

BAŞARILI ÖĞRETİM LİDERLİĞİNE İLİŞKİN BİR İNCELEME: SAHADAN GÖRÜŞLER

Nedim ŞENGÜL¹ Soner POLAT²

ÖZET

Araştırmanın amacı, başarılı bir lise müdürünü inceleyerek öğretimsel liderlik modelinin gelişimine katkıda bulunmaktır. Araştırma fenomenolojik desende yürütülmüştür. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu araştırma, bakanlığın proje okulu olarak belirlediği Kocaeli ili içerisinde bulunan Anadolu lisesinde görev yapan yönetici, öğretmen ve öğrencilerin oluşturduğu 13 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların görüşlerinin analiz edilmesi sonucunda amaçları iletme, öğretimi denetleme, mesleki gelişimi teşvik etme, kaynak sağlama, teşvik sağlama ve destek sağlama temaları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre başarılı öğretim liderinin okul ve öğrenme amaçlarını belirlediği, okuldaki akademik ve sosyal çalışmalara oluşturduğu misyon vizyon ve amaçların yol gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre hedeflere yönelik öğretim sürecini denetlediği ve veriye dayalı olarak değerlendirme yaptığı gözlenmiştir. Öğretimi denetim sürecinde; okul hedeflerinin sınıf uygulamalarına uyarlanmasını izleyerek ihtiyaç duyulan alanlarda öğretmenleri mesleki gelişim için teşvik ettiği, kendisinin de başarılı okulların çalışmalarını incelediği görülmektedir. Başarılı öğretim süreci için gerekli kaynakları çevredeki sanayi kuruluşları ve hayırseverlerden sağladığı tespit edilmiştir. Bu süreçte öğretmen ve öğrencilere yapmak istedikleri çalışmalarını sorarak, yapılan çalışmalarını ödüllendirerek onları cesaretlendirdiği gözlenmiştir. Lise müdürü; yapılan çalışmalarını sergileyerek, sosyal medya araçlarıyla paylaşarak üst yönetim ve çevrenin desteğini sağlamış başarılı bir öğretim liderliği sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, öğretimsel liderlik, başarılı öğretim liderliği, etkili okullar

A REVIEW OF SUCCESSFUL TEACHING LEADERSHIP: INSIGHTS FROM THE FIELD

ABSTRACT

The aim of the research is to contribute to the development of the instructional leadership model by examining a successful high school principal. The research was conducted in a phenomenological pattern. Participants were determined by criterion sampling method from purposeful sampling methods. This research was conducted with 13 participants consisting of administrators, teachers and students working in the Anatolian high school in Kocaeli, which was determined as a project school by the ministry. In the study, the data were collected with a semi-structured interview form. Content analysis method was used to analyze the obtained data. As a result of the analysis of the participants' views, the themes of communicating the objectives, supervising the teaching, encouraging professional development, providing resources, providing incentives and providing support emerged. According to the results of the research, it was determined that the successful instructional leader determined the school and learning objectives, and the mission, vision and objectives guided the academic and social studies in the school. According to the research findings, it was observed that it supervised the teaching process for the targets and made data-based evaluations. In the process of supervising teaching; It is seen that by monitoring the adaptation of school objectives to classroom practices, he encourages teachers for professional development in the areas where they are needed, and he examines the work of successful schools. It has been determined that it provides the necessary resources for the successful teaching process from the surrounding industrial organizations and philanthropists. In this process, it was observed that teachers and students encouraged them by asking them about the work they wanted to do and rewarding the work done. High school principal; exhibits the work done and shares it with social media tools, and demonstrates a successful teaching leadership that has provided the support of senior management and the environment.

Key Words: Leadership, Instructional leadership, successful Instructional leadership, effective schools

Önerilen Atf (ÖRNEĞİ):

Şengül, N ve Polat, S. (2023). Başarılı Öğretim Liderliğine İlişkin Bir İnceleme: Sahadan Görüşler. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 7(1), 89-109

TrDoi: <https://trdoi.org/10.26023458/uled.1277225>

¹ Öğretmen, Kocaeli İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Kocaeli – Türkiye, nedimsengl@yahoo.com.tr orcid.org/ [0009-0004-3695-6394](https://orcid.org/0009-0004-3695-6394)

² Prof.Dr., Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kocaeli - Türkiye, spolat@kocaeli.edu.tr orcid.org/0000-0003-2407-6491

