

21. YÜZYILDA OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİĞİ: ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Yasemin AKSOYALP*

ÖZET

21. yüzyılda, insanlık ve insanla ilgili her öge hızlı ve tarihin hiçbir döneminde olmayan değişimlerle karşı karşıyadır. 21. yüzyılda eğitim sistemlerinde değişimin ana merkezi ilköğretim ve ortaöğretim okullarıdır. İlköğretim ve ortaöğretim okulları, nitelikli yurttaş yetiştirerek, ülkenin kalkınmasında büyük öneme sahip eğitim kademeleridir. Bu nedenle, bu okulların eğitimin amaçlarını üst düzeyde gerçekleştirmeye yönelik organizasyonu, kaynaklarının sağlanması ve işleyişlerinin merkezinde okul yöneticisi yer almaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmada, 21. yüzyılda lider olarak okul yöneticilerinin yeni görev ve niteliklerine ilişkin öne çıkan yeni anlayışların ortaya konulması ve buradan hareketle bu niteliklerinden öğretim liderliği ve kapsamının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada derleme (tarama) yöntemi kullanılmıştır. Bu literatür taramasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: 1- 21. yüzyılda okul yöneticisinin görevleri daha kapsamlı ve çok bileşenli hale gelmiştir. 2- 21. yüzyılda, okul yöneticisinin anahtar rolü, yüksek ve nitelikli öğrenci başarısı için, öncelikli olarak öğrenme-öğretme süreçlerinin etkililiğini temele almaz. 3- 21. yüzyılın okul yöneticisinin öne çıkan özelliği değişim odaklı liderlik davranışlarını sergilemesidir. 4- 21. yüzyılda lider olarak okul yöneticisinin en önemli özelliği, hem öğrenen hem de öğreten olmasıdır. 5- 21. yüzyılda, okul yöneticisinin yeni görevlerinden biri öğretimsel liderliktir. 6- Öğretimsel liderlik, destekleyici, kolaylaştırıcı ve bu süreçleri harekete geçiren bir katalizördür. 7- Öğretimsel liderlik, ailelerle, velilerle, öğretmenler ve öğrencilerle etkileşimi ve her bir öğrencinin bireysel gelişimi hakkında bilgi verici etkinlikleri kapsayan bir süreçtir. 8- 21. yüzyılda eğitim sistemlerindeki değişiklikler, okul yöneticisi yetiştirme eğitim programlarının da yenilenmesini gerektirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Yönetici, Liderlik, 21. Yüzyıl, Eğitim, Öğrenme-Öğretme.

THE QUALIFICATION OF SCHOOL PRINCIPAL: INSTRUCTIONAL LEADERSHIP

*Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İngiliz Dili Eğitimi. yaksoyalp@gmail.com.

ABSTRACT

In the 21st century, humanity and each constituent about human being have encountered rapid changes which have not been seen in any period of history. The main focus of change is primary and secondary schools in the 21st century. By training qualified citizens, primary and secondary schools are educational stages which have remarkable prominence in the development of a country. For this reason, school principle is in the centre of these schools' organization, resource maintenance and mechanisms directed towards realizing educational goals at a higher level. In this framework, this study aims to reveal foremost and novel understandings about new duties and qualifications of school principals as leaders in the 21st century and accordingly, it is aimed to determine instructional leadership and its scope. Compilation method based on literature review is used in this study. Following results were obtained: 1- Duties of school principle have become more comprehensive and multi-dimensional in the 21st century. 2- Key role of school principle in the 21st century is to place primarily the effectiveness of learning-teaching processes in the centre for efficient and high-rate student success. 3- Prominent feature of the 21st century school principal is to demonstrate change-oriented behaviors. 4- The most crucial qualification of a school principal as a leader in the 21st century is to be both a learner and a teacher. 5- One of the new duties of school principal in the 21st century is instructional leadership. 6- Instructional leadership is a supportive and facilitative catalyst who is initiative of these processes. 7- Instructional leadership is a process involving interaction with families, parents, teachers and students as well as sharing knowledge about individual development of each student. 8- Alterations in the educational systems of the 21st century require renewing training programs of school principal.

