

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM
LİDERLİĞİNİ SINIRLAYICI ETKENLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İsmail SERTKAYA

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Etem LEVENT

TEMMUZ 2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ORTAÖĞRETİM EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM
LİDERLİĞİNİ SINIRLAYICI ETKENLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail SERTKAYA
Y1212.041258

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Etem LEVENT

TEMMUZ 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041258 numaralı öğrencisi İsmail SERTKAYA'nın "ORTAÖĞRETİM EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİNİ SINIRLAYICI ETKENLER" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.07.2015 tarih ve 2015/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :23/07/2015

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Etem LEVENT

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mualla MURAT

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Muhammet Sani ADIGÜZEL

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum“ortaöğretim eğitim yöneticilerinin öğretim liderliğini sınırlayıcı etkenler” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yaralandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (23.07.2015)

İsmail SERTKAYA

İstanbul, 2015

ÖN SÖZ

1970 ve 1980'lerde yapılan araştırmalarda öğretim kurumlarında öğrenmeyi olumlu yönde etkileyen bazı kavramlar üzerinde durulmuştur..Bu araştırmalarda yöneticilerin öğretim liderliği rolleri incelenmiş ve güçlü bir öğretim liderliği ile kurumun etkinliği arasında bir bağ olduğu belirlenmiştir.

Buna göre yöneticiler, öğrencilere yüksek düzeyde başarı beklentilerini ileterek, onların çalışmalarını izleyerek, olumlu öğrenme ortamları oluşturarak, sınıfların etkili bir biçimde yönetilmesi için kaynak oluşturarak öğrencilerin başarılı olmalarına katkı sağlamışlardır.

Bu çalışmada nicel araştırma deseninde betimsel tarama yöntemi kullanılarak Ortaöğretim kurum müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler üzerinde durulmuştur.

Öncelikle yüksek lisans sürecindeki emeklerinden ve katkılarından ayrıca bu çalışma boyunca çok yoğun bir çalışma döneminde olmasına rağmen benden desteğini esirgemeyen, beni yönlendiren, çok değerli katkılarıyla bana yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Yrd.Doç.Dr. Etem Levent' e teşekkürlerimi arz ederim.

Bu tez çalışmam ve tüm yüksek lisans eğitimim süresince büyük bir sabır ve hoşgörüyle bana destek olan tüm idareci ve öğretmen arkadaşlarıma, Abdurrahman Kaçmaz beye, eşime, biricik oğlum Kadir Algan'a ve yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkür ederim.

Temmuz 2015

İsmail SERTKAYA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Amaç.....	8
1.3 Sayıtlar.....	8
1.4 Sınırlılıklar	8
1.5 Önem.....	9
1.6 Tanımlar.....	10
2. KAVRAMSAL TEMELLER.....	12
2.1 Yönetim Ve Yönetici Kavramları	12
2.1.1 Yönetim kavramı	12
2.1.2 Yönetici kavramı.....	12
2.1.3 Eğitim yöneticisi	12
2.2 Liderlik.....	14
2.3 Liderlik Ve Yönetim	17
2.3.1 Yöneticilik - liderlik farkı.....	17
2.3.2 Eğitim yönetimi – kurum yönetimi.....	19
2.4 Eğitim Ve Liderlik.....	20
2.5 Etkili Kurum Liderliği	21
2.6 Öğretimsel Liderlik	22
2.6.1 Öğretimsel liderin özellikleri.....	28
2.6.2 Kurum yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları	30
2.7 Kurum Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler.....	33
2.7.1 Bürokratik ve yasal engeller	34
2.7.2 Zaman sınırlılığı	35
2.7.3 Vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği	36
2.7.4 Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği.....	36
2.7.5 Kaynak yetersizliği	37
2.7.6 Müdür rolüne ilişkin farklı beklentiler.....	38
3. YÖNTEM	39
3.1. Araştırmanın Modeli.....	39
3.2. Evren ve Örneklem.....	39
3.3. Veri Toplama Araçları	39
3.4. Verilerin Toplanması, Analizi Ve Değerlendirilmesi.....	40
4. BULGULAR.....	41
5. TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER	50
5.1. Tartışma Ve Sonuç.....	50
5.2. Öneriler	55

KAYNAKLAR	56
EKLER	61
ÖZGEÇMİŞ	68

KISALTMALAR

SPSS	: İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
Tukey'sHSD	: Honest Significant Difference
ANOVA	: İngilizce ANalysis Of VAriance sözcüklerinin kısaltması
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MW	: Mann Whitney U testi
KW	: Kruskal Wallis-H Testi
ORT	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
F	: Frekans
P	: Olasılık
N	: Kişi Sayısı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri	39
Çizelge 4.1: Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	41
Çizelge 4.2: Cinsiyet Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları	42
Çizelge 4.3: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları .	45
Çizelge 4.4: Okul Türü Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	49
Çizelge 4.5: Meslek Kıdemi Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	49

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Okulların türleri değişkeni bakımından okulların müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeyine ilişkin puan değerleri	48
--	----

ORTAÖĞRETİM EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİNİ SINIRLAYICI ETKENLER (İSTANBUL-BAĞCILAR ÖRNEĞİ)

ÖZET

Bu çalışmayla, “Ortaöğretim Eğitim Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayıcı Etkenler”i araştırmak, mevcut yapı içerisinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak, okul yöneticilerinin ne ölçüde öğretim liderliği rollerini gerçekleştirdiği belirlenmiştir.

“Öğretim liderliği” ve “etkili kurum” üzerinde yapılan araştırmalara göre; bürokratik ve yasal sınırlılıklar ile Ortaöğretim müdürlerinin karşılaştıkları farklı beklentiler, zaman kıtlığı, yetişme eksikliği, kararsızlık ve cesaretsizlik, kaynak yetersizliği gibi etkenlerin öğretim liderliği davranışlarını engellediği görülmüştür.

Okul müdürlerin aynı zamanda birer öğretim lideri olarak görev yapabilmelerini kolaylaştırmak, dolayısıyla kurumların etkili çalışma yapmasına katkıda bulunmak için bazı engelleyici faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu konuda eğitim yönetimi alanında görev yapmakta olan üst yöneticiler ile daha alt kademelerdeki yöneticilere önemli görevler düştüğü belirlenmiştir.

MEB, ortaöğretim kurum yöneticilerinin yasal çerçevede özerk çalışmalara imkân verecek şekilde düzenlemeler yapmaları, alt sistemlere daha çok kaynak ayırmaları, gereksiz bürokratik işlemleri ortadan kaldırmaları, bu yönde il ve ilçe eğitim müdürlüklerini teşvik etmeleri, kurum yöneticilerinin özellikle eğitim programı ve öğretim konusunda hizmet içi eğitimlerle desteklenmeleri yönünde sisteme yeni bir perspektif getirmenin gerekliliği tespit edilmiştir.

Lise Müdürlerinin bir kurum yöneticisi oldukları halde esas görevlerinin eğitim ve öğretimi yönetme olduğunun bilincinde olarak girişken ve cesur bir öğretim lideri olma yolunda adım atabilmelidirler. Çünkü öğretim lideri olan bir müdür, bu konuda çeşitli engelleri aşarak başarıya ulaşmış kişidir. Okulların etkili birer kurum olması ve eğitim öğretime ilişkin liderlikteki sınırlılıklar, dikkatleri okul liderliğinin gerçekleşme düzeyine yöneltmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretim lideri, Ortaöğretim Kurum Müdürü, Üst sistem

RESTRICTIVE FACTORS OF EDUCATION LEADERS FOR SECONDARY EDUCATION EDUCATIVE ADMINISTRATORS

ABSTRACT

In this study, restrictive factors of education leaders for secondary education administrators are searched, teachers who work in current business, are offered for their considerations and by this way it is identified that how much the school managers perform their roles.

According to the searches on Education Leaders and the effective institutions; the bureaucratic and the legal restrictions with the different expectations secondary education managers experience, scarcity of time, lack of experience, instability, lack of courage and the resource shortage are the factors prevent the being education leader.

Some restrictive factors need cancelling not only to make easy the roles of school managers as a leader but also contribute the institutions work efficiently. In this regard, top managers who work in educational administrations and the junior administrative officers have important responsibilities.

The Ministry of National Education need to make some arrangements to let the institution managers work autonomous in their legal framework, allocate resource to sub-system, annihilate the unnecessary bureaucratic Works, support the provincial and district national education directorate, bring the new perspective for institutive managers by building up with the in service training.

In the act of the high school managers are institutions administrators, their basic responsibilities to lead the education to be a sociable and brave education leader. As an education leader a school manager mean that he overcomes the obstacles and becomes successful. Schools as an effective institutions and the restrictions of leadership on education direct the attention realization level of school leaders.

Keywords: education leader, secondary education institution director, exponential assembly

1.GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Toplum sürekli olarak yenilenmekte, gelişmekte ve temel yapısı değişmektedir. Günümüzde bu süreç çok hızlı işlemektedir. Toplumların bir arada yaşaması, devamlılığı, birlikte hareket etmesi, ihtiyaçlarının belli normlar paralelinde karşılanması, oluşturdukları kurum ve kuruluşları sevk ve idare edecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu da yönetim bilimi ile ilgili bir durumdur. Yönetim bilimi bir takım dallardan ve uzmanlık alanlarından oluşur. Bunlardan biri de "Eğitim Yönetimi"dir. Eğitim yönetimi, eğitim konusunda belirlenen hedeflere ulaşabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için tüm kurumların her türlü kaynaklarını en etkin şekilde kullanımını araştıran bir bilim dalı olarak tanımlanabilir (Yakut, Çağlar ve Karadağ, 2005 s.63). Kurum idaresi özelinde, Eğitim yönetimi, önceden belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirmek, etkili bir şekilde işletmek ve yenileştirmek, toplumun kurumdan beklediği ihtiyaçlara cevap verme sürecidir. (Başaran, 2000s.29).

Yönetici ile lider sözcükleri, anlam olarak aynı şeyi çağrıştırdığı bilinse de kavram olarak aralarında fark vardır.

Türk Dil Kurumu'na göre lider, "yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef" olarak, liderlik de "liderin görevi" olarak tanımlanmaktadır(TDK, 2004 s.1464). Eren (2004)'e göre lider, ortak bir amaç için toplanmış kişilerin davranışlarına yön veren, Liderlikte bu kişilerle, onların davranışlarına yön veren birey arasındaki ilişkidir(Eren, 2004 s.431). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998)'e göre yönetici, daha önceden ortaya konulmuş mevcut olan amaçlara yönelik çalışan, süreç içerisinde işleri planlayıp sonuçlarını denetleyen kişilerdir. Lider ise sorumluluk dâhilinde bulunan insanlara gaye edindiren bu doğrultuda onları etkileyen ve reflekse yöneltten, içlerindeki potansiyeli bir hedef doğrultusunda birleştirerek başarıya ulaştıran kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998 s.174).

Allix'e göre lider, bireylerin sahip olduğu birikimi, arzu ve istekleri kullanarak, onları harekete geçiren ve onlara yön veren kişilerdir (Allix, 2000). Lider, bu eylemini

gerçekleştirirken muhatap olduğu astlar için içsel bir güdüleme sağlamış olur (Karip, 1998).

Liderlik, çeşitli alt birimlerden meydana gelmektedir. Dönüşümcü liderlik bunlardan biridir. Dönüşümcü lider vizyon sahibidir, dönüşüm ustasıdır. Örgüt içindeki çalışanların özgüvenlerini artırarak, sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarır. Böylece hedef için normalin üstünde bir performans göstermeleri sağlanmış olur. Kendi sahip olduğu enerji, sezgi ve potansiyeli, örgüt içindeki diğer bireylerin hassasiyetlerini dikkate alarak, onların becerileriyle birleştirerek, bütünleştirerek örgütsel bir kültür oluşturur (Bass ve Avolio, 1995).Karizma dönüşümcü liderlik için gereklidir fakat yeterli değildir. Öyle ki bazı liderler karizmatik olmalarına rağmen dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip değillerdir(Masood ve diğerleri, 2006).

Eğitim kurumları toplumla iç içedir ve bu anlamda benzer bir kurum daha yoktur. Eğitim kurumlarının ham maddesini toplumlar oluşturur ve bu kurumlar topluma nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlar. Eğitim sisteminin yetiştirmiş olduğu nitelikli insanla, bir ülkenin kalkınmışlık düzeyi paralellik arz etmektedir. Bundan dolayı eğitim kurumlarımıza büyük görevler düşmektedir. Kurum yöneticilerinin nitelikli ve belli bir vizyonlarının olması, öğretmenlerin profesyonel mesleki gelişimini sağlayacak ve kurumun başarı grafiği yükselecektir. Bilginin yeni kuşaklara aktarıldığı bu kurumlar sayesinde toplumun standartları yükselecektir (Sağlam, 2008 s.1).Kurum müdürleri, kurumun lideri olarak görülen kişilerdir. Müdür, belli bir amaç için çalışanlarını örgütleyen, onları hedefe yönlendiren, işi koordine ederek denetleyen kişidir(Gürsel, 1997 s.77).

Eğitim kurumlarını belirgin ve etkin hale getirmek için Kurum Müdürü başta olmak üzere diğer yönetici ve öğretmenlerin, yönetime aktif katılımlarını sağlamak, çağdaş bir düşünceden hareketle yenileşmeye açık olmak gerekir (Yılmaz ve Ceylan, 2011 s. 282).

Eğitim idaresinin temel unsuru insan faktörüdür. Eğitim yönetiminin dar bir alanda uygulamaya dönük karşılığı olan Kurum idaresinin yegâne amacı, toplumu oluşturan bireyleri geliştirerek, mevcut program ve amaçlar paralelinde onu zinde tutmak ve yaşatmaktır (Eren, 1991).

Eğitim Kurumları örgütlü bir biçimde yönetilirlerse rol ve önemleri de artar. Örgütler bir amaç değil, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için birer araçtır (Baransel,1993).Sosyal birer adres olan bu kurumlar, bireylerin istek ve beklentilerine dönük değişimi sağlayabilmeli, bunun yanında varlık nedenine bağlı olarak gerekli iş ve işlemleri yerine getirebilmelidir. Bunun için idare sorununun

olmaması gerekir. Yönetimin temel görevi örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Mevcut Eğitim Sisteminin en önemli parçası kurum yöneticiliğidir.

Ülkemizde nitelikli bir eğitim sorunu olduğu her dönemde konuşulmakta ve tartışılmaktadır. Hatta bütün sorunların kaynağının eğitimin niteliksiz olması ile açıklanmaktadır. Eğitim kalitesi sorunlarının başında eğitim yönetimi sorununun geldiği söylenebilir. İyi yönetilen bir kurumda, kalitenin arzu edilen noktaya ulaşması kaçınılmazdır. İyi yönetilmeyen bir kurumda ise eğitim sorunları nüksedecek ve bu durumdan da kurum müdürü sorumlu olacaktır. Çünkü eğitim yönetiminin, dolaylı da olsa eğitim sorunları ile ilgisi vardır (Balcı, 1996).

Günümüz eğitim yöneticisinin temel amacı Milli Eğitim Bakanlığının mevcut hedef ve politikalar paralelinde bu kurumları etkin ve işler bir biçimde tutmaktır. Bu anlayış çağdaş kurum yönetimini zorunlu kılmıştır.

Çağdaş bir kurum yöneticisinde yöneticilik becerisi, kendi alanına ait beceri ve iletişim becerisinin bir arada olmasını gerektirir. Kurumun etkin ve verimli çalışabilmesi için yöneticinin kurum eğitiminden geçmiş olması gerekir. Salt öğretmenlik alt yapısıyla yapılacak olan kurum idareciliği, kurumları etkisiz ve verimsiz kılacaktır. Kurum müdürlerinin yönetici davranışlarının, kurumu etkin ve verimli hale getirecek, istenilen seviyeye çıkaracak nitelikte olmadığı birçok araştırmayla ortaya konmuştur (Okutan, 1995). Günümüz kurum idarecisinin, çağdaş bir yönetici kimliği kazanabilmesinin temel önceliği, kurum amirlerinin "kurumlu" olmasını gerektirir. Çünkü çağdaş kurum yöneticileri;

- * Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- * Etkili iletişim becerisine sahip,
- * Liderlik özellikleri baskın,
- * Anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
- * Felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş
- * İletişim teknolojisine hâkim,
- * Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- * Eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1998).

Bu niteliklerin kazanılabilmesi için eğitim zorunludur. Kurum yöneticisi, dünyadaki değişme ve gelişmelere paralel olarak, kendini yenilemeli, teknolojiyi yakından takip etmeli ve her konuda bilinçli olmalı ve kendisini sürekli geliştirmelidir. Kurum yöneticisi, kurumunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bu hedeflere tüm paydaşlarla beraber nasıl ulaşabileceğini, olası riskler karşısında nasıl bir refleks

gösterileceğinin hesabını yaparak, kurum iklimini buna göre oluşturmalıdır. Eğer günümüz eğitim yöneticileri, “mevzuatı uygulayan, statükoyu koruyan ve devam ettiren” kurum müdürü rolünü sürdürecekl olurlarsa çağı yakalayamayacaklardır. Çağımızın eğitim yöneticisi, kurumunu “öğrenen örgütler” olarak sürekli geliştirmek ve yaşatmak için gerekli her şeyi yapmalıdır(Aydın,1988). Kurum yöneticisi, insanlarla sürekli iletişim içerisinde çalışmalı, etkili bir işletme yönetimine sahip olmalıdır. Yeterli bir kurum binası ve çevresi hazırlamalı, eğitim programlarının geliştirilmesi için çalışmalı ve mesleğine hizmet etmelidir.

Yapılan birçok araştırma kurum idarecisinin yönetim becerisindeki başarısı ile öğrencilerin öğrenme becerileri arasında doğrudan bir paralellik olduğunu göstermektedir. Burada temel gösterge kurum idarecisinin, öğrencinin öğrenme kabiliyetini arttıracak bir öğrenme ortamını oluşturmasıdır (Balci,1993). Eğitim ve öğretim sürecinde yaşanan değişimler, örgüt ve yönetim yapıları, kurum çevre ilişkilerinde görülen değişim ve gelişmelere bağlı olarak kurum müdürlerinin de bunlara hazır olması gerekir. Bu durumda, etkin ve yetkin kurum müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüz çağdaş kurum müdürleri, sürekli emir veren, verdiği talimatların yerine getirilip getirilmediğini, uyulup uyulmadığını kontrol eden, astlarını sürekli denetleyen kişiler değil; astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını gören, öğrenim süreçlerini başlatan, konulan hedeflere ulaşabilmek için destek veren kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kurum Müdürlerinin alışlagelmiş idareciler değil, her sahada öncü birer yönetici olmaları beklentisi mevcuttur (Hesapçioğlu,1998). Nitelikli bir kurum idaresi için idarecilerin sahip oldukları meziyetlerin maksimum düzeyde olması gerekir. Herhangi bir konu, bir durum karşısında olayın birkaç özelliğinden hareket ederek bütün hakkında bir sonuca varabilmelidir. Örgütün yapacağı işlerde olumsuz etkilenmemesi için bu niteliklerin olması gerekir (Aksu, 1994). Lider durumdaki yöneticiler, problemleri ne görmezden gelen, ne de abartan yöneticiler olmalıdır (Bursalioğlu, 2000).İyi bir kurum idarecisinin niteliksel özellikleri şöyle sıralanabilir:

* Fiziksel görünümü, görev bilinci, görgüsü, işine olan saygısı ve inancı ile iyi örnek olmalıdır.

* İletişim becerisi iyi olmalı, teknolojik gelişmeleri takip etmeli ve etkili bir şekilde kullanabilmelidir.

* Kurumun hitap ettiği insan topluluğunu tanımalıdır. Planlı ve gerçekçi bir kurum vizyonu ortaya koymalı, kurum içerisindeki personelin görev dağılımı iyi yapmalı ve kurumdaki çalışmaların nasıl yürütüleceğini bir plan dâhilinde ortaya koymalıdır.

* Kurum müdürü, tasarruflu olmaya dikkat etmelidir. Yerel imkânları devreye koyarak kurumun ekonomik yükünü azaltmalıdır. Gerekli olan maddi kaynaklar tedarik edilerek kurumun ihtiyaçları giderilmeli ayrıca öğrencilerin eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam sağlanmalıdır.

* Çağdaş kurum anlayışına sahip olmalı, güncel değişimleri yakından takip etmeli, yeni yöntem ve teknikleri kurumuna uygulayabilmelidir

* Girişimci bir anlayışa sahip olmalıdır.

Kurum müdürlerinin, toplumun beklentilerine, isteklerine cevap verebilmeleri için onlarla sürekli iletişim içerisinde olması gerekir. Toplumun bu istek ve beklentilerini karşılayabilmek için plan ve programlar yapmalıdır. Değişen beklentileri de dikkate alarak yenilikçi bir anlayış sergilemelidir. Kurumda öğrenci başarısını merkeze alarak çalışmalar yapmalı, yönetmelik ve mevzuat çerçevesinde öğrencilere, öğretmenlere ve tüm paydaşlara gerekli rehberlik hizmeti sağlanmalıdır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi için okul müdürünün toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği ve politik liderlik alanlarında gerekli donanıma sahip olmalıdır.