1.PROBLEM DURUMU

Son yüzyılda dünya üzerinde yaşanan gelişmeleri dikkatli bir şekilde inceleyecek olursak ülkeler için en önemli zenginliğin doğal kaynakların varlığının yanında, çok iyi eğitim almış insan kaynakları varlığının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bir ülkenin geleceğinde önemli rol oynayan nesillerin yetiştirilmesinde eğitim politikası belirleyicilere ve eğitim yöneticilerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Ülkemizde merkezden yönetim ilkesi ile eğitim örgütlerimiz yönetilmektedir. Merkezi eğitim sistemi gereği çerçeve müfredat uygulamalarının okullarda aynı etkiyi göstermesinin beklenmesine rağmen okullar arasında başarı farkları olduğu gözlenmektedir (Ural, 2020). Bu durum “2023 Eğitim Vizyonu” belgesinde belirtilmiş ve okullar arasındaki başarı farklarının giderilmesinin çok önemli bir amaç olarak görüldüğü ifade edilmiştir (MEB, 2018). Bu kapsamda odak noktamızı şu sorular oluşturmaktadır: “Başarılı okulların özellikleri nelerdir?” “Başarılı olan okulların yöneticileri bu başarıyı nasıl ulaşıyorlar?” “Başarılı olmak için nasıl öğretim liderliği sergiliyorlar?” Başarılı okullar ve başarılı yöneticilere ilişkin bu sorular yanıtlanmayı beklemektedir.

Günümüz bilgi çağında, toplum eğitim kurumlarından çağın gereklerini yerine getiren ve toplumun gelişimine katkı sunacak bireylerin yetiştirilmesini beklemektedir. Bu kapsamda öğretimin hedeflerine ulaşmayı sağlayan başarılı okulların önemi artarak etkili okullar kavramı ortaya çıkmıştır (Çakır, 2019). Bu konu üzerine yapılan araştırmalar sonucunda etkili okulların özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve bu sayede okulların başarısının artırılması hedeflenmiştir. Etkili okullar ile ilgili yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarının okul başarısında önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir (Gümüş ve Işık, 2017).

Etkili okul, bulunduğu çevrede varlığını hissettirecek şekilde etki gösteren okuldur. Açık bir sistem özelliği taşıyan okulların en önemli girdisi öğrencidir. Okulların amaçları öğrenciyi belirlenen hedeflere ulaştırmaktır. Okulların başarısı, eğitim öğretim sürecinde belirlenen hedeflere ulaşma düzeyleri ve eğitimin paydaşlarının beklentilerini karşıladığı ölçüde ifade edilir (Yalçın, 2019). Etkili okulların öne çıkan ortak özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz (Çubukçu ve Girmen, 2006):

- Öğrencilerin öğrenmesini olumlu yönde etkileyecek öğrenme ortamı,
- Öğrenmeye ilişkin güçlü beklenti,
- Okul müdürünün öğretimsel liderlik katkısı,
- Okulun hedeflerinin belirgin bir şekilde sahiplenilmesi,
- Tüm öğrencileri kapsayacak şekilde öğretim sürecinin yürütülmesi,
- Öğrenci başarısının izlenmesi, dönüt verilmesi ve etkili bir şekilde okul aile işbirliğinin sağlanmasıdır.

