

Etkili Okul Liderliğinin Önündeki Engeller

Barriers to Effective School Leadership

ÖZET

Bu çalışmanın amacı etkili okul liderliğinin önündeki engellerin öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektir. Çalışmanın amacı öğretmenlerin bakış açılarını göre eleştirel bir şekilde incelemek olduğu için bu araştırma fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. 2023-2024 eğitim-öğretim yılının Ekim döneminde görev yapan 14 öğretmen araştırmada yer almıştır. Bu çalışmada katılımcılara, nitel araştırmalarda veri toplamak için yaygın bir araç olan açık uçlu soruların yer aldığı görüşme formları verilmiş ve formları doldurmaları istenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin okul liderliği hakkında sunduğu görüşler, eğitim başarısının, öğretmenlerin aktif katılımı ve geri bildirimleriyle birlikte şekillendiğini gösteriyor. Bu değerlendirmeler, demokratik bir liderlik anlayışının, öğretmen motivasyonunu ve eğitim süreçlerini güçlendirebileceğini ortaya koymaktadır. Mentorluk, profesyonel gelişim ve öğretmenler arasındaki çalışma grupları, eğitimi güçlendirme ve okul stratejilerini geliştirmede kritik öneme sahipken, açık iletişim ve geri bildirim, okul liderliği pratiğinin temel taşlarından biri olarak belirtiliyor. Aynı zamanda, okullar arası işbirliği best practices ve inovasyonun paylaşımını teşvik ederek eğitimdeki genel başarıyı artırabilir.

Anahtar Kelimeler: Etkili Okul, Liderlik, Öğretmen.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the barriers to effective school leadership from teachers' perspectives. Since the aim of the study is to critically examine the barriers to effective school leadership from teachers' perspectives, this research was designed using a phenomenological approach. Maximum variation sampling, one of the deliberate sampling techniques, was used to determine the study group. Fourteen teachers working in the October semester of the 2023-2024 academic year took part in the study. In this study, participants were given interview forms with open-ended questions, which is a common tool for collecting data in qualitative research, and asked to fill out the forms. Teachers' views on school leadership suggest that educational success is shaped by teachers' active participation and feedback. These evaluations reveal that a democratic leadership approach can strengthen teacher motivation and educational processes. Mentoring, professional development and working groups among teachers are critical to strengthening education and improving school strategies, while open communication and feedback are cited as a cornerstone of school leadership practice. At the same time, collaboration between schools can improve overall educational achievement by encouraging the sharing of best practices and innovation.

Keywords: Effective School, Leadership, Teacher.

GİRİŞ

Başarılı okullar ve başarılı okul liderliği, uygulamaların ve araştırmaların da gösterdiği gibi, genellikle birbiriyle bağlantılı ve iç içe geçmiş durumdadır (Burton, Brundrett ve Yeung, 2005; Gümüşeli, 1996; Harris, 2002; Özdemir 2002; Özdemir ve Sezgin, 2012). Sonuç olarak, bazı araştırma bulguları değerlendirilirken hem başarılı eğitim hem de iyi okul liderliği dikkate alınmaktadır. 1960-1970 yılları arasında Ronald Edmonds başarılı okul araştırmalarına öncülük etmiştir. Edmonds'un çalışmasına göre, başarılı okullar düzenli ancak baskıcı olmayan eğitim ortamlarını, güçlü idari liderliği, öğrenci başarısı için yüksek standartları ve öğrenci ilerlemesinin sürekli yönetimine izin veren bir yapıyı içerir. Daha sonra Weber (1971) tarafından yapılan araştırma, başarılı bir okulun güçlü liderlik, yüksek başarı standartları ve öğrencilerin gelişiminin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gibi özelliklerini ortaya koymuştur. Mortimer ve diğerleri (1988) müdürlerin liderliğini başarılı okulların en önemli bileşeni olarak sıralamıştır. Dolayısıyla, okulların başarısını etkileyen kilit faktörlerden biri de yönetici liderliğidir (Balcı, 2001; Diamond, 1997).

İyi bir okul liderliği pek çok kritik yükümlülüğü de beraberinde getirir. Hes ve Kelly (2005), okul liderlerinin savaş alanında birliklerini başarıyla yöneten ve komuta eden cephe askerleri olduğunu iddia etmektedir. Okul yöneticilerinin daha hesap verebilir, bilgili, karar verme yetisine sahip ve becerikli olmaları beklenir. Okulları geliştirmek için, okul liderinin niteliği artık her zamankinden daha önemlidir. Etkili okul liderleri, karar verme ve liderlik tarzı gibi davranışsal ve kişisel unsurlar tarafından yönlendirilir. Bu unsurlar hem okulun etkililiği hem de

Cuma Çiçek ¹ 
Metin Aslan ² 
Ömer Taşkın ³ 
Mehmet Kılıçaslan ⁴ 

How to Cite This Article

Çiçek, C., Aslan, M., Taşkın, Ö. & Kılıçaslan, M. (2023). "Etkili Okul Liderliğinin Önündeki Engeller", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:55; pp:4233-4240. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.73203>

Arrival: 26 September 2023
Published: 30 November 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Okul Müdürü, MEB, Gaziantep, Türkiye