Key words: School, Principal, Leadership, 21st century, Education, Learning-Teaching.

GİRİŞ

Toplumlar sürekli değişim içerisinde olan yapılardır. Toplumsal yapı değişime kapalı olur ve kendini yenileyemezse, bir süre sonra kendi kendini yok eder. Bir toplumsal kurum olarak eğitim sistemi ve okullar, değişimlerden en önce ve en çok etkilenen yapılardır. Bir toplumun eğitim sistemi ve okulları her türlü değişime açık olmalı ve hatta değişim talebi ve ihtiyacını karşılamalıdır (Çelik, 2000). Bu bağlamda, yeniçağ 21. yüzyılda, insanlık ve insanla ilgili her öge hızlı ve tarihin hiçbir döneminde olmayan değişimlerle karşı karşıyadır. 21. yüzyılda eğitim sistemlerinde değişimin ana merkezi ilköğretim ve ortaöğretim okullarıdır. Buradaki ana hedef, bu düzeydeki eğitim sistemlerini yenileyerek ve geliştirerek ulusal eğitimi güçlendirmedir (IBE, 1998).

İlköğretim ve ortaöğretim okulları, nitelikli yurttaş yetiştirmede büyük öneme sahip eğitim kademeleridir. Bu nedenle, bu okulların eğitimin amaçlarını üst düzeyde gerçekleştirmeye yönelik organizasyonu,

kaynaklarının sağlanması ve işleyişlerinin merkezinde okul yöneticisi yer almaktadır. Okul yöneticisi, okulun her türlü işleyişinden ve eğitimin açmalarına istenilen düzeyde ulaşmasından sorumlu kişidir.

Okul yöneticilerin görevlerinin tarihi süreçte farklılaştığı görülmektedir. 1950'li yıllarda, okul yöneticilerinin eğitici rolü ve yönetimci rolü vardı (Glasman, 1984). 1970 ve 1980'li yıllarda, okul yöneticilerinin rollerinde çarpıcı değişimler olmuştur. Bu anlayışa göre, okul yöneticisi, okulun etkili olmasında birinci derecede sorumlu kişidir. 1990'lardan bu yana ise, okul yöneticileri, okul etkiliği ve eğitimsel gelişimde anahtar kişidir anlayışı öne çıkmıştır (Glasman & Heck, 1992). Ancak, bununla birlikte, 1990'lı yıllarda, yaklaşmakta olan 21. yüzyılın okul yöneticisinin rollerinin ne olacağı konusu gündeme gelmiştir (Heck, 1992). Çünkü çok hızlı ve radikal sosyo-ekonomik değişiklikler, küreselleşme, ileri teknolojilerin yaşamın her boyutunu etkilemesi nedeniyle, eleştirel düşünen, problem çözen, dünya kültürü bilgisine sahip, çok kültürlülükle baş edebilen bireylere ihtiyaç duyulmuştur. Bu yeni talepler, okul yöneticisinin görevlerini daha kapsamlı ve çok bileşenli hale getirmiştir (Goodwin, Cunningham & Eagle, 2005).

Bu doğrultuda Heck'e (1992) göre, okul yöneticisinin niteliği ile okulun başarısı arasında bir ilişki vardır. Bir diğer ifade ile (Glasman & Heck, 1992), okul yöneticisinin anahtar rolü, yüksek ve nitelikli öğrenci başarısı için okulu etkili hale getirme ve bunu sürdürmedir. Mulford (2003) da bu görüşü desteklemektedir. Ona göre, 21. yüzyılın yeni eğitimsel talepleri göz önüne alındığında, okul yöneticisinin rol ve görevleri değişmiştir. Okul yöneticisinin yeni temel görevi, öğretmelerin mesleki gelişimi için fırsatlar oluşturarak öğrenci başarısını arttırmadır.