Başarılı okullarda ise yöneticilerin öğretimi koordine etme ve gözlem sürecine daha çok vakit ayırdığı, öğretmenlere çalışmalarında daha çok destek olduğu ve öğretmenlerle sık sık iletişim kurduğu gözlenmektedir. Ayrıca öğretmenleri mesleki gelişim için teşvik eden, daha çok destekleyen, öğretmen değerlendirme sürecinde daha aktif olan ve insani değerlere önem veren yöneticiler oldukları görülmektedir. Başarılı okulların yöneticileri öğretmenleri etkili çalışmalar için cesaretlendirerek harekete geçirir onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve başarılı çalışmalarını onaylar (Kazak, 2016). Başarılı okullarda yöneticiler, öğretim sürecine aktif olarak katılırlar. Bu okullarda yapılan etkinlik ve faaliyetler takip edilerek değerlendirilir. Okul müdürü, yapılan çalışmalarda yol gösterici bir pozisyonda yer alır. Okulun eğitim kalitesini etkileyen paydaşların tamamını bir araya getirerek, öğretimin hedefleri doğrultusunda öğretmenlere rol model olan anlayışa sahiptir. Bu sayede, okuldaki öğrenme öğretim süreçlerinin verimli ve etkili olmasını sağlayacak olumlu öğrenme ortamı oluşturulur (Özdemir ve Sezgin, 2002). Yapılan araştırmalar sonucunda okulların etkililiğini sağlayan önemli özelliklerin eğitim öğretim süreçlerindeki başarı ve okul müdürünün sergilemiş olduğu öğretimsel liderlik becerisi olduğu görülmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Öğretimsel liderlik kavramı 1980’li yılların başından günümüze gelişmiş ülkelerde akademik ve sosyal başarısı yüksek okullar üzerine yapılan araştırmalarda gündemde olan bir konudur. Bu yıllarda okul müdürlerinin görevleri olarak planlama, örgütlenme, kontrol etme ve yönetim üzerine odaklanılmıştı. Günümüzde ise okul müdürlerinden öğretim liderliği yapmaları beklenmektedir. Öğretimsel liderlik, doğrudan ve dolaylı olarak okulun hedeflerini ve öğrenci başarısını sağlamaya yönelik bir etkileme süreci olarak ifade edilmektedir. Doğrudan öğretimsel liderlik, hedefleri belirleme, mesleki gelişimi destekleme, etkili eğitim ve öğretim süreci oluşturma ve sorumluluk geliştirme boyutlarından oluşmaktadır. Dolaylı öğretimsel liderlik ise düzenli bir çevre, kaynakları adil dağıtma ve problem çözüme boyutlarından oluşmaktadır. Günlük rutinim dolaylı öğretimsel liderlik rolleri içerisinde olmadığı ifade edilmektedir (Akın, 2020). Cemaloğlu (2013) öğretimsel liderliği diğer liderlik yaklaşımlardan ayıran en önemli özelliğin, okul müdürünün okuldaki eğitim durumlarına odaklanması

olduğunu belirtmektedir. Gedikoğlu'na (2015) göre öğretimsel lider, öğretmenin niteliğini artırarak tüm potansiyelini ve zamanını öğretim sürecinin kalitesine, okul ortamının okul kültürünü destekleyici ve olumlu ikliminin oluşmasına, çevrenin üretken ve destekleyici bir çevre olarak düzenlenmesine harcayan kişidir. Öğretimsel liderlik ile ilgili tanımların eğitim öğretim sürecine ve okuldaki akademik başarı üzerine odaklandığı görülmektedir.

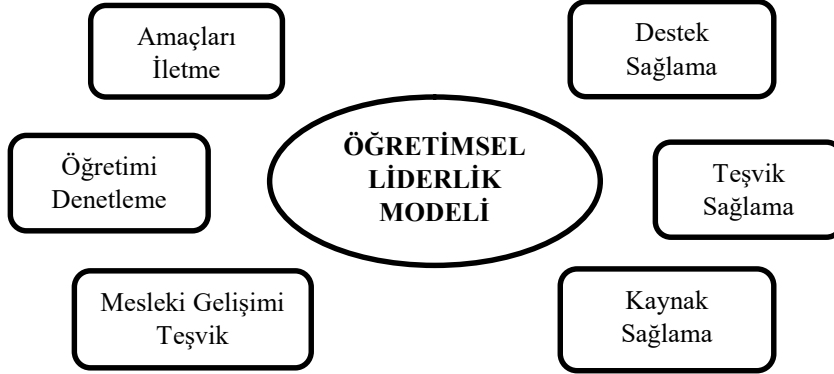
Başarılı okullarda okul müdürlerinin sergilemiş olduğu bir takım davranış rolleri bulunmaktadır. Öğretim lideri okul müdürlerinin rolleri şu şekilde sıralanmaktadır (Hoy ve Hoy, 2013 Akt. Limon, 2022):

- Yüksek fakat ulaşılabilir akademik hedeflerin içselleştirildiği olumlu bir okul iklimi sağlamalıdır.
- Öğretmen ve öğrencileri harekete geçirecek başarı standartlarını belirleyerek öğretimin niteliğinde sürekli gelişimi sağlamalıdır.
- Etkili eğitim öğretim sürecinin odak noktasına öğretmenleri koymalıdır.
- Öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde başarılı olmaları için gerekli araç gereç ve ders materyallerini sağlayarak motive etmelidir.
- Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim alanındaki yenilikleri inceleyerek başarılı örnekleri mesleki gelişimi sağlayacak şekilde paylaşan entelektüel bir rol model olmalıdır.
- Eğitim öğretim sürecinde elde edilmiş başarıları tebrik ederek, öğretmen ve öğrencileri onurlandırmalıdır.
- Okulda olumlu bakış açısını özendirilmelidir.