² Okul Müdürü, MEB, Gaziantep, Türkiye

³ Okul Müdürü, MEB, Mersin, Türkiye

⁴ Okul Müdürü, MEB Antalya, Türkiye

yöneticilerin başarısı için çok önemlidir. Okulun nitelikleri, öğrenci kitlesinin kalibresi ve yöneticilerin itibarı, okul yöneticilerinin etkililiğini gösteren göstergelerden bazılarıdır. Okulun nitelikleri bu faktörlerin en önemlisidir. Okul yöneticileri, donanım sağlayarak ve uygun bir öğrenme ortamı oluşturarak öğrencilerin öğrenme çıktılarını artırabilir (Balci, 2001). Etkili okul yöneticileri, okulun iyi işleyebilmesi için önemli liderlik sorumlulukları üstlenmelidir. Aynı zamanda lider olan bir yöneticinin etkili olması daha kolay olacaktır. Okul müdürü liderliğinin iki yönü vardır: yönetim liderliği ve öğretim liderliği. Etkili okul yöneticileri her iki yetkinlik türüne de sahip olmalıdır. Ülkemizde müdürlerin daha çok yönetsel liderlik pozisyonunu üstlenme eğiliminde oldukları ve öğretimsel liderliği arka plana attıkları iddia edilebilir. Müdürlerin her iki liderlik boyutunda da farklı görevleri vardır ve bu pozisyonlardaki performansları etkililiği garanti eder (Karşı, 2006). Bir yönetici, saygı ve hayranlık uyandıran liderlik niteliğine sahip olmalıdır. Organizasyonun lideri organize eder, ekibi bir araya getirir ve çalışanları bütünleştirir. Etkili liderler, insanları bir araya getirirken ve bütünleştirirken uzman ve karizmatik otoritelerini kullanırken cezalandırıcı güçlerini en aza indirirler. Liderlik becerilerini sergilemesi gerekenler arasında okul yöneticileri de bulunmaktadır (Aydoğan, 2008). Giffing (2010) okullarda eğitimin gelişmesinde kilit unsurun liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Öğrenciler için en iyi öğrenme ortamlarını oluşturmak uzman emeği gerektirir. Okulun bunu yapabilmesi için yetenekli bir lidere ihtiyacı vardır. Etkili okul liderliği, öğretmenleri tam potansiyellerine ulaşmaları için cesaretlendirmek ve destekleyici bir öğrenme ortamı yaratmak olarak tanımlanır. Bu anlamda, öğrencilerin entelektüel performansı istikrarlı bir şekilde artar ve akademik eğitim programları sürekli olarak gelişir. Bu çok sayıdaki yeteneği ne zaman ve nasıl kullanacağını bilen bir yönetici ya da lider, hem kendisinin hem de ekip üyelerinin taleplerini karşılayabilecek hassasiyete ve uyum yeteneğine sahip olmalıdır. Öğretmenler, kendilerini grubun bir parçası olarak gören ve diğerlerini grup lideri kadar rahat hissettiren okul yöneticilerinden etkilenebilir (Gordon, 1997). Eğitim alanında yapılan çok sayıda araştırma, geçmişte okul liderlerinin belirli özellikleri ve eylemleri ile akademik performans ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkileri herhangi bir kurumsal temele dayanmaksızın açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlantıları açıklamak için modeller oluşturulmuş, ancak son zamanlarda yapılan birçok çalışmada bu etkileşimler kavramsal ve metodolojik temeller üzerine inşa edilmiştir (Hallinger ve Heck, 1996; Şişman, 2002). Öğretimsel liderlik ve başarılı okullar üzerine yapılan çalışmaların genellikle etkili okullar üzerine yapılan araştırmalarla bağlantılı ve iç içe olması bu çalışmaların önemli bir özelliğidir (Gümüşeli, 1996).