Kurum müdürlerinin asıl görevi öğretim liderliğidir. Yapılan çalışmalar neticesinde de bu sonuca varılmıştır. Birçok kişi kurum müdürlerinin asıl görevinin öğretim liderliği olduğunu kabul etmektedir(Bird&Little, 1985).

Öğretim liderliğini tanımlamak ve özelliklerini belirlemek anlamında birçok araştırma ve gözlem ortaya konulmuştur. McEvan(1994) Öğretim lideri konumundaki okul müdürlerinin liderlik tanımlarından bazıları şöyle ifade edilebilir (Gümüseli, 1996):

* Öğretim liderliği eğitim konusunda başarıya ulaşmak için okulun tüm paydaşlarının, diğer kurum ve kuruluşların işbirliğiyle bir örgüt iklimi oluşturulmasıdır.

* Öğretim lideri, gelişen ve değişen dünya paralelinde eğitim ve öğretim konularında kendini sürekli yenilerek, bu konu üzerinde kafa yoran, öğrencilerin öğrenme kabiliyetlerini geliştirecek bir ortamı nasıl dizayn edeceğini tasarlayan kişidir.

* Öğretim lideri, kurumun amaçları paralelinde hedef ortaya koyan, eğitim öğretim sürecini iyi yöneten, risk analizini yapabilen, enerjik, pratik düşünebilen kişidir.

Öğretimsel liderlik; iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha uygun öğrenme koşulları sağlama, kurumun çalışma ortamı ve çevresini, tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder(Çelik, 1999). 1980 ve 1990'lı yıllarda Öğretim liderliği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, başarılı bir kurumun

öğretim liderinin nitelikli olmasından geçtiği belirlenmiştir (Hallinger ve arkadaşları, 1989). Öğretim Lideri, kurum misyonunu geliştiren, öğretim işleri üzerinde yoğunlaşan ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir kurum iklimi yaratmayı başaran kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğretimsel liderlik, boyutları oldukça fazla olan bir liderlik türüdür. Öğretimsel liderliğin boyutları Çelik (1999), Taş (2000), Gümüşeli (1996), (2001), Hallinger (1985)'e göre şu şekilde belirlenmiştir.

1. Kurum misyonunu tanımlama
2. Kaynak ve mesleki gelişimi sağlama
3. Öğretim kaynağı ve öğretimi yönetme
4. İletişim sağlama
5. Görünen varlık olma
6. Olumlu kurum iklimi oluşturma, çalışmalarını kapsar.

Kurum yöneticisi insan ilişkilerinde sağlıklı ilişkiler kurabilmeli ve bunu sürekli kılacak kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir(Paksoy, 1998). Etkin bir kurum için; yönetici gerek bire bir, gerek grup olarak insanlar ile etkili bir biçimde çalışabilmeli ve iletişim kurabilmelidir.

Örgütlerin başarılı olabilmesi, her şeyden önemlisi devamlılığı, gerekli bilginin, verilmek istenen mesajın, istenilen yer ve zamanlarda istenen üyelere veya birimlere sağlıklı bir şekilde ulaştırılabilmesi için etkin bir iletişim sistemine sahip olması gerekir.Bu sayede bireylerin birbirlerini anlamaları, düşüncelerini algılamaları ve bilginin karşılıklı transferi mümkün olacaktır.Yöneticiler iletişim ile sürekli iç içedirler. Zira yöneticilerin sürekli olarak yüz yüze kaldıkları “insan ilişkileri”, “güdüleme”, “tören”, “toplantı”, “karşılama”, “uğurlama” gibi birçok eylemi iletişim kavramının içinde algılamak mümkündür(Açıklan, 1998).

İletişim, insanların aklından geçenleri, duygusal ifadelerini, bilgisini çeşitli yollarla karşısındaki kişi veya kişilere aktarmasıdır. İletişim birçok eylemin içinde bulunur, yönetim sürecinin de en önemli unsurudur. İnsanlar tüm yaşamları boyunca psikolojik olarak varlıklarından başkasını haberdar etmek ve kendi varlıklarının başkası tarafından fark edildiğini bilmeye ihtiyacı vardır. Bundan dolayıdır ki, insanlar, sözlü veya sözsüz çeşitli iletişim yollarına başvururlar. İnsanın psikolojik gereksinimleri sonucu iletişim ihtiyacı doğar. Kendisini karşısındakine tanıtmayı, karşısındakini tanıması, ondan dönüt alarak kendisi ve karşısındakine ilgili bir değerlendirme yapabilmesi süreci iletişim sayesinde. İletişim, kişiler arasında psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişidir(Capelle, 1987).Örgüt içerisindeki iletişimin

karşılıklı olarak gelişim gösterebilmesi, yöneticinin tutum ve davranışları başta olmak üzere, yöneticilik anlayışına bağlıdır. Başarılı bir idareci, beraberinde çalıştığı kişilere onun emrinde çalışmak yerine, onunla beraber çalışmaktan haz alma duygu ve düşüncesini yaşatan kimsedir(Bursalıoğlu, 1979). Bunun için yönetici, personel ile işbirliği yaparak iletişimin gelişmesine olanak sağlamalıdır. İnsanlar farklı kişilik özelliklerine, eğilimlere ve becerilere sahip olduklarından, öte taraftan kurumda ki hiyerarşi, uzmanlık gibi kurumsal özellikler kurumsal iletişimi karmaşık bir hale getirir. Eğitim kurumlarında gün boyunca birçok konuda iletişim kurulur. Özellikle kişiler arası iletişim, idareciler açısından çok önemlidir. Yöneticiler kurumun etkinliğini arttırmak için iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanmak durumundadırlar. Öyle ki İdarecilerin zamanlarının yüzde 60-80'ini iletişim ile geçirdikleri saptanmıştır. İletişim bir eğitim kurumu için stratejik bir öneme sahiptir. Eğitim yöneticileri özel iletişim becerilerini geliştirmelidir. Kurum içerisinde gelişebilecek özel durumlara nasıl tatbik edeceğini öğrenmelidir(Hunt, Tourish ve Hargie, 2000). Kurum müdürü ile öğretmenlerin liderliğe ilişkin beklentileri örtüştüğü zaman, okulda geçen zaman daha keyifli bir hal alacak, kişilerin işe karşı ilgileri de o oranda artacaktır. Eğitim kurumlarını, klasik müdürlük anlayışıyla yönetmek artık mümkün değildir. İletişim kurmayan, işleri odasından takip eden, her şeyi bildiğini düşünen, sadece bürokratik işlemlerle uğraşan, astlarının görevlerinin yapıp yapmadığını kontrol eden bir anlayışla okulu yönetmek imkânsız bir hal almıştır. Etkili bir okul ve öğretim için yeni bir yöneticilik anlayışı gerekmektedir. Bu anlayışa göre yönetici, arandığında kurumun her tarafında görülmeli, kurumu sınıf ve koridorlardan yönetmelidir. Ayrıca bir öğretim lideri olarak temelde öğretim sorunları ile ilgilenmeli öğretim işlerine, yeterince vakit ayırabilmek üzere bazı yönetsel iş ve formaliteleri astlarına devretmeli ya da personel ve öğrenci binadan ayrıldıktan sonra yönetsel işleriyle uğraşmalıdır. Öğretim liderliği görevini sürdürürken öğretmen ve öğrencilerle kuracağı olumlu iletişimin eğitimde verimliliği arttıracığını bilmelidir. Etkili kurum araştırmalarının çoğunda etkili kurumları yöneten kurum yöneticilerinin bir öğretimsel lider olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Bu nedenle kurum yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını, rollerini, yeterliklerini belirlemeye yönelik çalışmalara gösterilen ilgi giderek artmaktadır. Aynı zamanda Öğretim lideri olmak isteyen kurum müdürlerinin liderliğini sınırlayan etkenlerinde neler olduğu, ayrıca mevcut sınırlamalar içerisinde kurum müdürlerinin öğretim liderliğini ne ölçüde gerçekleştirebildiklerinin öğretmenler tarafından algısı, değerlendirmesi bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışma Ortaöğretim Eğitim Yöneticilerin Öğretim Liderliğini sınırlayıcı etkenleri araştırmak, mevcut yapı içerisinde liselerde çalışan öğretmenlerin, okul idarecileri hakkında görüşlerini alarak, onların öğretim liderliklerini ne derece gerçekleştirdiklerini, nicel araştırma deseninde betimsel tarama yöntemi ile belirlemeyi amaçlamaktadır.

1.3. Sayıtlılar

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, geçerli ve güvenilir oldukları varsayılmaktadır.
2. Çalışma kapsamında görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin, sınırlayıcı etkenleri bildikleri ve yöneticilerini değerlendirebilecek kadar tanımaktadır.
3. Çalışma kapsamında görüşlerine başvuru alan öğretmenler, anketi cevaplandırırken objektif olarak gerçek düşüncelerini belirtmişlerdir.
4. Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu varsayılmaktadır.
5. Denekler ankete gönüllü katılmışlar, anket sorularını içtenlikle ve yansız cevapladığı varsayılmaktadır.
6. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygun olduğu varsayılmaktadır

1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırmada kullanılan örneklem grubunu, 2013–2014 öğretim yılında, İstanbul İli Bağcılar İlçesine bağlı 18 Ortaöğretim Kurumu:

1. Akşemsettin Anadolu Lisesi
2. Barbaros Anadolu Lisesi
3. Bağcılar Anadolu Lisesi
4. Dr.Kemal Naci Ekşi Anadolu Lisesi
5. İbni Sina Anadolu Lisesi
6. Mehmet Niyazi Altuğ Anadolu Lisesi
7. Yavuz Sultan Selim Çok Programlı Lisesi
8. Ahi Evren Anadolu İmam Hatip Lisesi
9. Orhan Gazi Anadolu İmam Hatip Lisesi
10. A.N.Bilimli Teknik ve End. Mes.Lisesi
11. Bağcılar Teknik ve End. Mes.Lisesi
12. Osman Gazi Teknik ve Endüstri Mes. Lisesi
13. A.Nilüfer Kadayıfçioğlu Kız Tek. ve Mes. Lisesi

14. Bağcılar Kız Teknik ve Meslek Lisesi
15. H.Nazif Kurşunoğlu Kız Tek.ve Mes.Lisesi
16. Otocenter Ticaret Meslek Lisesi
17. Yunus Emre Ticaret Meslek Lisesi
18. Aydın Doğan Anadolu Sağlık Meslek Lisesi

ve bu kurumlarda çalışan 760 branş öğretmeni arasından oransız tabakalı örneklem alma yoluyla belirlenen 126 erkek, 124 bayan toplam 250 branş öğretmeninden oluşmaktadır.

2. Bu araştırmada literatür taraması yapılmıştır, çalışma anket uygulama tekniği ile elde edilmiş olan bilgiler ile sınırlıdır.
3. Bu araştırmada Şişman (2004) tarafından geliştirilmiş olan “Öğretim Liderliği Rollerini Ölçeği”nden yararlanılmıştır.
4. Ortaöğretim Kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini sınırlayan etkenler ve öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmede öğretmenlerin değerlendirmesini kapsamaktadır.
5. Araştırma; Ortaöğretim Kurum yöneticilerinin öğretimsel liderliğin kurum amaçlarının belirlenebilmesi ve paylaşımı, eğitim programları ve öğretim süreçlerinin yönetimi, öğretim süreçleri ve öğrenci değerlendirmeleri, öğretmenleri destekleme ve geliştirme ile düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve atmosferinin oluşturulması boyutlarındaki rolleriyle sınırlıdır.
6. Araştırma için veri toplanırken teste katılmak istemeyen öğretmenler kapsam dışı bırakılmıştır.

1.5. Önem

Eğitim kurumlarının etkili, nitelikli birer kurum olabilmeleri için yöneticilerinin öğretim lideri olması zorunludur. Bu liderlik rollerini gerçekleştirme de karşılaşılabileceği birçok sınırlayıcı etkenler mevcuttur. Bu sınırlayıcılar bağlamında, araştırmanın yapıldığı ilçede ortaöğretim kurum müdürlerinin öğretim liderliği rollerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini ve öğretmenlerle kurdukları iletişim tarzlarını ortaya çıkardığı için önemlidir. Bu araştırmada, ortaöğretim kurum müdürlerinin öğretmenlerce algılanabilen öğretim liderliği rolleri ve iletişimindeki tarz arasında bulunan ilişkinin incelenmesiyle elde edilecek sonuçların;

1. Eğitimde nitelik geliştirmeye yönelik yapılacak çalışmalara yardımcı olacağı,
2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye yönelik çalışmalarını yönlendireceği,

3. Üniversitelerin ortaöğretim bölümlerinde uygulanan program ve yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı,
4. Konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalara ışık tutacağı,
5. Ülkemizde bu konu hakkında olabilecek literatür ihtiyacının giderilmesine katkı sağlayabileceği, bundan sonra yapılacak araştırmalara da kaynak oluşturabileceği,
6. Kurum yöneticilerini kapsayan hizmet içi eğitim kurslarının içeriklerini belirlemede Milli Eğitim Bakanlığınca kullanılabilmesi,
7. Kurum yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve hizmet içinde geliştirilmeleri için hazırlanacak olan programlarda ve bu programların geliştirilmesinde yol gösterici olabileceği,
8. Kurum yöneticilerinin öğretim lideri rollerini gerçekleştirirken karşılaşılabileceği sınırlayıcı etkenlerin neler olabileceği,
9. Öğretim liderinin taşıması gereken özelliklerin neler olduğuna ışık tutması umulmaktadır.

1.6. Tanımlar

Eğitim yöneticisi: İl, İlçe ve merkez teşkilatı gibi eğitim politika ve planlarını belirleyen ve uygulatan, teşkilatın yöneticileridir.

Kurum yöneticisi (Müdürü): Kurumun kanunen lideri, kurumda otoritenin en mühim sembolü ve sahibi olan kişidir. Eğitim ve öğretimi (kurumda) yönlendirir ve yönetir.

Ortaöğretim kurumu: Ortaokullar ya da imam-hatip ortaokullarından sonra öğrenim süreleri dört sene olan, eğitim ve öğretimi gerçekleştiren kurumlardır

Ortaöğretim kurumu yöneticisi: Ortaöğretim kurumu yöneticisi, görevini gerçekleştirdiği kurumun günübirlik iş ve iŐlemlerinden yönetimsel anlamda sorumluluğu olan kişilerdir(Gümüşeli 1996).

 ğretimsel liderlik:  ğretimsel liderlik; kurum misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimini yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutlarından meydana gelir (Hallinger ve Murphy, 1985).  ğretimsel lider olan kurum yöneticileri bu boyutlarla ilgili olarak kurumun hedeflerini ortaya koyma ve paylaşma, eğitimle ilgili programları ve  ğretim süreçlerini yönetme, öğretmenlerin desteklenip geliştirilmesi, düzenli olarak öğrenme-öğretme çevresindeki ve atmosferi oluşturma gibi çeşitli rolleri yerine getirirler.

Öğretim lideri: Kurumun misyonunu tanımlayan, kaynak ve mesleki gelişimi sağlayan, eğitim ve öğretimi yöneten, iletişimi sağlayan ve olumlu kurum iklimi oluşturan kişilerdir(Taş, 2000).

Okullarda sürdürülen ve eğitim ile elde edilmiş olan çıktılarının iyileştirilmesi hususunda, okulların iç ve dış paydaşları ile oluşturulan baskılar, bütün dikkatleri okullardaki liderliğin gerçekleştirilme düzeyine yönlendirmiştir. Etkili okullardaki liderlik, sıkça öğrenci öğrenmelerini gerçekleştirme adına incelenmektedir. Kısaca öğretim liderliği, okullardaki öğrencinin etkili bir öğrenme gerçekleştirmesini, öğretmenler ile ve okuldaki diğer çalışanların gayret ve başarı durumlarını artırmayı gerektirmektedir (Şişman, 2002;Mac Neill, Cavanagh&Silcox, 2003).

Eğitim sistemlerinde yöneticinin planlamış olduğu etkinlikler, okulun hedeflerine uygun olan insan kaynaklarının yetiştirilmesine dair öğretim çalışmalarına evirilmektedir. Okulların ana işlevleri etkili öğrenmeleri gerçekleştirme, okul yöneticilerinin rolleri ise okulların bu görevlerini yerine getirmelerini sağlamaktır. Bu yönden bakıldığında zaman okul müdürleri etkili öğretme-öğrenme ortamları yaratmada en etkili kişilerdir. Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerini alarak, beraber görev yaptıkları okul yöneticilerinin, öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirleyebilmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç ile aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

1-Okul yönetiminin öğretim liderliğini sınırlandıran faktörler nelerdir, bu bağlamda bu rolleri gerçekleştirilebilir düzeylerine dair öğretmenlerin görüş ve düşünceleri nelerdir?

2-Okul yönetiminin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirilebilir düzeyine dair görüş ve düşünceler;

a)-Cinsiyet durumları,

b)-Eğitim durumları,

c)-Okul türleri,

d)-Mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılıklar var mıdır?

2. KAVRAMSAL TEMELLER

2.1.Yönetim Ve Yönetici Kavramları

Yönetim ve yönetici kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle bu iki kavrama ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.1.1. Yönetim kavramı

Yönetimin mazisi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanların beraberce yaşamaya başlamaları akabinde işbirliği çok büyük önem kazanmıştır. Bu işbirliğini sağlama adına yönetilmiş ve yönetmişlerdir. Yönetime dair ilk söylemler incelendiğinde, bu terimin " iş yönetimini" kastettiği işaret etmektedir. Ama son elli yıl içinde yapılan çalışmalar yönetimin her türlü örgütün ayırt edici organı olduğunu göstermiştir.

21.yüzyıl örgütlerin toplumlar üzerinde yoğunluğunu hissettirdiği bir dönem olarak yaşanmaktadır. Örgütler günlük yaşamımızda ve siyasi hayatımızda önemli rol oynamaktadır. Bilim, kültür ve sanat gibi alanlar başta olmak üzere, ortaya çıkan örgütlenmeler insanlığa önemli yararlar sağlamıştır. Yönetim, örgütsel yapının var olduğu günümüzde tüm örgütler için en önemli örgüt içi birimdir. Örgüt hedeflerini gerçekleştirebilme adına, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarına yön veren, bu kaynakları kullanmakta olan ve kontrol eden birim, yönetimdir.

2.1.2. Yönetici kavramı

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve bir örgütün çalışmasını sağlayan, gerekli planları, organizasyonları yapan ve onları kontrol eden, yönetsel fonksiyonları yerine getiren kişiler olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003). Yönetici, örgüt adına bir güç ve enerji kaynağıdır. Aynı zamanda, bir örgütün başarı ya da başarısızlığa giden yolda etkili bir öğesidir. Yöneticinin rolü, belli pozisyon ve konumlara ilişkin örgütlenmiş davranışlar kümesi olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003).

2.1.3. Eğitim yöneticisi

Eğitim kurumları sosyal hayatın önemli bir parçasıdır. Eğitim kurumlarının yönetimindeki olası bir karmaşa, şüphesiz daha geniş bir alanda sosyal karmaşaya

yol açacaktır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası düzende, emek gücünün yerini, bilginin gücü almıştır. Örgütsel etkinlik ve verimlilik bilgi teknolojilerine bağlı olarak artmaktadır. Eski meslekler zamanla ortadan kalkarken, yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Bilgi üretmek ülkeler için gereklilik ve zorunluluk olmuştur. Bilgi, bir ulusun gerek askeri gerekse ekonomik gücü bakımından anahtar kaynak haline gelmiştir. Bilgi ancak biçimsel bir süreç içinde, kurumlar aracılığıyla elde edilebilecek bir şeydir. Kurumlar giderek yetişkinler ve onları istihdam eden örgütler için paydaş haline gelmiştir. Verimli bir kurumun, eğitim sistemine katkısı da o denli fazla olur. Kurumun verimli çalışması, örgüt içerisinde yer alan fertlerin (öğretmen, memur, öğrenci, veli, vb.) birbirleri ile uyumlu, sevgi, saygı çerçevesinde çalışmalarını ile olur. Bu uyumu sağlamada en önemli görev şüphesiz eğitim yöneticisi olan kurum müdürüne düşmektedir. Eğitim yöneticilerinin görevleri, kurumdaki bütün insan ve madde kaynaklarının en etkili şekilde kullanılarak, kurumun hedeflerine uygun bir şekilde yaşatmak olmalıdır. Kurum sosyal sisteminin bireylerin, kurum boyutlarının dengede tutulabilmesi, eğitim kurumu yöneticisinin bir teşkilat yönetimi hususundaki başarısı oranında sosyal yönünün de güçlü olmasını gerekli kılmaktadır. Aynı yeten, bir müdürün Türk Milli Eğitim Sisteminin öngördüğü sorumlulukların karşılanabilmesi adına, başarılı bir bürokrat olması gereklidir. (Bursalıoğlu, 2008, s.32).