Şişman (2002) ise konuyu farklı bir açıdan ele alarak, yeni yüzyılda eğitim reformlarının başarısının, büyük ölçüde, okul yöneticilerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Şişman'a (2000) göre, yöneticisinin liderlik davranışları ve uygulamalarını sergilediği okul, etkili okuldur. Etkili okulun lider yöneticisi, öncelikli olarak öğrenme-öğretme süreçlerinin etkililiğini temele alır.

21. Yüzyılın Okulunun Özellikleri

Shaw'a (2008) göre, 21. yüzyılda sadece enformatik bilgiye sahip olmak değil, aynı zamanda bu bilgiyi kullanabilme yeterliliğine sahip bireyler yetiştirme anlayışı öne çıkmıştır. Bu nedenle, okullar, toplumunun ve insanlığın sorunlarına karşı duyarlı, sorgulayan ve çözüm üreten ve sorumluluk alabilen bireyler yetiştirmek zorundadır. Bunlara ek olarak, yeniçağın okur-yazarlık anlayışı da değişmiştir. Yeniçağda okur-yazarlık, çok kültürlülük, görsel-yazılı medya, bilgiye erişme, insani yönünü koruma, çevreye duyarlı olma, ekonomi bilgisi ve bilgi ve iletişim teknolojileri

bilgisine sahibi olma gibi faktörleri de kapsayan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Shaw, 2008).

Mulford (2003), 21. yüzyılda okulun işlevlerinin yeniden tanımlandığını belirtmektedir. Okullar ve yöneticileri, bireyleri yeni değişimlere hazırlayarak, toplumunu geri kalmaktan kurtarırlar. Bir başka deyişle, okul ve toplum arasında sıkı bir işbirliği vardır. Okul sosyo-ekonomik değişikliklerin topluma sunulmasında önemli bir işleve sahiptir. Bu bağlamda, okul yöneticisi hem okulu yönetme ve hem de toplumla etkileşimi sağlayan kişidir. Riehl (2000) de okul yöneticisinin yeniçağdaki görevlerinden birinin toplum ve okul arasındaki etkileşimi güçlendirme olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede, okul yöneticisinin rolü ve görevleri akademik amaçlara ulaşmak için kararlı olma, öğrenci başarısını desteklediği bir okul atmosferi oluşturma, her türlü kaynağı kullanma, motive edici ve dinamik olma, kuralları açık-seçik belirlenmiş istikrarlı bir öğrenme ortamı yaratma olarak öne çıkmaktadır (Glasman & Heck, 1992).

Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Nitelikleri

21. yüzyılda okul yöneticilerinin görevleri, karmaşık ve çok boyutlu hale gelmiştir (Gaston, 2005). Okul yöneticilerinin bu görevleri etkili olarak başarabilmeleri katılımcı karar verme süreçleri ile mümkündür. Katılımcı karar verme süreçleri, karşıt görüş ve fikirleri karar sürecine dâhil etme demektir (Weiss & Cambone, 1994). Bir başka deyişle, katılımcı karar verme yöneticinin gönüllü olarak öğretmen, veli, öğrenci, personel ve diğer ilgililerin karar verme süreçlerine katılmasıdır (Gibson, Ivancevic & Donnelly, 1998). Fullan ve Newton (1988) da, okul yöneticilerinin katılımcı bir planlama yapma ve planların uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği için yenilikleri takip etme ve bu amaca yönelik bilgiyi kullanmadan sorumlu oldukları görüşündedirler.