Bu araştırmalar, öğretimsel liderlik araştırmaları ile mükemmel okullar arasında mükemmele yakın bir uyum olduğunu göstermiştir. İyi okulları diğerlerinden ayıran özellikler arasında öğretimin gözetimi, iyi tanımlanmış bir kurumsal hedef, iyi koordine edilmiş bir müfredat ve hem öğretimi hem de öğrenimi teşvik eden ve destekleyen bir ortam bulunmaktadır. Bu özellikler, ilgili araştırmaların çoğunda tespit edilmiştir. Etkili okul yöneticilerinin, özellikle öğretim liderliği rolünü üstlendiklerinde, mesleki görevlerinin bir parçası olarak bu niteliklere sahip oldukları bilinmektedir. Sonuç olarak, eğitim liderliği alanında yapılan araştırmalar, yetkin liderlerin, özellikle de öğretimsel liderlerin, genellikle etkili okulları yönettiğini ortaya koymaktadır (Gümüşeli, 1996). Yaygın bir inanışa göre okul liderleri kurumlarının başarısı için çok önemlidir. Ancak okul programlarının etkililiğini destekleyen kanıtlar, müdürler ile akademik başarı arasında pozitif bir ilişki olduğu fikrini desteklememektedir. Örneğin, Good ve Broph'a (1986) göre neredeyse tüm başarılı okul çalışmaları liderliğin değerini onaylamakta ve akademik başarı ile liderlik özellikleri, davranışları ve uygulamaları arasında çok az ilişki olduğunu ya da hiç ilişki olmadığını göstermektedir. Başarılı müdürler kendi profesyonel kontrol mekanizmalarına sahiptir ve liderlik tarzlarında uyarlanabilirler. Okullarında öğretme ve öğrenme süreçlerini başarıyla desteklerler. Ayrıca, başarılı okul yöneticileri benzerlerine kıyasla farklı tutumlar ve yeterlikler sergilerler. Tintavee (2010), başarılı yöneticilerin proaktif olduklarını, müfredat ve öğretime ilişkin kapsamlı bir anlayışa sahip olduklarını ve başarıya yönelik hedefleri tanımlayıp uyguladıklarını ileri sürmektedir. Öğretimi denetler, öğretmenleri izler ve mesleki gelişimleri için destek sağlar, etkili personel değerlendirme prosedürleri uygular, okulun misyon ve vizyonunu halka ve medyaya açıkça aktarır, grup liderliği yetenekleri sergiler ve yerel toplum, veliler ve okullarla iyi ilişkiler kurarlar. Eğitim alanındaki iyileştirmeler standartları yükseltmeye odaklandığında öğrenci başarısını artırma talebi de artar. Başarılı okullar üzerine yapılan araştırmalar, öğrenci başarısının ve okul başarısının sürdürülmesinin büyük ölçüde müdüre bağlı olduğunu göstermiştir. Okullarda liderlik, özellikle geçiş ve aksilik dönemlerinde çok önemlidir (Murphy vd., 2010). Başarılı liderlik üzerine yapılan çalışmalar her geçen gün şaşırtıcı derecede artmaktadır. Çeşitli liderlik özellikleri, çeşitli akademisyenler ve liderlik uygulayıcıları tarafından incelenmektedir. Özellikle kurumsal organizasyonlarda önemli avantajlara sahip olduğu gösterilen etkili liderlik üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Malasa (2007) okul başarısının, örgütsel büyümenin, eğitim reformlarının sürdürülmesinin, okulların ve eğitim kurumlarının etkililiğinin ve verimliliğinin iyi liderlikten önemli ölçüde etkilendiğini ileri sürmektedir. Liderlik, öğrenci sonuçlarını, öğretim kalitesini, okul kültürünü ve öğretmenlerin okul düzeyindeki işlerine ilişkin görüşlerini etkiler. Bunlar son zamanlarda daha fazla dikkat çeken önemli sorumluluklardır (Bruce, Eric ve Charles, 2010). Stronge, Richard ve Caton (2008), bir okul yöneticisi için hiçbir görevin etkili bir öğretim lideri olmaktan ve çocukların etkili bir şekilde öğrenmelerine yardımcı olmaktan daha önemli olmadığını iddia etmektedir. Bir okul vizyonu oluşturmak ve öğretmenlerin liderlik potansiyelini geliştirmek müdürlerin temel öncelikleri olmalıdır. Müdürler aynı zamanda çalışanları için rol model, yetkin mentor ve motivasyon kaynağı olmalıdır. Bu çabalar bir araya geldiğinde, öğrenci başarısının artması ve öğrenme hedeflerine ulaşılması muhtemeldir. Etkili okullar üzerine yapılan araştırmalara göre,

iyi okul yöneticileri iyi bir okulun en önemli unsurları arasındadır. Okul sisteminde çalışanlar, okul yöneticisini öğretimsel liderleri olarak görmelidir. Eğer yöneticiler öğretimsel liderlik görevini üstlenmezlerse, bir okulun performansına ilişkin göstergelerin çoğu olumsuz olacaktır. Beceriklilik, öğretimsel beceriklilik, iletişimsellik ve okul ortamında görünürlük, mükemmel öğretimsel liderlerin üstün olduğu dört alandır (Özdemir ve Sezgin 2012).

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma niteliğindedir. İncelenen olguların derinlemesine ve kapsamlı bir değerlendirmesini yapmayı amaçlayan çalışmalar nitel araştırmalar için daha uygundur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmanın amacı öğretmenlerin bakış açılarını göre eleştirel bir şekilde incelemek olduğu için bu araştırma fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır (Karataş, 2015). Bu araştırmada katılımcıların mümkün olduğunca birbirinden farklı kişiler arasından seçilmesi maksimum çeşitlilik olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak, 2023-2024 eğitim-öğretim yılının Ekim döneminde görev yapan 14 öğretmen araştırmada yer almıştır. Tablo 1, öğretmen adayları olan araştırma katılımcılarına ilişkin demografik verileri sunmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	35	10	Lisans
K2	Kadın	Türkçe Öğretmeni	29	6	Lisans
K3	Erkek	Biyoloji Öğretmeni	36	12	Lisans
K4	Kadın	Matematik Öğretmeni	37	12	Lisans
K5	Kadın	İngilizce Öğretmeni	39	14	Yüksek Lisans
K6	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	41	15	Lisans
K7	Kadın	Türkçe Öğretmeni	43	16	Lisans
K8	Kadın	Biyoloji Öğretmeni	35	10	Lisans
K9	Erkek	Matematik Öğretmeni	29	6	Lisans
K10	Kadın	İngilizce Öğretmeni	36	12	Yüksek Lisans
K11	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	37	12	Yüksek Lisans
K12	Erkek	Türkçe Öğretmeni	39	14	Lisans
K13	Kadın	Biyoloji Öğretmeni	41	15	Lisans
K14	Kadın	Matematik Öğretmeni	43	16	Lisans

