu zamanlar zaman sıkıntısı oluyor. Acil bilgi istendiği zamanlarda zaman yeterli olmuyor. Onun dışında iyi bir planlama yapılırsa zaman sınırlılığı bizi fazla etkilemiyor.” **Y24** “liderlik zamandan mekandan etkilenen bir olgu değildir.” **Y25** “Zaman sınırlılığı öğretim liderliğini ister istemez etkiler. Liderlik yapılırken bazı olgu ve olayların vuku bulması tabii zaman alır.” **Y26** “Bürokratik işlerle uğraşmam eğitimle geçirmem gereken zamanıma sınır koymaktadır. Haliyle etkinleşmemizin hızını düşürmektedir.” **Y27** “Olumlu buluyorum. Ama yöneticiliğin bittiği kurumdaki başarının yeni kuruma liderliğe etki etmesi gerektiğine inanıyorum.” **Y28** “zaman sınırlılığının öğretime etkisi olduğuna çok katılmıyorum. Çünkü eğitimin tüm yaşama zamana yayılması gereklidir. ”**Y29**“iş yükünün fazla olması etkinliklerin yapılmasına fırsat vermemektedir. ”**Y30**“Zaman sınırlılığı insan kaynağının fazla olması ile ilgilidir. Yeterli idari personel olduğu için işlerin okulumuzda zamanında yapılmasında problem yaşanmamaktadır. ”**Y31**“Zamanın yetersiz olması , yapılacak iş yükünün fazlalığından dolayı, gerekli işlere yeterli zaman

ayrılmamasına sebep olmaktadır. ”Y32“Zaman sınırlılığı öğretim liderliğine olumsuz etki ediyor bizler kendimizi geliştirmek için zaman bulamıyoruz. ”Y33“Zamanın sınırlı olması öğretimde verimliliği artıramamaya sebep olmaktadır. ”Y34“Öğretiminin kalitesini olumsuz etkilediği gibi öğretim liderliğini de olumsuz etkilemektedir. Zamanın verimli kullanılması söz konusu olmuyor. ”Y35“zaman sınırlılığı iş yükü fazlalığı asli görevimiz olan eğitime fırsat vermemektedir.”

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmamanın üçüncü sorusu “Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliğinizin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir?” Şeklinindedir. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar incelenmiş ve Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3:Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliğinizin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? Sorusuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Katılımcı Kodu	n
İletişim konusunda kurumlarda sıkıntı oluşturması.	Y1,Y9,Y21	3
Karar verme ve uygulama konusunda sıkıntıların ortaya çıkması	Y9,Y11,Y12,Y13,Y22,Y25,Y28,Y30	8
Eğitim eksikliğinin sorun olmadığını belirtmesi	Y4,Y10,Y18,Y27,Y34	5
Gerekli eğitim çalışmalarının verilmemesi	Y2,Y5,Y6,Y17,Y23,Y24,Y26,Y31,Y32,Y35	10
Yasal düzenlemelerle eğitim eksikliği konusunda çalışma yapılmaması	Y7,Y8,Y14,Y15,Y17,Y29	6

Araştırmada yer alan öğretmenlerin 3’ü iletişim konusunda kurumlarda sıkıntı oluşturmasını,8’i karar verme ve uygulama konusunda sıkıntıların ortaya çıkmasını,5’i eğitim eksikliğinin sorun olmadığını belirtmesi 10’u gerekli eğitim çalışmalarının verilmemesini,6’sı yasal düzenlemelerle eğitim eksikliği konusunda çalışma yapılmamasını yaşadığı sorunlar olarak ifade etmişlerdir.Bu soruna ilişkin öğretmen görüşleri:

