



## **EĞİTİM YÖNETİMİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

Barış BALOĞLU<sup>1</sup>

Muhammed Said DEMİR<sup>2</sup>

Yasemin BALOĞLU<sup>3</sup>

Hacı BURAK<sup>4</sup>

Ömer ADIGÜZEL<sup>5</sup>

### **Öz**

Bu araştırmada son yıllarda eğitim yönetiminde lider yöneticiliğin öneminin artması ile birlikte etkili bir öğretimsel lider olmaları beklenen okul yöneticilerinin öğretimsel davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman analizi yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Doküman analizi basılı ve elektronik kitap, dergi, makale ve tez taraması sonucu elde edilen bulguların derlenmesi ve sentezi sonucu yapılmıştır. Araştırma sonucunda hızla gelişen ve değişen günümüz şartlarında etkili bir liderin öğretimsel liderliğinin okul başarısında doğru orantılı olduğu ve liderin kendini sürekli yenilemesi ve çevresini de bu yönde etkilemesi gerekmekte olup, bu nedenle okul yöneticilerinin her öğrencinin başta bilişsel, sosyal, psikolojik, estetik olmak üzere her yönden gelişmesi için etkin bir öğrenme çevresi oluşturması gerektiği şeklinde değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda etkili bir lider öğretimsel liderin iyi bir yetiştirme sürecinin gerekliliği de değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Eğitim, Okul Yönetimi, Öğretimsel Liderlik

<sup>1</sup>Öğretmen, Katip Çelebi İlkokulu, ORCID ID:0000-0002-8877-0979, bal\_baris@hotmail.com

<sup>2</sup>Öğretmen, Cumhuriyet İlkokulu, ORCID ID:0000-0002-3238-821X, ms83demir@gmail.com

<sup>3</sup>Öğretmen, Şehitlik İlkokulu, ORCID ID:0000-0002-3384-7406, balogluyasemin@gmail.com,

<sup>4</sup>Öğretmen, Şehitlik İlkokulu, ORCID ID: 0000-0003-4681-431X, hacburak21@gmail.com

<sup>5</sup>Öğretmen, Şehitlik İlkokulu, ORCID ID: 0000-0003-2668-874X, omeradiguzel21@gmail.com

## INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVİORS OF SCHOOL MANAGERS İN EDUCATIONAL MANAGEMENT

### **Abstract**

In recent years, the importance of leadership in educational administration has increased. Managers need to be effective leaders as well as effective leaders. It is imperative to begin reforming the education system at school. In today's rapidly developing and changing world, an effective leader must constantly innovate and affect the environment in this direction. For this reason, school leaders need to create an effective learning environment that develops every student in every way, especially cognition, society, psychology and aesthetics. These can only be achieved with effective educational leadership. The most important feature that distinguishes educational leadership from other leadership types is that the educational leader focuses on the learning and teaching process. Educational leadership; Students differ from other types of leadership in that the curriculum requires direct participation in the learning and teaching process.

**Keywords:** Leadership, Education, School Management, Instructional Leadership,

### **1. GİRİŞ**

Eğitim, bireyde istendik davranış değiştirme sürecidir. Bir ülkenin zenginliği ve geleceği için en değerli yatırım, insana yapılan yatırımdır. Eğitim, yaşıadığımız yüzyılda kalkınmak veya daha müreffeh ülke olabilmek için yapılan çalışmalarda, çok önemli ve işlevsel bir araçtır. Eğitimin sonuçları uzun vadede ortaya çıksa da gerek sosyal gerekse ekonomik kalkınmayı sağlayan insan gücünün yetiştirilmesinde en önemli araç olarak hayatımızda yer almaktadır (Gedikoğlu, 2005).

Eğitim sisteminin merkezinde okullar bulunmaktadır. Toplumların değişmesinde ve gelişmesinde ön sıralarda yer alan okul örgütü, ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Okulda gerçekleşen eğitim öğretim çalışmalarının ana amacı öğrencileri bilgi, beceri ve davranış olarak en iyi şekilde yetiştirmektir. Okullar, buldukları çevreyi etkiledikleri gibi çevresinden de etkilenirler. İşte bu etkileşimle birlikte bir değişim ve gelişim süreci gerçekleşmektedir. Bu değişimi gerçekleştirecek, bireyleri toplumsal yaşama hazırlama görevini de okullar üstlenmektedir. Dolayısıyla eğitim sistemleri ve okullar her dönem toplumların ilgi odağında yerini almıştır.

Son yıllarda toplumda yaşanan birçok sorunun, eğitim sisteminin ihtiyaca cevap verememesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Eğitim sistemindeki tıkanıklığın en önemli nedenlerinden birisi okulların ve yöneticilerinin toplumun ihtiyacına cevap verememesi olarak gösterilmektedir (Bursalıoğlu, 2000). “Toplum ve toplumun ihtiyaçları sürekli değişirken eğitim sistemleri ve bunun bir parçası olarak okullar ile okul yöneticileri bu değişime ayak