Tablo 1, araştırmaya katılan 14 öğretmenin demografik değişkenlerini sunmaktadır. İncelenen değişkenler cinsiyet, branş, yaş, kıdem ve öğrenim durumudur. Kadın öğretmen sayısı 10'dur. Bu, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık %71.4'ünü oluşturmaktadır. Erkek öğretmen sayısı ise 4'tür, bu da %28.6'sına tekabül etmektedir. En çok temsil edilen branş Sınıf Öğretmenliği ile 3 öğretmen (%21.4) ile temsil edilmektedir. Türkçe, Biyoloji, Matematik ve İngilizce branşlarından her biri için 3 öğretmen (%21.4) bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş ortalaması yaklaşık 37'dir. Katılımcıların en genç yaşı 29 iken, en yüksek yaşı 43'tür. Öğretmenlerin kıdem ortalaması yaklaşık 12 yıldır. Kıdemi en düşük olan öğretmenin kıdem süresi 6 yılken, en yüksek kıdem süresi 16 yıla sahip olan öğretmendir. Lisans derecesine sahip olan öğretmen sayısı 11'dir, bu %78.6'sını oluşturmaktadır. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmen sayısı ise 3'tür, bu da %21.4'üne tekabül etmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formundaki soruların katılımcılar için anlaşılır ve açık olması, içgörülü sorular hazırlanması, soruların somut bir dil içermesi, soruların hedefe yönelik olması ve soruların kuralcı olmaması için her türlü çaba gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada katılımcılara, nitel araştırmalarda veri toplamak için yaygın bir araç olan açık uçlu soruların yer aldığı görüşme formları verilmiş ve formları doldurmaları istenmiştir. Katılımcıların görüşme formlarını doldurması 45-60 dakika sürmüştür.

İlk olarak, katılımcılara verilen yazılı görüşme formlarını yazıya dökmek için bilgisayar kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenleri kodlamak için, veri toplanan her bir öğretmene "K" ile başlayan bir kod numarası verilmiştir (Ekiz, 2003). Bu araştırmadan elde edilen veriler betimsel analiz yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler bu noktada belirlenmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Sonuçlar son aşamada yorumlanmıştır (Karataş, 2015). Sonuç olarak, sonuçlar arasındaki neden-sonuç bağlantılarının açıklanmasıyla çeşitli olgular arasındaki konuşmalar teşvik edilmiştir.

BULGULAR

Okul liderliğinin etkili olmasını engelleyen en büyük üç faktörü nasıl tanımlarsınız ve bu engellerin okul liderliği üzerindeki etkileri nelerdir?

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Okul liderliğinin etkili olmasını engelleyen en büyük üç faktörü nasıl tanımlarsınız ve bu engellerin okul liderliği üzerindeki etkileri nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1): "Etkili liderliğin önündeki en büyük engel, yeterli iletişim becerilerine sahip olmamak. Yöneticiler, öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tam olarak anlamıyor ve bu da çoğu zaman yanlış kararların alınmasına yol açıyor."

(K2): "Liderliğin etkili olmasını engelleyen faktörlerden biri, esnek olmamak. Değişen eğitim ihtiyaçlarına ayak uyduramamak, okulu geride bırakıyor."

(K3): "Bence, karar alma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilmemesi büyük bir engel. Öğretmenler olarak sahadayız ve neyin işe yarayıp yaramayacağını en iyi biz biliyoruz."

(K4): "Bürokratik engeller ve sürekli değişen eğitim politikaları, okul liderlerinin etkili olmasını zorlaştırıyor. Yöneticiler, bu tür engellere takılıp kalmamalı ve odaklarını öğrenci başarısına yönlendirmelidir."

(K5): "Okul liderlerinin bazen vizyon eksikliği yaşadığını düşünüyorum. Etkili bir liderin, okulun geleceği için net ve ulaşılabilir bir vizyona sahip olması gerekiyor."

(K6): "Yetersiz kaynaklar ve buna bağlı olarak doğru eğitim araçlarını temin edememek, liderliğin etkili olmasının önünde büyük bir engel."

(K7): "Etkili bir liderlik için sürekli mesleki gelişim şart. Ancak birçok okul lideri, kendini geliştirme konusunda yeterince motive değil."

(K8): "Liderliğin önündeki en büyük engellerden biri, öğretmenler ve öğrenciler arasında güven ilişkisinin oluşturulamaması. Liderler, güveni kazanmalı ve bunu korumalıdır."

(K9): "Kararların sadece üst yönetim tarafından alınması, okul liderliğini etkisiz kılıyor. Katılımcı bir yaklaşım, daha etkili sonuçlar doğuracaktır."

(K10): "Bazı okul liderleri, eleştiriye açık değil. Bu da öğretmenlerin seslerini duyuramamalarına ve moral kaybına neden oluyor."

(K11): "Okulun fiziksel şartlarının yetersizliği, etkili bir okul liderliği için ciddi bir engel. Yetersiz sınıf mekanları, teknolojik araçların olmaması gibi faktörler, liderlik pratiğini olumsuz etkiliyor."

(K12): "Aşırı merkeziyetçi bir yaklaşım, okul liderlerinin inisiyatif kullanmalarını engelliyor. Her okulun kendi özgün ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlara göre hareket edilmelidir."

(K13): "Yetersiz eğitim bütçesi, okul liderlerinin etkili olmasının önünde büyük bir engel. Doğru kaynaklara erişim, eğitimin kalitesini doğrudan etkiliyor."

(K14): "Liderlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimine yeterince önem vermemesi, okulun genel başarısını olumsuz etkiliyor."