Y1 “Yeni bakış açıları kazanma, kendini geliştirme imkânı olmuyor.”**Y2**“Konuya hakim olamamayı ve uygulamada eksikliklerle karşılaşmama neden olmaktadır.”**Y3**“İlk zamanlar belki ama eksik tecrübeyle ters orantılı. Ama yine de işimizin bir kısmı beşeri ilişkiler ve bu sürekli değişim gösteren bir konu.” **Y4**” Araştırarak, geliştirerek, tecrübe edinilebilir.”**Y5** “Aslında liderlik tanımında birçok değişken vardır. Kimi insanlarda lider olunmaz doğudur gibi düşünceler olsa da her meslek eğitiminde olduğu gibi liderlerin de eğitilmesi mümkündür. Bu amaçla MEB mevzuatında son dönemlerde yüksek lisans almaya yönlendirme düşüncesi olsa da net olarak bu kavram içi doldurulmadığından iyi liderlerin yetişmesi pek mümkün olmuyor. Ayrıca yasal mevzuata okul liderliğinin 2. Görev olarak tanımlanması da bu alanda iyi yetişmiş insanların heba olmasına neden olmaktadır. Ayrıca tüm meslekler usta çırak ilişkisi ile olduğundan yönetmeliklerde düzenlenmek üzere usta çırak ilişkisi ile yöneticilerin yetişmesi ve kendi liderlik altyapısının oluşturulması gerekmektedir.”**Y6** “Olumsuz etkilemektedir.”**Y7** “Lider olacak kişinin her konuda öncülük edebilecek kadar konulara hakim olması gerekir. Eksik olunan konular hizmet içi eğitim faaliyetleri ile giderilmeli.”**Y8**“Öğretim liderliği konusunda eğitim eksikliğim bulunmakla birlikte eğitim eksikliğimin giderilmesiyle öğretimsel liderliğimin olması gereken konuma erişeceğimi düşünmüyorum. Öğretim liderliğini etkileyen birçok unsur vardır. Bunlar arasında yasal düzenlemeler, uygulamalar, eğitim, okulun bulunduğu ortam, veli ve öğrenci profili vb. sayılabilir. Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliğinin giderilmesinin yanında bu ve buna benzer unsurlarda düzenleme ve iyileştirilme yapılması şarttır.”**Y9**“Öğretim liderliği konusundaki eksikliklerim direkt olarak bu davranışı sergilememde olumsuzluk oluşturur. Liderlik, çağın gerektirdiği birçok beceriyi ve pedagojik bilgi birikimini gerektirdiği düşüncesindeyim.”**Y10**” eğitim eksikliği sorun oluşturmamaktadır.” **Y11** “Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği öğretim liderliğimizi olumsuz etkiler ve öğretmenlerin gözünde birşey bilmiyor algısı yaratır.” **Y12** “Kriz ortamında sorunlara acil ve uygun çözümler üretmede eksiklikler yaşayabiliyoruz.” **Y13** “Eğitim eksikliğinden kaynaklanan karar alma sıkıntısı yaşıyoruz.”**Y14**“yöneticiliğe başladığımızda gerekli eğitim verilmemesi sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır.”**Y15**“Tecrübeli idareciler ve hizmet içi eğitimle tamamlamaya çalışıyorum. Bu konuda idarecilikten önce detaylı bir şekilde eğitim verilmelidir.” **Y16** “Dünya durmadan değişen gelişen bir Sistem olduğu için bir kurum lideri de gelişime ayak uydurmak zorundadır gelişim olmadığında gerileme hatta tükenme olabilir bu nedenle yöneticilere eğitim eksikliğini gidermek konusunda kendini yenileme konusunda hizmet içi eğitimler seminerler sağlanmalı böylelikle gelişime ayak uydurmalıdır.” **Y17** “Okul müdürü olarak ayrı bir eğitim almadım. Eğitimlerimiz Öğretmenlik mesleğini icra etmek üzerine idi. Öğretmen yetiştirmeye yönelik programlar genel olarak eğitim programı ve öğretim, özellikle de ilgili öğretmenlik dalı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu programlar yönetim alanındaki becerilerin öğretilmesi bakımından yetersizdir. Bu nedenle eğitim programı ve öğretimle ilgili olarak okul müdürlerinin davranışlarını yönlendiren yeni stratejiler çoğu zaman bu programların kapsamı dışında kalır.” **Y18**“Eğitim eksikliğinin sorun olduğunu düşünmüyorum.” **Y19** “Yöneticilik eğitimden ziyade tecrübeyle olgunlaşan bir olgu bence.” **Y20** “Eğitim eksikliğimiz en çok fazla olduğunu düşünüyorum dolayısıyla çok etkiliyor.” **Y21** “bulduğumuz kurumlarda iletişim ve uygulama yönünden sıkıntılar çıkmaktadır.” **Y22** “liderlik kavramını tam olarak bilemediğimiz için karar verme alma uygulama konusunda sorunlar yaşanmaktadır.” **Y23** “Bilmeden hiçbir iş yapılamaz. Bilgi eksikliği yöneticilere yanlış yaptırıyor. İdarecileri kendi konularında