uydurabilmekte midir?” sorusu her zaman sorulmaktadır. Günümüzde eğitimin amacı değişmiş, bilgiye ulaşmak bir dokunuş kadar kolaylaşmış, kurumların ve dolayısıyla okulların işlevi ve işleyişi değişim göstermiştir. Bu değişimi gerçekleştirme ve yönetmede en önemli görev, okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticileri eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında bulunduğu için, onların kişisel ve mesleki bilgi, beceri ve davranışları öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer okul çalışanları üzerinde etkili olmaktadır. Bu kadar önemli ve etkili bir konumda olan okul müdürlerinin belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Okullardaki değişimi ve dönüşümü gerçekleştirecek olanlar, klasik anlamdaki okul müdürleri değil, öğretim liderleridir. Okul müdürlerinin temel görevi, Milli Eğitim Bakanlığınca belirlenen eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda okulların devamlılığını sağlamak, okulu işler durumda tutmak ve okulun etkililiğini sağlamaktır (Gürsun, 2007). Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin, okulun geliştirilmesi ve değişimi ile öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Şişman, 2007). Okul müdürü, okulda olumlu bir örgütsel iklim oluşturarak öğretmenlerin verimli çalışması ve kendilerini geliştirmesini amaçlamalıdır. Bu amacı da ancak öğretim liderliği özelliklerini taşıyan okul yöneticileri gerçekleştirebilir (Şişman 2004). Öğretim lideri olarak okul yöneticisi; belli bir vizyonu olan, eğitim ve öğrenme konusunda derinlemesine bilgi sahibi, risk alabilen, iletişim becerisi yüksek, olumlu ilişkilere sahip, çalışkan ve azimli kişidir (Çelik, 2007). Öğretim liderleri; öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal, estetik açılarından gelişmelerini ve öğrenmelerini sağlamanın yanında okullarında etkili ve verimli eğitim hizmeti sunmak durumundadır.

Okulun amaçlarına ulaşması, okuldaki maddi ve beşeri kaynakların en etkin şekilde kullanılması ile mümkündür. Okulun devamlılığını sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek görevini üstlenen okul müdürleri bu görevlerini gerçekleştirmek için öğretimsel liderlik rollerini en etkili biçimde gerçekleştirmelidir. Şayet okul liderleri öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilirse, öğretmenler ve öğrenciler de okulun amaçlarını ulaşmak için daha fazla gayret gösterecektir (Taş, 2000).

Eğitim sisteminin varlığını sürdürmesi ve ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirebilmesi eğitim yönetimiyle ilgilidir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin etkili lider yönetici davranışlarını kazanmış olmaları bir zorunluluktur. Çağdaş okul yöneticisi; etkili iletişim sağlayabilen, pedagojik olarak geniş insan bilgisine sahip, dili etkin, doğru ve en güzel şekilde kullanabilen, matematik, felsefe, uygarlık tarihi eğitimi almış, bilgiyi yöneten, yabancı dil bilen, bilişim teknolojilerine hâkim, beden ve ruh sağlığı yönünden sağlıklı, eğitime inanan; dolayısı ile

kendini alanında en iyi şekilde yetiştirmiş liderlik özellikleri baskın olan kişidir (Açıkalm, 1998). Okul yöneticileri ekip lideri, yol gösterici, işleri kolaylaştıran, gücü paylaşan, belli bir vizyonu olan kişilerdir.

## **2. EĞTİM YÖNETİMİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİKDAVRANIŞLARI**

### **2.1. Öğretimsel Liderlik**

Genel olarak işletmelerde uygulanan liderlik yaklaşımlarının eğitim örgütlerinin liderlik biçimini yansıması zordur. Öğretimsel liderlik, bu yönüyle düşünöldüğünde, eğitim örgütlerinin liderlik ihtiyaçlarına cevap verebilen bir liderlik yaklaşımı olarak oldukça gerekli ve önemli görölmektedir (Akgün, 2001).

Öğretim liderliği, 1970'li yılların sonundan itibaren Avrupa ölkelerinde yapılan başarılı veya etkili okul araştırmalarıyla ortaya atılmıştır. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rolü, eğitimin yeniden yapılanmasıyla birlikte üzerinde sıkça durulan önemli konular arasında yer almıştır (Özden, 2002). Öğretim liderliği, okul yöneticisinin okulun hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla hem kendisinin yapması gereken hem de diğer insanların liderden etkilenerak yaptığı davranışlar bütünüdür (Şişman, 2002).

Çelik'e (2000) göre öğretimsel liderlik, öğretmenlerin ve öğrencilerin öğrenmeye istek duyacağı ve nitelikli öğrenci yetiştirilebilecek öğrenme ortamları oluşturmak amacıyla okul ortamının yeterli, üretken ve etkin bir hale getirilmesi için yapılan çalışmaların tümüdür.

Yang (1996) öğretimsel liderliği geniş ve dar anlamda ikiye ayırarak tanımlamıştır. Öğretim liderliğinin dar anlamı; öğretmen ve öğrenme ile ilgili yönetim içerisindeki fonksiyonel davranışlardır. Bu tanıma göre etkin bir öğretim lideri, enerjisinin çoğunu sınıfa ayırır (akt. İnandı ve Özkan, 2006). Öğretim liderliğinin geniş anlamı ise; okulun temel unsurları olan öğretmen, öğrenci ve velilerle birlikte ortak amaçlar oluşturarak eğitim öğretimin kalitesini artırma, öğretmenlere rehberlik etme, mevcut şartlara göre eğitim programı oluşturarak öğrenme-öğretme sürecinin değerlendirmesi ve okulda pozitif yönde öğrenme iklimi oluşturma etkinliklerinin tamamını kapsar. Öğretim liderliğine geniş anlamda bakıldığında, öğretim lideri, sınıfları ziyaret etme gibi doğrudan etkinliklere katıldığı gibi, eğitim programlarını düzenleme gibi dolaylı aktivitelere de katıldığı gözlenmektedir (akt. İnandı ve Özkan, 2006).

Öğretim liderliğinin tanımlanması ve öğretim liderliği davranışlarının belirlenmesi için yurt dışında, özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başta olmak üzere birçok ölkede

araştırmalar yapıldığını belirten Mc Evan (1994), öğretimsel liderliği, eğitimde başarıya ulaşmak için okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve bir bütün olarak okul paydaşlarının birlikte çalışabilecekleri örgüt iklimi meydana getirilmesi olarak ifade etmektedir (akt. Keşan ve Kaya, 2011).