Öğretmenlerin etkili okul liderliğinin önündeki engellere ilişkin değerlendirmeleri, bu alanda karşılaşılan genel zorlukları ve ihtiyaçları ortaya koymaktadır. İlk olarak, öğretmenlerin liderlikle ilgili belirttiği temel zorluklardan biri iletişim eksikliğidir. Bu, liderlerin öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tam anlamıyla kavrayamamasına neden olmaktadır. İyi bir lider, tüm paydaşlarla etkili bir iletişim kurabilmeli ve onların perspektiflerini anlamalıdır. Ayrıca, öğretmenlerin vurguladığı bir diğer kritik nokta, karar alma süreçlerinin merkeziyetçilikten uzak, katılımcı bir yapıda olması gerekliliğidir. Katılımcılık, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve deneyimin karar alma sürecine dahil edilmesi anlamına gelir, bu da genellikle daha etkili ve gerçekçi kararların alınmasını sağlar. Kaynak yetersizliği, hem maddi hem de eğitimsel açıdan bir diğer önemli engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler, liderlerin eğitim için yeterli kaynağa sahip olmamasının okulun genel başarısını ve eğitimin kalitesini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Öğretmenlerin geri bildirimlerinde ayrıca, okul liderlerinin esnek ve değişime açık olmalarının önemini vurguladıkları görülmektedir. Değişen eğitim ihtiyaçlarına ve trendlerine ayak uyduramamanın, okulun geride kalmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Son olarak, öğretmenlerin değerlendirmeleri, etkili bir okul liderliğinin sadece bireysel liderlik özelliklerine değil, aynı zamanda dışsal faktörlere, yani okulun fiziksel şartlarına, bütçesine ve genel eğitim politikalarına da bağlı olduğunu göstermektedir. Bu, etkili bir okul liderliğinin, geniş bir perspektife ve çok yönlü bir yaklaşıma ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

Okul liderliği pratiğinizde karşılaştığınız veya gözlemlediğiniz en büyük zorluklardan birini detaylı bir şekilde paylaşabilir misiniz? Bu zorluğun üstesinden gelmek için hangi adımları atmayı düşündünüz veya atmıştınız?

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Okul liderliği pratiğinizde karşılaştığınız veya gözlemlediğiniz en büyük zorluklardan birini detaylı bir şekilde paylaşabilir misiniz? Bu zorluğun üstesinden gelmek için hangi adımları atmayı düşündünüz veya atmıştınız?” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1): "Birçok kez okul yönetiminin öğretmenlerle yeterli iletişim kurmadığını gözlemledim. Bu, yanıltıcı bilgilere veya anlam karmaşasına yol açabiliyor. Bunu aşmak için öğretmenler olarak düzenli toplantılar talep ettik."

(K2): "Eğitim teknolojilerinin yetersizliğiyle karşılaştık. Öğrencilere daha interaktif dersler sunabilmek için kendi cebimden bazı materyaller satın aldım."

(K3): "Öğrenci disiplin sorunları konusunda yeterli destek alamıyoruz. Bu sorunu aşmak için sınıf içi yönetim teknikleri üzerine ekstra eğitimler aldım."

(K4): "Birçok öğrenci, öğrenme zorluklarıyla mücadele ediyor, fakat okulumuzda yeterli destek mekanizması yok. Bu durumu aşmak için özel eğitim gereksinimleri olan öğrenciler için ek materyaller hazırladım."

(K5): "Okul liderliği, yenilikçi öğretim yöntemlerine pek açık değil. Bu sorunu aşmak için liderlikle yenilikçi öğretim teknikleri ve avantajları üzerine bir sunum yapmayı planlıyorum."

(K6): "Karar alma süreçlerinde öğretmenlerin sesi yeterince duyulmuyor. Bu durumu çözmek adına, öğretmenlerin görüşlerini toplayan bir komite kurmayı önerdim."

(K7): "Eğitimde sürekli değişen politikalar, öğretim sürecini zorlaştırıyor. Yenilikleri hızla adapte edebilmek için sürekli mesleki gelişim seminerlerine katılıyorum."

(K8): "Bazı öğretmenler arasında iş birliği eksikliği var. Bu sorunu aşmak için öğretmenler arası iş birliğini teşvik eden atölye çalışmaları düzenlemeyi önerdim."

(K9): "Okulun fiziksel imkanlarının yetersizliği, dersleri etkili bir şekilde işlememizi zorlaştırıyor. Bunun için yönetimle konuşup, bazı alanların düzenlenmesi için başvuruda bulundum."

(K10): "Yetersiz eğitim materyali, ders planlamasını zorlaştırıyor. Bu sorunu aşmak için kendi materyallerimi oluşturmaya başladım."

(K11): "Bazı öğrenciler, ders dışı etkinliklere katılmakta zorluk yaşıyor. Bu sorunu çözmek için, öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik kulüpler kurmayı önerdim."

(K12): "Okulda yeterli mesleki gelişim fırsatı sunulmuyor. Kendi mesleki gelişimimi desteklemek için çevrimiçi kurslara ve seminerlere katılmaya başladım."

(K13): "Ebeveynlerle etkili bir iletişim kanalımız yok. Bu sorunu aşmak için düzenli ebeveyn-öğretmen toplantıları önerdim."

(K14): "Zaman zaman öğrenci motivasyonu konusunda zorluklar yaşıyorum. Bu zorluğun üstesinden gelmek için motivasyon teknikleri üzerine bir araştırma yapmaya karar verdim."