bilgilendirici bir merkez yok. Herkes kendi ilgi ve becerisine göre işleri götürüyor. Yöneticilik profesyonel olmalı.” **Y24** “Yönetici eğitimsel yeterliliklere önce kendisi sahip olacak ki liderlik edebilsin. bu açıdan öğretimsel liderler muhakkak kendinde verebilecekleri bir şeyler olacak ki eğitim örgütüne liderlik yapabilsin.” **Y25** “Eğitim eksikliği öğretim liderliğini olumsuz etkiler. Eğitim bu süreçte çok önemli bir unsurdur. Liderliğin özüne temas eder. Öğretim lideri eğitim alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.” **Y26** “Öğretim liderliğini tam anlamıyla uygulayan iyi örneklerin tanıtıldığı eğitimcilerin, anlatımlarının yer aldığı öğretim liderliği seminerlerine katılmak uygulama okullarında çalışmaları görerek eğitim almak isterdim.” **Y27** “Şahsım adına eksiklik olduğunu düşünmüyorum.” **Y28** “Liderlik yapmakta olayları çözmekte sorunlar ortaya çıkmaktadır.” **Y29** “Öğretim liderliği konusunda çağa ayak uydurmaya, sürekli gelişen yenilenen eğitim anlayışlarına uygun olarak kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Pedagojik olarak öğretim konusunda yeterli düzeyde öğretim rehberliği yapmaya çalışıyorum.” **Y30** “Öğretim liderliği yapılan kurumda gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadan göreve başlamak olayların çözümünde sorun olarak ortaya çıkmaktadır.” **Y31** “Öğretim liderliğinin eksiklikleri günün durumuna ve çalışılan personelin yerliğiyle ilgili olarak yenilenme ve bilgi güncelliğine ihtiyaç duyulmaktadır.” **Y32** “Eğitim eksikliği yaşadım sonradan yüksek lisans yapmak çalışırken çok zor oldu. Yöneticilikte hizmet içi eğitim almadan yönetici olmaktan beni olumsuz etkiledi.” **Y33** “Her konuda kendini geliştirmek bir öğretim liderinin en önemli gayesi olmalıdır. Dolayısıyla bu konudaki eksiklikleri gidermek önemlidir.” **Y34** “Eğitim eksikliği söz konusu değil.” **Y35** “Öğretim liderliği konusunda çağa ayak uydurmaya, sürekli gelişen yenilenen eğitim anlayışlarına uygun olarak kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Pedagojik olarak öğretim konusunda yeterli düzeyde öğretim rehberliği yapmaya çalışıyorum.”

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü sorusu “Kararlılık ve cesaret eksikliğinizin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir?” Şeklinde. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar incelenmiş ve Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Kararlılık ve cesaret eksikliğinizin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? Sorusuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Katılımcı Kodu	n
Karar ve cesaret konusunda sıkıntı olmadığının belirtilmesi.	Y1,Y3,Y10,Y27,Y32	5
Buldukları kurumlarda olumsuz etki yaratması.	Y12,Y15,Y18,Y20,Y26,Y30,Y31	7
Kurumlarda öğretim liderliği görevlerini yerine getirememesine neden olması.	Y7,Y8,Y9,Y11,Y13,Y16,Y22,Y23,Y25,Y29,Y34	11
Kurumlarda başarı durumunu etkilemesi	Y6,Y19,Y26,Y33,Y35	5
Buldukları yerlerde güven ortamına engel olması	Y5,Y28,Y31,Y35	4
Kurumlarda planlama ve uygulama konusunda sorunların ortaya çıkması	Y2,Y6,Y21,Y26,Y33	5

Araştırmada yer alan öğretmenlerin 5’i karar ve cesaret konusunda sıkıntı olmadığını belirtmesi, 7’si buldukları kurumlarda olumsuz etki yaratması. 11’i kurumlarda öğretim liderliği görevlerini yerine getirememesine neden olması. 5’i kurumlarda başarı durumunu etkilemesi, 4’ü buldukları yerlerde güven ortamına engel olması 5’i kurumlarda planlama ve uygulama konusunda sorunların ortaya çıkması, düşüncesini dile getirmişlerdir.