Örgüt yapısında Kurum yöneticisi, örgütün hedefe ulaşmasında, kurumun başarısında, her alanda kurumun lideridir. Görevini ve sorumluluğunu bilir ve ona göre davranır. Kurum yöneticisi, kurumun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve iklimini koruyacak öğelerin yönlendiricisidir. Eğitim kurumlarında, ailelerin ve sistemin öğrencinin başarılı olmasında beklentilerinin çok yüksek olması sonucu, öğrencilerin daha çok stres altına girmelerine neden olmuştur. Böylece öğrenci eğitim hayatında kendini yalnız hissetmektedir. İyi bir Eğitim yöneticisi böyle durumlarda onlara danışmanlık yapabilmelidir. Eğitim yöneticisi olan müdürler, kurum yönetiminde dengeli olmak zorundadır. Öğrenciler için yüksek hedefler belirlemelidir. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sürdürmelerinde destek olmalıdır. Tüm paydaşları kurum çatısı altında bir araya getirebilmelidir. Kurum müdürü, toplumu oluşturan her kesimden bireyin temsilcisidir. Karşılaşabileceği özel durumlarda, sorunlarda temsilci sıfatından hareketle tarafsız olabilmeli ve çözüm odaklı olmalıdır. Çözüm üretebildiği sürece liderlik kimliğini göstermiş olacaktır. Eğitim kurum yöneticisinin, ülkenin eğitim politikasına uygun en iyi eğitimi verme sorumluluğu vardır. Sürekli olarak, belirlenen politika ve amaçlar doğrultusunda kurumunu etkin halde, işler durumda tutması gerekir. Bu işlemi gerçekleştirirken yasalara, yönetmeliklere, yönergelere dikkat etmelidir. Kurumun örgüt amaçları ile

toplumun eğitim amaçlarının örtüşmediği noktalar olduğunu düşünürsek, kurum yöneticileri taraf olmayan bir pozisyonda kalıp bu şekilde hizmet vermektedir. (Bursalıoğlu, 2008 s.55).

2.2. Liderlik

Liderlik yöneticilik anlayışının son bulduğu yerde başlar. Klasik yöneticilik anlayışındaki ödüller ve cezalar ayrıca kontrol etme ve inceleme sistemleri, yerlerini yenilikçilik ile kişisel özelliklerin ve cesaretin ön planda olmasına bırakır. Lider cesurdur, özgüveni gelişmiş, kendinden emin, yeniliklere yelken açan, bir nevi çalışanlarını olağanüstü şeyler yapmak için yolculuğa çıkaran kişidir. Aynı zamanda ortalama amaçlar ve hedeflere dair ilham vermek, hedefler doğrultusunda motivasyon sağlamak, tutarlı bir beraberlikle, ekip oluşturmak için imkan sağlanmış olacaktır(Johnson D. ve Johnson F. 1989).

İnsanlar sosyal nitelikli varlıklardır, gruplar halinde yaşarlar. Bu gurupları yönetecek ve hedeflerine götürebilecek liderlere ihtiyaç duyarlar. İnsanların belli hedeflere götürülebilmesi adına bu amaçlara ulaşmak için sağlayacakları bireysel istek ve gereksinimler ile menfaatlerin neler olduğunu gözlemek, sonrasında bu kişilere bir gurup çevresinde toparlayarak kuvvetlerini, cesaretlerini temenni ve güçlerini artırmak gereklidir. Lider, tarih boyunca var olmuş ve hiyerarşi liderliğin doğası olan insanın gelecekte liderlikten vazgeçmeyeceklerini söylemek hatalı olmayacaktır. (Eren,1993 s.12).

Literatür incelendiğinde liderler ile liderlik kavramlarına dair pek çok çalışma ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalara sürekli yeni bir tanesi eklenmektedir. Bu çalışmalardaki liderlik kavramının farklı yaklaşımlar ve teorilerle adlandırılmaya veya açıklanılmaya çalışılmıştır. Koçel (2001)'e göre liderlik, bir süreç olarak değerlendirilmekte, teşkilatın konumu ve durumunu belirleyen liderlik kavramından ayrı olarak ifade edilmektedir. Liderler, grup içerisindeki üyelerin ortak amacına dönük gerekli güdüleme ve grubun amaçları yönünde onları etkileyen, yöneltten biri iken, liderlik belli şartlar içerisinde, belli bireysel ya da gurubun gayelerini gerçekleştirmek için, bir kişinin diğerlerinin etkinliklerini tetikleme yönlendirme sürecidir (Koçel, 2001 s.42).

Cook ve arkadaşları (1997) liderliği; yönlendirme, enerji aktarma ve personelin lider konumundaki kişilerin vizyonlarına gönüllü bir şekilde bağlanması süreci olarak tanımlamaktadır. Hitt, Middlemist ve Methis'e göre liderlik kavramı, grubun hedeflerini belirleme, geliştirmeye dair, grubun etkinliklerini etkilemek süreci olarak

tanımlanır. Bu sürecin; liderlerin bireysel özelliklerinin ve durumlarının önemini ve izleyenlerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir(Karayel, 1999).

Lider eğitimleri konusunda çalışmalar yapan Myers, liderlik hususunda ortaya konulan, aşağı yukarı elli senelik bir süreci oluşturan iki yüzden çok çalışmayı analiz etmiş, kişilik özelliklerine paralel olarak liderlik arasında var olan ilişki ile ilgili bazı tespitler yapmıştır. Buna göre (Aydın, 1994; Kaya, 1993) :

* Fiziksel özellikler ile liderlik konusunda anlamlı bir ilişki yoktur.

* Lider kişiler mensup oldukları gruptan farklı olarak zekâ noktasında kısmen bir adım önde olsalar da, zekâ seviyesi daha üst düzey olan kimselerle liderlik vasfı arasında anlam kazanan bir ilişki mevcut değildir.

*Gurubu oluşturan bireylerin karşılaştıkları sorunlar karşısında, çözüm noktasındaki bilgiler, liderin statüsü ile paralellik arz etmektedir.

*Bir durumu anlama becerisi, girişimci olma, paydaşlarla işbirliği içerisinde olma, kararlı olma, enerjik ve coşkulu olma, popüler yaklaşım, iletişim noktasındaki kabiliyet vs. liderlik özellikleriyle irtibatlı olduğu anlaşılmaktadır.

* Lider kişiler için hiçbir özellik ortak olmamakla beraber, lider konumdaki kimselerin paylaşım içerisinde oldukları ortak olan bir özellikte mevcut değildir.

Selber ve Austin (1997), kesin olan bir ifadeyle, liderlerin sahip olduğu özelliklerden hiç birinin kalıtımla getirilmediğini, lider kişilerin yetiştirilebildiğini ve bu kişilerin bu özellikleri öğrenebildiğini ileri sürmüştür. Peter F.Drucker (1993), liderlik özelliğinin daha sonra kazanılabilen, temelinde liyakatin bulunduğunu, etkili bir liderlik anlayışında bulunan en temel hususun karizma olmadığından hareketle, karizmanın, aksine kişinin değişimle ilgili olan yönünü ve becerisini ortadan kaldırdılabileceğini düşünmektedir.

Literatür incelemesinde, görülmüştür ki, doğuştan gelen kişisel özelliklerden yalnızca zekâ ile liderlik arasında bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkinin de çok düşük bir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Beceriler, yeterlikler vb. kişisel özelliklerin eğitim, öğretim ve deneyim ile geliştirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu durum, yöneticiler için hazırlanacak hizmet öncesi, hizmet içi ve lisansüstü eğitim programlarının önemini ortaya koymaktadır(Dağlı 2001 s.8).

Liderlikle ilgili farklı noktalardan farklı tanımları mevcuttur. Grubun birlik ve bütünlüğü, ayrıca gurubun kişilik özellikleri bakımından lider, gurubu oluşturan bireyler üzerinde etki yaratan kişilerdir. Liderlik kavramının temel ölçüsü bu etkiler sonucunda oluşan değişimlerdir. (Bursalioğlu, 1987 s.26). Liderliğin bir diğer

ifadesi, grubun faaliyetlerini grubun amaçlarına ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir. Liderlik, insanların görüşlerini, eylemlerini ve eğilimlerini etkileme, yönetme ve yönlendirme becerisidir (Çelik, 1999 s.96).

Liderler, örgütün hedefleri paralelinde yaşanmasını, örgütün gelişimi sağlayan, yaratıcı bireylerdir. Liderler, her zaman kritik kararlar alan kişilerdir. Liderler geleceği gören, örgütün gelecekle ilgili vizyonunu belirleyen, hedefler koyan, örgütü oluşturan bireyleri de bu hedefleri gerçekleştirmek için koşullayan kimselerdir(Şişman ve Turan, 2001).

En genel ifadelerle lider kişilerde bulunması gereken özellikler (Çetin, Akın ve Erol, 1998) şu şekilde ifade edilebilir:

1. Vizyon sahibi olmalıdır.
2. Değişime ve gelişmelere açık olmalıdır.
3. Müşterilerin ihtiyaç alanlarına dönük çalışmalar yapmalıdır.
4. Herkese bireysel olarak yaklaşım göstermelidir.
5. Gurup çalışmalarını önemsemeli ve desteklemelidir.
6. Paydaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunmalıdır.
7. Sorunu çözen taraf olmalı, kararlı bir tutum sergilemelidir.
8. İş ve işlemlerin sürecini takip etmelidir.
9. Ortaya konulan projeleri yönetmeli ve sürdürülebilir hale getirmelidir.
10. Teknik anlamda destek sağlamalıdır.
11. Kaynak ve zaman konusunda hassas davranmalıdır.
12. Sorumluluk alabilmelidir.
13. Beklentilerden daha fazla inisiyatif alabilmelidir.
14. Duygularını kontrol edebilmelidir.
15. Merhametli olabilmelidir.
16. Güven dolu olmalıdır.

Dünya yüzeyinde ki ülkelerin yönetiminde olsun, mal veya hizmet üreten kurum ve kuruluşların idaresinde olsun, sosyal manada liderlik, çokça önemli bir yer tutmasına rağmen, günümüz edeğin tam anlamıyla açığa çıkarılmış bir husus değildir. İngilizce karşılık olarak "leadership" ve "yederlik" gibi sözcükler önerilmiş olmasına rağmen liderlik sözcüğü kullanılmaktadır. Öte taraftan liderlik kavramına yüklenen mana, beklentiler ve algı, kültürler arası farklılıklar göstermektedir. Liderlik kavramı, ancak toplum içindeki gruplarda söz konusu olur ve insanlarla beraber gerekli anlamı kazanır (James, 1996; Şişman, 1997 s.13).

2.3. Liderlik Ve Yönetim

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Lider, yola ilk çıkan kişidir, keşfedilmeyi bekleyen yerlere ilk ulaşan ve diğer bireylere varmaları gereken yerle ilgili yönü dile getiren kişidir. Yönetim de, “dümen” manasındadır. Dümeni elde tutmayı, statükoyu korumayı, kontrol etmeyi ve devam ettirmeyi sembolize eder. “Yöneticiler” mevcut olan her şeye hakim olmak isterken; “lider” insanları bir yere gitmek için isteklendirir, onları yolculuk konusunda ikna eder henüz görmediğiniz mekanlara yolculuğa çıkarırlar. Liderlik, kurum da daha önce denenmemiş bir hayat formunu ortaya çıkarma süreciyle yakından alakalıdır. (Johnson D. And Johnson F., 1989)

Liderin işi, yenilikleri, daha önce ortaya çıkarılmamış fikirleri, yöntemleri ve çözümleri sisteme aktarıp kullanımını sağlamaktır. Lider, stratejik kararların verilmesini ve uygulanmasını sağlar.

Lider, tüm personelin paylaştığı ortak değerleri, kurum idealini ve görevlerini gerçekleştirmek için kurum ruhu oluşturur. Bütün üyelerin birbirine gönül bağı ile bağlandıkları bir “aile” yaratır. Liderler mevcut işleri yapma konusunda insanları istekli hâle getirirlerken, Yöneticiler bir şey yaptırmak için onları ikna ederler. Lider, etkileme ve ikna etme yeteneğini öne çıkartırken; Yönetici, yetkisini ön plana çıkarır.

2.3.1. Yöneticilik - liderlik farkı

Liderlik yöneticiliğin bir bölümü olarak sayılabilir. Liderlik örgüt içerisinde ki fertleri daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmaya istekli kılarak, çaba göstermeleri için onları ikna etme yeteneğidir. Uzmanların çoğu yöneticiliğin kişilerle birlikte ve kişiler aracılığı ile amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir etkinlik olarak tanımlanabileceğini kabul etmektedir. Dolayısıyla önemli olan kişilerin bir takım etkinliklerde bulunarak amaca ulaşması ise, yönetici çalışmalar üzerinde belli bir nüfus ve otorite kurmada, onları etkilemede başarılı olduğu oranda bir çeşit lider sayılmaktadır. Liderler otoriteyi grubun üyelerinden alır, yöneticiler ise içinde olduğu gruptan herhangi bir otoriteyi almadan grup lideri olurlar. (Öztel,1998).

Liderliği yöneticilikle eş anlamlı kabul etmek son derece yanlıştır. Liderlik, insanları belirlenmiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Lider kişileri amaçlar doğrultusunda motive ederek ve yönlendirerek, planlama, örgütleme, karar verme gibi yöneticilik fonksiyonlarının sonuç vermesini sağlar. Yöneticilik ise, örgütün birincil olarak ve toplumun da bir bölümünü istediği bir

hizmet ya da ürün üretebilmek için sosyal, ekonomik ve fiziki değerlerin bir arada bulunmasıyla ilgili süreçtir. Liderler ile yöneticiler temelde özgeçmişleri, düşünce ve eylem biçimleri bakımından ciddi farklılıklar gösterir. Bu farkları belirleyen noktalar, lider ve yöneticilerin amaçları, iş anlayışları, diğer insanlarla ilişkileri ve kişilik özellikleri sayılabilir. Lider riskin yüksek olduğu dönemlerde daha çok kendini gösterir(Öztel, 1998).

Lider, bulunduğu ortam ve çevre koşullarından etkilenir. Örneğin liderin doğrudan kişiliği rol oynadığı gibi işe ve çevreye yönelik etkileşimden kaynaklanan liderlikte söz konusu olabilir. Bu etkileşim grup üyelerinin beklentileri, liderin otorite derecesi gibi faktörlere bağlıdır(Öztel,1998). Yönetimin temelinde otorite, emretme, akılcılık, kaideler, izlekler vb. hususlar yer alırken; liderliğin merkezinde bilinmezliklerle başa çıkma, riske girme, hissiyet, meydan okumak gibi hususlar öne çıkar(Şişman, 2002 s. 96).

Yöneticilikle liderlik arasındaki farkın örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşma noktasında ortaya çıktığına dair bilimsel görüşlerden anlamamız mümkündür. Öyle ki WarrenBennis ve BurtNanus, liderlik-yöneticilik farkı hususunda değişik bir yaklaşım sergilemişlerdir. Bahsi geçen bilim insanlarına göre, yöneticilik anlam olarak, tamamlamak, sorumlu olmak ve devam ettirmektir. Liderlikse, etki altına alma, yön verme hususunda yol göstermek, etkili iş ve işlemlerdir (Paksoy, 2002 s.102).

Yöneticiler örgütle ilgili olarak düzene, denetim ve kontrole, belirli koşullarda yol almaya ve kaidelere kıymet atfederken, lider olanlar güçlü bir iletişime, düşünce yaratma ve bu düşüncelerin fiiliyata geçirilmesiyle alakadar olurlar. Bu farka bakıldığında var olanı korumak isteyen yöneticiyken değişim ve dönüşümü gerçekleştiren, hareketini sağlayan liderdir(Kavrakoğlu, 2001 s.160). Yöneticilik ve liderliğin ortak olan özelliği ise, ikisinin ait olduğu örgüt yapısında bulunan kişilerin veya gurupların belirli hedefler doğrultusunda belirli bir ideale varmak için yönetim ve yönetişim gayesini sürdürmeleridir.

Liderlik ve yöneticilik, birbirini bütünleyen ancak özdeş olmayan düşünce ve eylemleri içeren iki farklı kavramdır. Erçetin (1998)'e göre, başarılı olmak isteyen yöneticiler, bu bütünlüğü doğru algılayıp yorumlayabilirler ise çağdaş bir örgütün başarılı olması kaçınılmaz olacaktır. Örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri ayrıca günümüzde ve gelecek yıllarda yaşanabilecek olan ve çarçabuk ortaya çıkan gelişmelerin karşısında var olabilmeleri için etkin liderlere ihtiyaç vardır. Yaratıcı,

yönlendirici, etkileyici vb. özellikleri olan dinamik bir yönetim anlayışı kazanmış liderler sayesinde örgüt mevcudiyetini devam ettirecektir.

2.3.2. Eğitim yönetimi – Kurum yönetimi

Tarih boyunca yönetime sahip olanlar, gücü de ellerinde bulundurduklarından bu makam sürekli bir ilgi odağı olmuştur. Yönetim, ele geçirilmesi için birçok şeylerin yapıldığı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Her toplumda insanları yönetenler vardır, yönetenlerin olduğu yerde de yönetilenler vardır. (Fişek,1995).

Eğitim yönetimi; yönetime dair iş ve işlemlerin, temel kural ve kaidelerinin eğitim denilen olguya uygulanabilme şeklidir. Kurum yönetimi ise eğitim yönetimi kavramının fiiliyata dayanan yönünü ifade eder. Kurum kavramı adı verilen en önemli biriminin en tepesinde olan idarecinin etkin ve yetkin olması ayrıca yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Kurum yönetimlerinin temel işlevi, sahip oldukları tüm maddi ve manevi kaynakları etkin bir şekilde kullanmak ve kurumun temel amaçlarını dikkate alarak onu sürdürmektir(Bursaloğlu, 1991 s. 48).

Genel olarak eğitim etkinliğinin yapıldığı yer kurumdur. Kurumların amacına uygun olarak yönetilmesinden eğitim yöneticileri sorumludur. Yönetimden sorumlu kişiler belirli idealler için bir araya gelmiş insanların beklentilerine karşılık veren, konulan yakın ve uzak hedeflere ulaştırmak için gayret gösteren, örgüt içerisinde uyumlu olarak ve elbirliği yaparak etkin ve faydalı bir şekilde yönetim sorumluluğu ve zorunluluğunda olan kişilerdir. Yine yöneticiler, belli zaman dilimleri içerisinde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ideali uğruna, maddi ve manevi tüm kaynakları birleştiren, uyumlu ve ahenkli bir hale getiren ve çalışmasını sağlayan kişilerdir(Eren,1998 s.29).

Kurumlar eğitimin organizeli olarak gerçekleştirildiği yerlerdir. Bursaloğlu (1978), kurumun en stratejik parçasını eğitim yönetimi oluşturur. Dolayısıyla eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelen kurum yönetiminin ve yöneticilerinin sistemdeki başarı noktasındaki katkıları çok fazladır.

Kurum yönetimi eğitim yönetiminin dar bir çerçevede uygulanmasıdır. Kurum yönetimlerinin görevlerinden dolayı büyük önemleri vardır. Kurum yönetiminin temel işlevi, bir örgüt olan kurumu hedefleri doğrultusunda yaşatmak ve sürdürmektir (Bursaloğlu, 1991 s. 49).

Eğitim yönetimine ait literatür araştırmasında görülmüştür ki, liderlik hususu büyük önem arz etmektedir. Yakın zamanda ve günümüzde sosyoekonomik alanda, siyasetin, teknolojinin hâkim olduğu sahada süregelen ve kurumların yapısal işleyişi noktasında büyük ölçüde etki sağladığı değişim ve gelişmelerin paralelinde, bu sahada ortaya konan çalışmalar bariz bir biçimde artmıştır. Eğitim yönetiminin sorumluluğunu alan kişiler ve mercilerin, ayrıca bu sahada çalışmalar yapan bilim insanlarının etkili kurumların başında bulunan yöneticilerin liderlikle ilgili temel kriterlerini belirlemek ve bu yönde gösterdikleri temel gayretin sebebi, kurumun başındaki müdürlerin ağdaş ve etkin kurumların oluşmasında en temel unsur olmasından kaynaklanmaktadır. En başta Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ağdaş, modern ülkelerde yüzyılımızın kurumlarını idare edebilecek müdürlerin ihtiyaç duyduğu liderlikle ilgili alanlar, son zamanlarda bilim insanlarının ve uygulayıcıların, gerek beraber gerekse ayrı olarak yaptıkları çalışmaların ortak konusunu oluşurmaktadır. Yapılan alışmalar neticesinde çok büyük adımlar atılmış, merhaleler kaydedilmiştir. Böylece etkin, ağdaş kurum müdürlerinin liderlikle ilgili alanları yeni baştan ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlikle ilgili alanların her birinin kendine has bilgileri, tutum ve becerileri gerekli kıldığı ortaya çıkmıştır. Her birinin kendine özgü davranışları olan liderlik alanları şu şekilde sıralanabilir;

- Vizyoner liderlik,
- ğretimsel liderlik,
- Toplumsal liderlik,
- Örgütsel liderlik,
- Etik liderlik,
- Politik liderliktir(DDE, 1998;CCSSO, 1996).