Öğretmenlerin ifadeleri, okul liderliği pratiğinde karşılaşılan zorlukların çeşitliliğini ve bu zorlukların üstesinden gelmek için atılabilecek adımları ortaya koymaktadır. Bu ifadeler, eğitimde karşılaşılan zorlukların sadece öğretmenlerin değil, aynı zamanda okul liderlerinin ve diğer paydaşların ortaklaşa çözüm üretmeleri gereken sorunlar olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin okul liderliği pratiğinde karşılaştığı zorluklar ve bu zorluklara yönelik çözüm önerileri, eğitimin birçok yönüne dair derinlemesine bir bakış sunmaktadır. İlk olarak, iletişimin önemine dikkat çekilmektedir. Etkin iletişimin eksikliği, anlam karmaşalarına, yanlış bilgilere ve genel olarak düşük moral ve motivasyona yol açabilir. İyi bir iletişimin hem yönetim içinde hem de yönetim ile öğretmenler arasında olması gerektiği vurgulanmıştır. Eğitim materyalleri ve fiziksel imkanlar konusundaki zorluklar, öğrencilere kaliteli eğitim sunma kapasitesini doğrudan etkileyebilir. Öğretmenler, bu eksiklikleri gidermek için bireysel girişimlerde bulunduklarını ifade etmişlerdir, bu da sistemin bazı yetersizliklerini bireysel çabalarla kapatmaya çalıştığını gösteriyor. Öğrenci yönetimi ve disiplinle ilgili sorunlar, sınıf içi dinamikleri ve öğrenci başarısını doğrudan etkileyebilecek faktörler arasında yer alıyor. Öğretmenlerin bu alandaki destek talepleri, okul yönetimlerinin bu konuya daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini işaret ediyor. Karar alma süreçlerinde öğretmenlerin aktif olarak yer almasının önemi, öğretmenlerin kendi profesyonel deneyimlerini ve görüşlerini okulun genel yönetimine katma isteğinden kaynaklanmaktadır. Katılımcı bir yönetim anlayışı, hem öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir hem de daha etkili kararlar alınmasını sağlayabilir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin sürekli değişen eğitim politikaları karşısında adaptasyon zorlukları, eğitimin dinamik bir alan olduğunu ve öğretmenlerin sürekli olarak mesleki

gelişimlerini sürdürmeleri gerektiğini vurguluyor. Sonuç olarak, öğretmenlerin değerlendirmeleri, okul liderliğinin, eğitim pratiğinin birçok yönüne dikkat etmesi gerektiğini ve bu alandaki zorlukların sadece bireysel çözümlerle aşılamayacağını göstermektedir. Sistemik ve yapısal değişikliklere ihtiyaç duyulduğu, okul yönetimlerinin öğretmenlerin geri bildirimlerini dikkate alarak hareket etmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Etkili bir okul liderliğinin önündeki engellerle başa çıkmak adına, okul yönetimi ve öğretmenler arasında hangi tür işbirliklerini ve stratejileri önerirsiniz? Bu işbirlikleri ve stratejilerin uygulanabilirliği hakkında neler düşünüyorsunuz?

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile "Etkili bir okul liderliğinin önündeki engellerle başa çıkmak adına, okul yönetimi ve öğretmenler arasında hangi tür işbirliklerini ve stratejileri önerirsiniz? Bu işbirlikleri ve stratejilerin uygulanabilirliği hakkında neler düşünüyorsunuz?" şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1) "Ben, öğretmenler arası mentorluk sistemini öneriyorum. Deneyimli öğretmenlerin yeni öğretmenlere rehberlik yapmasının, okul içi sorunlara daha hızlı çözümler bulmamızı sağlayacağını düşünüyorum."

(K2) "Okul yönetiminin öğretmenlerle düzenli olarak toplantılar yapması ve geri bildirim alması gerekiyor. Açık iletişim kurmamız, birçok sorunu başlamadan engelleyebilir."

(K3) "Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, okul liderliğinin daha etkili olmasını sağlar. Öğretmenler olarak sahadayız ve nelerin işe yarayıp yaramadığını biliyoruz."

(K4) "Profesyonel gelişim atölyeleri ve seminerler düzenlenmeli. Bu, hem öğretmenlerin kapasitesini artırır, hem de yönetimle öğretmenler arasında bir dayanışma oluşturur."

(K5) "Eğitimde yeni yöntemlerin uygulanması için pilot programlar oluşturulabilir. Öğretmenler bu programlarda yer alarak, yönetimle birlikte yeni stratejileri değerlendirebilir."

(K6) "Öğretmenlerin öneri ve şikayetlerini dinlemek için bir platform oluşturulmalı. Bu, öğretmenlerin seslerinin duyulduğunu hissetmelerini sağlar."

(K7) "Bölgesel okullar arası işbirliği teşvik edilmeli. Diğer okullardan alınan geri bildirimlerle, kendi okulumuzdaki sorunlara farklı perspektiflerden bakabiliriz."

(K8) "Okul liderliğinin, öğretmenlerle birlikte sosyal aktivitelerde bulunmasını öneriyorum. Bu, iletişim engellerini aşmamıza ve birbirimizi daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir."

(K9) "Öğretmenlerin liderlik kapasitesini artırmak için liderlik eğitimleri düzenlenmeli."

(K10) "Yıllık stratejik planlama toplantıları yapılmalı ve bu toplantılarda öğretmenlerin görüşleri alınmalı."

(K11) "Öğretmenler arasında çalışma grupları oluşturularak, belli konularda çözüm önerileri geliştirmeleri teşvik edilmeli."

(K12) "Okul yönetimi, öğretmenlerin duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarına yanıt vermek için düzenli olarak anketler yapmalı."