Belirtilen özellikler bağlamında başarılı öğretim liderlerinin ulaşılabilir hedefler belirleyerek bu hedeflere uygun bir ortam oluşturduğu, eğitim öğretim sürecinin merkezine öğretmeni yerleştirdiği, okul içerisinde çalışanlara öğretim sürecinde destek olarak ihtiyaçları olan kaynakları sağladığı, eğitim ve öğretim alanında ulusal ve uluslararası düzeyde gelişmeleri takip ederek paylaştığı söylenebilir. Sonuç olarak öğretim liderlerinin akademik başarının artırılmasında anahtar rol üstlendiği görülmektedir. Başarılı okullar ve başarılı öğretimsel liderlik davranışlarını bir bütün olarak değerlendirdiğimizde buldukları çevrede standart müfredat uygulamaları ile başarılı olan okulların eğitim öğretim süreçleri ve öğretimsel liderlik uygulamaları ilgi çekici görülmektedir. Alan yazında öğretim liderliği ve okul yönetimi araştırmalarında liderliğin okul başarısı ve öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkisinin yeterince incelenmediğini görülmektedir. Başarılı öğretim liderliğinin incelenmesi gerektiği ve bu çalışmanın başarılı öğretim lideri yetiştirme açısından bir ihtiyaç olduğu hissedilmiştir. Bu nedenle bulunduğu çevrede okulunu başarıya götüren lise müdürünün sergilemiş olduğu öğretimsel liderlik davranışlarını derinlemesine inceleyerek belirlenmesi araştırma problemi açısından önem taşımaktadır.

Eğitim toplumun temelini oluşturur. Eğitim kurumları ise toplumların varlığını sürdürmesi ve kalkınmalarını sağlaması için oluşturulan yapılardır. Türk eğitim sisteminin en önemli amacı geleceğimizi şekillendirecek bireylerin etkili eğitim almasını sağlamaktır. Akar (2015) eğitimi; bireyin, toplumun ve insanlığın gelişimini ve refahını arttıran sosyal bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bireylerin gelişimin arttırmak toplumun refahını sağlamak için eğitimin niteliğini arttırmamız gerekmektedir. Eğitim kurumları arasında eşitsizliğin giderilmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda sosyokültürel gelişmenin ekonomik gelişmeyi beraberinde getirdiği ve topluma sağladığı birçok faydadan söz edilmektedir (Tabak, 2019). Okulların amaçlarını gerçekleştirmek ve okulun etkililiğini sağlama sürecinde okul müdürlerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Günümüzde okulun işlevlerinin değişimi okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinin yanında liderlik becerilerinin de olmasını gerekli kılmaktadır. Okullardaki akademik başarının önem kazanmasıyla okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Okulun başarısı için okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinden faydalanılması gerekli görülmektedir. Öğretimsel liderlik; eğitim durumlarını ve öğrencilerin akademik başarısını hedefleyen, ilerleyen ve dönüşen toplumda, okulların amaçlarına ulaşmalarında okul müdürlerine katkı sunacaktır (Summak ve Şahin, 2013).

Öğretimsel liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin öğretim liderliği, farklı boyutların oluşturduğu modeller üzerinde incelenmiş ve kavramsallaştırılmıştır. Benzer şekilde oluşturulan modellerin: okul amaçlarını belirleme, öğretim programını yönetme, öğrenme iklimini geliştirme, öğretimsel bir kaynak olma, akademik standartlar oluşturma, lider öğretmenler yetiştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme gibi boyutlardan oluştuğu görülmektedir (Limon, 2022).