Weiss ve Cambone'a (1994) göre, 21. yüzyılın okul yöneticisinin öne çıkan özelliği değişim odaklı liderlik davranışlarını sergilemesidir. Değişim odaklı liderlik, öğretim, eğitim programı ve okulun sorunlarını merkeze alarak değişime yönelmektir. Bu doğrultuda, Podmostko (2000), yeni yüzyılda, okul yöneticisinin yeni görevlerinden birinin öğretimsel liderlik olduğunu öne sürmektedir. Ona göre, öğretimsel liderlik, öğrenme-öğretme süreçlerine ivme kazandırma, profesyonel gelişme, verilere dayanarak karar verme ve hesap verme üzerine odaklanmadır.

Cuban'a (1985) göre, öğretimsel amaçlar, okul yöneticiliği görevinin ana boyutlarında biridir. Lyons (2010) da bu görüşü paylaşmaktadır. Ona göre, okul yöneticisinin görevlerinden birisi öğretme ve öğrenme için okulu düzenlemek ve öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutmaktır. Bu bağlamda, Lyons (2010), yeni yüzyılda okul yöneticisinin görevlerinden

birinin öğretimsel liderlik olduğunu belirtmektedir. Öğretimsel liderlik, öğretimi planlama, koordine etme, rehberlik etme ve değerlendirmedir.

Markley (2008: 7-19) okul yöneticilerinin yeni liderlik görevlerinin kapsamının şu şekilde sıralamaktadır:

- Eğitimsel ve öğretimsel liderlik.
- İdarecilik görevi.
- Eğitim programı liderliği.
- Öğretmenler, aileler ve sosyal çevre ile birlikte okulun vizyonunu belirleme.
- Daha etkili okul için öğretmenlere ve diğer çalışanlara kaynak sağlama.
- Öğretmenler arası ilişkileri güçlendirme ve koruma.
- Gerçekçi bir bütçe hazırlama.
- Öğrencilerin öğrenme başarısını artırma.
- Etkili iletişim kurma.

Öğretimsel Liderlik

Riehl'e (2000) göre, okul yöneticileri, öğrenme kapasiteleri farklı olan öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik özel koşulları ve uygulamaları oluşturmaktan sorumludur. Bu görev iki boyutta gerçekleştirilebilir: 1- Öğrenme yeterliliği farklı olan öğrencilerin başarılı olabilmeleri için öğrenme ve öğretme ortamını biçimlendirme. 2- Farklı yeterliklerin olabileceğini kabul eden ve buna göre davranan bir okul kültürü oluşturma. Bu doğrultuda, öğretimsel liderlik, destekleyici, kolaylaştırıcı ve bu süreçleri harekete geçiren bir katalizördür.

Santos'a (2008) göre, sürekli kendini yenileyen kamuoyu, dış çevre ve velilerle olan ilişkilerin doğasının değişmesi nedeniyle, okul yöneticisinin rolünün sınırları genişlemiş ve değişmiştir. Yani, artık, okul yöneticisi hem pek çok görevleri yerine getirmek hem de öğretimin lideri olarak okulun etkililiğini sürdürmek zorundadır. Bu anlamda, okulun etkililiğinden, okul yöneticisi birinci derecede sorumludur. Eğitimin amaçlarına ulaşması için, okul yöneticisi, okula bir vizyon yükleyen, misyon çizen, yenilikleri getiren ve hesap vermeye hazır bir lider özelliğinde olmalıdır. Bu temel görev ve rollerinin yanı sıra, okul yöneticisi, okulun yapısal sorunlarının çözümüne çalışır, güvenli bir okul çevresi oluşturur, personel sorularını çözer, kayıt-takip işlerini düzenler ve öğretmenlere yol gösterir. Ancak, bütün bu

görevlerinin üstünde, okul yöneticisinin birinci görevi ve tüm görevlerinin merkezinde, öğretimin etkililiğinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi vardır.