(K13) "Yönetim, öğretmenleri bireysel olarak dinlemeli ve onların önerilerine açık olmalı. Birebir görüşmeler, daha derinlemesine anlamamıza olanak tanır."

(K14) "Okul liderliği, öğretmenlerle birlikte okulun vizyonunu ve misyonunu belirlemeli. Bu, herkesin aynı hedefe doğru ilerlediğinden emin olmamızı sağlar."

Bu ifadeler, etkili bir okul liderliğinin önündeki engellerle başa çıkmak adına, okul yönetimi ve öğretmenler arasında birçok potansiyel işbirliği ve stratejiyi ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin görüşleri, eğitimdeki başarının, sadece öğrencilere dayatılan politikalarla değil, aynı zamanda öğretmenlerin aktif katılımı ve geri bildirimleriyle de şekillendiğini göstermektedir. Bu yaklaşımların uygulanabilirliği, okulun mevcut dinamikleri, kaynakları ve kültürüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ancak bu önerilerin birçoğu, öğretmenlerin ve yönetimin birlikte çalışarak okulda olumlu bir değişim yaratma kapasitesini artırabileceği potansiyeline sahiptir. Görüşmelerden elde edilen öğretmen ifadeleri, okul liderliğinin etkinliği üzerine odaklanan bir dizi tematik konsepti ortaya koymaktadır. İncelenen bu yanıtlar, etkili okul liderliğinin karşısındaki engelleri aşmak için önerilen stratejilerin ve işbirliklerinin genel bir değerlendirmesini sunmaktadır. Öncelikle, öğretmenlerin katılımının ve görüşlerinin okul liderliği kararlarında önemli bir rol oynaması gerektiği vurgulanmıştır. Bu, demokratik bir liderlik anlayışının, öğretmenlerin motivasyonunu artırabileceğini ve eğitim süreçlerinin daha etkin hale getirilmesine katkıda bulunabileceğini işaret etmektedir. Ayrıca, mentorluk ve profesyonel gelişim fırsatlarının, öğretmenlerin kapasitelerini geliştirmede ve okul liderliği ile öğretmenler arasında pozitif bir ilişki kurmada kritik bir rol oynayabileceği belirtilmiştir. Öğretmenler arasında oluşturulabilecek çalışma grupları, öğretmenlerin kendi pratiğini geliştirmelerine ve okulun genel stratejilerini geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Diğer bir önemli tema, açık iletişim ve geri bildirimin okul liderliği

etkinliğinde kritik bir rol oynamasıdır. Bu, öğretmenlerin seslerinin duyulduğunu hissetmeleri ve bu sayede daha bağlı ve motive olmaları için gereklidir. Son olarak, bölgesel işbirliği ve okullar arası dayanışmanın, okulların best practices ve inovatif yaklaşımları paylaşımlarına olanak tanıyarak, eğitimdeki genel başarıyı artırabileceği belirtilmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerin görüşleri, etkili okul liderliği için katılımcı, şeffaf ve öğretmen odaklı bir yaklaşımın esas alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin ve okul liderliğinin ortaklaşa çalışması, okulun genel başarısını ve öğrenci sonuçlarını olumlu bir şekilde etkileyebilir.

SONUÇ

Öğretmenlerin etkili okul liderliği konusundaki değerlendirmeleri, liderliğin başarısının sadece bireysel yeteneklere dayanmadığını, aynı zamanda iletişim, kaynak yönetimi, katılımcılık ve adaptasyon yeteneği gibi çeşitli faktörlere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. İletişimin merkezinde olduğu bu değerlendirmeler, öğretmenler ve liderler arasındaki açık diyalogun, karşılıklı anlayışı ve okulun genel başarısını artırabileceğini belirtiyor. Aynı şekilde, katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi, öğretmenlerin sahip olduğu bilgi ve deneyimin, okulun stratejik planlamasına ve karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilmesini sağlar. Ancak, bu etkili iletişim ve katılımcılık yaklaşımlarını uygulamanın ötesinde, liderlerin yeterli kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Öğretmenler, kaynak yetersizliğinin eğitimin kalitesini doğrudan etkileyebileceğini vurgulamaktadırlar. Diğer yandan, adaptasyon yeteneği, değişen eğitim ihtiyaçlarına ve trendlerine hızla cevap verebilmek için kritiktir. Bu, liderlerin sadece güncel eğitim yöntemleri ve araçları konusunda bilgili olmalarını değil, aynı zamanda bu bilgiyi hızla uygulamaya geçirebilmelerini gerektirir. Özetle, etkili okul liderliği, dinamik bir dizi yetenek, yaklaşım ve kaynağın bir araya gelmesini gerektirir ve bu, hem liderlerin bireysel yeteneklerine hem de okulun genel koşullarına ve kaynaklarına bağlıdır.