Şekil 1. Öğretimsel Liderlik Modeli

Bu araştırma başarılı öğretim liderliği ile ilişkisi bakımından Lineburg (2010)'un oluşturduğu öğretimsel liderlik modeline dayandırılarak yürütülmüştür. Bu modelde öğretimsel liderlik hedefleri duyurma, öğretimi denetleme, mesleki gelişimi özendirme, kaynak temin etme, teşvik oluşturma ve destek sağlama boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmada, öğretimsel liderlik modeline göre davranış boyutları yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler bağlamında incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; bulunduğu çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürünün sergilemiş olduğu öğretimsel liderlik davranışlarını yönetici, öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre derinlemesine inceleyerek başarılı öğretimsel liderlik modelinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktır.

Araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Lise müdürünün öğretimsel liderliğin okul amaçlarını iletme boyutuna yönelik davranışları nelerdir?
- 2- Lise müdürünün öğretimsel liderliğin öğretimi denetleme boyutuna yönelik davranışları nelerdir?
- 3- Lise müdürünün öğretimsel liderliğin mesleki gelişimi teşvik etme boyutuna yönelik davranışları nelerdir?
- 4- Lise müdürünün öğretimsel liderliğin kaynak sağlama boyutuna yönelik davranışları nelerdir?
- 5- Lise müdürünün öğretimsel liderliğin teşvik sağlama boyutuna yönelik davranışları nelerdir?
- 6- Lise müdürünün öğretimsel liderliğin destek sağlama boyutuna yönelik davranışları nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma bulunduğu çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürünün sergilemiş olduğu öğretim liderliğine ilişkin davranışları yönetici, öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre ortaya çıkarması, başarılı okul müdürü sayısının artması ve kurumların gelişimine katkı sağlaması öngörülebilir. Milli eğitim sistemi eşitlik ve genellik ilkesini tüm okullarımız için vurgulamıştır. Eşit ve benzer kaynaklara sahip olmalarına rağmen okullar arasında nitelik farklılıkları olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ortaya konan başarılı öğretim liderliği modeli bu eşitsizliği azaltarak ortadan kaldırılması için farklı bir yaklaşım sunabilir. Ulusal alan yazında ortaöğretim düzeyinde başarılı öğretim liderliği uygulamalarına yönelik başarılı okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yolları Elçi ve Tan (2015), etkili liderlik çalışmaları Kızıldeniz (2017) ve zamanın etkili kullanmanın yolları(Akbaba ve Altun (2011) gibi başarılı öğretim liderliğini farklı açılardan inceleyen çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda başarılı öğretim liderliğine ilişkin yapılan araştırmaların sürekli izlenerek etkili uygulamaların sahaya yansımaları önem arz etmektedir. Bu araştırma farklı katılımcıların oluşturduğu bir çalışma grubuyla başarılı okul müdürlüğüne ilişkin deneyimlerin incelenmesi bakımından bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca öğretimsel liderliğin farklı paydaşların gözünden değerlendirilmesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle ve fenomenoloji deseniyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmada araştırmacı, belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken konuyu sayısal ifadelerden çok tanımlama ve açıklamalarla ifade eder. Araştırmacı konuya farklı bakış açılarından bakarak konu ile ilgili “nasıl yapıldı”, “ne yapıldı” ya da “neler yapıldı” soruları ile deneyimleri doğal ortamında gözlemlemeye ve raporlamaya çalışır. Araştırmacı bir olay ya da olgunun tekrarlanma sıklığından çok niteliğine odaklanır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2021). Fenomenoloji araştırma deseni fark ettiğimiz; fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir bakış açısına sahip olamadığımız olgulara odaklanmayı sağlamaktadır. Günlük yaşamımızda olgular, olaylar, deneyimler, durumlar ve farklı bakış açılarıyla iç içe yaşamaktayız. Bize yabancı olmayan bu olguları inceleme amacıyla fenomenoloji yönteminden faydalanabiliriz (Yıldırım ve Şimşek 2016). Bu araştırmanın problem durumunu oluşturan bulunduğu çevrede okulunu başarıya götüren okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışları, toplumun her kesimini doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren bir olgu olarak düşünüldüğünde ayrıntılı bilgi sahibi olma amacıyla derinlemesine incelenmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi derinlemesine bilgiye sahip olduğu düşünülen, belli ölçütleri sağlayan durumları belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğer, 2021). Bu araştırma, çalışmanın amacına uygun başarılı bir proje Anadolu lisesinde görev yapan 2 yönetici, 6 öğretmen ve 5 öğrenciyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 13 katılımcı bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı proje Anadolu lisesi belirlenirken ölçüt olarak 2022 liseye geçiş sistemi (LGS) adı altında yapılan merkezi sınav sonuçları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma; sınav sonuçlarına göre başarılı öğrencilerin tercihlerinde ilk sırada olan bu okuldaki paydaşlar ile yürütülmüştür. Araştırma grubunda yer alan katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Mesleki Kıdem	Ünvanı
OM	Erkek	Yüksek Lisans	28	Okul Müdürü
MY	Erkek	Yüksek Lisans	17	Müdür Yardımcısı
ÖN1	Kadın	Yüksek Lisans	8	Öğretmen
ÖN2	Kadın	Lisans	10	Öğretmen
ÖN3	Erkek	Yüksek Lisans	15	Öğretmen
ÖN4	Kadın	Yüksek Lisans	13	Öğretmen
ÖN5	Kadın	Lisans	16	Öğretmen
ÖN6	Erkek	Lisans	18	Öğrenci
Öİ1	Kız	10. Sınıf		Öğrenci
Öİ2	Erkek	10. Sınıf		Öğrenci
Öİ3	Erkek	12. Sınıf		Öğrenci
Öİ4	Kız	9. Sınıf		Öğrenci
Öİ5	Erkek	11. Sınıf		Öğrenci