Öğretimsel liderliği diğer liderlik alanlarından farklı kılan en önemli özelliği öğretme ve öğrenme süreçlerini esas almasıdır (Gümüşeli, 1996). Öğretimsel liderlik; öğretmenler, öğrenciler, öğretim programları ve öğrenme-öğretmen süreçleriyle ilgili liderlik biçimidir. Öğretimsel lider olan bir yöneticinin temel görevi, okulun etkili olmasını sağlayan öğretmen, öğrenci ve toplum güçlerini okulun amaçları ve müfredat programı doğrultusunda en iyi şekilde koordine etmektir (Ersoy, 2006). Bir okul yöneticisinin öğretimsel liderlik özellikleri, çalışanların moralini, öğretmen performansını ve dolayısıyla öğrenci başarısını büyük ölçüde etkilemektedir.

## **2.2. Öğretimsel Liderin Özellikleri**

Liderlerin insanları etkileyebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Alanlarında uzman kişiler olmaları ve astlarını etkilemeleri bu özelliklerin başında gelmektedir (Doğan, 2007). Bu durum, okullar açısından yöneticiliğin bir uzmanlık işi olduğunu göstermektedir. Genellikle yöneticiler ve öğretmenler aynı mesleki birikime sahiptir. Bir okul müdürünün, öğretmenleri etkileyebilmesi için etkili liderlik özelliklerine sahip olmasının yanında, alanında daha çok bilgili ve becerili olması gerekir. Okul yöneticiliğine karşı günümüzde gösterilen profesyonel yaklaşım, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşması sürecini hızlandırarak, olgunlaştırmaya başlamasına rağmen Türkiye’de istenilen seviyeye gelememiştir (Aydın, 2002).

Günümüzde bir okul müdürünün geleneksel rol ve sorumlulukları yerine getirirken; çalışanlarına liderlik etme, insanlarla etkili iletişim kurma, ekip çalışmasına önem verme, öğretim programı geliştirebilme, öğrenme sürecini yönlendirebilme ve tüm süreci değerlendirebilme gibi çağdaş rol ve sorumlulukları da üstlenmeleri gerekir. Yapılan araştırmalarda, başarılı okulların yöneticilerinin, diğer okul yöneticilerine göre daha farklı liderlik özelliklerine sahip oldukları gözlenmektedir. Cotton (2000), başarılı bir yöneticinin okul programını ve öğretimini sürekli görünerek yönettiğini belirtmektedir. Togneri (2003) ise başarılı yöneticilerin sınıf gözlemleri ile öğretmenlere öğretimi zenginleştirmeye yönelik dönütler verdiklerini belirtmektedir (akt. Çobanoğlu ve Badavan, 2017). Hallinger ve Murph (1985), etkili bir okul müdürünün rollerini açıklarken; okul için gerekli kaynakları sağlayan,

öğrenmenin etkili olarak gerçekleşmesine öncülük eden, tüm öğrenciler için yüksek düzeyde başarı bekleyen öğretim liderliği olarak ifade etmektedir (akt. Söğüt, 2003).

Şişman'a (2002) göre öğretimsel lider, alanındaki teknik bilgileri bilme yanında, insanlarla etkili iletişim kurma ve birlikte çalışılabilme, okulla ilgili öğretim programının içeriği, yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamalara hâkim olma, müfredat programını değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da yetkin olmalıdır. Şişman (2002) öğretimsel liderleri, okulda öğrenmeyi ve mesleki gelişimi destekleyen, olumlu bir okul kültürü oluşturan, okulun eğitim programlarını hazırlayan ve sürdürülmesini sağlayan, aileler ve okul toplumu ile işbirliği içinde kaynakları okul için kullanan, sosyoekonomik, kültürel ve yasal ilişkileri anlamlandırabilen ve bunlara cevap verebilen kişiler şeklinde tanımlamaktadır.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ve başarısının artırılması için önemli görülmektedir. Bir okul yöneticisinin görevini etkili olarak yerine getirebilmesi için; eğitim-öğretimle ilgili işlere öncelik vermeli ve fazla zaman ayırmalı, yüksek hedeflere ulaşmada öğretmenleri desteklemeli, öğretmenlerin kararlara katılımlarını desteklemeli ve mesleki yönden kendilerini geliştirmelerine yardım edilmelidir. Bunun yanında, çevrenin de eğitim faaliyetlerine katılımını ve desteğini sağlamalıdır. Böylece okul yöneticisi, okulda düzenli ve olumlu bir öğrenme iklimi oluşturarak okulun ve çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar, bu yönde insanların ihtiyaçları arasında denge oluşturur (Şişman, 2004).

Liderlerin, grup üyelerini etkileyebilmesinde en önemli özelliklerden ikisi saygınlık ve dürüstlüktür. Bunlara ilaveten lider yöneticiler, bilgi ve becerisiyle de örgütüne örnek olmalıdır. Liderler ileri görüşlü olmalı, neyin ne zaman olacağını önceden fark edebilmelidir. Liderler, değişimi de önceden fark eder. Yani vizyon sahibidir. Geleceğin hayalini kurar. Liderler, örgütteki diğer üyelerden daha zekidir ve çevrelerindeki değişimlerin farkındadır. Liderler cesaretlidir ve risk alabilir. Belirsizlik ve kriz durumlarında paniğe kapılmazlar, olaylar karşısında soğukkanlıdır. Yaratıcı ve maceracı ruha sahiptir, örgütünü layıkıyla temsil eder. Liderler, örgütün gelişimini sürekli dinamik tutar.