Öğretimsel liderliğin en temel işlevi öğretimi yönlendirmektir. Etkili öğretimi desteklemek amacıyla okul müdürleri, yenilikçi öğretimi teşvik etmeli, bir dizi öğretimsel stratejileri sunmalı, öğretmenlere çok çeşitli öğretimsel yöntemleri uygulamalarında yardımcı olmalıdır (Behar-Horenstein, 1995: 18). Etkili öğretimsel liderlik için, okul yöneticileri, şu birbiriyle ilişkili görevleri yapmalıdır: 1- Öğrenci başarısı için rehberlik etme. 2- Öğretmeni değerlendirme. 3- Öğretmenin mesleki gelişimini destekleme. 4- Öğretilen ile sınanan arasındaki uyumu gözetme. 5- Öğrencileri değerlendirmede özgün yöntemleri kullanma (Behar-Horenstein, 1995, s.16-17).

Öz olarak, 20. yüzyılın başlarından 1980'li yıllara kadar, okul yöneticileri, yönetsel görevleri yerine getiren bir bürokrat olarak görülmekteydi. Ancak, 1980'li yılların sonlarından itibaren okul yöneticileri, öğretimsel liderler olarak görülmeye başlanmışlardır (Cuban, 1985). Öğretim lideri olarak okul yöneticisi (Reyes-Gonzalez, 2007: 18), öngörür, değerlendirir ve okul gelişim süreçlerine hem yönetici hem de okul lideri yönüyle katılır. Öğretimsel liderlik, aileler, veliler, öğretmenler ve öğrencilerle etkileşimi ve her bir öğrencinin bireysel gelişimi hakkında bilgi verici süreçleri kapsayan bir süreçtir.

Sürekli Öğrenen Olarak Okul Yöneticisi

Reyes-Gonzalez'e (2007: 18) göre, yeniçağda okul yöneticilerinden beklenen, etkili ve araştırma temelli pedagojik uygulamaları bilgisine sahip, bunun yanı sıra, bu becerilerini öğrenci ve öğretmenlere aktaran bir model kişi olmasıdır. Bunlara ek olarak, okul yöneticilerinden, değerlendirme sonuçlarını analiz ederek, sınıfta öğrencilerin öğrenmelerinin başarılı olması için gerekli değişikliklerin yapılmasında liderlik etmesi beklenmektedir. Çelik (2000) de bu görüş doğrultusunda, yeni yüzyılın okul yöneticisinin sürekli öğrenen ve herkesi öğrenmeye teşvik eden rolde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, 21. yüzyılda lider olarak okul yöneticisinin en önemli özelliği, hem öğrenen hem de öğreten olmasıdır. Öğrenen liderler olarak okul yöneticileri, okul iklimine uyumlu okul personelinin gelişimi için olanaklar sağlayan ve fırsatlar sunandır. Öğrenen liderler, sosyal değişim ve gelişim ile uyumlu ve bunları okullarına taşıyan liderlerdir. Erçetin (2000) ise konuya bir başka boyut eklemektedir. Ona göre, lider olarak okul yöneticisi vizyon sahibi olmalıdır. Vizyoner lider, okulda gerçekleştireceği önemli görev ve ideallerini bir bütün olarak belirler ve bunları diğer personelle paylaşarak, okulun ortak ideallerini oluşturur.

Markley'e (2008: 53)'e göre yeniçağın okul yöneticilerinden beklenen, okullarını değişimlere karşı daha hızlı hazırlamaları ve bu değişimleri okullarına yansıtılmalarıdır. Bu anlayış ve nitelikteki liderler, ellerindeki sınırlı imkanları kullanarak, öğretmenlerin gelişimlerini destekler, okulun güvenilir bir yer olmasını sağlar ve öğrenci, aileler ve toplumun diğer kesimlerini sürece dahil ederler. Bu çerçevede, lider olarak okul yöneticisini bekleyen zorluk, hem liderlik etme hem de öğrenme-öğretme görevini eş zamanlı yapmak zorunda olmasıdır. Bu bağlamda (Reyes-Gonzalez, 2007), 21. yüzyıl liderinden beklenen öğrenci başarısına ilişkin artan beklentileri ve günlük görevlerle ilgili talepleri karşılamaktır.