Carrad (1968)'a göre, bir yönetici de bulunması gereken yeterliliklerin başında kusursuz bir insan olması gelir. Bu oranda da kusursuz bir yönetici olabilecektir. Böyle bir yönetici taraf tutmaz, anlayışlıdır, kararlıdır, zgn kararlar verir ancak diğer bireylerin görüşlerini de dikkate alır, korkusuzdur, ilerici ve çağdaştır (Grsel,1995).

2.4. Eğitim Ve Liderlik

Demokrasilerde liderlik çok önemli ve gerekli bir unsurdur. Kaliteli bir lider, demokratik kurum ve kuralların hakim olduğu bir çerçevede yetişir ve gelişir.Tam da bu noktada Eğitim kurumları hem demokratik değerleri, nitelikleri ve buna ait davranışları kazandırır, hem de liderlik becerilerinin gelişmesini sağlayan önemli

kurumlardır. Eğitim kurumlarında yöneticiler, sınıf yönetimi özelinde de öğretmenlerin bir takım liderlik davranışlarına sahip olması gerekir. Böylece öğrencilerin liderlik becerilerinin gelişmesine imkân sağlanmış ve oluşturulacak çeşitli kurul ve komisyonlarla da bu özelliklerin gelişmesine fırsat verilmiş olacaktır(Şişman,1997 s.132).

Eğitimi yeniden yapılandırmak için kapsamlı makro düzeyde politikalar belirlenmelidir. Eğitimde yetki devri, yerelleşme eğilimleri ve bunun yanında da mikro düzeyde kurum merkezli politikalar ortaya konmalıdır. Makro düzeyde politikaların uygulanabilmesi ve başarısı, kurum yöneticilerinin liderliğine bağlıdır. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar liderliğin öğrenme ve öğretme boyutlarının olduğunu ortaya koymuştur (Senge, 1996). Şimdi ve gelecekte eğer eğitimde önemli reformlar yapmak gerekecekse, her şeyden önce yenilikçi ve yaratıcı öğretmen liderlere ihtiyaç vardır. Uluslararası arena da yeni kuşakların bu yarışta bende varım diyebilmesi için bilgi toplumunun gereklerine uygun hareket etmesi gerekir. Bilgiye ulaşmasını bilen, yaratıcı düşünen, teknolojileri en üst düzeyde kullanabilen, problem çözücü, insan haklarına saygılı, hoşgörülü, esnek, bedensel, zihinsel, sosyal vb. her yönden sağlıklı, lider bir vasıfla yetiştirilmesi gerekir. Kurum yöneticileri ve öğretmenlerin temel görevleri de bu özellik ve davranışların kazandırılması olmalıdır. Ayrıca öğrencilerin kendini ve yeteneklerini keşfetmesine dönük ortam ve fırsatlar sağlanmalıdır (Şişman, 1997 s.134).

2.5. Etkili Kurum Liderliği

Öğretim yönünden güçlü olan kurum etkili kurumdur. Etkili kurumlarda tüm öğrencilerin temel beceri ve davranışları öğrenmesi ve kazanması beklenir. Sadece seçilmiş, yetenekli öğrenciler üzerinde yoğunlaşmak etkili kurum mantığına aykırıdır. Bu kurumlarda bütün öğrencilerin sosyal ve estetik yönden gelişmeleri, bilişsel, duyuşsal beceriler kazanması bir nevi garanti edilen bir öğrenme çevresi mevcuttur. Bu kurumlarında temel de amaçları öğretimin niteliğinin geliştirilmesidir (Klopf ve diğerleri, 1982; Brooko ve Lezotte, 1979; Edmans, 1979).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, başarılı ve kusursuz, özelde etkili kurumlarda lider, çok önemli ve çok kritik bir faktördür(Thomas and Waterman, 1987)

Yöneticinin etkinlik kriterleri arasındaki kurum özelliklerine bakıldığında, öğrencilerin ürünleri ve yöneticilerin saygınlıkları bulunmaktadır. Bunların içinden sağlıklı olanının, kurumun özellikleri olduğu gözlenmektedir. Çünkü çalışmalarda görülmüştür ki öğrencilerin iyi öğrenmelerinde yöneticilerin direkt bir etkileri söz

konusu değildir. Fakat dolaylı olarak katkıları görülebilmektedir (Balcı,1993). Bu katkılar, elverişli öğretme-öğrenme çevresi ve ortamlarının yaratılması, iyi bir örgüt ikliminin oluşturulmasıdır. Dolayısıyla öğretimsel liderlik yapmasıdır. Kurum yönetiminde liderlik söz konusu olduğunda, geniş anlamda bu kavram, yöneticiler, öğretmenler ve denetmenler tarafından çeşitli olaylar, durumlar ve süreçlerin etkileme için kullanılacak güçleri ifade etmektedir(Şişman, 1997).

1980'li yıllar itibariyle başarılı olan ve etkili kabul edilen örgütler için yapılmış olan araştırmalar sonucunda bahsi geçen teşkilatlarla alakalı belirlenmiş özelliklere paralellik gösteren eğitim alanı için etkili kurumlar olarak nitelendirilmiş kurumlar üstünde an çok durulmuş faktörlerin en başında liderlik ölçütü gelmektedir. Etkili kurum oluşturmada ve yaşatmada bir lider olarak kurum yöneticisinin anahtar role sahip oluşu birçok araştırmacının üzerinde uzlaştığı bir konudur(Şişman, 1997).

Etkili yöneticilerin, güven, motivasyon ve tatmin sağladıklarından, öğretmenler üzerinde çok güçlü ve olumlu etkileri görülmüştür. Etkisiz yöneticiler ise, hayal kırıklığı, öfke, güvensizlik, sevgi ve saygı kaybı, ilgisizlik vb. durumlardan dolayı öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki bırakır(Blase, 1999).

Kurumdaki öğretimin etkinliğini artırmak, yöneticinin temel görevidir. Kurum yöneticisi, kurumun öğretim lideridir. Öğretim lideri, öğretimi geliştirmek ve etkinliğini arttırmak için kurumda ki diğer paydaşlarla bir vizyon oluşturmalıdır. Özellikle öğretmenler bu vizyon oluşumunda katkıda bulunmalıdırlar.

Öğretimin etkililiğini artırmak için öğretimle ilgili herkesin çabasının ortak olması gerekir. Kurum yöneticileri ortak bir amaç için en önce personel arasında olumlu bir ilişki geliştirmelidir. Bu ilişkilerde açıklık ve dürüstlük temel ilke olmalıdır. Herkes birbirine güven duymalıdır. Kurum yöneticileri, öğretmen sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemeli ve çözüm bulmalıdır. Kurumun ortak hedeflerini gerçekleştirebilmek adına, işbirliği içerisinde olunmalıdır. Öğretmenlerin performanslarını değerlendirebilmek adına veriler toplanmalı, öğretim uygulamalarından geri bildirim gerçekleştirilmelidir. Öğretimin niteliğini artırabilmek için, öğretmenlerin becerilerini geliştirmeye fırsat verilmelidir. Öğretmenlerin öğrencilere karşı olumlu bir tutum takınması, onları dinlemesi ve öğrenci merkezli bir öğretim gerçekleştirmesi gerekir.

2.6. Öğretimsel Liderlik

Çağdaş kurumlardaki müdürlerin yeterli düzeyde olmak zorunluluğunda olacağı bir başka liderlik boyutu da öğretim liderliğidir. Yapılan araştırmalar da, etkin kurumların en belli özellikleri, açık bir teşkilat misyonunun olması, koordineli eğitim

etkinliklerinin olması, sistematik öğretim denetimleri, öğretme ve öğrenme becerisini özendiren bir örgüt atmosferinin olduğu ortaya konulmuştur. Eğitimle ilgili örgütlerdeki liderlik ile alakalı çalışmalar, diğer taraftan, çağdaş ve etkili kurumların genellikle etkili liderlerin, özellikle de öğretim liderliği ile yönetildiğini işaret etmektedir(Balci, 2001; Gümüşeli, 1996).

Öğretimsel liderlik, hiç kuşkusuz, öğretme ve öğrenme süreçleri üzerine yoğunlaşması, dolayısıyla öğretim ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermelerini zorunlu hale getirmiştir.

Öğretim liderleri, daha çok bir şeyleri öğretmenin hırsı ve kurum vizyonunun farkında olan kişilerdir. Öğretimin lideri olan kurum müdürleri, kurum adına önem arz eden şu üç sorunun cevaplarını iyice düşünüp yanıtlayabilen bir yöneticidir. Çocuklar nasıl öğrenirler? Çocuklara nasıl öğretmemiz gereklidir? Ve Konuyu nasıl sunabiliriz?(Gümüşeli,1996)

Öğretimsel liderliği, farklı kılan en bariz özelliklerden biride, öğrenme-öğretme süreçleri konusunda yoğun olarak durmuş olmasıdır. Öğretimsel liderlik, farklı liderlik alanlarına göre öğretmen, öğrenci, öğretim programları ve öğrenme-öğretme süreçleriyle direkt alakalı olmayı gerekli kılan bir liderlik boyutudur.

Öğrenciler, öğretmenler ve toplum, bir eğitim kurumu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güçtür. Bir eğitim kurumunun etkin olabilmesi için bu üç kuvvetin öğretim programlarıyla etkileşim içerisinde çalışması gerekir. Öğretim lideri olan kurum müdürü, öğretimin kalitesini arttırmak için bu üç gücü kurum amaçları doğrultusunda koordineli bir şekilde ustalıkla çalıştırabilmelidir. Kurum müdürlerinin bu liderlik boyutunda yeterli olması aşağıdaki davranışları sergilemesine bağlıdır (DDE, 1998; CCSSO, 1996) :

1. Kurumdaki bütün çalışanların katılımları ile öğretimin geliştirilmesi ve öğrenci başarılarını arttırmaya odaklanan bir kurum kültürünü oluşturabilmek,
2. Hedeflenmiş olan öğrenci başarılarına uyan öğretim sistemlerinin uygulamaya konulmasına imkân sağlayacak teşkilat yapılanmaları, program modellerini geliştirebilmek ve uygulayabilmek,
3. Kurumdaki her öğrencinin ihtiyaçlarını ve öğretimin yöntemlerine cevap verebilecek özellikte öğretim araç ve gereçlerin temin edilmesi ve hazırda bulundurulmasını sağlamak,
4. Düşünebilme ve sorunları çözebilme becerileri geliştiren, öğrenme yaşamlarına uygulayabilen bir öğretim modeline teşvik etmek,

5. Öğrenci başarılarını devamlı ve sistematik olarak ölçebilmek ve değerlendirebilmek,
6. Başarının ölçülmesinde değişik değerlendirebilme ölçeklerini uygulamak adına öğretmenlere gerekli desteği sağlamak,
7. Öğretim programları ve öğretimin geliştirtebilmesi adına başarının değerlendirilmesine yönelik elde edilmiş olan verilerden yararlanabilmek,
8. Eğitim konulu yeni teknolojik gelişmeleri takip etmek ve kurumlarda kullanılabilmesini sağlamak,
9. Eğitim konusundaki ders dışı etkinliklerden faydalanarak onları öğretim programlarıyla bütünleşebilmesine olanak sağlamak,
10. Kurumun misyon ve vizyonu ile tutarlı olan ve devamlı olarak gelişime imkan sağlayabilen özellikte personelin geliştirilmesine yönelik plan ve programların hazırlanmasını sağlamak ve uygulamak,
11. Öğrencileri hayat boyu öğrenmeye özendirerek, bu hususta tüm çalışanlara örnek teşkil etmek,
12. Eğitim kurumunu başarıya yönelik biçimde örgütlemek,
13. Öğrenciler ile personelin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bir etkin iletişim çatısı oluşturmak,
14. Kurum müdürü de içinde olmak kaydıyla bütün personelin performanslarına dair yüksek beklentili bir kültür oluşturabilmek,
15. Öğrencilerin ve personelin başarılarını takdir etmek ve ödüllendirebilmek,
16. Paydaşların katılımı ile kurum kültürünü ve atmosferini sistematik bir şekilde ele alabilmek,
17. Karar alma süreçlerinde mümkün olduğunca farklı bilgi kaynaklarından faydalanmak,
18. Öğrenciler ve velilerin ihtiyaç duyduğu hususlara cevap verecek kalitede öğrenci hizmet programları geliştirebilmek ve uygulayabilmek.

Etkili kurumların güçlü yönetsel ve öğretimsel liderleri vardır. Öğretim lideri kurumdaki öğretimin geliştirilmesinde çok önemli bir etkidir. Kurum liderliği kurum müdürüyle sınırlı kalmamakla beraber yönetici üzerinde yoğunlaşır. Kurum yöneticisinin öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir etkisi varken; kurumda olumlu bir atmosfer oluşturmak, amaca dönük etkinlikler yapmak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklere direkt bir etkisi vardır.

Etkili kurumlarda yöneticiler zamanlarını odalarında değil, çoğunu sınıflarda veya diğer öğretim ortamlarında geçirirler(Rutherford, 1984). İlgi ve uğraşları, öğretimin kalitesini arttırmak, karşılaşılabilecek öğretim sorunlarını ortadan kaldırmaktır.

Bunun içinde astlarına bazı yönetimle ilgili işleri devreder. Hedefinde öğretim ve öğrenimin gelişmesine dönük etkinlikler vardır(Balcı, 1988). Görüldüğü üzere kurum yöneticisinin asıl işi etkili bir öğretimdir. Dolayısıyla yönetim işlerini bürosundan değil bizzat derslik, koridorlar ve diğer birimlerden gerçekleştirmelidir. Bunun sonucu olarak, günümüzde yeni bir yönetim ve yönetici anlayışı ortaya çıkmıştır(Benjamin, 1981).

Kurum yöneticisi, arandığında bulunabilmelidir. Doğru zamanda ve doğru yerde olmalıdır. Öğretmenler özellikle de öğrenciler, kurumda yöneticinin kim olduğunu iyi bilmelidir. Kurum yöneticisi bir öğretim lideri olarak, öğretmen ve öğrencilerle yakın ilişki içerisinde olmalı, onları da karar sürecine katmalıdır. Yönetici, ayrıca kararlarında ve yaptığı işlerde adil, tutarlı ve yetenekli olması gerekir(Clark ve diğerleri, 1980; Benjamin, 1981).

Kurum yöneticisi, kurumun fiziki yapısını öğretime uygun hale getirerek dolaylı da olsa öğrencinin öğrenmesine katkıda bulunabilir. Kurum içerisinde disiplinin sağlanması, olumlu bir kurum kültürünün oluşturulması, ortamın öğretime uygun hale getirilmesi yapılabilecek katkılardır (Shomakerand Eraser, 1981; Brookoverand Lezotte, 1979).

Öğretimsel liderlik özelliği ve davranışı gösteren kurum müdürü, öğretmen ve öğrencilerin başarılarının artırılmasına ciddi bir katkıda bulunmuş olacaktır. Andrews ve Smith (1989)yaptıkları bir araştırmada öğretimsel özelliği güçlü olan okul müdürünün, öğrencilerin akademik başarı göstermelerinde ciddi bir destek sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine öğretmenlerin müdürlerini güçlü bir öğretim lideri olarak algıladıklarında, doğal olarak öğrencilerin dersleri kavramalarına ve başarılarına daha fazla odaklandıkları görülmüştür(Polat, 1997).

Kurum yöneticisi “güçlü bir öğretimsel lider” olarak tanımlanmaktadır. Kurum yöneticilerinin sergiledikleri güçlü olan öğretim liderliği davranışları şöyle ifade edilebilir(Çelik, 1999);

- * Programlar ve öğretim konusunda öncelikle konuyu belirlemek,
- * Kurumun amaçlarının gerçekleşmesinde kendisini adanmak,
- * Kurumun amaçlarının gerçekleşmesine dair lazım olan kaynak temininde bulunmak, bu kaynakları kullanabilecek yeterliliğe haiz olmak.
- * Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerinin karşılandığı faydalı bir okul ortamı oluşturmak.

Direkt öğretime ait politikaları geliştirecek bir lider anlayışıyla şunları yerine getirir;

- * Kurumda bulunan öğretmenlerle sıkı bir iletişim içerisinde olmak,
- * Personeli geliştirecek etkinliklere katılmak ve bu tarz etkinliklere destek sağlamak,
- * Güncel öğretime ait stratejileri kullanmak ve özendirmek,
- * Farklı öğretim materyalleri temin etmek,
- * Devamlı olarak öğrencileri, kurum başarılarını artırma yönünde geliştirmek ve öğrenme etkinliğini sağlamak,
- * Kalıcı ve kurumun hedeflerine dönük şeffaf bir vizyon ortaya koymak, örgütün amaçlarına uygun olduğunu öğretmenlere yansıtmak,
- * Kurumun iş ve işlemlerle ilgili kararları verme aşamasında, grup ve konuyla ilgisi olan birimlerden görüş almak,
- * Etkin materyal sağlamak, öğretmenlerle zaman geçirmek ve destek sağlamak,
- * Zamanı etkin biçimde yönetmek, süreci bozacak etkenleri asgariye indirmek ve disiplini sağlamak,

Bir kurumu etkin kılan en önemli göstergelerden birinin kuvvetli bir öğretim liderliği olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Etkin öğretim liderliği ile ilgili çalışmalarda dört mühim husus araştırmalara konu olmuştur(Çelik, 1999).

*** Kurumu geliştirmeye yönelik planlamalar yapmak**

Yöneticiler ve öğretmenlerin eylem planları hazırlama noktasında, kararlar alma sürecinde beraber hareket etmeleri durumunda ortaya çıkacak sonucu da hep beraber kabul etmek zorunda kalınacaktır. Öğretmenlerin kendi aralarında yapacakları fikir alışverişleri, kurumun yaşam düzenini olumlu etkileyecektir. Gerekli rehberlik desteği sağlanarak yöneticilerin ve öğretmenlerin performansları artırılabilir, böylece kurumun başarısına katkı sağlanabilir. Etkin bir kurumda beklentiler açık ve nettir, öğretmen öğrencinin performansını artırma yönünde gayret gösterir.

*** Programları geliştirmek**

Başarılı kurumların yöneticileri, öğretmenlerin öğretim ile ilgili standartlarını ortaya koyar. Kurum yöneticileri eş zamanlı olarak öğretimin değerlendirilmesi ve programların geliştirilmesi hususlarında gerekli koordinasyonu sağlar. Öğretim programları, esnek olup anlaşılmalıdır, genel bir içerikleri vardır. Öğretimsel programlar süre özelinde uygun olmalıdır, öğrencilerin aktif katılımları sağlanmalıdır, özendirici, dönütleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Öğretmenlerin ders planlarında her bir öğrenciye ait başarılı olma beklentilerini karşılayabilecek bir atmosferi, öğrencileriyle yaratmaya çalışması beklenir.

* Personeli geliştirmek

Etkili kurumların başındaki yöneticiler öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirebilecek doğrultuda etkin bir yönlendirme yapar. Kurum yöneticileri, öğrencilerin başarı düzeylerini arttırmaya dönük bir şekilde, öğretmene ait öğretimsel yöntemler oluşturma ve etkin bir eğitim hususunda öğretmenlerine öncü olur, rehberlik eder. Kurumdaki personele yönelik hizmet içi program, tespit edilen amaçlarla bütünleşmiş en etkin programdır. Bir kurumdaki insan kaynaklarının geliştirilmesi, kurumun gelişmesine dair en önemli temeli oluşturur.

Yönetici ve öğretmenler, birikimlerini beraberce sınıf ortamına yansıtmaya gayret ederler. Eğitim-öğretim açısından etkin olan okullarda öğretmenler, kurum atmosferinin kişisel ve ortak yapılacak çalışmalara olumlu etki yaptığının bilincindedir. Personelin gelişimini sağlama kurumsal hedeflerle yakından alakalıdır.