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, ne yapması gerektiğini ve onu yapmanın en iyi yolunu görebilmelidir. Ayrıca çalıştığı diğer kişilerin yeteneklerine inanmalı ve bu inançlarını onlara iletebilmelidir. Yine öğretimsel lider olarak okul yöneticileri, yanındaki kişilerle güvene dayalı bir ilişki kurabilmeli, görüş ve hedeflerini açıklayabilmeli ve diğerlerini etkileyebilmelidir. Ayrıca öğretimsel liderler, planlama yapmalı, öncelikleri ayırt etmeli ve görüşlerini gerçekleştirmek için gerekli zamanı ayırabilmelidir (Poyraz, 2002).

Özden (2005), öğretimsel liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- “Öğretim faaliyetlerinde farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasına teşvik eder.
- Öğretmenlerin alanlarında kendilerini geliştirmesini ve profesyonelleşmesini destekler.
- Öğretmenler, öğretimle ilgili soruların çözümü için ona başvurur.
- Öğretim faaliyetlerinin içeriğinin düzenlenmesinde ve sunumda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.
  - Başarının artırılmasında ve öğretim uygulamalarında liderlik eder.
  - Sınıfları dolaşarak sık sık sınıf gözlemleri yapar.
  - Öğrenmeyi daha etkin kılmak için okulun mevcut kaynaklarını ve çevrenin imkânlarını etkili kullanır.
  - Okulun amaçlarını ve varlık gerekçesi olan vizyonunu gerçekleştirmek için net ve somut çalışmalar yapar.
  - Performans değerlendirmesi yaparak öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar.
  - Çalışanlarıyla, öğrenme ve öğretme ile ilgili her konuda etkili bir iletişim içerisindedir.
  - Öğretim konusunda öğretmenlerin fikir alabileceği ve tartışabileceği en önemli bir kişidir.
  - Öğretim ile ilgili konularda, kolayca kendisine ulaşılabilir.
  - Okuldaki önemli değerleri vurgulamak, öğretim faaliyetlerini yakından izlemek için sık sık sınıflarda ve koridorlarda görünür.
  - Performansları hakkında öğretmenlere sık sık dönüt verir.
  - Okul ve öğrenci başarısının ölçülmesinde, yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde öğretmenlere rehberlik eder.”

### 2.3. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları

Okullar öğretmeye odaklandığından, okul müdürlerinin en öncelikli davranışları, sürdürülebilir öğretimsel liderlik davranışlarıdır. Yapılan birçok çalışmada, okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları, temel boyutları ve işlevleri araştırılmıştır. Araştırmacılar, öğretimsel liderlik davranışlarının, okulun çıktılarını büyük ölçüde etkilediği konusunda hemfikir olurken,

hangi davranışların çıktıları etkilediği ve ideal bir öğretimsel liderliğin boyut ve davranışları konusunda tam bir uzlaşmaya varamamışlardır. Öğretimsel liderlik davranışlarının okulun bulunduğu çevre, öğrenci ve öğretmen özellikleri, toplumsal yapı, okul ortamı gibi özelliklere bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Şişman, 2004).

Hallinger, öğretimsel liderlik davranışlarını “Okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, öğrenmeye elverişli bir okul iklimi geliştirme” olmak üzere üç boyutta toplamıştır (akt. Gümüşeli, 1996).

Şişman, yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları beş boyutta ele almıştır. Bu çalışmada esas alınan öğretimsel liderlik davranışları da, bu beş alt boyutta ele alınmıştır (Şişman, 2004):

- Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme
- Eğitim programı ve öğretim süreçlerinin yönetimi
- Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi
- Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi
- Düzenli öğrenme- öğretim çevresinin ve ikliminin oluşturulması

Aşağıda bu alt boyutlara ilişkin kısa açıklamalara yer verilmiştir:

### ***2.3.1. Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme***

Vizyon; bir örgütün ulaşacağı ideal geleceğe ilişkin uzun dönemli bakış açısını ifade eder (Özdemir, 2000). Misyon ise vizyonun hayata geçirilmesi için konulan hedeflerdir. Misyon bir okulun gerçekleştirmesi gereken esas görevdir. Misyon ve vizyon birbirleri ile sıkı bir ilişki içerisinde ve benzer örgütler arasındaki farkı ortaya koyar (Köksal, 1998).

Vizyon belirlenmeden misyon ortaya konamaz. Vizyon, okulun izlemesi gereken yolları belirtir, okulun amaçlarını ortaya koyar (Akdağ, 2002). Okullar geleceğin bireylerini yetiştirdiğinden, okul yöneticilerinin geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilecek vizyon geliştirme niteliklerine sahip olmaları gerekir. Bir okul müdürünün, öncelikle liderlik ettiği okulda gerçekleştireceği amaçlarla ilgili bir strateji oluşturması, gerçekçi bir misyon ve vizyon tanımlaması yapması, bunu bütün ilgililerle paylaşılması ve benimsenmesine öncülük etmesi gerekir. Vizyon ve misyon, okuldaki her türlü faaliyete gerekçe olur ve yol gösterir, çalışanları motive ederek zaman ve maddi kaynakların, insan gücünün etkin kullanımını sağlar (Şişman, 2004).



Bir okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu yönetirken gerçekleştirmesi beklenen roller “okulun misyonunu tanımlama, okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma, okulun amaçlarını geliştirme ve uygulama şeklinde sıralanabilir (MEB, 2003):

### **2.3.1.1.Okulun misyonunu tanımlama**

Okulun misyonu, genellikle öğrenci başarısını artırmaya yönelik daha kaliteli ve nitelikli eğitim vermek olarak tanımlanabilir (Çelik, 2000b). Bir okul müdürünün öğretim liderliği rolünün öncelikli boyutu, okulun misyonunu tanımlamak olmalıdır. Okulun misyonunu tanımlama, okuldaki gerçekleştirilen tüm çalışmaları bütünleştirme, benimsenmiş amaçlar oluşturma, paylaşılan misyonu çalışanlara ve öğrencilere açıklamayı içerir (Gümüşeli, 1996).