Okul müdürlerinin görevleri büyük ölçüde değişmiştir. Bu değişiklikler, okul yöneticilerin bu koşullara uyumunu gerektirmektedir. Bu nedenle, okul yöneticileri değişim için çaba göstermeli ve değişime rehberlik etmek amacıyla, kendilerini gelecekteki etkili rollerine hazırlamalıdır. Gelecekteki değişime yön verme için, etkili okul müdürlerinden şu yeterliklere sahip olması beklenir (Behar-Horenstein, 1995: 19):

- Değişimle ilgili araştırma temelli bilgiye ulaşma.
- Etkili değişimin doğasını tanımlama.
- Diğer okullardaki değişiklikleri takip etme ve bunlardan yararlanma.
- Profesyonel gelişim için yön belirleme.
- Öğretim, öğretim programı ve kültürel değişim süreçlerinde, okul personeline nasıl liderlik edebileceğinin aşamalarını belirleme.

Buraya kadar belirtilen görüşler toparlanırsa, 21. yüzyılın anlayışına göre, okul yöneticilerinin, sadece idareci görevi değil, tüm okul sisteminin gereksinim duyduğu değişiklikleri sağlama görevi vardır. Bu açıdan bakıldığında, etkili okul yöneticisi, okulun gelişimi için kilit noktada olan ve değişiklikleri yapan kaynak kişisidir. Bu bağlamda, günümüz okul yöneticisinin rolleri etik amaçlar ortaya koyma, ilişkileri geliştirme, beklentiler oluşturma, kapasiteyi arttırma, öğrenmede model olma, etkili yönetme, tüm ilgililerin ihtiyaçlarına cevap verme ve bir stratejik plan yapma olarak sıralanabilir (Coffin 2004).

21. Yüzyılda Lider Yetiştirme

Behar-Horenstein'a (1995: 5) göre, 21. yüzyılda eğitim sistemlerindeki değişiklikler, okul yöneticisi yetiştirme eğitim programlarının da yenilenmesini gerektirmektedir. Bu yenilemenin boyutları şunlardır: 1- Yeni kuşakta öğretime ilişkin görüşlerin farklılaşması. 2- Öğrenmeyi iyileştirmeye yönelik değişiklikleri yapma ihtiyacı. 3- Tam donanımlı

okulları öngörme. Bu nedenle, mevcut yönetici yetiştirme eğitim programları yetersizdir. Yönetici yetiştirme eğitim programları yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırmada, eğitim programının merkezinde, öğretim programı ve öğretim-öğrenme süreçleri yer almalıdır.

SONUÇ

21. yüzyılda, lider olarak okul yöneticileri, okullarının amaçlarını çağın talepleri doğrultusunda gerçekleştirmek için, yeni yüzyılın ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olmalıdır. Bu bağlamda, okul yöneticisi okul yönetim süreçlerinde, birinci ve en önemli kaynağın kendisi olduğu anlayışında olmalıdır. Bu anlayışa sahip lider olarak okul yöneticisi, sahip olduğu kaynakları geliştirir, değiştirir ve mevcut durumu yeni durumlara uyarlar. Öz olarak, 21. yüzyılda, lider olarak okul yöneticisinin okulun bütüncül gelişimini destekleyen ve sürekli öğrenen niteliği temel anlayış olarak öne çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- Behar-Horenstein, L. S. (1995). Promoting effective school leadership: a change-oriented model for the preparation of principals. *Peabody Journal of Education*, 70, 3, 18-40.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Coffin E. (2004). The 21st century principal: A call to action. The importance of developing leadership capacity for the improvement of student learning. www.casciac.org/pdfs/principal_position_paper.pdf. Erişim: 17 Nisan 2010.
- Cuban, L. (1985). Principaling: Images and roles. *Peabody Journal of Education*, 63, 1, 107-119.
- Fullan, M. G. & Newton E. E. (1988). School principals and change processes in the secondary school. *Canadian Journal of Education*, 13, 3, 404-422.
- Erçetin, S. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gaston, W. D. (2005). Defining the roles and responsibilities of public school assistant principals in Virginia. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, The College of William and Mary in Virginia.
- Gibson, J. L., Ivancevic, J. M. & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations*. Texas: Business Publications.
- Glasman, N. S. & Heck R. H. (1992). The changing leadership role of the principal: implications for principal assessment. *Peabody Journal of Education*, 68, 1, 5-24.
- Glasman, N. S. (1984). Achievement and the School Principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6, 3, 283-296.

- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L. & Eagle, T. (2005). The changing role of the secondary principal in the United States: An historical perspective. *Journal of Educational Administration and History*, 37, 1, 1-17.
- Heck, R. H. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: implications for policy development, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14, 1, 21-34.
- IBE-International Bureau of Education.(1998). Curriculum development.*Educational Innovation and Information*, 97.
- Lyons, J. E. (2010). The principalship. <http://www.education.uncc.edu/jelyons/> Erişim: 17 Nisan 2010.
- Markley, D. L. (2008).The changing roles and responsibilities of the high school principal. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Widener University.
- Mulford, B. (2003). School leaders: changing roles and impact on teacher and school effectiveness. Education and Training Policy Division, OECD. www.oecd.org/edu/teacherpolicy.Erişim: 11 Ocak 2010.
- Podmostko, M. (2000). Leadership for student learning: Reinventing the principalship. school leadership for the 21st century initiative. A Report of the Task Force on the Principalship.Institute for Educational Leadership, Washington. <http://www.iel.org/publications/21st-century-school-leadership.html>.Erişim: 17 Mart 2010.
- Reyes-Gonzalez, S. (2007). Professional vitality: Perspectives from nine school principals. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Washington State University, College of Education.
- Riehl, J. C. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students.*Review of Educational Research*, 70, 1, 55-81.
- Santos, J. (2008). The responsibilities and leadership attributes of principals in opening newly constructed schools. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Benerd Schools of Education, University of Pacific, Stockton, California.
- şisman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Shaw, A. (2008). What is 21st century Education. <http://www.21stcenturyschools.com/>. Erişim: 5 řubat 2010.
- Weiss, H. C. & Cambone, J. (1994). Principals, shared decision making, and school reform. *Educational Evaluation and Policy analysis*, 16, 3, 287-301.

EXTENDED ABSTRACT

Primary and secondary schools constitute the major focus of change in the 21st century. The main aim of this change is strengthen national education by means of renewing and improving educational systems at these school-levels. Primary and secondary schools assume a vital role in building a society which is composed of qualified citizens. Besides this function, they are now being recognized as the cornerstone of educational systems in the 21st century. In parallel with this paradigm shift in educational systems of the New Era, school principals have encountered a drastic change in terms of their roles and duties. Therefore, school principals' roles and duties have become more complex and multidimensional in nature. In other words, recent tendencies hold school leaders responsible for improving student learning in schools, empowering the organizational conditions and maintaining resources. In sum, school principal is considered as highly accountable for every kind of school mechanisms and achieving educational goals.

When the related literature is examined, it is possible to observe that duties of school principal have undergone a revolutionary change period. As Glasman (1984) indicates, educational and managerial roles of school principal were pervasive in 1950s. However, school principals started to assume different roles in 1970 and 80s. According to this new perspective, school principals were regarded as having primary responsibility for school efficiency. As Glasman and Heck (1992) reveal, since 1990s, school principals have had a crucial role in improving school efficiency and educational development. On the other hand, the question of what will be the roles of school principals in the 21st century has become of the hotly debated issue among scholars in 1990s (Heck, 1992).