Öğretmenlerin okul liderliği hakkındaki değerlendirmeleri, eğitim alanındaki zorlukların çok yönlü olduğunu ve bu zorlukların sadece bireysel gayretlerle değil, sistematik ve yapısal yaklaşımlarla aşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. İletişimin merkezi bir rol oynadığı bu değerlendirmeler, karşılıklı anlayış ve etkili koordinasyonun okulun genel başarısını artırabileceğini vurgulamaktadır. Fiziksel imkanlar ve eğitim materyalleri eksikliği, öğretmenlerin bireysel çözüm arayışlarını gerekli kılmaktadır, bu da sistemin temel yetersizliklerinin varlığına işaret etmektedir. Öğrenci yönetimi ve disiplinle ilgili zorluklar, sınıf dinamikleri ve öğrenci başarısının direkt olarak etkilendiği faktörler arasında yer alırken, katılımcı yönetim yaklaşımının, öğretmenlerin motivasyonunu artırabileceği ve daha sağlam kararlar alınabileceği belirtilmiştir. Değişen eğitim politikalarına adaptasyonun zorluğu, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişime ihtiyaç duyduğunu ve eğitimin dinamik doğasının gerektirdiği esnekliği vurgular niteliktedir. Tüm bu bulgular, okul liderliğinin çok yönlü bir yaklaşım benimsemesi ve öğretmenlerin deneyimlerini ve geri bildirimlerini aktif olarak dikkate alması gerektiğini gösteriyor. Özetle, etkili bir okul liderliği için bireysel çözümlerden ziyade, katılımcı, dinamik ve sistematik yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir.

Öneriler

Okullar, öğretmenler ve liderler arasında sürekli ve açık iletişimi teşvik eden stratejiler geliştirmelidir. Bu, düzenli toplantılar, geri bildirim oturumları ve ortak çalışma grupları gibi yöntemlerle sağlanabilir.

Okul yönetimleri, mevcut kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlamak için kapsamlı bir kaynak yönetimi ve planlama sürecini benimsemelidir. Bunun yanı sıra, eksik kaynakların belirlenmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi için stratejik planlar oluşturulmalıdır.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilmesi teşvik edilmelidir. Bu, öğretmenlerin sahip olduğu deneyim ve bilginin okulun stratejik planlamasına dahil edilmesini sağlar.

Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimine yönelik programlar ve eğitimler düzenlenmelidir. Bu programlar, öğretmenlerin değişen eğitim ihtiyaçlarına ve trendlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur.

Okullar arası işbirliği teşvik edilmelidir. Bu, best practices, inovatif yaklaşımlar ve eğitim stratejilerinin paylaşılmasını sağlar, böylece okullar birbirlerinden öğrenme fırsatı bulabilirler.

Okul liderliği, değişen eğitim ihtiyaçlarına hızla adapte olabilecek şekilde eğitilmelidir. Bu, eğitim yöntemleri ve araçları konusunda sürekli güncellenmeyi ve yenilikçi yaklaşımları benimsemeyi içerir.

Deneyimli öğretmenler, yeni öğretmenlere mentorluk yapmalıdır. Bu, yeni öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini hızlandırır ve okulun genel eğitim kalitesini artırır.

KAYNAKÇA

Aydoğan, I. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. Selçuk Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 35-51.

Balcı, A. (2001). Etkili okul ve okul geliştirme. Ankara: Pegem.

- Bruce, O. B., Eric, P., & Charles, B. (2010). School leadership, stability, principal moves and departures. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 523-557.
- Burton, N., Brundrett, M., & Yeung, J. (2005). The effective principal: A case study of Ying Wa College, Hong Kong. *Management in Education*, 19(4), 28-31.
- Diamond, D. (1997). An analysis of the leadership behavior and self-efficacy of principals of catholic secondary schools (Unpublished doctoral dissertation). The Catholic University of America. Available from ProQuest Dissertations and Theses Global (UMI No: 9728577).
- Ekiz, D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Giffing, R. R. (2010). A comparison of teachers' perceptions of principal effectiveness in national blue ribbon schools and matched sets of selected non-blue ribbon schools in Pennsylvania (Unpublished doctoral dissertation). The Temple University. Available from ProQuest Dissertations and Theses Global (UMI No: 3408712).
- Gordon, T. (1997). Etkili liderlik eğitimi. (E. Aksoy, Çev.). İstanbul: Sistem.
- Gümüseli, A. İ. (1996). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları (Yayımlanmamış araştırma). Retrieved on February 3, 2010, from http://www.agumuseli.com/dokumanlar/arastirma/liderlik_01.pdf erişim tarihi: 20.10.2023
- Hallinger, P., & Heck, H. R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership and Management*, 22(1), 15-26.
- Hess, F., & Kelly, A. (2005). Learning to lead: In preparing principals, content matters. *Education Week*, 109(1), 244-274. Retrieved on April 16, 2011, from <http://www.aei.org/publication/pubID.22607> erişim tarihi: 20.10.2023
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karslı, M. D. (2006). Etkili okul yöneticiliği. İstanbul: Morpa.
- Malasa, D. P. (2007). Effective school leadership (Unpublished master's thesis). University of Waikato, Hamilton, New Zealand. Retrieved from <http://waikato.researchgateway.ac.nz/> erişim tarihi: 20.10.2023
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E. B., & Porter, C. (2010). Leaders for productive schools. *International Encyclopedia of Education*, 4, 746-751. Retrieved on May 3, 2011, from <http://www.valed.com/documents/5-murphy>
- Özdemir, İ. (2002). Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesi (Master's thesis, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara).
- Özdemir, S., & Sezgin, F. (2012). Etkili okullar ve öğretim. *Kırgızistan-Manas Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282. Retrieved on June 10, 2013, from <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30495625/293-712-1-PB.pdf> erişim tarihi: 20.07.2023
- Stronge, J. H., Richard, B. H., & Catona, N. (2008). Qualities of effective principals. Alexandria, VA: Alexandria.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik arayışı: etkili okullar. Ankara: PegemA.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.