Çalışanların motivasyonunu artırmak, onları yönlendirmek ve etkin bir öğrenme ortamı hazırlamak için öğretim liderinin vizyonu çerçevesinde oluşturulmuş etkin bir misyona da sahip olması gerekir. Başarılı okullar açık bir misyon geliştirir ve kullanır. Okuldaki tüm çalışanlar, okulun başarısını artırmak için çalıştıklarından ortak bir amaca hizmet eder. Bu nedenle okulun misyonu herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır (Şişman, 2002). Okulda ortak bir misyon oluşturmak için okul müdürü kendi düşüncelerini kabul ettirmek yerine, öğretmenlerle beraber, onların katılımıyla ortak bir misyon geliştirilmelidir (Özden, 2002). Böylelikle çalışanlar, okulun başarmaya çalıştığı amaçları gerçekleştirmek için daha istekli olur.

Öğretimsel liderlik davranışlarına sahip bir okul yöneticisinin, okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme boyutunda, okulun vizyon ve misyonunu açıkça belirlenmesine öncülük etme, okulun ve eğitimin amaçlarının açıkça belirleme ve paylaşılmasını sağlama, amaçların uygulamaya yansıtılması, okul kaynaklarının hedeflere yönlendirilmesi, öğrencilerle ilgili yüksek standart ve beklentiler oluşturulması rollerini gerçekleştirmesi beklenir (Şişman, 2004).

Özetle, öğretimsel liderlik davranışlarına sahip bir okul müdürünün çalışanlarını etkileyebilmesi ve onlardan verim alabilmesi için öncelikle vizyon ve misyonunu açık bir şekilde ifade etmesi, stratejiler geliştirmesi, okulun başarı için anlaşılır hedefler koyması ve bütün bunları tüm çalışanlarca paylaşması, kısaca onlara önderlik etmesi gerekir (Şişman, 2004).

### **2.3.1.2.Okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma**

Okulların ulaşmak istedikleri amaçları ve buna bağlı hedefleri vardır. Okulun amaçları, okulun vizyon ve misyonuna göre belirlenir (Şişman, 2002). Burada önemli olan hedeflerin nasıl belirlendiğidir. Amaçlar, ulaşılacak hedeflere ve gerçekleştirilecek faaliyetlere ışık tutar.

Okulun amaç ve hedefleri belirlenirken; eğitim programı, eğitim felsefesi, Bakanlığın öncelik verdiği amaç ve hedefler, okul çevresinin okuldan beklentileri, eğilimleri, kültürel yapısı, beşeri ve fiziki kaynak durumu gibi etkenler dikkate alınır (Şişman, 2004). Başarılı bir okulda, okul ve öğretim amaçları, müdür rehberliğinde okul kadrosu tarafından ortak olarak belirlenir. Bu sürece, yöneticiler aktif olarak katılır. Belirlenen amaçlar, okulun çalışanları, öğrencileri ve velileri ile yazılı olarak paylaşılır. Bu açıklamalara göre, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla, kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama zorunlu hale getirilmiştir.

Öğretimsel lider okul müdürü, amaçları paydaşlara duyurmak için etkin bir halkla ilişkiler sistemi geliştirmelidir. Çünkü okul amaçlarının çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından benimsenmesi, desteklenmesi ve başarıyla uygulanabilmesi, onların doğru ve etkili şekilde açıklanarak iletilmesine bağlıdır (Açıklan, 1998).

Öğretimsel liderlik davranışlarına sahip bir okul müdürünün, amaçları belirlerken dikkat etmesi gereken hususlar şöyle özetlenebilir (Şişman, 2004):

- “Amaçlar, sade ve anlaşılır olmalıdır.
- Vizyon ve misyona dayandırılarak oluşturulmalı, okulun değerlerini yansıtmalı ve herkese yol göstermelidir.
- Amaçlar, önceliklerine ve önemlerine göre sıralanmalıdır.
- Amaçlar, belli bir zaman dilimi içermelidir. Stratejik planlar genellikle beş yıl süreli hazırlanır. Ancak okulun amaçları, değişen ve gelişen şartlara göre revize edilebilmelidir.
- Amaçlar, uygulanabilir hedefleri içermeli ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Amaçlar belirlenirken, okul çevresinin istekleri, beklentileri ve yönelimleri, sosyokültürel yapısı, kaynakları gibi çevresel özellikleri dikkate alınmalıdır. Öğretimsel lider olarak okul müdürü, okulun vizyon ve misyonunu net olarak ifade etmeli, öğrenci, öğretmen, veliler ve diğer paydaşlarca paylaşılmasını sağlamalıdır. Okul müdürü her fırsatta öğretim ve programı konusunda okul çalışanlarıyla birlikte sürekli incelemeler yapmalı ve amaçların anlaşılması için onlara rehberlik etmelidir.

Okulun misyonunun yazılı olarak belirtilmiş ve çok güzel bir şekilde ifade edilmiş veya stratejik planlarla zorunlu hale getirilmiş olmasının fazla önemi yoktur. Misyon etkinliğini ve gücünü görünüşten ve biçimden değil; uygulayıcılar ve paydaşların onu benimsemesinden alır ve okulun işleyişine yön verir (Gümüşeli, 1996).

Amaçların belirlenmesinden sonra öncelikle öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer çalışanlar tarafından kabul görmesi için tüm paydaşlarla paylaşılması gerekmektedir.