Factors which emerged in the New Era such as globalization, increasing demand for a more sophisticated labor force, rapid drastic socio-economic alterations, high-level technology use combined with the growth of knowledge-based economies gives a sense of urgency to the heightened demand for qualified school principals. Consequently, the boundaries regarding the role of school principals have expanded beyond managerial practice to a more comprehensive and multidimensional conception. In accordance with this new conception, school principals who are capable of thinking critically, overcoming problems efficiently, have knowledge about world-wide culture and dealing with multiculturalism effectively. According to Goodwin, Cunningham, and Eagle, (2005), these new demands on part of school principals have resulted in more complicated and multi-layered duties and roles.

Qualifications of the 21st century schools: In parallel with the changing and increasing qualifications of school principals in the 21st century, schools have also witnessed remarkable alterations in the New Era. As researchers such as Mulford (2003), Riehl (2000), Glasman and Heck (1992) point out, functions of schools have been changed towards equipping students with global awareness, preparing them for the digital age and expanding their capacity and productivity.

Instructional leadership qualification of school leaders: As mentioned earlier, duties of school principals gained a sophisticated and intricate dimension (Gaston, 2005). In order to obtain effective instructional leadership in the 21st century, participative decision-

making processes have been required. Weiss and Cambone (1994) define participative decision-making processes as the inclusion of contradictory viewpoints and ideas. It is also emphasized that teachers, parents, students, personnel and other stakeholders should be involved in these processes (Gibson, Ivancevic and Donnelly, 1998). Santos (2008) notes that school principal should be able to assign a vision to school, develop a vision on the direction of school, brings innovation to it and take responsibility for the purpose of achieving educational goals. Nevertheless, sustaining and reinforcing school efficiency exists above and in the core of all duties. The most fundamental function of school principals is to guide instruction. As Behar-Horenstein (1995: 18) states, school principals should encourage innovative teaching applications, provide teachers with a set of instructional techniques and help teachers with putting various instructional methods into action.

Leaders as Learners: In the 21st century, school principal's role of knowledge generation and learning has become the center of scholarly attention. In accordance with this new point of view, school principals are expected to be knowledgeable about efficient and research-based pedagogical practices, and a model who shares his/her skills with students and teachers. Behar-Horenstein (1995) lists the qualifications of the 21st century school principal as follows: 1- Accessing research-based data about change, 2- Identifying the composition of influential change, 3- Monitoring alterations in other school and making use of them, 4- Supporting effective professional development, 5- Arranging the stages of leading instruction, curriculum and cultural change processes.

Training the leader 21st century: It is now widely acknowledged that school principals take a vital role in the attainment of educational goals, the success of instruction and efficiency of total school community. For this reason, Behar-Horenstein (1995: 5) suggests that training programs of school principals need to be transformed and renovated. Indispensable aspects of this renewal process centre around three phenomena: 1- Differentiation of viewpoints regarding instruction, 2- Need for alterations to reach high-quality learning activities, 3- Envision of fully-equipped schools.

Besides the factors mentioned above, boundaries of school principals' qualifications has extended to incorporate the following components which include This list included: leading schools in a way that places student learning in the centre; specifying high expectations for academic and social achievement of all students, establishing a supportive atmosphere and shared culture for continuous learning, promoting instructional improvement; and actively engaging the community to create a shared responsibility for student and school efficiency. It can also be stated that it becomes the school principal's responsibility to cooperate with teachers to put forward educational objectives and set school-wide goals, supply necessary resources for learning, and provide new learning opportunities with students and teachers.

In conclusion, the transformation of principal-based leadership into facilitative instructional leadership underlines the need for a holistic view of school leadership embracing the qualification of the 21st century school, instructional leadership, leaders as learners view and training of leaders in the 21st century. It is also possible to infer from what has been discussed so far that the top-down, principal driven model of instructional leadership has been converged into a multi-layered principalship in the New Era.