Buna ilişkin yönetici görüşleri: **Y1** “Böyle bir sorunum olduğunu düşünmüyorum.” **Y2** “Planlama ve bunları uygulama konusunda olumsuz etki oluşturmaktadır.” **Y3** “Eğer konu ile ilgili kendimi ikna etmişsem kararlılık ve cesaret göstermede sorun yaşamıyorum.” **Y4** “Bu konuda sıkıntı yaşamıyorum .” **Y5** “Karar ve cesaret eksikliği çalıştığı ortamda güven ortamını zedeler.” **Y6** “Kurumlarda hedeflerin gerçekleşmesinde engel teşkil eder.” **Y7** “Lider kişi sorumluluk alabilen ve cesaretli kişi olmalı bu sebeple öğretim liderliğini yerine getirememesine neden olur.” **Y8** “Okulumun öğretimsel lideri olarak okulumla ilgili ve benim görev ve yetki alanımda olan bir konuda aldığım bir karar ile ilgili olarak eğitim ve öğretimle hiç ilgisi bulunmayan birimlerin veya sendikal organların bu kararıma müdahale etmesi ve durum daha da ileri giderek bulunduğum konumun tehlikeye düşmesi kararlılık ve cesaretimi kırmaktadır.” **Y9** “Kararlılık ve cesaret göstermem liderliğimi olumlu etkiler.” **Y10** “Öyle bir eksikliğim olduğunu düşünmüyorum.” **Y11** “Kararlı oluşum öğretim liderliğimi olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamakta ve olumlu bir okul iklimi oluşturmada büyük rol oynamaktadır. Cesaret eksikliğim olmadığı için öğretmenlerin gözünde öğretim liderliğim güçlü gözükmektedir.” **Y12** “yapılacak olan çalışmalara engel olmakta ve kurum düzenine zarar vermektedir.” **Y13** “liderlik vasfı olan kişilerde bu eksikliğin olması liderlik yapamamasına neden olur.” **Y14** “Risk almadan bir sonuç elde edilemeyeceği için kararsızlık yaşadığımız durumlarda girişimde bulunamıyoruz.” **Y15** “Kararlılığımızı ve cesaretinizi gerektiği her zaman göstermeniz gerekir. Bunun eksikliği personel üzerindeki etkinliğini olumsuz yönde etkiler.” **Y16** “İdareciler yasal düzenlemelerle güçlendirilerek aldıkları kararlarda cesaretli olması kararlı olması sağlanmalı Öğretim liderlerin önündeki Mevzuat veya yönetmelik engelleri karar ve cesaret eksikliğini ortaya çıkarır buda karar almada cesaretli olmayı engeller üst kurum yönetimler bu konuda farkındalık oluşturmalı başarı mutlaka ödüllendirilmelidir.” **Y17** “Eğitim öğretimde liderlik vasıflarının sağlanabilmesi eğitimin daha yüksek seviyelere