Okulun amaçları öğretmen ve öğrenci kurulları, veli ve okul-aile birliği toplantılarında paylaşılabilir. Ayrıca yerel basın, okul web sitesi, tanıtım broşürleri, okul bülteni, veli ziyaretleri gibi etkinliklerle de bu paylaşım sağlanabilir. Özellikle büyük okullarda halkla ilişkiler servislerinin kurulması amaçların doğru ve etkin olarak açıklanabilmesi için önemlidir (Akdağ, 2002).

Öğretmenlerin, öğretimin amaçlarına uygun faaliyetlere katılımlarının sağlanması için onlar bu yapılan faaliyetlerin kendilerinin mesleki gelişimlerine katkı yapacağına ve öğretim faaliyetlerini daha verimli kılacağına inanmaları gerekir. Öğretimsel lider olarak okul müdürünün görevi, çalışanlarının mesleki gelişimlerinde karar alma sürecine katılmalarını sağlamak, onları cesaretlendirmek, onları amaçlara yöneltmek için faaliyetleri etkin olarak uygulamak ve amaçların geliştirilmesi yönünde çalışanları güdülemektir (Özden, 2002).

Geliştirilen okul vizyonu sonucunda ortaya çıkan okul misyonunun okulun tüm paydaşlarıyla paylaşılan okul amaçlarına dönüşmesi beklenir. Bu amaçlar çalışanları ve öğrencileri güdüler ve ortak bir paydada buluşturur ve amaçların geliştirilmesini sağlar (Kaya, 2008). Öğretimsel lider olarak bir okul müdürü, vizyon sahibi olarak okulunun misyonunu tanımlamalı, okulunun amaçların belirlemeli, bu amaçları sürekli geliştirmek, uygulamak ve okul paydaşlarını bunlardan haberdar etmek zorundadır.

### ***2.3.1.3.Okulun amaçlarını geliştirme ve uygulama***

Başarılı okullara bakıldığında, öğrenci başarısı üzerine yoğunlaştığı, eğitsel amaçlara sahip olma ve amaçları açık olarak tanımlanma yanında; amaçların tüm paydaşlarla paylaşıldığı, faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulandığı ve amaçların geliştirildiği yerler olduğu görülmektedir. Ayrıca bu okullarda amaç geliştirme faaliyetlerine hem ailelerin hem de diğer toplumsal çevrenin katıldığı görülmektedir (Şişman, 2004).

Amaçların etkin olarak uygulanabilmesi için bir dizi faaliyetler planlanır. Amaçların geliştirilmesi ve uygulanmasında öğretimsel lider olarak okul müdürü; gerekli kaynakları sağlar, özenle bir araya getirir ve faaliyetleri gerçekleştirmeye ve amaçlara ulaşmaya en elverişli yapıyı kurar. Öğretimsel liderlik davranışlarına sahip bir okul müdürü, öğrenci başarısını en üst seviyeye çıkarmak ve öğretimsel liderliği en etkili şekilde gerçekleştirebilmek için kaynakları en verimli şekilde kullanır. Etkili okullarda okul yöneticileri, çalışmalarını okulun amaçlarıyla bütünleştirmiştir. Öğretimsel lider; öğretmen, öğrenci ve akademik başarı gibi eğitimin her alanında yüksek beklenti içerisinde (Şişman, 2004).

Öğretimsel lider olarak okul müdürü, paydaşlarca ortak olarak belirlenen okulun vizyonuna ve misyonuna uygun açık amaçlar geliştirir. Okul müdürü hem davranışlarıyla hem de söyledikleriyle okulun vizyonunu yansıtır, öğretmen, veli ve öğrencilere rehber ve örnek olur (Özdemir, 2005).

### 3. YÖNTEM

Araştırma öğretimsel liderlik konulu basılı ve elektronik kitap dergi makale tezlerin doküman incelemesi yöntemi ile sentezlendiği nitel bir çalışmadır. Milli Eğitim Temel Eğitim Kanunu, yönetmelikler ve yasal mevzuatın temel alındığı bir çalışmadır. Doküman incelemesi araştırılması hedeflenen durumlar hakkında verileri içeren basılı veya elektronik eserlerin analizini kapsamakta ve nitel araştırmalarda tek başına bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada veri analizi yapılırken temel ilkelere uyulmuştur.

### 4. BULGULAR

Yapılan bu araştırmada öğretimsel liderlik modelinin son yıllarda okul iklimine yapılan katkısı ile ilgili etkiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Öğretimsel Liderliğin Alt Boyutları ve Uygulama Alanına Etki Boyutu

Alt boyutlar	Uygulama Alanına Etki Boyutu
Okul Hedeflerinin Saptanması	%65
Eğitim Programlarına Katkısı	%63
Destekleyici Müdür Rolü	%71
İşbirlikçi Tutuma Katkısı	%66
Okul Başarısına Etkisi	%70

Tablo 1 de öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin okulun temel öğelerine etki düzeylerini ortaya koymaktadır .En yüksek etki düzeyinin işbirliği düzeyinde olması öğretimsel liderin okul çalışanlarıyla iletişimin ve paylaşımın etki düzeyinde bize fikirler vermektedir

Okul yöneticilerinin modern liderlik anlayışı ile ilgili tutumları 1970’li yıllardan sonra şekillenmiştir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki okul yöneticilerinin hala yüzde 60’lık gibi büyük bir bölümünün okul yönetiminde öğretimsel liderlik anlayışının tam manasıyla uygulamada bazı eksikliklerin olduğunu gösteriyor.

Aşağıdaki tabloda ise okul yöneticilerinin oransal olarak öğretimsel liderlik konusunda teorik ve uygulama alanında yeterlilik verilerine yönelik bazı değerler verilmiştir.