* Kurumu değerlendirmek

Etkin kurumların yöneticileri, kurumun geleceği için ölçülebilir ve istatistikî bilgilerle açıklanabilecek bir örnek ortaya koymalıdır. Bu örnek sayesinde öğrencilerin başarıları, çalışma gruplarındaki verimlilikleri ve davranışı ölçülebilir hale gelir. Başarılı kurumun yöneticisi, öğretmenleri denetler, onların morallerini yüksek tutar. Snyder ve Jhonson (1989), adlı bilim insanlarının yaptıkları bir çalışmada kurumdaki yöneticilerin öğretim liderliği hususunda yetiştirilme ihtiyacı ile ilgili yedi konu ortaya konulmuştur. Bu yetiştirme konuları şunlardır:

1. Kurum yöneticiliği,
2. Yaratıcı sorun özme,
3. Kurumun gelişmesi için plan yapma,
4. Kurumun geliştirilmesi için planlar hazırlama,
5. İş görenin hareketlerini öngörebilme,
6. İş birlikçi plan yapma,
7. Bir sistem olarak kurum.

Kurum yönetenleri yukarıdaki yedi yetiştirme konusunda en çok kurum yöneticiliğini birde yaratıcı sorun çözme hususlarında ihtiyaçlı olduklarını belirtmişlerdir. Öğretim liderliği, mükemmellik ayrıca üretkenliği sağlamak düşüncesinin oluşturulduğu baskı sonucunda bazı araştırmacılar, politika belirleyici ve kurumu yenileştirmeye çalışan uzmanlar arasında popüler olan bir araştırma mevzu bahis olmuştur. Bu konudaki çalışmalarda, bir öğretim lideri olan kurum yöneticilerinin kurum etkinliği üzerinde bulunan rolü artmıştır(elik, 1999).

Hallinger (1992) klasik anlayışa göre program yöneticileri diye görülen kurum yöneticilerinin rolleri, kurum dışında bulunan siyasilerin eğitimde yenilikçi bir anlayış beklentisinin de etkisi ile öğretimsel liderlik rolü olarak bir evrim geçirmiştir. Eğitimin ve öğretimin etkinliğinin kurum yöneticilerinin etkin liderlikleri ile hayata geçirilebileceği, böylelikle de öğretimin standardize ve kontrol altında tutulabileceği varsayılmıştır. Bununla birlikte, öğretimsel liderlik, yeni bir davranış odaklanmasını ve kurum yöneticileri öğretimsel liderlik rolü, yönetsel rolünün doğası ile bütünleştirmeye çalışmıştır(Çelik, 1999).

2.6.1. Öğretimsel liderin özellikleri

Kurum yöneticilerinin başarılı birer öğretimsel lider olabilmeleri için; eğitim, öğretim ve öğrenme konularında güçlü bakış açılarının olması gerekir. Ayrıca ciddi yeteneklerinin ve hedeflerinin olması gereklidir. Öğretmenlerin ders denetimlerini yaparak hedeflerle ilgili olarak neyi nasıl yaptıklarını izlemelidir. Müfredatın uygulanması, sınavlar, beklentiler, okul iklimi, kurum kültürü vs. konularında paydaşlarla sıkı bir ilişki içinde olmalıdır(Sergiovanni, 1991).

Kurumdaki öğretimi geliştirmek durumunda olan bir öğretimsel liderin, kişisel, yönetsel ve meslekî olarak üç grupta toplanabilecek bazı özelliklere ve becerilere sahip olması gerekir. Danley ve Burch, etkin bir öğretim liderinin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir(Tanrıöğen, 1988).

Etkin bir öğretim liderinin kişisel özellikleri:

1. Öğretmenlere, öğrencilere ve kurumdaki personele gerçekçi bir ilgileri vardır.
2. Herkese arkadaşça yaklaşırlar, mizahi yönleri gelişmiştir.
3. Kolayca ulaşılabilirler.
4. Kurumdaki herkesin fikrini dinler ve bu fikirlerden faydalanırlar.
6. Tartışmaların açıkça yapılmasını destekler ve onları uygulamaya koyarlar.
7. Astlarıyla iletişimleri çok iyidir, görüş alışverişinde bulunurlar.
8. Güven duyulan, samimi, doğru ve dürüst kimselerdir.
9. Astlarıyla iletişim kurarlarken arkadaşça yaklaşım gösterirler, statü farkına bakmazlar.
10. Öğretmenlerle olan ilişkilerinde ve onlardan beklentilerinde esnek ve gerçekçilerdir.
11. Kurumlarıyla gururlanıp her durumda bunu dile getirirler.

Öğretimsel liderlerin yönetsel özellikleri ve becerileri;

1. Ders programları konusunda öğretmene kolaylık sağlarlar.

2. Çeşitli toplantılar düzenleyerek öğretmenler ile etkileşim içerisinde olurlar.
3. Kurumda bulunan yönetici ve öğretmenlere eşit sorumluluk yüklerler.
4. Öğretmenleri hizmet içi eğitim kurslarına yönlendirerek onların bilgili olmasını sağlarlar.
5. Karar aşamalarında mutlaka öğretmenlerin görüşlerini alırlar.
6. Kurumun politikalarını yönetme noktasında tutarlı ve kesin tavır sergilerler.
8. Tarafsızdırlar, herkese eşit ve adildirler.
9. Öğretmenleri daha çok öğrenci başarısı üzerinde yoğunlaştırarak, onları yönetimle ilgili işlere fazlaca dahil etmezler.
10. Kurumdaki sorunlarla, tartışmalarla, ihtiyaçlarla hemencecik alakadar olurlar.

Öğretimsel lidere ait meslekle ilgili özellikler ve becerileri;

1. Günceli takip ederler, toplumla alakalı hususlara vakıftırlar.
2. Öğretimle ilgili yöntemlerde öğretmenleri serbest bırakırlar.
3. Düzenli bir şekilde sınıf ziyaretlerinde bulunurlar.
4. Öğretmenlerine eğitimle ilgili hizmet içi imkânlar sağlarlar.
5. Öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli fark etmelerini sağlarlar, kendilerini geliştirmeleri için motive ederler.
6. Öğretimle ilgili farklı yaklaşımları deneyen, uygulayan kimseleri destekler.
7. Öğretimle ve öğrencilerle ilgili meselelerin çözülmesi için öğretmenlere yardımcı olur.
8. Eleştirileri yapıcıdır, pozitif pekiştiren verirler.
9. Teorik bilgilerini uygulamalarına katarlar.
10. Mesleki etik kurallarına dikkat ederler.
11. İnsanların farklılıklarına, değer yargılarına saygı duyarlar.

Etkin kurumların öğretimsel liderleri olan yöneticilerin örgütü amacına ulaştırabilmesi ayrıca mevcudiyetini koruyabilmesi için örgütün aşağıdaki özellikleri taşıması gereklidir. (Andersen & Pigford, 1987).

1. Vizyon sahibi olması; ortaya konulan amaçların tüm paydaşlarca anlaşılır olması, programları, öğretimle ilgili hususları ve değerlendirme süreçlerini planlayarak başarı hedefini tutturmaya gayret eder.
2. Vizyonunu uygulamaya koyabilmesi; takım ruhu ile çalışmalarını yapar ve takımdaki tüm bireyler kurum adına yapılması gereken amaç ve beklentileri bilir.
3. Destekleyici bir ortam yaratma; tertipli, hedefi olan, amacına uygun bir kurumsal atmosferi destekler.

4. Kurum içindeki her şeyden haberdar olma; öğretmenlerin, öğrencilerin neler yaptıklarını, daha iyi neleri ve nasıl yapılabileceğini bilip uygulamaya koyar.

5. Stratejik hareket kabiliyeti; öğretimle ilgili stratejik durumlarda öğretmenlerin tarzını, kişiliğini dikkate alarak onlara yardımcı olur.

Öğretimsel lider olan kurum yöneticisi, yukarıda sayılan niteliklere sahip olmalıdır. Kurumun hedeflerini, amaç ve beklentilerini bilmelidir. Kurum kültürü ve öğrenme iklimi oluşturmali, öğretmenleri derslerinde ziyaret etmelidir. Öğretmen ve öğrencilerine destek olmalı, rehberlik etmeli, sürekli bir öğrenme için olası riskleri ortadan kaldırmalıdır(Balcı,1992 s.106).

2.6.2 Kurum yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları

Moorthy (1992)' göre, öğretimle ilgili liderlik ve yönetimi ayırt etmek pek imkân dâhilinde değildir. Öğretim liderliği, yönetimle ilgili bir uzmanlık gerektirir(Çelik, 1999). Öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanır. Yönetici olarak kurum müdürü, gemisini düzgün götürmeye çalışır. De Bevoise göre (1984),öğretimsel lider olan kurum müdürü ise öğrenmenin tam olarak gerçekleşmesi için, ihtiyaç duyulan kaynakları temin eder, öğretmenleri denetler ve değerlendirir, öğretmenler arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine olanak sağlar, eğitim ve kurumun amaçlarını geliştirir.

Moorthy (1992)'e göre, öğretim lideri olan kurum yöneticilerinin birbirleri ile birleşen ve bütünlük sağlayan 3 mühim rol boyutu mevcuttur. Kuruma ait bir misyon ortaya koyma, öğretime ait programları yönetebilme ve kuruma ait bir öğrenim iklimi oluşturma(Çelik, 1999).

Kurum yöneticisinin öğretim liderliği davranışlarını belirleyen 4 ana boyut vardır. Bunlar;

- (1) Kaynak temin eden olma açısından kurum yöneticileri,
- (2) Bir öğretim kaynağı olma açısından kurum yöneticileri,
- (3) İletişim kuran olma açısından kurum yöneticileri,
- (4) Görünür kişiler olma açısından kurum yöneticileri(Çelik, 1999).

*** Kaynak temin eden olma açısından kurum yöneticileri:**

Kaynak sağlayan kişiler olma açısından kurum yöneticileri, kurumun vizyon ve hedeflerine ulaşımını gerçekleştirmek gayesiyle toplumsal kaynak sağlayan, bu sağlanan kaynakları özenli bir şekilde bir araya getirip lazım olan yapıyı ortaya koyan kişilerdir.

Etkili kurum yöneticileri, kaynakların etkin biçimde kullanılmasını sağlayarak öğretimin kalitesini arttırmayı ve öğrencilerin başarılarını yukarıya taşımayı gaye edinirler. Güçlü öğretim liderleri, mevcut kaynakları doğru amaçlar için kullanır ve böylece kaliteyi yukarılara taşımayı hedef haline getirirler(Manasse, 1984).

Kaynak temin eden kurum yöneticilerinin esas rolleri şunlardır:

- 1.Öğretim lideri, zamanı ve mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanandır.
- 2.Öğretim lideri, değişim ve gelişmelere uygun olan bir atmosfer oluşturan kişilerdir.
- 3.Öğretim lideri, kurumda bulunan personelin motivasyonunu sağlama becerisine sahip kişilerdir.
- 4.Öğretim lideri, kurumda bulunan personelin öğretim ile ilgili kaynakları kullanabilme, bu kaynaklardan yararlanabilme konusunda onların güçlü ve zayıf yanlarını bilen kişilerdir.

*** Bir öğretim kaynağı olma açısından kurum yöneticileri:**

Etkin kurum yöneticisi, etkin olmayan kurum yöneticisine göre iyi bir kurum çevresi oluşturma noktasındaki düşünceleriyle farklılık gösterir. Etkin kurum yöneticisi, öğrencilerin başarısını, öğretmenlerin etkinliğini en yukarılara çıkarmak için, lazım olan kaynağı sağlayabilen bir kabiliyeti vardır. Diğer bir destekleme yolu öğretmenlerin performanslarıyla ilgilidir. Öğretmenleri performanslarını sistematik olarak arttıracak şekilde destekler. Kurum yöneticileri öğretmenlerinin yaptıkları işleri kavramalarını sağlayarak, öğrencilerin daha başarılı ve iyi yetiştirebilmeleri için imkân ve ortam sağlarlar. Öğretim kaynağı olma açısından kurum yöneticilerinin ana rolleri şöyle ifade edilebilir:

1. Öğretim lideri, etkin öğretim stratejileri geliştirebilme ve öğretmenlerin değerlendirilmesi konusunda yetenek sahibidir.
2. Öğretim lideri, öğretmenlerin öğretimi daha da geliştirebilmek için ortaya konan stratejilerden ne düzeyde faydalandığı noktasında denetim yapar.
3. Öğretim lideri, öğrenci başarısı ile ilgili öğretim konularına dair bilgilerden direkt fayda sağlar, eğitim ve öğretim programlarını değerlendirir.
4. Öğretim lideri, personeli değerlendirebilme politikasını başarıyla uygular.
- 5.Öğretim lideri, öğretim programlarının uygulaması noktasında, öğrencilerin öğrenmedeki amacının değerini bilir.

*** İletişim kuran olma açısından kurum yöneticileri:**

Etkili kurum yöneticileri, kurumun örgütsel amaçları ile bütünlük sağlarlar. Sınıftaki etkinliklerde ve kurumun önceliği olan öğretimle ilgili hedeflere yönelik ortak bir

vizyon geliştirirler. Önemli olan bu vizyonun öğretmenlere ait öğretim planları ile bütünleşerek sağlam bir bağ oluşturmasıdır. Vizyon, kurumun amaçlarının neler olduğunu ortaya koymakla beraber, kurum içerisinde öğretmenlerin ve öğrencilerin saygı çerçevesinde biri birilerini anlamaları, iletişim kurabilmeleri hususunda yardım sağlar. Vizyon sahibi liderler daha iyi iletişim kurarlar. Böyle liderler, kurum içerisinde ortak bir amaç duygusu oluşturarak bunu herkesle paylaşır. Öğretim liderliği bakımından etkin bir iletişim, iyi bir vizyon oluşturma ile kurulabilir. Dolayısıyla kurum yöneticilerinin iletişimle ilgili rolündeki başarı yüzdesi, kuvvetli bir vizyon ortaya koymasına bağlıdır.

İletişim kuran olarak kurum yöneticilerinin rolleri aşağıdaki gibidir;

1. Öğretimsel lider, iletişimi iki yönlü kurarak, öğretmenlerin gerçekçi bir şekilde değerlendirmesini yapar.
2. Öğretimsel lider, öz konuşur, söylemlerinde açık sözlüdür. Örgüt içi ve örgüt adına kurulan iletişimlerde güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
3. Öğretimsel lider, çatışma yönetimiyle ilgili stratejiler belirler ve uygular. Çatışma durumlarını etkin şekilde yönetir.
4. Öğretimsel lider, sorunlarla ilgili çözüm teknikleri öğrenir, grubun aktif ve dinamik olması yönünde gayret gösterir.
5. Öğretimsel lider, öğrenciler, veliler ve öğretmenler arasında kuvvetli bir iletişim kurarak, grup sürecini yönetir.
6. Öğretimsel lider, gurubun üyelerinden biri gibi hareket eder, çalışır. Gurupta bulunan üyelerin zayıf ve güçlü olan yanlarını bilir, ona göre değerlendirme yapar. Kişisel hedeflerle gurubun hedeflerini bütünleştirir.

*** Görünür kişiler olma açısından kurum yöneticileri:**

Görünür kurum yöneticileri, öğretmenleri sınıf içerisinde usulüne uygun olarak gözlemler ve onların üstünde etkisini hissettirir. Görünür kişiler olarak kurum yöneticileri, öğretmenlerin ve öğrenci başarılarını çok dikkatli bir şekilde değerlendirir. Gerekli ödüllendirmeyi yaparak öğretmenlerin ve öğrencilerin üzerlerinde kuvvetli bir etki ortaya çıkarırlar.

Smith ve Adrews (1989)'e göre görünür kişi olarak kurum yöneticisinin temel rolleri şunlardır;

1. Öğretim lideri, toplumla ve kurum personeli ile işbirliği ve elbirliği yaparak kurumun misyonuna da uyan açık hedefler belirler. Kurumun vizyonunu açıklıkla dile getirir ve karşıdakine yansıtır.

2. Kurumda veliler, öğrenciler ve öğretmenler bakımından öğretim lideri her daim hazır halde bulunan görünürdeki kişilerdir(Çelik,1999).

2.7. Kurum Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler

Öğretim liderliği, öğrenmeyi merkeze alır. Özellikle son yarım asırdır araştırmacılar bu konu üzerinde önemli çalışmalar yapmaktadırlar. Eğitim liderliği kapsamında ele alınan ve özelde birçok bilim adamının yoğunlaştığı öğretim liderliği günümüzde de hala yapılan çalışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalarla öğretim liderliğinin sınırları, boyutları ve en tabii özellikleri bütün ayrıntıları ile ortaya konulmuştur. Etkili kurumlar deyince akla ilk gelen iyi bir öğretim liderine sahip olduğudur. Öyle ki etkili kurumların başarısında Öğretim lideri rolündeki kurum müdürü direkt etkilidir. Yapılan araştırmalar, etkili kurumların başında bulunan öğretim liderlerinin, öğrenmeye yönelik olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaya fazlaca önem verdikleri, ayrıca eğitim ile ilgili kararlarda, etkisiz kurumlara göre daha yeterli oldukları anlaşılmıştır. Öğretim lideri olan müdürlerin öğretim ile ilgili konulara öncelik verdiği, sürekli olarak öğretmenlerin denetimini yaptığı, onların performanslarını sürekli gündemde tuttuğu anlaşılmıştır. Ayrıca öğrenme üzerinde yoğunlaşan, belirli bir misyon doğrultusunda öğretmenlerini harekete geçiren, öğrenmeyi kolaylaştıran her türlü ortam ve imkan sağlayan öğretim liderlerinin doğal olarak daha başarılı oldukları belirlenmiştir(Sweney, 1992 s.346).

Öğretim lideri olan kurum müdürü, öğretime doğrudan dahil olarak, belli bir öğretim programı hazırlayarak etkin kurum kimliği oluşturabilecektir. Etkili kurum ve öğretim liderliği araştırmaları göstermiştir ki, etkin ve başarılı kurumların başındaki yöneticiler, belli bir misyon dahilinde öğretimi gerçekleştiren, öğretim ile ilgili süreci yöneten ve öğrenmeyi kolaylaştıran bir kurum iklimi geliştirmelidir (Hallinger ve Murphy, 1987, s.56).Bu durum etkili kurum müdürlerinin sahip olduğu niteliklerin emsallerine göre daha farklı olması, bağımsız bir çalışma ortamının sağlanması, yeterli kaynakların sağlanmış olması, eğitim ve öğretime ayıracak zamanının çok fazla olması, moral motivasyonunun maksimum düzeyde olması ile mümkün olacaktır. Oysaki kurum müdürlerinin bunlara aynı anda sahip olması çok olası değildir. Öğretim lideri olmak isteyen yöneticiler, bu nitelik ve imkânların yetersizliğinden öğretim lideri olamayacaktır. Bu durumda öğretim lideri olmak isteyen kurum müdürleri için sınırlayıcı etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz eğitim öğretim çağında kurum müdürlerinden iyi bir öğretim lideri olması beklenmekle beraber, sürekli karmaşıklaşan ve sıklaşan bürokratik engeller, kurum ihtiyaçlarının çeşitliliği, zaman yetersizliği vs. bunu mümkün kılamamaktadır. Bu

sorunsallara birde kurum yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu eklenince öğretim lideri mevcudiyeti ile ilgili sıkıntı daha da büyümektedir. Tüm bu sınırlılıkların içerisinde de olsa kendisini geliştiren, belli bir plan ve özveri ile bu güçlükleri aşan kurum müdürleri de çok fazladır.

Müdürlerin çoğu öğretim lideri olmak üzere yola çıkmasına rağmen, bu sorumluluğu tam olarak yerine getiremedikleri ortadadır. Garton ve McIntre (1978) yaptıkları bir araştırmada, müdürlerin karşılaştıkları sorunlar, özellikle de kendilerinin ve öğretmenlerin zamanlarının çoğunu bürokratik işlere harcamalarından dolayı program geliştirmeye, öğrenmeyi etkin kılmaya imkân sağlayamamaktadırlar. Dolayısıyla zaman yetersizliği en büyük engel olarak görülmektedir. Bunun yanında yasal ve bürokratik engeller, çatışan rol beklentileri önemli sınırlayıcı etkenlerdir. Eğitim kurum müdürlerinin diğer kurum yöneticilerinin de kendilerinden çok farklı davranmadıklarını da düşünmeleri onları rehavete sevk etmektedir (Hallinger ve Murphy, 1987, s. 55). McEvan (1994, s. 13) Eğitim yöneticilerinin eğitim programları ve öğretim bilgilerinin yetersizlikleri de çok önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ayrıca kararlılık, öz güven, cesaret eksikliği, vizyon geliştirememe gibi eksikliklerde, öğretim lideri olma yolunda büyük engellerdir. Özellikle de gelişmekte olan ülkelerde parasal yetersizlikler çok mühim bir sınırlayıcı etkidir.