çıkartılabilmesi için yapılan uygulamalarda kararlı davranmanın olumsuz durumlarda cesaret kırılmalarına karşı dirençli olma gayreti ile çalışmalar yürütüyorum.” Y18 “kurumlarda negatif bir ortam oluşur düzen bozulmasına neden olur.” Y19 “başarıya ulaşmak için karar ve cesaret önemlidir bu yüzden başarı durumunu çok etkiler.” Y20 “Kendi adıma öyle bir eksikliğim yok ama bunun olan insanlar da sıkıntı oluşturacağını düşünüyorum.” Y21 “öğretim liderinde böyle eksiklik olası hedeflerine ulaşmasına engel olur.” Y22 “öğretim liderliğinde kararlılık önemlidir... Mutlaka alınacak olan kararın eksileri de olacaktır. Bu yüzden kararlılığın yanında cesaret de gereklidir.” Y23 “Yöneticilik kesinlikle kararlılık ve cesaret ister. Diyebilirim ki karar verme iradesi ve cesareti olmayan kişilerden yönetici olmaz.” Y24 “Kararlılık ve cesaret körü körüne değil kendi gurubunun ortak istişare ile ulaştığı sonuçta ısrarcı olmak ise, evet kararlıyım.” Y25 “Öğretim lideri cesur olmalı ve kararlı davranmalıdır. En kötü karar bile kararsızlıktan yeğdir. Kararlı olmak izleyen ve takip edenlere güven telkin eder.” Y26 “Kararlılık ve cesaret eksikliğim yoktur. Okulum ve öğrencilerim için aşılacak bir engelin olmadığını düşünüyorum. Ancak bürokrasi dışında eğitimi canlandıramayan, eğitimi etkin hale getirme anlayışından uzak, kendini yenilemeyi başaramayan yöneticilerin, cesaretimi desteklemelerini ve bir adım ilerlememe imkân tanımaları gerektiğindüşünüyorum.” Y27 “Bu konu da eksikim olduğumu düşünmüyorum.” Y28 “ karar alıp uygulama ve cesaret gösterme ortamda güven oluşmasını sağlar.” Y29 “Öğretim liderliğinin yerine getirilememesine neden olur .” Y30 “ karar ve cesaret eksikliği kurum düzeni bozulmasına neden olur.” Y31 “Bir karar alınması ve uygulanması gerektiğinde sadece sizin kararlı olmanız yetmemektedir. Beraber çalıştığımız personel ve üstlerinizin tutumu liderliği etkilemektedir.” Y32 “Kararlılık ve cesaret eksikliği yaşamadım aldığım kararların daima arkasında oldum.” Y33 “Kararlı ve cesaretli olmak doğru işler yapmayı sağlamaktadır. Bu konudaki eksiklikleri gidermek öğretimin kalitesini de artırmaktadır.” Y34 “Cesaret ve en önemlisi kararlılık olmazsa olmaz unsurlardır. Doğru ve yerinde kararlar liderliğimi olumlu etkiler.” Y35 “Bir kurumun işleyişinin olması başarı ve güven ortamı oluşması karar ve cesaret özelliklerine bağlıdır.” biçiminde ifade etmişlerdir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci sorusu “Kaynak yetersizliğinin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? Şeklinde. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar incelenmiş ve Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5: Kaynak yetersizliğinin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir?Sorusuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Katılımcı Kodu	n
Öğretim liderliğini yerine getirme konusunda olumsuz etki yaratması	Y3,Y5,Y6,Y8,Y13,Y15,Y17,Y18,Y21,Y24,Y30,Y33	12
Eğitim ortamında sorunların oluşmasına neden olması	Y8,Y11,Y12,Y14,Y16,Y18,Y26	7
Yapılmak istenilen uygulamaların yerine getirilememesi.	Y12,Y16,Y17,Y18,Y19,Y23,Y25,Y30,Y31,	9
Eksikliklerin giderilmesi konusunda problem oluşturması	Y2,Y8,Y20,Y27,Y29,Y31,Y35	7
Kaynak yetersizliği sorununun olmadığı belirtilmesi	Y4,Y9,Y22,Y28,Y32,Y34	6

Araştırmada yer alan yöneticilerin 12’si öğretim liderliğini yerine getirme konusunda olumsuz etki yaratması, 7’si eğitim ortamında sorunların oluşmasına neden olması 9’u yapılmak istenilen uygulamaların yerine getirilememesi,7’si eksikliklerin giderilmesi konusunda problem oluşturması, 6’sı kaynak yetersizliği sorununun olmadığı belirtilmesi konusunda düşüncelerini dile getirmiştir.

Buna ilişkin yönetici görüşleri: Y1 “Eğitim daha geniş bir açı ile işlenmesini engellemekte, dar bir alanda kalmıyoruz.” Y2 “Gerekli donanımın sağlanmasını engellemektedir.” Y3 “Öğretim liderleri de diğer liderler gibi mali ve kaynak işlerine fazla zaman ayırmak zorunda kalıyorlar bu da asıl işe ayrılması gereken enerji ve zamanı azaltıyor.” Y4 “Bu konuda sıkıntı yaşamıyorum.” Y5 “Zaten en temel mesele kaynakların dengeli ve adilane bir şekilde okullara paylaştırılmamasıdır. Elinde ekonomik gücü bulunmayan lider takım arkadaşlarının projelerine yeterince destek veremeyecek dolayısı ile takım içerisinde tam bir lider olma görüşünü zedeleyecektir.” Y6 “Olumsuz etkilemektedir.” Y7 “Lider kişi kısıtlı kaynakları en verimli kullanan olmalı. Az malzeme ile ne kadar iş yapılırsa başarı o kadar fazladır.” Y8 “Okul içi ve dışı faaliyetleri organize etme ve yönetme sürecimde faaliyetle ilgili ulaştırma, araç-gereç vb. konularda yetersizlik yaşamamız öğretimsel liderliğimi olumsuz etkilemektedir.” Y9 “Kaynaklara ulaşmada bir sorun yaşamıyorum. Liderliğime etkisi yoktur.” Y10 “Zaman zaman zorlaştırıyor.” Y11 “Kaynak yetersizliği gerek öğrencilerin isteklerini gerekse öğretmenlerin isteklerini yerine getirmeyi engellediğinden öğretim liderliğimi olumsuz yönde etkilemektedir.” Y12 “Eğitim öğretimin sekteye uğramasına çalışmaların yapılamamasına neden olmaktadır.” Y13 “Asli görevi öğretim olan yöneticilerin görevlerini yerine getirememelerine neden olmaktadır.” Y14 “Eğitim üzerinde önemli eksiklik oluşturmaktadır.” Y15 “Özellikle finansal konulardaki yetersizlik okul müdürlerini devamlı sağdan soldan, eşten dosttan yardım istemeye mahkûm etmiştir. Bu durum da temele inildiğinde okul idarecilerini başkalarına muhtaç bırakır ve bazı konularda taviz vermeye kadar götürebilir.” Y16 “Kaynak adından da anlaşılacağı üzere yetersiz olduğunda büyük sıkıntılar oluşturabilir parasal ve eğitimsel kaynak olarak eksiklik bir idareciye liderlik konusunda sorunlar çıkartır öğretim liderimi bir dilenci haline getirmek liderlik vasfını düşürmeye neden olur.” Y17 “Eğitim yönetiminde hemen her işin yapılması paraya dayanır. Bu da eğitimin etkili yapılabilmesi için yeterli miktarda harcama yapmayı