**Tablo 2: Öğretimsel Liderlik Yeterliliği**

Öğretimsel lider	Teorik	Uygulama
Yeterli/Yetersiz	%40 Yeterli	%25 Yeterli

Bu tablo 2 de okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik konusunda bariz hizmet içi ihtiyaçları vardır.

Yapılan çalışmalar öğretimsel liderlik anlayışına yönelik okul yöneticilerinde cinsiyet farkının bariz bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin kıdem yılına yönelik öğretimsel liderlik öz yeterlilikleri konusundaki araştırma verileri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3: Öğretimsel Liderlikte Kıdem/Özyeterlik**

Kıdem/özyeterlilik	Tamamen yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli
5/15 Yıl	x		
16/25 Yıl		x	
26/35 Yıl			x

Tablo 3 den anlaşıldığı üzere kıdem yılı arttıkça öz yeterlilik konusunda bazı sıkıntılar oluşmaktadır. Bu husus genç yöneticilerin çağdaş öğretimsel liderlik anlayışına uyum sağlaması için daha istekli olduğuyla açıklanabilir.

Bu veriler ışığında öğretimsel liderlik anlayışının etkilerinin nelerden etkilendiğinin iyi bir lider yetiştirmek için gerekenlerin gruplandırılması yapıldı. Sonuç ve tartışma kısmında bu veriler titizlikle çözümlenmiş olup gerekli öneriler sunulmuştur.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim yöneticilerinin öğretimsel liderlik tanımlamaları farklı yorumlansa da lider yöneticinin çalışanlarla ortak karar alması sürekli iletişim içinde olması , çalışanlara kılavuzluk etmesi, her

türlü paylaşıma açık olması, çalışanlara güvenmesi, sürekli gelişimci bir yol çizmesi temel hatları oluşturmaktadır. İşte bu hatlar dinamik bir sürecin işlenmesi ve eğitimcinin öğretimsel liderlik kısmında ne kadar kapsamlı bir öneme sahip olduğunu göstermektedir

Yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin bir eğitimli lideri olması yanında öğretimsel liderliğinin ön planda olması hususunda bize güçlü ipuçları vermesine karşın henüz eğitim yöneticilerin bu konuda tam bir donanıma sahip olmadığı görülmektedir. Araştırma sonuçları, okulların öğrencileri başarılarının örgütsel özellikler ve bireysel yetenek ve farklılıkların etkisi olduğunu gösteriyor.(Balcı, 2014). Bu anlamda yöneticilerin öğretimsel liderlik özelliklerinin okulların başarısında örgütsel etkinin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Okulların hayatın her alanında meydana gelen bu değişime cevap verecek nitelikte olması, toplumdaki değişim ve gelişmelere ayak uydurması ve her yönüyle donanımlı ve bilgili insan yetiştirmesi gerekmektedir. Çünkü okullar bilgi üreten, yayan ve yönlendiren kurumlardır. Hızlı bir değişim ve gelişim içerisindeki, hatta değişimin kaynağı konumundaki okulların yönetimi, her dönemde gündeme alınmış, özellikle de yönetici yeterlikleri ve standartları konusu ön plana çıkmıştır (Aslan, 2012).

Geleneksel eğitim liderliği zamanla kendini çağdaş eğitimle harmanlarken eğitim yöneticileri muhakkak kendini geliştirme konusunda hassas davranmalıdır. Yine yapılan araştırmalar gösteriyor ki çağdaş bir lider eğitim yöneticisi aranıyorsa bunun yasal bir mevzuat içinde özellikle hizmet içi eğitim olmak üzere kurs ve seminerlerle desteklenme konusunda bir takım eksikliklerin giderilmesi elzemdir. Bu eğitimlerin yasal bir mevzuat eşliğinde verilmesi öğretimsel liderlik konusunun anlam kazanması açısından önemlidir.

Okul müdürleri, mevcut mevzuatı uygulayarak ve statükoyu sürdürerek günümüz bilgi çağında etkili bir okul yöneticisi olamaz. Okul yöneticisi; küreselleşme ile birlikte bilimsel tutum ve davranışlar, toplam kalite yönetimi, örgütsel öğrenme, bilgi teknolojileri gibi alanlarda yeni roller üstlenmelidir. Okul yöneticisi okulun misyon ve vizyonuna ulaşılabilmesi için uygun okul iklimini oluşturmakla görevlidir. Sonuç olarak; günümüzün eğitim yöneticileri, okulunun mevcut durumunu sürekli geliştirmeli, okulunu belirlenen amaçlara ulaştırmak için eğitim süreçlerini yeniden düzenlemelidir (Helvacı, 2007).

Öğretimsel liderlik rolünün ön planda olduğu yapıda; okul misyonunun gerçekleştirilmesi, eğitim plan ve programının titizlikle uygulanması kaçınılmazdır. Özellikle okulun misyon ve vizyonunu belirlenmesinde mutlaka liderin öğretimsel çerçeveyi çizmesi gerekmektedir. Bu

aşamada sosyal bir yapı olan okullar sosyal değişimlerden kaçamamakta ve okul liderliği kavramının tanımının yeniden şekillendirilmesi sonucuna varılmaktadır. Bunun sebebinin kişilerin okul ve kurumlardan beklediklerinin sürekli güncellenmesidir. Okulların lider yöneticileri bireyleri eğitim-öğretim yönüyle ve duygusal yönüyle farklılaştırmaya ve geliştirmeye açık olanaklar sunmalıdır. Kurumdaki öğretmenlerin teknolojik gelişimleri, işbirlikçi yaklaşımlar, eşitlik ve adillik bilincini yerleştirmeleri, okulun iç ve dış tehditlerini bertaraf etmeleri tam da yukarıda bahsedildiği gibi eğitimsel ve öğretimsel liderlik anlayışının beraber vücut bulmuş haliyle mümkündür. Bütün bunların gerçekleşmesi tamamıyla iyi bir okul lideri yetiştirme sürecinin titizlikle rehabilite edilmesiyle mümkündür