2.7.1. Bürokratik ve yasal engeller

Bürokratik ve yasal engeller okul müdürünün liderlik tutumunu olumsuz etkileyen engellerden birisidir. Merkezi yönetim sistemlerinde bu engeller daha bariz ön plana çıkmaktadır. Mevcut kalıp öğretim çerçevesinin dışına çıkılmasına izin verilmemekte bu durumda kendiliğinden doğal süreç içerisinde gelişebilecek öğrenmelere fırsat vermemektedir. Merkezi yönetimlerde kurum müdürleri formel liderler olarak davranmak zorunluluğunda bırakılmaktadır. Bu durumda da kurum müdürlerinin informel liderlikle ilgili özelliklerini gösterebilme ortamı yaratılamamaktadır (Bursalıoğlu, 1991 s.40).

Kurum yöneticilerinin sorumluluk ve yöneticilik görevleri doğrudan veya dolaylı olarak yasa, yönetmelikle yani mevzuatla sınırlanmaktadır. Bürokraside orta kadem yöneticisi olarak görülen kurum yöneticileri, özellikle günümüzde karmaşık ve sürekli olarak büyüyen yönetim sorunları karşısında etkisiz kalmış olacaktadırlar. Özgür kararlar alamayacakları için giderek bürokratik engeller ve kurallar karşısında yavaş yavaş etkinlik ve yetkinliklerini kaybedeceklerdir(Griffin, 1993 s. 30).

Eğitim ğretim kurumlarının çalışanlarının işe alınması, bütçesinin ve kuruma ait ğretim programının belirlenmesi, merkezden olmuş olması, kurum müdürünün değerlendirme ve ödüllendirme, eğitim ve öğretimin uygulaması ile ilgili kararlar alabilmesini ve buna dönük uygulamalarda bulunmasını engelleyecektir. Öğretim lideri olma beklentisi sınırlanmış olacaktır. Benzer sınırlamalar st aracı sistemler olan il veya ie yönetiminin kararları, emirleri de olumsuz manada etkilemiş olacaktır(Thomas ve Vunberg, 1991, s. 62).Yeterince yetki ve mali kaynağı bulunmayan kurum müdürlerinin ğretim liderliği sürecinde ki etkinliği azalmış olacaktır. Sürekli olarak evrak takibinde bulunan, yazışmalara sürekli vakit ayıran yönetici, öğretimle ilgili konulara zaman ayıramayacaktır (Bossert, 1982, s. 36).

Merkez yöneticiler veya yerel yöneticiler yönetsel liderliğe öncelik verdiklerinden, kurum yöneticileri de bu yönde davranış gösterme eğilimindedirler(Hallinger ve Murphy, 1987, s. 57). Ayrıca ğretim lideri olma yolunda gayret sarf eden veya bunu beceren yöneticiler daha az ödüle veya cezaya layık grdklerinden yönetsel liderliği tercih etmektedirler. Öğretim lideri olmakla ilgili bir yetersizlikleri olsa dahi bu beklentiye mazeret göstermeye zemin hazırlanmış olacaktır.

Yasal ve bürokratik engeller, sınırlamalar, örgütlerin karmaşık ve sürekli büyüyen yapıları da dikkate alındığında ğretim lideri olma yolunda zaman kavramının da ne denli etkin olduğu, yeterli zamanın olup olmadığı ciddi bir sorun ve sınırlayıcı etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.2. Zaman sınırlılığı

Ortaöğretim kurum müdürleri başta olmak üzere genel anlamda kurum müdürleri, gün içerisinde farklı iş ve uğraşlarla zamanlarını geçirmektedir. Bu işler uzun soluklu da olmamaktadır(Bird ve Little, 1985, s.2). Yazılı belgeleri incelemek, onlara cevap vermek, gün boyunca ki yazışmalar gününün büyük kısmını almaktadır. Bu durumdan dolayı ğretim liderliğine soyunan kurum müdürü gerekli planlamayı ve değerlendirmeyi yapamamaktadır. Belli periyotlarla, bir zaman dilimi içerisinde, öğretmenlerin ders takibini, ğretim ile ilgili toplantılar ve etkinliklere fırsatı olmamaktadır (Hallinger ve Murphy, 1987, s.57). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, kurum müdürleri zamanlarının çoğunu ğretmen ve öğrencilerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına harcamaktadır. Öğretim liderliğine çok fırsat bulamamaktadırlar. Martin ve Willower (1982, s.77) adlı bilim insanlarının yaptıkları bir araştırmada okul müdürlerinin zamanlarının çok büyük bir kısmını ğretim dışındaki konulara harcadıkları ortaya çıkmıştır. Öyle ki zamanlarının % 18'ini ancak ğretim içerikli konulara ayırabilmektedirler. Buna benzer bir çalışmada

Aksoy (1993) tarafından ülkemizde yapılmıştır ve aynı sonuçlar elde edilmiştir (Açıkalın, 1994 s.122).

Belki zaman noktasında ciddi sınırlamalar vardır ve bu durum öğretim lideri olmak isteyen kurum müdürünün önünde bir engeldir. Ancak kurum müdürlerinin de zamanı doğru yönetebilmek, onu iyi kullanamamaktan kaynaklı sınırlılıklar da olabilir. Tam da bu noktada sınırlı zamanı iyi, verimli ve tasarruflu kullanarak ekstra zaman yaratan, kazanılan tüm bu zamanı öğretim işlerinde kullanabilen müdürler öğretim lideri olmak yolunda emin adımlarla ilerliyor demektir. Etkin ve yetkin, kendini yetiştirmiş ve geliştirmiş, lider özelliğine sahip yöneticilerin; zamanı etkin, verimli kullanma ve zamana hâkim olma ona hükmetme konusunda üst düzey yeterlilik sahibi bireylerdir. Zamanı etkin kullanmak, hâkim olmak, kontrol altında tutmak yönetmek demektir. Zamanı yönetebilmek demek olgu ve olayları öncelik sırasına koyabilmek demektir. Sonuç itibarıyla öğretimsel lider denilen okul müdürleri zamanla ilgili planlamalarını yaparken öncelik sırasını eğitimsel programlara ve öğretime vermeyi başaran kimselerdir (Açıkalın,1994 s.115)

2.7.3. Vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği

Kurum müdürlerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan ve öğretim liderliğini engelleyen etkenler vardır. Bunların başında, vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği gelmektedir. Öğretim lideri kararlı ve cesurdur. Ayrıca vizyon sahibi ve diğer paydaşlara da bu vizyonu aşılabilir. Ayrıca vizyon sahibi ve diğer paydaşlara da bu vizyonu aşılabilir.

Liderlerin en büyük düşmanı kendileridir. Lider kendi kişisel özelliklerini iyi bilmelidir, kendini doğru tanımalı ve tanımlamalıdır. Tam da bu noktada öğretim lideri risk alan, çalışma saatlerinin uzun olacağını bilen, bilgi ve becerisi tam, sürekli gelişmeye açık, yetkilerini aktarabilen, öğretimle ilgili vizyon ve misyon sahibi olması gerekir. Öğretim ekseninde yaptığı işlerle ilgili kararlılığını ve cesaretini ortaya koymalıdır. Bu özellikler, öğretim lideri olmak isteyen kurum müdürlerinin kişisel anlamda onları sınırlayan etkenler olacaktır (McEvan,1994, s.13).

2.7.4. Öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği

Eğitimcilerdeki hâkim anlayış, kurum müdürlerinin daha öncesinde öğretmen olmalarından dolayı sahip oldukları bilgi ve birikim, öğretmenlik tecrübesinin öğretim liderliği konusunda yeterli olacaktır. Kurum yöneticiliği öğretmenlikle ilgilidir fakat farklı yaklaşım ve yöntemleri gerektirir. Öğretmen olarak yetişmiş ve çalışmış olmak, eğitim kurumundaki öğretimi analiz etme, program geliştirme, öğretmenlere gerekli

rehberlik hizmetini sağlama, onları denetleme, iş ve işlemleri koordine etme, uygulamaları kontrol etme becerisini sağlamaz.

Öğretmen yetiştirmeye ilgili programlar, öğretmenlik alanı ve dalı ile ilgilidir. Bir nevi eğitim programı branş üzerine yoğunlaşmıştır. Bundan dolayı da ilgili programlar yönetimle ilgili değildir ve yönetim alanıyla ilgili becerileri kazandırma anlamında yetersizdir. Kurum müdürlerinin davranışlarını belirleyen ve onları yönlendiren stratejiler, amaç ve hedefler çoğunlukla bu programın dışındadır. Hizmet içi eğitim seminerleriyle bu eksik kısım tamamlanmaya çalışılır. Orda da genel örgüt yapısı ve yönetim konuları ağırlıklı olarak anlatıldığından kurum yöneticilerinin öğretim liderliği alanında, yetersiz olarak görevi sürdürmeleri devam eder. Kaldı ki, öğretmenlik programlarında yönetimle ilgili kazanılmış olan bilgi beceriler yönetici olarak atanana kadarki süre zarfında bir kısmı zayıflamakta veya unutulmaya yüz tutmaktadır. Öğretim lideri olarak yetiştirilemeyen kurum müdürleri, öğretim lideri olma yönünde yetersiz kalacaklardır(Hallinger ve Murplıy, 1987, s. 56).

Gelişmiş ülkelerde eğitim yönetimi, eğitim biliminin uzmanlık alanlarından biridir ve öğretmenlik mesleği gibi o da bir meslek dalıdır. Bu durum karşısında bizim eğitim sistemimizde "meslekte esas öğretmenliktir" ifadesi bu güne kadar yaşatılmış, böylece de kurumlardaki hiyerarşik düzen, rol ve statü kavramları zarar görmüş, bu durum uzman niteliklere sahip olan kurum yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gayretlerini de olumsuz etkilemiştir (Bursalıoğlu, 1994 s.221).

Kurum müdürlerinin öğretim lideri olarak görev yapmasını sınırlayan etkenlerden biri de bu konuda ki eğitim eksikliği gelmektedir.

2.7.5. Kaynak yetersizliği

Eğitim kurumlarında kaliteli bir eğitim için para kaynağı şarttır. Eğitim ve öğretimin daha nitelikli olması, materyal desteği, teknolojik altyapı desteği ile sağlanır. Öğretmenlerin derslerle ilgili yapacakları farklılık ve farkındalıklar için lazım gelecek araç, gereç, malzeme ve eğitim teknolojilerinin sağlanması gerekir. Öğretim lideri rolü için kaynak temin edemeyen kurum müdürü nitelikli bir öğretim sağlayamayacaktır (Adem, 1977, s. 17).

Eğitim için belli bir bütçe ayrılmalıdır. Okullarda çalışan personelin maaşından, elektrik, su, doğalgaz, badana boya, sıra, perde vs. 'ye kadar tüm ihtiyaçların bu bütçeden temin edilmelidir. Öğretim lideri olan kurum müdürünün bu anlamda bir sıkıntısının olmaması gerekir.

Kurum müdürünün eğitimin kalitesini arttırmaya yönelik girişimleri, kaynak yetersizliğinden sonuçsuz kalacaktır. Öğrenciler için uygun fiziki meknlar sağlanması, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları materyal ve ortam desteği, öğrenmenin tam ve gerçek anlamda yapılmasını mümkün kılacaktır.

Kaynak yetersizliği de, kurum müdürlerinin ğretim liderliğini sınırlayıcı bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.6. Müdür rolüne ilişkin farklı beklentiler

Eğitim kurumu içerisinde bulunan herkesin bir rolü vardır. Öğretmenin ayrı, öğrencinin, hizmetlinin ayrı, yöneticinin apayrı rolleri vardır. Yöneticiden beklenen davranışlar ve eylemler makamdan kaynaklanan görevlerdir(Taymaz,1986,s. 123). Farklı zamanlarda farklı eylemler gerçekleşebilir. Toplumda ki sürekli değişme ve gelişmeye paralel olarak yöneticilerden beklenen davranışlar farklılık gösterir. Farklı beklentiler içerisinde olan paydaşlar kurum yöneticisinin davranışlarında sürekli değişiklik göstermesini bekleyecektir. Öğretmen, ebeveyn, ğrenci ve üst yönetici vs. kişi, gurup ve kurumların farklı beklentiler içerisinde olmaları ve belki de kuruma baskı yapmaları kurum müdürünün gerçek rolünü gerçekleştirmesine mani olacak ve rol atışması yaşamasına sebep olacaktır (Gümüşeli, 1994, s. 6). Çünkü toplumun dünyadaki sosyoekonomik, teknolojik gelişmelere bağlı olarak beklentileri, ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Bu durumda kurumların gerek işleyiş gerekse de yönetim anlamında karmaşık bir yapıya ve işleyişe bürünmesine neden olmaktadır. Bundan dolaydır ki, kurum müdürleri ğretim liderliği olma yolunda harcaması gereken enerjiyi, davranışları ve zamanı farklı rol beklentileri için kullanmak zorunda kalacaktır. Bu rol, öğretimsel iş ve eylemlerden çok yönetsel sorumluluklar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Öğretim lideri olmak isteyen kurum müdürleri için bu davranış değişiklikleri, ğretim lideri rolü önünde engelleyici bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Bursalıoğlu,1994, s. 202).

3.YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel bir araştırma olup betimsel tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

3.2.Evren Ve Örneklem

Araştırma evreni, 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Bağcılar ilçesinde bulunan 18 lisede görevli toplam 760 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma evreninin bütününe ulaşamayıp, seçkisiz alınan örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır.

Çizelge 3.1: Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

Seçenekler		1	2	3	4	5	Toplam
Cinsiyet		Kadın	Erkek				
	n	124	126				250
	%	49,6	51,4				100
Kıdem		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üzeri	
	n	40	50	49	55	56	250
	%	16	20	19,6	22	22,4	100
Okul Türü		Genel L.	Meslek L.	Anadolu Teknik L.	Anadolu L.		
	n	64	62	66	58		250
	%	25,6	24,8	26,4	23,2		100
Eğitim		Lisans	Yüksek Lisans				
	n	206	44				250
	%	82,4	17,6				100

Çizelge3.1’de bu araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik değerlere ait bilgiler bulunmaktadır.

3.3.Verilerin Toplama Araçları

Verileri toplama aracı olarak, Şişman (2004) tarafından geliştirilen “Öğretimsel Liderlik Rollerini Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretimsel Liderlik Rollerini Ölçeği, “okulun

amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı”, “eğitimle ilgi programları ve öğretimsel süreci yönetebilme”, “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”, “öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme”, ve “düzenli bir öğrenim ve öğretim ortamının ve ikliminin oluşturulması” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

3.4.Verilerin Toplanması, Analizi ve Değerlendirmesi

Araştırmanın verileri her alt boyutta 10’ar tutum maddesinden oluşmaktadır. "Tamamen Katılıyorum " "Çok katılıyorum", "Katılıyorum", "Biraz Katılıyorum ", "Katılmıyorum", "Hiç katılmıyorum " seçenekleri mevcut 6’lı likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan olumlu ifadeler “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinden başlanarak 6’dan 1’e puanlanmıştır.

Ölçeğin Cronbah Alpha güvenirlik katsayısı $\alpha=.88$ ’dir. Ölçeğin alt maddelerine ait Cronbah Alpha iç tutarlılık değerleri. 86ile .90 arasında değişebilmektedir. Verilerin analizlerinde SPSS 16.0 istatistiki paket programından faydalanılmıştır.

Anketteki maddelere verilen cevaplar sayısallaştırmış, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri incelenmiştir. Değişkenlerin puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının belirlenmesinde bağımsız t testi, ankete katılan araştırma grubunun cinsiyet, eğitim, okul türü, meslek kıdemleri değişkenleri açısından farklı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılarak bulunmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığının belirlenmesinde ise Tukey-HSD çoklu karşılaştırmalı testten faydalanılmıştır.

4.BULGULAR

Çizelge 4.1: Okuldaki Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Rollerine ait Öğretmenlerin Görüşleri

Değişken	N	X	SS
Okulun Amaçlarının Belirlenmesi Ve Paylaşımı	250	3,88	.780
Eğitimle İlgili Programları Ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme	250	3,78	.742
Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme	250	3,26	.908
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	250	3,7	.764
Düzenli Bir Öğrenim Ve Öğretim Ortamının Ve İkliminin Oluşturulması	250	3,74	.880
Ortalama	250	3,67	.815

Çizelge 4.1’de okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini, “Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı”, “Eğitimle ilgili Programları ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme”, “Düzenli bir Öğrenim ve Öğretim Ortamının ve İkliminin Oluşturulması”, “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi”, “Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme”, düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Çizelge 4.1 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini;

Değişken	N	X	SS
Okulun Amaçlarının Belirlenmesi Ve Paylaşımı	250	3,88	.780

“Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı” düzleminde $X=3.88$, sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Değişken	N	X	SS
Eğitimle İlgili Programları Ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme	250	3,78	.742

“Eğitimle ilgili programları ve öğretimsel süreci yönetebilme” düzleminde $X=3.78$, sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Değişken	N	X	SS
Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme	250	3,26	.908

“Öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme” düzleminde ise $X=3.26$ ile bazen gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Değişken	N	X	SS
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	250	3,7	.764

“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” düzleminde $X=3.70$ ile sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Değişken	N	X	SS
Düzenli Bir Öğrenim Ve Öğretim Ortamının Ve İkliminin Oluşturulması	250	3,74	.880

“Düzenli bir öğrenim-öğretim ortamının ve ikliminin oluşturulması” düzleminde $X=3.74$ sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Çizelge 4.2: Cinsiyet Değişkeni Özelinde Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Puanlarına ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Okulun Amaçlarının Belirlenmesi Ve Paylaşımı	Kadın	124	3,85	.671			
	Erkek	126	3,8	.822	248	.572	.277
Eğitimle İlgili Programları Ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme	Kadın	124	3,7	.639			
	Erkek	126	3,71	.825	248	.075	.046
Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme	Kadın	124	3,12	.821			
	Erkek	126	3,24	.988	248	1.010	.014
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Kadın	124	3,68	.673			
	Erkek	126	3,74	.636	248	.508	.016
Düzenli Bir Öğrenim Ve Öğretim Ortamının Ve İkliminin Oluşturulması	Kadın	124	3,72	.779			
	Erkek	126	3,8	.929	248	1.072	.164

Çizelge 4.2’de okulun yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiği aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi sonuçları yer almaktadır.

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Okulun Amaçlarının Belirlenmesi Ve Paylaşımı	Kadın	124	3,85	.671			
	Erkek	126	3,8	.822	248	.572	.277

Çizelge incelendiğinde, kadın öğretmen gurubunun ortalamasının ($X= 3,85$),erkek öğretmen gurubunun ortalamasından ($X= 3,8$) yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t Testi sonucu, “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı” noktasında, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasındaki farkın önemli olmadığını görülmektedir.

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Eğitimle İlgili Programları Öğretimsel Süreci Yönetebilme	Kadın	124	3,7	.639			
	Erkek	126	3,71	.825	248	.075	.046

Çizelge incelendiğinde, kadın öğretmen gurubunun ortalamasının($X=3,7$) erkek öğretmen gurubunun ortalamasından ($X=3,71$) düşük olduğu görülmektedir. İki

ortalamanın arasında bulunan farkın önemli bir fark olup olmadığını sınamak için *t* Testi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, kadın öğretmen gurubu ile erkek öğretmen grubu arasında bulunan farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p < .05$). Cinsiyet değişkeni açısından “Eğitimle ilgili Programları ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme” noktasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme	Kadın	124	3,12	.821			
	Erkek	126	3,24	.988	248	1.010	.014

Çizelge incelendiğinde, kadın öğretmen gurubunun ortalamasının ($X=3,12$), erkek öğretmen gurubunun ortalamasından ($X=3,24$) düşük olduğu görülmektedir. İki ortalamanın arasında bulunan farkın önemli olup olmadığını sınamak için *t* Testi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, kadın öğretmen gurubu ile erkek öğretmen grubu arasında bulunan farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p < .05$). Cinsiyet değişkeni açısından “Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme” noktasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Kadın	124	3,68	.673			
	Erkek	126	3,74	.636	248	.508	.016

Çizelge incelendiğinde, kadın öğretmen gurubunun ortalamasının ($X=3,68$), erkek öğretmen gurubunun ortalamasından ($X=3,74$) düşük olduğu görülmektedir. İki ortalamanın arasında bulunan farkın önemli olup olmadığını sınamak için *t* Testi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, kadın öğretmen gurubu ile erkek öğretmen grubu arasında bulunan farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p < .05$). Cinsiyet değişkeni açısından “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” noktasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Düzenli Bir Öğrenim-Öğretim Ortamının Ve İkliminin Oluşturulması	Kadın	124	3,72	.779			
	Erkek	126	3,8	.929	248	1.072	.164

Çizelge 4.2 incelendiğinde, kadın öğretmen gurubunun ortalamasının ($X=3,72$),erkek öğretmen gurubunun ortalamasından ($X= 3,8$) yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t Testi sonucu, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasındaki farkın önemli olmadığı görülmektedir.