gerektirir.Okullarımızın bir bütçesi olmadığı için planlanan etkinlikler eğitimler tam anlamı ile yapılamamaktadır.”
Y18 “Kaynak yetersizliği eğitim ortamı ise çok büyük etkileri oluyor. Öğretim liderliği yapmak imkânsız hale geliyor.”
Y19“kaynak eksikliğinden dolayı planlanan çalışmaların yapılamaması öğretim liderliğini olumsuz etkilemektedir.”
Y20“Kaynak yetersizliği maddi anlamda ise yapılacak birçok işe sekte vurmaktadır.”
Y21 “Olumsuz etkiler.”
Y22 “Kaynak sıkıntısı yaşamıyorum.”
Y23“Yapılacak işlerle ilgili kaynak yoksa iş yapılamaz.Temel giderler için yeterli kaynak şart.Profesyonel olmayan yöneticiler kaynak oluşturamaz.Yeni proje ve işler için de kaynak gereklidir.Sonuç itibariyle ne kadar kaynak okadariş “
Y24 ”Kaynak yetersizliği liderliğimizi çok olumsuz etkilemektedir.”
Y25“kurum içerisinde planlanan etkinliklerin çalışmaların yapılamamasına neden olur .”
Y26“Kaynak konusunda yetersizlik ilk etapta umutsuzluk ve yılgınlık yaratır bu durum ise eğitim ortamını etkiler.”
Y27“okullarda bulunan eksikliklerin giderilememesine neden olur”
Y28“günümüzde kaynak yetersizliği diye bir gerekçe olduğuna inanmıyorum.”
Y29“En büyük problemimiz kaynak eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Fiziki düzenlemede, öğretim materyali tedarik etmede, temizlik malzemesi vs konusunda kaynak en önemli sorunumuz. Kaynak sorunu olmayan okullarda daha motive yapılan işler, kaynak sorunu olan okullarda maalesef öyle olmuyor.”
Y30 “kaynak yetersizliği olumsuz etki yapmakta istenilen çalışmaların yerine getirilememesine neden olmaktadır.”
Y31“Kaynak yetersizliği liderliğini olumsuz etkilemektedir. Kurumda yapılacak veya yapmak istediklerinizi uygulamakta kaynak yetersizliği olumsuz etkilemektedir.”
Y32“Kaynak yetersizliği yaşamadım.”
Y33“Kaynak yetersizliği öğretim liderliğini olumsuz etkilemektedir.Mesela okul ikliminde eksik olan bir kaynağın fiziksel olarak tamamlanamıyor olması hem öğrencileri hem öğretmenleri hem de öğretim liderini zor durumda bırakıyor.Faydalı olamama hissiyatı da psikolojik açıdan olumsuzluklar ortaya çıkarıyor.”
Y34“Kaynak yetersizliği yaşamadım.”
Y35“En büyük problemimiz kaynak eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Fiziki düzenlemede, öğretim materyali tedarik etmede, temizlik malzemesi vs konusunda kaynak en önemli sorunumuz. Kaynak sorunu olmayan okullarda daha motive yapılan işler, kaynak sorunu olan okullarda maalesef öyle olmuyor.”
 Biçimde yaşadıkları sorunları ifade etmişlerdir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuçlar

Bu çalışmada okul öncesi ,ilkokul, ortaokul,lise gibi farklı düzeylerdeki okullarda görev yapan yöneticilerle, bu araştırma kapsamında geliştirilmiş görüşme formu kullanılarak mülakatlar yapılmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin dökümü alınarak istatistiksel olarak çözümlenmeye uygun hale getirilmiştir. Yönetici görüşleri araştırmanın beş sorusu bağlamında çözümlenmiştir. Yöneticilerin görevlerini yerine getirme sürecinde yaşadıkları sorunlar neler olduğunu araştırmaya yönelik görüşme yapılan yöneticilere 5 altbaşlıkta sorular yöneltilmiştir. Sorulan sorulara ilişkin görüşlerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Görüşmeye katılan yöneticilere yöneltilen birinci soruda, yasal düzenlemelerin öğretim liderliğinizi etkileme durumunun neler olduğusorulmuştur. Yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin 7’si yasal düzenlemelerin açıklayıcı ve kapsayıcı olmamasını, 6’sı planlı hareket etmeyi engellediğini, 17’si Okul yönetimini olumsuz etkilemesi ve kısıtlamasını, 4’ü iş gücünü fazlalaştırdığını ve 6’sı ise açık ve net olmaması şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmada, görüşmeye katılan yöneticilere yöneltilen ikinci soruda, zaman sınırlılığının öğretim liderliğinizi etkileme durumunun neler olduğu sorulmuştur. Yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin 6’sı öğretim liderliğini olumsuz etkilediğini, 4’ü öğretim liderliğine fırsat vermediğini 8’i Eğitim ve öğretime gereken zaman ayırlamamasını,5’i iş yoğunluğundan etkinliklere zaman kalmamasını ve 11’i ise zaman sınırının engel oluşturmadığını, ifade etmişlerdir.

Görüşmeye katılan yöneticilere yöneltilen üçüncü soruda öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliğinizin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? diye sorulduğunda, yöneticilerin; 3’ü iletişim konusunda kurumlarda sıkıntı oluşturmasını,8’i karar verme ve uygulama konusunda sıkıntıların ortaya çıkmasını,5’i eğitim eksikliğinin sorun olmadığını belirtmesi 10’u gerekli eğitim çalışmalarının verilmemesini,6’sı siyasal düzenlemelerle eğitim eksikliği konusunda çalışma yapılmamasını yaşadığı sorunlar olarak ifade etmişlerdir.

Görüşmeye katılan yöneticilere yöneltilen dördüncü soruda kararlılık ve cesaret eksikliğinizin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? Sorusuna cevap veren yöneticilerimizin;5’i karar ve cesaret konusunda sıkıntı olmadığını belirtmesi, 7’si buldukları kurumlarda olumsuz etki yaratmasını, 11’i kurumlarda öğretim liderliği görevlerini yerine getirememesine neden olmasını,5’i kurumlarda başarı durumunu etkilemesini, 4’ü buldukları yerlerde güven ortamına engel olmasını ve 5’i ise kurumlarda planlama ve uygulama konusunda sorunların ortaya çıkması düşüncesini dile getirmişlerdir.

Araştırmada , görüşmeye katılan yöneticilere yöneltilen beşinci soruda ise, kaynak yetersizliğinin öğretim liderliğinizi etkileme durumu nedir? sorusu sorulmuştur.Yöneticilerin ;12'si öğretim liderliğini yerine getirme konusunda olumsuz etki yaratmasını, 7'si eğitim ortamında sorunların oluşmasına neden olmasını, 9'u yapılmak istenilen uygulamaların yerine getirilememesini,7'si eksikliklerin giderilmesi konusunda problem oluşturmasını ve6'sı ise kaynak yetersizliği sorununun olmadığını belirtmesi konusunda düşüncelerini dile getirmiştir.

Tüm bu görüşme verileri ve kuramsal boyut ele alındığında, kurumlarda görev yapan öğretim liderliğini yerine getiren kişilerin yaşadıkları sorunların çok fazla olduğu görülmüştür. Yasal düzenlemelerin,zaman konusunda yaşanan zorlukları kaynak yetersizliğinin,bürokratik engellemelerin karar ve cesaret konusunda karşılaşılan önemli sorunlar olduğu saptanmıştır.