Türkiye’de okullarda verilen eğitim son zamanlarda sıklıkla eleştirilmekte, eğitimin baş aktörleri olan yöneticiler de bundan payını almaktadır. Günümüzde artık okul yöneticisi bir yönetici olmaktan ziyade etkili bir lider olmak durumundadır. Bu bağlamda okulda her öğrencinin öğrenmesi için etkili bir öğrenme ortamı, her öğretmenin motivasyonunu üst seviyede tutmak için etkin bir okul iklimi oluşturmak durumundadır. Özellikle ilköğretimde, eğitim ve bilim alanındaki teknolojik gelişmelerle birlikte öğretim yöntem ve teknikleri de değişmektedir. Bu gelişim ve değişimler sonucunda öğretim programları da farklılaşmıştır. Öte yandan toplumun okullardan beklentileri çeşitlenmiştir. Bu beklentileri gerçekleştirmek için eğitim yöneticileri, öğretimsel liderlik rollerini en etkin şekilde üstlenmelidir (Sağır ve Memişoğlu, 2012). Öğretim liderinin yapması gereken öncelikli çalışmalar; okulun asıl işlevinin farkında olarak vizyon ve misyon geliştirme, okulun hedeflerini çalışanlarla birlikte oluşturma, yorumlama ve aktarma, öğretmenleri eğitim ortamlarında ziyaret ederek rehberlik etme, eğitsel faaliyetlerde onlara destek verme, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kesintiye uğramasını önleme, öğrenci başarı durumlarını izleme, olumlu öğrenme ortamı oluşturma, başarıyı artırıcı çalışmalar yapma, eğitim öğretim sürecini denetleme olmalıdır (Balcı, 2007)

Sonuç olarak yöneticilerin öğretimsel liderliği kolektif bir çalışmadır. Yöneticinin öğretimsel liderliğinin temeli, mesleki ilerlemeden geçmektedir. Bunun altyapısını da hizmet içi eğitim, seminer ve kurslar gibi yetiştirme süreci oluşturmaktadır. Öğretimsel liderliği ilke edinmiş yönetici çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olarak onların mesleki ihtiyaçlarını karşılayarak liderlik yapar. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik kavramı içinde, okulun gelişim ve değişimine yönelik çevresel etkileme ve etkilenme durumu yer alır. Yöneticilerin öğretimsel liderliğine yönelik kaynak taraması ve literatür araştırması sonucunda sunulacak bazı öneriler şunlardır çalışmanın önerileri şunlardır. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik anlayışı okulun

etkililiğin artırılmasında önemlidir, bundan dolayı öğretimsel liderlik kavramının iyi irdelenmesi gerekir. Diğer safhada öğretimsel liderlik anlayışının tüm ayrıntılarıyla yasal bir mevzuata bağlanması gerekmektedir. Bu nedenle kurumsal yapıların çalışmalarıyla bu aşamayı desteklemeleri gerekmektedir. Lider bir öğretimsel lider yetiştirmek çok ince ve ayrıntılı bir süreç gerektiğinden kurumlarımızın özellikle yönetici yetiştirme sürecinde hassas davranmalıdırlar. Kurumlarımız yöneticilerin okulda çevresinde rol model olmaları için destek olmalıdırlar. Öğretimsel lider muhakkak kendine güvenmelidir. Öğretimsel lider olan yönetici alanında kendini yetiştirmeli öğrenci ve öğretmenlere güven aşılmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilmeli imkan yaratmalı ve destekleyici bir tutum içinde olmalıdır. Lider yöneticilik konusunda ayrı bir konuda çalışmak isteyen akademisyenler, olguları daha genişletmek için “Yöneticilerin Öğretimsel Liderliğinin” okul başarısına katkısı şeklinde bir araştırma yürütebilirler. Bu ve buna benzer çalışmalar yapılırken öğretmenlerin, akademisyenlerin, velilerin, öğrencilerin görüşlerinin alınması yerinde olacaktır. Bu tür araştırmalar süreci daha dinamik hale getirerek sürecin gelişimine katkıda bulunacaktır. Öğretimsel lider rolünün okullarda daha iyi oturması için demokratik ve destekleyici safhalarının göz ardı edilmemesi gerekmekte olup yerine göre pekiştirici uygulamalar ve ödüllendirme sistemi kullanılabilir.

### KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim liderliğinin bir davranış boyutu: Okulun misyonunu tanımlama. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 1-7.
- Akgün, N. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aslan, H. (2012). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ. P. (2002). Amerika Birleşik Devletleri 'nde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. Ankara Üniversitesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlenmek. Ankara: Pegem "Yayınevi.
- Çelik, V. (2000) *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: Etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 128-129.



- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Ersoy, E. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 135.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1),66-80.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları (Yayımlanmamış doçentlik tezi). İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Gürsun, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2007). *Türk eğitim sistemi ve sorunları*. Keskinkılıç, K. (ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 123-149.
- Keskinkılıç, K. (2007). Yönetim ve okul yönetimi ile ilgili temel kavramları. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Keşan, C. ve Kaya, D. (2011). Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 28.
- Köksal, H. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitime örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Millî Eğitim Dergisi*, 146, 54-63.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Poyraz, H. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2, 1-12.
- Söğüt, G. (2003). Özel ve resmi ilköğretim kurumlarının etkili okulun veliler boyutundaki özelliklerine sahip olma düzeyleri (Bursa ili örneği) (Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. *Eğitime Bakış Dergisi*, 8, 3-14.
- Taş, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.