Çizelge 4.2'ye göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait öğretmenlerin görüşleri, “Eğitimle ilgili programları ve öğretimsel süreci yönetebilme” ,“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” ve “Öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme” boyutlarında cinsiyet değişkeni bağlamında erkekler lehine istatistikî olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Çizelge 4.3: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Puanlarına ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim	N	X	SS	Sd	t	p
Okulun Amaçlarının Belirlenmesi Ve Paylaşımı	Lisans	206	3,92	.783			
	Y. Lisans	44	4,7	.590	248	2.589	.017
Eğitimle İlgili Programları Ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme	Lisans	206	3,8	.758			
	Y. Lisans	44	4,02	.584	248	2.212	.117
Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme	Lisans	206	3,1	.925			
	Y. Lisans	44	3,72	.695	248	3.801	.004
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Lisans	206	3,69	.771			
	Y. Lisans	44	4,04	.623	248	2.697	.056
Düzenli Bir Öğrenim-Öğretim Ortamının Ve İkliminin Oluşturulması	Lisans	206	3,71	.882			
	Y. Lisans	44	4,12	.675	248	2.821	.006

Çizelge 4.3'te öğretmenlerin eğitim durumları değişkeni bakımından okuldaki yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi sonuçları yer almaktadır.

Değişken	Eğitim	N	X	SS	Sd	t	p
Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı	Lisans	206	3,92	.783			
	Y. Lisans	44	4,7	.590	248	2.589	.017

Çizelge 4.3 incelendiğinde, Lisans düzeyindeki öğretmen gurubunun ortalamasının($X=3,92$),Yüksek lisans düzeyindeki öğretmen gurubunun ortalamasından ($X=4,7$) düşük olduğu görülmektedir. İki ortalama arasında bulunan farkın önemli olup olmadığını sınamak için t testi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, Lisans düzeyindeki öğretmen gurubu ile Yüksek lisans düzeyindeki öğretmen grubu arasında bulunan farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<.05$). Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı” noktasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Değişken	Eğitim	N	X	SS	Sd	t	p
Eğitimle İlgili Programları Ve Öğretimsel Süreci Yönetebilme	Lisans	206	3,8	.758			
	Y. Lisans	44	4,02	.584	248	2.212	.117

Çizelge 4.3 incelendiğinde, lisans düzeyindeki öğretmen gurubunun ortalamasının($X=3,8$),yüksek lisans düzeyindeki öğretmen gurubunun ortalamasından ($X=4,02$) düşük olduğu görülmektedir.Yapılan t Testi sonucu, lisans düzeyindeki öğretmenler ile yüksek lisans düzeyindeki öğretmenler arasındaki farkın önemli olmadığı görülmektedir.

Değişken	Eğitim	N	X	SS	Sd	t	p
Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme	Lisans	206	3,1	.925			
	Y. Lisans	44	3,72	.695	248	3.801	.004

Çizelge 4.3 incelendiğinde, lisans düzeyindeki öğretmen gurubunun ortalamasının($X=3,1$),yüksek lisans düzeyindeki öğretmen gurubunun ortalamasından ($X=4,7$) düşük olduğu görülmektedir. İki ortalama arasında bulunan farkın önemli olup olmadığını sınamak için t testi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, lisans düzeyindeki öğretmen gurubu ile yüksek lisans düzeyindeki öğretmen grubu arasında bulunan farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<.05$).

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni “Öğretimsel Süreci ve Öğrencileri Değerlendirebilme” noktasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Değişken	Eğitim	N	X	SS	Sd	t	p
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Lisans	206	3,69	.771			
	Y. Lisans	44	4,04	.623	248	2.697	.056

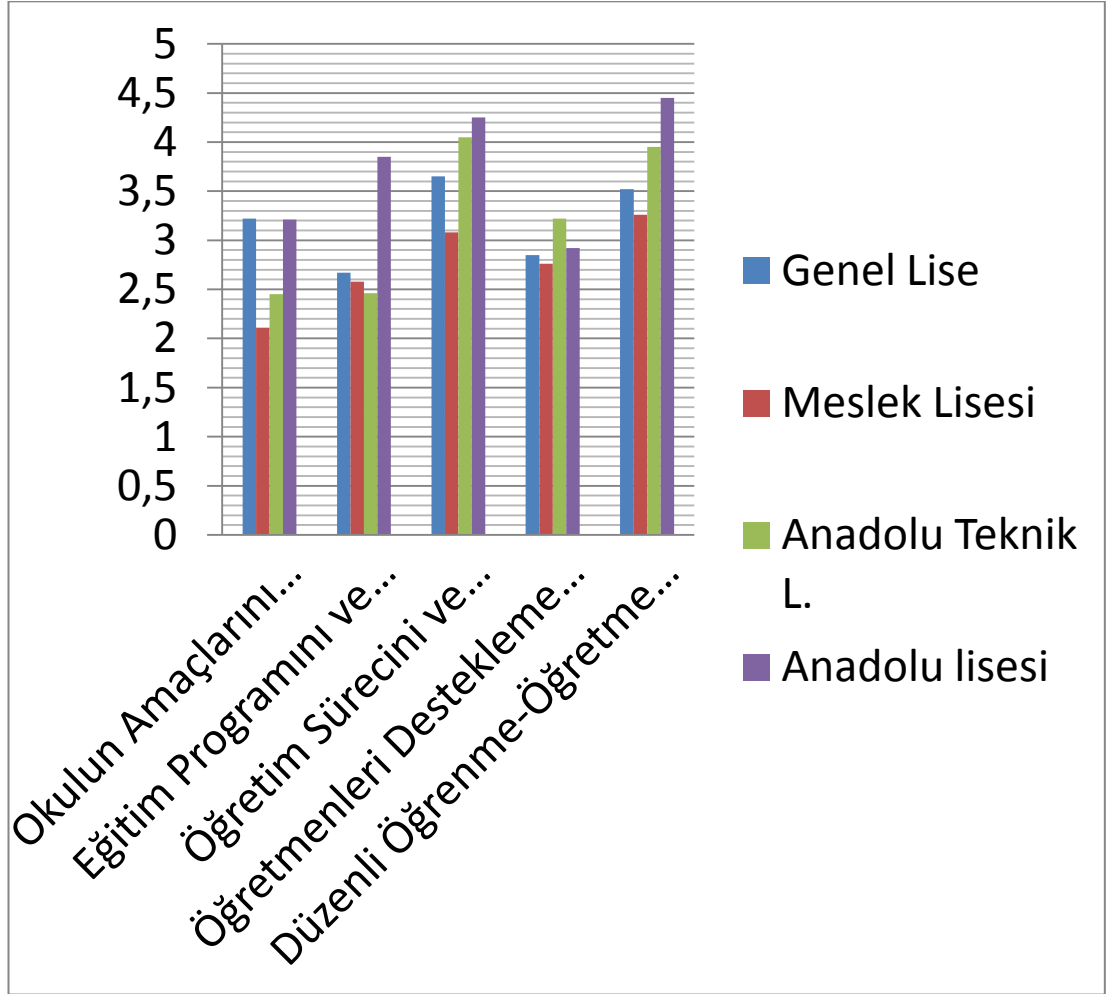
Çizelge 4.3 incelendiğinde, lisans düzeyindeki öğretmen grubunun ortalamasının ($X=3,69$), yüksek lisans düzeyindeki öğretmen grubunun ortalamasından ($X=4,04$) düşük olduğu görülmektedir. Yapılan *t* Testi sonucu, lisans düzeyindeki öğretmenler ile yüksek lisans düzeyindeki öğretmenler arasındaki farkın önemli olmadığı görülmektedir.

Değişken	Eğitim	N	X	SS	Sd	t	p
Düzenli Bir Öğrenim-Öğretim Ortamının Ve İkliminin Oluşturulması	Lisans	206	3,71	.882			
	Y. Lisans	44	4,12	.675	248	2.821	.006

Çizelge 4.3 incelendiğinde, lisans düzeyindeki öğretmen grubunun ortalamasının ($X=3,71$), yüksek lisans düzeyindeki öğretmen grubunun ortalamasından ($X=4,12$) düşük olduğu görülmektedir. İki ortalama arasında bulunan farkın önemli olup olmadığını sınamak için *t* testi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, lisans düzeyindeki öğretmen grubu ile yüksek lisans düzeyindeki öğretmen grubu arasında bulunan farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<.05$). Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni “ Düzenli bir Öğrenim-Öğretim Ortamının ve İkliminin Oluşturulması” noktasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Çizelge 4.3'e bakıldığında, okuldaki yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ait öğretmenlerin görüş ve düşünceleri, eğitimsel değişken bakımından, okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı, öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme ve düzenli bir öğrenim-öğretim ortamı ve atmosferi oluşturma bağlamında yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin lehine istatistikî manada anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Şekil 1’de okulların türleri değişkeni bakımından okulların müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeyine ilişkin puan değerlerine yer verilmiştir.



Şekil 1’e bakıldığında, sınırlayıcı etkenlere rağmen okulların müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait puanlamaya bakıldığında, en fazla puanları, Anadolu Liseleri türünde görev yapan öğretmenlerin verdiği görülmektedir. Bu okul türünde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerini sıklıkla veya çoğu zamanlarda gerçekleştirebildikleri yönünde görüşler belirtmişlerdir.

Anadolu Teknik Lisesi öğretmenlerinin de, Genel Lise öğretmenlerine göre olumlu görüş belirttikleri anlaşılmaktadır.

Meslek liselerinde görevli olan öğretmenlerin en düşük ortalama puanları verdiği görülmektedir.

Okullardaki müdürlerin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait puanlara bakıldığında, Anadolu Liseleri, Anadolu Teknik Liseleri, Genel Liseler ve Meslek Liseleri sırasıyla sıralanabileceği görülmektedir.

Çizelge 4.4: Okul Türleri Değişkeni Bakımından Okulların Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Puanlarına ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Sd	Kt	Ko	F	p
Gruplar arası	4	65.748	68.142	61.868	.001
Gruplar içi	245	4250.25	.276		
Toplam	249	69998.25			

Çizelge 4.4'te okulların yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerinin, okul türlerine göre değişip değişmediğine ilişkin, varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 4.4 incelendiğinde, okullardaki yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait okul türleri bağlamında öğretmenlerin görüşleri boyutunda farklılıklar olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Sonuç itibarıyla istatistikî olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler; Anadolu Teknik lisesi, genel lise ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere oranla okulların yöneticilerini, öğretimsel liderlik rolleri sergilemede daha başarılı görmektedirler.

Çizelge 4.5: Meslek Kıdemi Değişkeni Açısından Okulların Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Puanlarına ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Sd	Kt	Ko	F	p
Gruplar arası	3	53.642	89.142	.868	
Gruplar içi	246	4360.86	212.484		
Toplam	249	58002.86			

Çizelge 4.5'de okulların yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeyinin, meslek kıdemi değişkenine göre, varyans analizi neticeleri yer almaktadır.

Çizelge 4.5 incelendiğinde, okulların yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait meslek kıdemi değişkeni açısından öğretmen görüşleri anlamında farklılık olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Okulların müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait öğretmenlerin görüşleri, mesleki kıdemleri değişkeni açısından istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

5.TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Okul eğitim-öğretime ait etkinliklerin planlı bir şekilde gerçekleştiği yerdir. Öğrenme ile ilgili zaman diliminin büyük bir kısmı sınıflarda ve okulda geçer. Eğitimin asıl hedefi olan davranış yaratılması öğrencilerle yüz yüze olunan bu ortamlarda gerçekleşir. Okul sistemi içinde yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, programlar ve kaynaklar yer alır. Eğitim sisteminin en önemli işlevsel adresi okullardır. Bu küçük örgüt birikimlerinin toplamı eğitim sisteminin başarısını ortaya koymaktadır. Okullar iyi bir organizasyon ve sürekli kendisini yenileyerek çağımızın hızla artan değişimlerine ayak uydurabilecektir. Okulun hedef olarak koyduğu amaçları başarıyla gerçekleştirebilmesi ve çağı yakalaması okul yöneticilerinin vazifesidir.

Okul yönetiminde etkili olan faktörler arasında okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler, yardımcı personel ve okul çevresi sayılabilir. Etkili olma noktasında okul müdürü ve öğretmene daha aktif görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin ve özelde sınıf yönetimini gerçekleştiren öğretmenlerin, değişen çağa ayak uydurmaları, kendilerini yenilemeleri, yönetim işlevini nasıl gerçekleştirebileceklerini iyi bilmeleri gerekir. Toplumlarda ve eğitimde aralıksız bir değişme ve dönüşüm mevcuttur, bu durum eğitim ortamlarını belirgin bir şekilde etkilemektedir. Okul yönetimi toplumdaki bu değişimleri dikkate alarak, okuldaki eğitim teşkilatını ve sistemini kontrol etmek, öğrenmenin gerçekleşebileceği uygun bir çalışma ortamı meydana getirmek zorundadır. Böylece genel ve özel hedeflere ulaşmak öğretmenler ve öğrenciler için daha kolay olacaktır. Okullardaki öğretmen ve öğrenciler başta olmak üzere tüm paydaşların okul yönetimine güvenip, inanması esastır.

Atama ile iş başına gelen okul müdürü okulda bulunan tüm insanlarca kabul görürse saygın bir liderlik şansı çok yüksek olacaktır. Okul idaresinin en tepesinde bulunan okul müdürünün, okul ortamını öğretmen ve öğrencilerin mutlu olabilecekleri aidiyet duygusu geliştirebilecekleri gerekli sosyal şartlar sağlanırsa beklentilerin büyük bir kısmı karşılanmış olacaktır. Öğretmenin mutluluğu derslerde doğrudan öğrenciye

yansıyacağından öğrenme daha kolay gerçekleşecektir. Öğretmeni mutsuz olan bir okulun başarısından söz edilemeyeceği için öğretmene hak ettiği saygınlık verilmelidir. Öğretmenler okullarda salt bilgiyi transfer eden kişi olarak görülmemeli, okulun asli öğelerinden biri olduğu hissettirilmeli, gösterilmelidir. Buda öğretmenin manevi doyuma ulaşmasını mümkün kılacaktır. Okul içerisindeki bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri çok önemlidir. İletişim tüm sistemlerin teşkilatların olmazsa olmaz temel unsurudur. Okul içerisindeki iletişim sayesinde öğretmenlerin birbiriyle ve okul idaresiyle sürekli bir etkileşimi olacaktır. Araştırmalar göstermiştir ki iletişimi iyi olan müdürler, yönetimde daha etkili ve başarılı olmuşlardır.

Başarılı bir okul yöneticisi, planlı ve düzenli çalışan, yeniliklere açık, kendini sürekli geliştiren ve yenileyen, özgüveni gelişmiş bireylerdir. Okul müdürleri orta ve uzun hedefleri ortaya koyarak, gerekli yıllık planlamayı yapmalıdır. Sene başında gerekli toplantılar yapılarak yıl içerisinde yapılacak etkinlikler ve bu etkinliklerde görev alacak öğretmenler belirlenmelidir. Öğretmen ve idareciler başta olmak üzere diğer personel arasında adil bir görev dağılımı yapmalıdır. Zümre öğretmen toplantıları yapılarak aynı derse giren öğretmenlerin ortak hedef ve amaçları belirlenmelidir.

Yönetici öğretmenlerine güvenmelidir. Kendilerini özgür hissettikleri bir ortam sağlamalıdır. Öğretmenlerin zaman zaman görüşlerine başvurmalı, çalışmalarındaki başarılarını takdir etmelidir. Böylece öğretmen kararlara katılmada daha istekli olacaktır. Öğretmene ders ile ilgili tüm materyaller ve her türlü yardım sağlanırsa başarı kaçınılmaz olacaktır. Huzurlu bir çalışma ortamı için yönetim içindeki herkesin sorumluluklarını bilmesi gereklidir. Öğretmenlere de zaman zaman sorumluluklar verilmeli onların yeteneklerini ortaya koyacak imkânlar sağlanmalıdır. Yapılan işler karşısında motive olması, işin devamlılığı için çok önemli bir unsurdur.

Müdürlerin okul performansını yükseltebilmek amacıyla çalışma sahasını öğretmen ve öğrenciler için uygun bir duruma getirmeleri de önemlidir. Öğretmenlerin çalışma ortamlarında aktif ve dinamik tutulmaları, isteklendirilmeleri başarı için çok önemlidir. İdeal bir okul, öğretmen ve öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilmeli, kurumun hedeflerini hayata geçirebilecek bir fiziki ortama, donanımlı öğretmen ve idarecilere sahip olmalı, okul ile veli iletişimini etkin kılacak bir okul atmosferi oluşturulmalıdır.

Öğretimsel liderlik ve etkin kurumlarla ilgili yapılan araştırmalar; bürokrasinin ve yasaların sınırlamaları ayrıca kurum müdürünün karşılaştığı beklenti farklılıkları, zamanın azlığı, yetişmedeki eksiklikler, kararsız kalma ve cesaret eksikliği, kaynakların yetersiz olması gibi faktörler öğretimsel liderlik refleksi göstermeye engel birer etken olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurum Müdürlerinin eş zamanlı birer öğretimsel lider olarak görevlerini yapmalarına imkân sağlamak, bunun neticesinde de etkin kurumlar olarak çalışmalarına katkı sağlamış olmak, bahsi geçen sınırlayıcı etkenlerin kurumların yönetimindeki etkilerinin azaltılmasıyla anlam kazanacaktır. Bu noktada eğitimin üst sistemlerine ve aracı üst sistemine görev düştüğü gibi, kurumların yöneticilerine de mühim vazifeler düşmektedir.

Bakanlık bir üst sistem olarak, kurumlardaki yöneticilerin daha bağımsız çalışmasına imkân sağlayacak düzenlemeler yapmalı, kurumların meydana getirdiği ana sistemler için daha fazla kaynak ayırmalı, gerekli olmayan bürokrasiden kaynaklanan işlemleri kaldırmaya dönük yasal yenilikler yapmalı ve aracı üst sistem denilen eğitim kurumu müdürlüklerini bu yönde isteklendirmeli, kurumların yöneticileri için eğitimle ilgili program ve öğretimsel konularda hizmet içi eğitim kurslarıyla, çeşitli seminerlerle yetiştirilmelerine imkân sunarak sınırlılıkların ortadan kalkmasını sağlayabilir.

Kurum Müdürü; kurumlarını yönetebilmenin gerçekte eğitimle ilgili programları ve öğretimi yönetmek olduğunun bilinciyle girişimci, cesaret sahibi, özverili; okulun genel yönetimiyle beraber eğitimsel ve öğretimsel konularda kendini devamlı olarak yetiştiren, yeniliklere açık, kendini sürekli geliştirerek öğretimsel lider olabilme yolunda adımlar atabilirler. Zira öğretimsel lider olabilen bir kurum müdürü, yukarıda sayılan engelleri aşmış ve başarıyı yakalamış olan kimselerdir. Kuşkusuz bu başarıyı yakalayabilmek için kendisini sürekli geliştirmeli, zaman kavramını iyi yönetebilmeli, öğretimsel liderliğe ait görevlerinin yanında yönetimsel görevlerini de bütünsel olarak planlayabilmeli ve uygulayabilmelidir.

Öğretmenlerin görüşleri neticesinde, okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin rolleri, okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı, düzenli bir öğrenim ve öğretim ortamının ve ikliminin oluşturulması, eğitimle ilgi programları ve öğretimsel süreci yönetebilme ve öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda sıklıkla; öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme boyutlarında ise bazen gerçekleştirildikleri anlaşılmaktadır. Öğrencilerin öğrenmelerinin maksimum düzeyde olabilmesi için iyi bir şekilde hazırlanmış öğretim programlarının olması gerekir. Okul müdürlerinin öğretim lideri rollerini istenilen düzeyde gerçekleştirebilmeleri için hazırlanmış bu öğretim programlarına uymaları, bu süreci iyi yönetmeleri ve öğrencinin başarısına odaklanmaları gerekmektedir.

Gümüşeli (2001), yasalardan ve bürokrasiden doğan engeller, zamanla ilgili sınırlılıklar, yöneticilik rolüne ait değişik beklentilerin olması, öğretimsel liderlik

konusunda eğitim eksikliğinin olması, paylaşılabilecek bir vizyonu belirleyememek, kaynakların yetersiz olması, kararlı olamamak ve cesaret konusundaki eksiklik, kurum müdürlerine ait öğretimsel liderlikle ilgili rolleri gerçekleştirebilmede karşılaştıkları engeller olarak görmektedir.