Öneriler

Bu bölümde yapılan araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki öneriler yapılabilir:

- ✓ Öğretim liderliğini benimsemiş kişilerin Yasal düzenlemeler ve bürokrasi ile görevlerini yerine getirme konusunda sorun oluşulması engellenebilir.
- ✓ Öğretim lideri olarak görev alacak kişilerin eğitim eksikliklerinin giderilmesi konusunda gerekli hizmetiçi eğitim çalışmaları ile destek verilebilir.
- ✓ Okullar arasında farklılıklar göz önüne alınarak kaynak konusunda yeterli imkanlar sağlanabilir.
- ✓ Durmadan değişen yasa ve düzenlemeler öğretim liderliğini yürüten kişiler tarafından sıkıntılar doğurmakta bu sebeple planlamaların uzun süreli bir şekilde yapılması sağlanabilir.
- ✓ Öğretim liderliği görevini üstlenecek kişilerin vizyon sahibi olması karar ve cesaret konusunda başarılı olabilecek kişilerin seçilmesi için çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Yapılan düzenlemeler tepeden inme değil görüş alınarak fikirlere danışılarak yapılması öğretim liderlerini de paydaş yapmaları sağlanabilir
- ✓ Her okulun kendine ait harcama kaynağı olması sağlanarak öğretim liderlerinin kaynak arama sıkıntısından kurtulması sağlanabilir.
- ✓ Yasal düzenlemeler ile Öğretim liderliğinin güçlendirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem Yayınları.
- Akın, B., Çetin, C. Ve Erol, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 KaliteGüvence Sistemi, Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş.:İstanbul
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. Ege Eğitim Dergisi, 2(1), 109-119.
- Akgündüz, A. (2004). Lider yöneticinin el kitabı, İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.
- Aksoy, E. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın İli Örneği), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Baird, L. (2011). Liderlik (Harvard Business School Press. Çeviren: Ahmet Kardam). (3.Baskı). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Blase, J.,Blase, J. (1999). EffectiveInstructionalLeadership. Journal of Educational Administration,2(38), 130- 141.
- Bozkurt, S. (2015). Instructional Leadership Behaviors of Principals in Terms of Teaching Process and Students Retrieved from www: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/210386>
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Çelik, V. (2002). Okul kültürü ve yönetimi, Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Çelik, V. (2007). Eğitimsel liderlik (4.Baskı). Ankara: Pegem A.Geylan, R. (1992). Personel yönetimi, Eskişehir: Met Yayınevi.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. Educational Leadership, 41(5), 14-20.
- Erçetin, Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. PegemYayıncılık:Ankara
- Gökçer, N. (2004). Öğretim Liderliği. (Birinci Basım). Ankara: Yesevi Yayıncılık.

- Gürsel, M., & Negiş, A. (2003). Liderlik ve Roller. M. Gürsel, H. Izgar, V. Altnok, Ş. Kesici, A. Sürücü, H. Bozgeyikli, & A. Negiş içinde, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (s. 57-73). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları
- Hallinger, P. ve Murphy, F. (1986). Assessing and developing principal instructional leadership, Educational Leadership, September, 54-61.
- Karahan, B. (2009). İşe bağlanma, çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar içinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- Koçel, T. (2001) İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaşve güncel yaklaşımlar. 8. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları cilt: 25 sayı: 1, s.93.
- Krug, E. (1992). Instructional leadership: A Constructivist Perspective, Educational Administration Quarterly, 28 (3), 430-443.
- McEwan, E. K. (1994). Seven steps to effective instructional leadership. New York: Scholastic.
- Merriam, S.B. (2013). Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber. (Çev.Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları
- Nettles, M. and Herrington, C. (2007). Revisiting the importance of the direct effects of school leadership on student achievement: the implications for school improvement policy, Peabody Journal of Education, 82 (4), 724-736.
- Öztürk, N. (2005). Bulgaristan ve Türkiye'deki okul yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik davranışları, Sofya ve İstanbul illeri örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Richmon, J. and Allison, J. (2003). Toward a conceptual framework for leadership inquiry, educational management and administration, 31 (1), 31-50.
- Sergiovanni, T. J. (1991). Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41 (5), 4-13.
- Şişman, M. (1997). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Kültür. Eğitim Ve Bilim Dergisi, Cilt:21, Sayı:105, Ankara
- Şişman, M. Ve Turan, S. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi PEGEMA Yayıncılık:Ankara
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik arayışı. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Şişman, M. (2011). Öğretim liderliği (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E.(2001). İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri. İstanbul:Epsilon Yayınları
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.(s.72-73, 6.Baskı). Ankara.Seçkin Yayıncılık