Tüm bu sınırlılıklar arasında okul müdürlerinin öğretim lideri olarak üstlendiği rolü ne kadar, hangi oranda yerine getirebildiği ile ilgili öğretmenlerin algısının ne olduğunu ortaya koymak anlamında yapılan çalışma, çeşitli değişkenler bağlamında ele alınmış ve değişik sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerine ait öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, cinsiyet değişkeni bağlamında erkek öğretmenlerin lehine istatistikî olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Leithwood (1994)adlı bilim insanına göre, okulların müdürlerinin öğretim liderliğine ait rolleri gerçekleştirebilme düzeyleri, öğretmenlerin sınıf içindeki tutumları, davranışları ve etkililikleri üzerinde mühim bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenlerin, okulların yöneticilerinin eğitimle ilgili programları ve öğretimsel süreci yönetebilme, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme bağlamında, daha fazla oranda öğretimsel liderlik davranışları göstermeleri beklentisi içerisinde olduğu şeklindedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlikle ilgili rolleri gerçekleştirebilme düzeylerine ait öğretmenlerin görüşleri, eğitim durumları değişkeni bağlamında yüksek lisans eğitimi almış olan öğretmenlerin lehine istatistikî olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Eldeki sonuçlara bakıldığında, lisans düzeyinde eğitim almış olan öğretmenler, okulun yöneticilerinden okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşımı, öğretimsel süreci ve öğrencileri değerlendirebilme ve düzenli bir öğrenim-öğretim ortamının ve ikliminin oluşturulması konularında daha fazla oranda öğretimsel liderlik davranışları göstermeleri beklentisi içerisinde olduğu şeklindedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin gerçekleştirebilme düzeylerine ait öğretmenlerin görüşleri, okulun türü değişkeni bağlamında istatistikî olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Anadolu liselerindeki görevli olan öğretmenlerin; Anadolu teknik liseleri, genel liseler ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere oranla okullarındaki müdürlerin daha fazla oranda öğretimsel liderlik rolleri ortaya koydukları biçiminde görüşlerini bildirmişlerdir. Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin kendi okullarının yöneticilerini öğretimsel lider bağlamında daha başarılı görmeleri, bu okullardaki öğretmenlerin ve öğrencilerin

belli sınavlar neticesinde alınması, buna karşılık akademik başarı ile ilgili beklentilerin fazla olması ve bu okullarda ki öğrencilerin nitelikli olması, başarı yönelimlerini yüksek tutmakta ve öğretimsel programların kavranmasını daha da kolaylaştırmaktadır.

Okullardaki müdürlerin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme düzeylerine ait öğretmenlerin görüşleri arasında kıdemle ilgili değişken bağlamında istatistikî olarak anlamlı farklılıklar göstermediği ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmayla ulaşılan sonuçlar, Gökyer (2010) adlı bilim insanının bu konu hakkında yaptığı araştırmadaki sonuçlarla benzer bir netice göstermektedir.

5.2.Öneriler

- 1- Kurum yöneticisi; ilgili örgüt birimlerince alınan ortak kararlar çerçevesinde öğrenmede öncülük eden, yenileşmeyle ilgili gelişmeleri yakından takip eden ve çalışanlarına karşı samimi ve güven verici tarzda davranan bir lider olmalıdır.
- 2- Okul müdürlerinin inisiyatif alabilmeleri ve informel liderlikle ilgili özellikler gösterebilmeleri için üst birimlerce demokratik ve esnek bir okul yönetim modeli sağlanmalıdır.
- 3- Okul müdürleri; yazışmalar, yazılı belge inceleme, öğretmen ve öğrencilerin öğretim dışı istek ve gereksinimlerini belli zaman diliminde karşılayıp esas öğretim liderliği konusuna yönlendirilmelidir.
- 4- Okullarda denetim ve rehberlik ile ilgili uygulamalar birbirinden ayrılmalıdır.
- 5- Okulda eğitim için belli bir bütçe oluşturularak, badana boya, sıra, perde, kırtasiye, bilgisayar, yazıcı, fotokopi vb. tüm ihtiyaçlar, bu bütçeden karşılanmalıdır.
- 6- Okullara yönetici seçiminde veli ve yerel yöneticilerin görüşleri alınarak okul idaresine katkıları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- ADA, Ş., Akan, D.** (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 16 (4), 344- 373.
- ADA, Ş., Küçükali, R.** (2006). Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Davranışları. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi,13(3), 397-413.
- AÇIKALIN, A.** (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları: Ankara.
- AÇIKALIN, A.** (1998). Kurum yöneticiliği,Pegem Yayınları: Ankara.
- AKDAĞ, B.** (2002). Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonusunu Tanımlama. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1(9), 1-8.
- AKIN, B., ÇETİN, C. Ve EROL, V.** (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 KaliteGüvence Sistemi, Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş.:İstanbul.
- Aksoy, E., Işık, H.** (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(19), 235-249.
- Argon, T., Mercan, M.** (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim LiderliğiRollerini Gerçekleştirebilme Düzeyleri.The First International Congress Of EducationalResearch, 1-3 Mayıs 2009. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aşan, Ö., Aydın, E M.** (2006). Örgütsel Davranış. (Editör; Halil Can). İstanbul: Yayıncılık Matbaası.
- AYDIN, M.** (1994). Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi : Ankara.
- BALCI, A.** (1993). Etkili Okul -Kuram, Uygulama ve Araştırma, Erek Ofset : Ankara.
- BALCI, A.** (1998). Ortaöğretimde öğretimin niteliğinin geliştirilmesi. Ortaöğretim Müfettişleri Seminer, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: Ankara.
- BALCI,A.** (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma, (Geliştirilmiş ikinci baskı), Pegem A Yayınevi: Ankara.
- Blandford, S.** (2005). Managing Discipline in Schools. PublishedbyRoutledge, 29 West 35th Street, New York, NY 10001, USA.
- Blase, J.,Blase, J.** (1999). EffectiveInstructionalLeadership. Journal of Educational Administration,2(38), 130- 141.
- BURSALIOĞLU, Z.** (1982). Kurum yönetiminde yeni yapı ve davranış.A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: Ankara.
- BURSALIOĞLU, Z.** (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (Genişletilmiş 7. Baskı), A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: Ankara

BURSALIOĞLU, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayıncılık: Ankara.

BURSALIOĞLU, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayıncılık: Ankara.

BURSALIOĞLU, Z. (2000). Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

BURSALIOĞLU, Z. (2008). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Bush, T. (2007). Educational Leadership and Management. South African Journal of Education, 27(3), 391-406.

Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(21), 349-363.

ÇALIK, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.s.538–557.

ÇELİK, V. (1999), Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık: Ankara.

ÇELİK, V. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. (Editör; Yüksel Özden), Pegem A Yayıncılık: Ankara.

Dağlı, A. (2001). İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Denetçilerinin Liderlik Davranışları. Eğitim Yönetimi Dergisi: Ankara, Sayı:26.

DELAWARE DEPARTMENT OF EDUCATION (DDE). (1998) The Delaware Administrator Standards. Delaware: Administrator Standards Advisory Committee. Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli (Alıntı)

English, F. W. (2006). Encyclopedia of Educational Leadership and Administration. Sage Publications, Inc. 2455 Teller Road, Thousand Oaks, 91320 California, USA.

Enueme, C. P., Egwunyenga, E. J. (2008). Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on Teachers' Job Performance: A Case Study of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria. Journal of Social Science, 16(1), 13-17.

ERÇETİN, Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Pegem Yayıncılık: Ankara.

EREN, E. (1993). Yönetim psikolojisi. 4.Baskı, Beta Yayınları: İstanbul

EREN, E. (1998). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 5.Baskı. Beta Yayınları: İstanbul.

Gamage, D. T. (2006). Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools. Published by Springer, P.O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands.

- Gökyer, N.** (2004). Öğretim Liderliği. (Birinci Basım). Ankara: Yesevi Yayıncılık.
- GÜMÜŞELİ, A.** (1996). İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları.(Yayınlanmamış Araştırma) Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.
- GÜMÜŞELİ, A.** (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları.Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 1(28), 531–548.
- HALLİNGER, P., MURPHY, J.** (1985). AssessingtheInstructional Management Behaviour of Principals, TheElementary School Journal, 86(2), 217-247.
- Holly, P.,Southworth, G.** (2005). TheDevelopingSchool.TheFalmerPress, Taylor & Francis Inc., 242 Cherry Street, Philadelphia, PA 19106–1906. USA.
- Hoy, W. K.,Miskel, C. G.** (2010). Eğitim Yönetimi. (Çeviren; Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- KARAYEL, B.** (1999) İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KAVRAKOĞLU, İ.** (2001) Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik, Değişimin Liderleri (Editör:Melih Arat) Mavi Kitaplar, İstanbul.
- KAYA, Y.K.** (1993) Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara: Set Ofset Matbaacılık: Ankara.
- KOÇEL, T.** (2001) İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaşve güncel yaklaşımlar. 8. Baskı.İstanbul, Beta Yayınları.
- Korkmaz, M.** (2005). Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 11(43), 401-422.
- Leithwood, K. A.** (1994). Leadershipfor School Restructuring. Educational Administration Quarterly, 30(4): 498- 518.
- Leithwood, K. A., Louis, K. S., Anderson, S., Wahlstrom, K.** (2004). How LeadershipInfluencesStudent Learning. Center forAppliedResearchandEducationallImprovement, University of Minnesota, 275 PeikHall / 159 Pillsbury Dr. S.E: Minneapolis, USA.
- Lortie, D. C.** (2009). School Principal. TheUniversity of Chicago Press, 60637Chicago. USA.
- Mac Neill, N.,Cavanagh, R., Silcox, S.** (2003). Beyond InstructionalLeadership: TowardsPedagogicLeadership. Annual Conference fortheAustralianAssociationforResearch in Education, Auckland, Australia.
- Mead, S.** (2011). Principals As CrucialInstructionalLeaders. Publishedby Foundation for Child Development. 295 Madison Avenue, 40th Floor, New York, NY 10017, USA.

Murphy, J. (1998). What's Ahead for Tomorrow's Principals. *Principal*, 78(1), 13-14.

Özdemir, S., Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim liderliği. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.

Öztel, D. (1998). Liderlikle ilgili başlıca yaklaşımlar, yönetim işlevleri ve basın işletmelerinde yöneticilerin özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, İstanbul.

PAKSOY, M. 2002, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İşletme Fak. No: 282, İstanbul

Peter F. D.(1993) Gelecek İçin Yönetim. Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları: İstanbul.

Plessis, D., Plessis, M., & Millett, B.(1999). Developing A Learning Organisation: A Case Study. *Journal of Management Practice*, 2 (4), 71-94.

Pushpanadham, K. (2006). Educational Leadership For School Based Management. *ABAC Journal*, 1(26), 41 – 48.

Ribbins, P. (1997). *Leaders and Leadership in the School*, College and University. Wellington House, 125 Strand, London WC2R 0BB. PO Box 605, Herndon, VA 20172, UK.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., (1998). Örgütsel psikoloji. Alfa Yayıncılık: Bursa

Sharp, W. L., J. K. Walter. (2003). *The Principal As A School Manager*. (Second Edition). Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc. 4501 Forbes Boulevard, Suite 200, Lanham, Maryland 20706. USA.

Selber, Katerina and David M. Austin (1997). Mary Parker Follet: Epilogue To Or Return Of A Social Work Management Pioneer? *Administration In Social Work*, Vol. 21, No 1: 1-30.

Spillane, J. P. (2003). Educational Leadership. (2. Baskı). *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 4(25), 343- 346.

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 -etkili kurumlar. Pegem Yayınları: Ankara.

Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Şişman, M., Turan S. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. (Editör; Yüksel Özden), Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Tanrıöğen, A. (1988). Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü:Ankara.

T.D.K., (2004). Türk Dil Kurumu sözlüğü. Milli Eğitim Basımevi: Ankara.

Waterman H, Webb C, Williams A (1995) ParallelsandContradictions in theTheoryandPractice of Action ResearchandNursing, Journal of Advanced Nursing, 22: 779–784.

EKLER

ANKET

Öğretim Liderliği Rollerini Anketi

Değerli çalışanımız, okulumuzun sizlere daha kaliteli hizmet verebilmesi için okuldaki uygulamalarla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz		2- Kıdeminiz			3- Okul Türü			4- Eğitim		
1	Kadın	1	1-5 Yıl		1	Genel L.		1	Lisans	
2	Erkek	2	6-10 Yıl		2	Meslek L.		2	Y.Lisans	
		3	11-15 Yıl		3	Anadolu Tek.L.				
		4	16-20 Yıl		4	Anadolu L.				
		5	21 Yıl ve Üzeri							

Değerli çalışanımız, aşağıda okulumuzla ilgili 50 maddeden oluşan yargılar verilmiştir. Bunları dikkatlice okumanızı ve "Tamamen Katılıyorum ", "Çok katılıyorum", "Katılıyorum", "Biraz Katılıyorum ", "Katılmıyorum", "Hiç katılmıyorum ", seçeneklerinden size uygun olan birini x şeklinde işaretleyerek belirtmenizi rica ederiz.

Anketinizin geçerli olabilmesi için 50 maddeyi de doldurmanız gereklidir.

ANKET SORULARI

(A) Okul Amaçlarını Belirleme ve Paylaşma

Okul müdürüm...		Tamamen Katılıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklar.						
2	Okuldaki herkesin, okulun amaçlarını paylaşmasına öncülük eder.						
3	Okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanır.						
4	Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik eder.						
5	Okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük eder.						
6	Kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açar.						
7	Öğretmenlerin aynı amaçlara dönük çalışmalarını teşvik eder.						
8	Öğrencilerin mevcut başarılarını artırmaya dönük amaçlar belirler.						
9	Okulun amaçlarının, uygulanmaya yansıtılmasına öncülük eder.						
10	Öğrenci başarısı konusunda herkesin yüksek beklentilere sahip olmasını teşvik eder.						
(B) Eğitim Programını ve Öğretim Sürecini Yönetme							
Okul müdürüm...		Tamamen Katılıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
11	Okulun eğitim-öğretim çalışmalarıyla ilgili yıllık faaliyet planı hazırlar.						
12	Okul programında öğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verir.						
13	Okulun öğretim programları arasında koordinasyon sağlar						
14	Programla ilgili materyallerin inceleme ve seçimine aktif olarak katılır.						
15	Sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret eder.						

1 6	Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik eder.						
1 7	Öğrencilerin derse geç kalmasını ve dersi bölmesini engeller.						
1 8	Derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlar.						
1 9	Okuldaki zamanın çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yapmakve öğretime katılarak geçirir.						
2 0	Anonslar ya da sınıftan öğrenci çağırılması gibi yollarla derslerin kesintiye uğramasını önler.						
(C) Öğretim Sürecini ve Öğrencileri Değerlendirme							
Okul müdürüm...		Tamamen Katılıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
2 1	Öğrencilerin durumlarını tartışmak için öğretmenlerle görüşmeler yapar.						
2 2	Öğretim programlarının için öğretmenlerle görüşür.						
2 3	Sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapar.						
2 4	Sınav sonuçlarına göre özel ve ilgiye muhtaç olan öğrencileri belirler.						
2 5	Okul ve öğrencilerin başarı durumları hakkında öğrencileri bilgilendirir.						
2 6	Okulun başarı durumunu, yazılıya da sözlü olarak öğretmenlere bildirir.						
2 7	Okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirir.						
2 8	Sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere önemli konuları açıklar.						
2 9	Sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarınıda gözden geçirir.						
3 0	Okulla ilgili sorunları görüşmek üzere öğrencilerle temas halinde olur.						
(D) Öğretmenleri Destekleme ve Geliştirme							

Okul müdürüm...		Tamamen Katılıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
3 2	Üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarla bulunur.						
3 3	Özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir eder.						
3 4	Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için hizmet içi eğitim çalışmaları düzenler.						
3 5	Kendilerini mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan öğretmenleri haberdar eder.						
3 6	Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma) teşvik eder.						
3 7	Gazete ve dergilerde eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtır.						
3 8	Öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırır.						
3 9	Hizmet içi eğitim çalışmalarında edinilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmak için toplantılar yapar.						
4 0	Hizmet içi eğitim çalışmalarından edinilen yeni bilgi ve becerilerin sınıf içinde kullanılabilmesini destekler.						
(E)Düzenli Öğrenme-Öğretme Ortamı ve İklimi Oluşturma							
Okul müdürüm...		Tamamen Katılıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
4 1	Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında “ takım ruhu” oluşmasına öncülük eder..						
4 2	Görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekler.						
4 3	Etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlar.						
4 4	Okulda tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılıolabileceği inancını yerleştirmeye çalışır.						
4 5	Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlar.						
4 6	Öğretmen ve öğrenciler arasında kaynaşmayı sağlayacak sosyal faaliyetlere öncülük eder.						
4 7	Eğitim- öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekler.						

4 8	Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engeller.						
4 9	Yapılacak işlerle ilgili zaman ve kaynak ayırmada öğretimle ilgili konulara öncülük verir.						
5 0	Öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlar.						
Lütfen Başka Düşünceleriniz Varsa Belirtiniz:							
.....							
.....							
.....							
.....							

TEZ İZİN BELGELERİ



T.C.
BAĞCILAR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 91391998/350/2205988
Konu: İsmail SERTKAYA
(Anket)

27/02/2015

T.C. İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

İlgi: 17/02/2015 tarih ve 500/702 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile " Ortaöğretim Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayıcı Etkenler" tez konusu hakkında, Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi İsmail SERTKAYA tarafından yapılmak üzere anket izin onayı istenmiştir.

İlgili öğrenciniz ilgi yazı ekin listede belirtilen okullarda 03/12/2014 tarihinden itibaren anket düzenlemiştir.

Bilgilerinizi arz ve rica ederim.

Mustafa YILMAZ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Güneşli Mahallesi vOkul Sokak no:6 Bağcılar-İSTANBUL
Elektronik Ağ: Bagcilar.meb.gov.tr
e-posta: Bagcilar34@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet GARİP(Şb.Md)
Tel: (0 212) 474 30 76-77
Faks: (0 312) 474 30 38

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 996-4cb9-3ea0-97ca-4af0 kodu ile teyit edilebilir.

Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Yıdır

Önceki Sonraki

FW: Hocamıza ait anket ölçeği izin talebi

Kimden : NIGAR KARACA <nigar.karaca@yok.gov.tr> [Adres Değiştirme Ekle]
Kime : 'isertkaya44@mynet.com' <isertkaya44@mynet.com>

İsmail Bey,
"Öğretimsel Liderlik Ölçeği" öğretim liderliği rolleri anketini kullanabilirsiniz.
Başarılar dileriz.
Prof.Dr. Mehmet ŞİŞMAN
YÖK Yürütme Kurulu Üyesi

From: isertkaya44@mynet.com [mailto:isertkaya44@mynet.com]

Sent: Monday, June 29, 2015 11:52 AM

To: NIGAR KARACA

Subject: Hocamıza ait anket ölçeği izin talebi

İyi Günler Nigar Hanımçığım,

İstanbul Aydın Üniversitesinde "Ortaöğretim eğitim yöneticilerinin öğretim liderliğini sınırlayıcı etkiler: İstanbul-Bağcılar Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışmamda Sayın Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN hocam kullanmak istiyorum. Konu hakkında yüksek müsaadelerinizi rica eder, işlerinizde kolaylıklar dilerim.

İsmail SERTKAYA
Bağcılar Osmaniye Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Okul Müdürü

Tel: 0505 367 20 44

Fax: 0212 462 9425

Bu elektronik posta ve onunla iletilen bütün dosyalar sadece yukarıda isimleri belirtilen kişiler arasında özel haberleşme amacıyla taşınmakta ve gönderici tarafından alınması amaçlanan yetkili kişiler ve dışarıya bu bilgilerin ne şekilde olursa olsun ifşanından, iletilmesinden, alınmasından ve saklanmasıyla ilgili sorumluluğu değildir. Bu mesajdaki bilgiler yalnızca gönderen kişiye aittir ve YÜKSEKÖĞRETİM KURULU'nun g...
with it are intended for the private use of the persons named above. If you are not the intended recipient and received this message in error, forwarding, copying or use of any of the information is strictly unauthorized and may be illegal. Please immediately notify the sender and delete it from your system. The Council of Higher Education does not guarantee the accuracy or completeness of an Education is not responsible for the content of the message, and the transmission, reception, storage and use of the information The opinions expressed in this message are only belong to the sender of

<

>

ÖZGEÇMİŞ



20/11/1973 tarihinde Malatya ilinin Pütürge ilçesinde doğdu. İlk ve Ortaokul öğrenimini Pütürge’de, Lise öğrenimini Tokat-Turhal Lisesi’nde tamamladı. 1990-1994 yılları arasında Cumhuriyet Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fakültesi Kimya bölümünü okudu. 1995-2000 yılları arasında sırasıyla Kilis Karaçavuş İlköğretim Okulu, Kilis Beşenli İlköğretim Okulu, Kilis Kemaliye İlköğretim Okulu’nda çalıştı. 2000 yılında İstanbul-Bağcılar Vali Cahit Bayar İlköğretim Okulu ve aynı yıl içerisinde Kimya Öğretmeni olarak Bağcılar Barbaros Lisesine atandı. 2003 yılında aynı okulda Müdür Yardımcısı olarak göreve başladı. 2010 yılında İstanbul-Bağcılar Osmangazi Lisesi’ne okul müdürü olarak atandı. Halen bu okulda kurum müdürü olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.