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerden okul müdürü ve müdür yardımcısının erkek olduğu, öğretmenlerden 4 tanesinin kadın 2 tanesinin erkek olduğu, öğrencilerden de 3 tanesinin erkek 2 tanesinin kız olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcı yönetici ve öğretmenlerin 5 tanesinin yüksek lisans 3 tanesinin de lisan mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcı öğrencilerin sınıf düzeylerine baktığımızda ise 1 tane 9. sınıf, 2 tane 10. sınıf, 1 tane 11. sınıf ve 1 tane 12. sınıf öğrencisi olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada katılımcıların görüşlerini rahatça ifade edebilmesine olanak tanıyan, araştırma konusu hakkında derinlemesine bilgi elde etmeyi sağlaması bakımından veri toplama amacıyla görüşme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk “ve diğer.” 2021). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı sormak istediği soruları belirleyerek bu soruların yer aldığı görüşme formunu oluşturur. Araştırmacı görüşme sorularından aldığı yanıtlar doğrultusunda görüşmeye sonda soruları ile yön vererek konun ayrıntılı bir şekilde ifade edilmesini sağlayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği görüşme sırasında

araştırmacıya sağladığı rahatlıktan dolayı sosyal bilim araştırmalarında daha çok tercih edilen bir teknik olarak görülmektedir (Türnüklü, 2000). Veri toplama aracı oluşturulurken alanyazında yer alan öğretimsel liderlik ile ilgili çalışmalarda kullanılan görüşme formları incelenmiş ve sorular başarılı öğretim liderliğini kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme soruları için bir uzmanın görüşü alınarak gerekli eklemeler ve düzeltme işlemleri yapılmıştır. Hazırlanan soruların anlaşılabilirliğinin ölçülmesi amacıyla birer okul müdürü, öğretmen ve öğrenci ile ön uygulama yapılmıştır. Bu görüşmelerden sonra veri toplama aracının amaca hizmet ettiği sonucuna ulaşılmış ve veri toplama aracı araştırmannın katılımcılarına uygulanmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Yapılan araştırmada verilerin toplanması amacıyla yapılan görüşmeler 2022-2023 eğitim öğretim yılı içinde Kocaeli ilindeki bir devlet okulunda 1 okul müdürü, 1 müdür yardımcısı, 4 kadın ve 2 erkek öğretmen, 2 kız ve 3 erkek öğrenci ile yapılmıştır. Görüşme öncesi katılımcılarla tanışma amacıyla okul ortamında yapılacak çalışma hakkında bilgilendirme amacıyla bir ön görüşme yapılmıştır. Yapılan bilgilendirme katılımcıları rahatlatma amacıyla yapıp bir yönlendirme söz konusu olmamıştır. Katılımcılarla görüşmeler, alınmış olan randevu saatlerine göre yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında 9 katılımcının her biri ile 30-60 dakika aralığında süren görüşmeler sonucunda oluşan toplam 6 saat 44 dakikalık ses kaydı, 4 katılımcının ise onay vermemesi nedeniyle cevapları yazılı olarak alınmıştır. Elde edilen veriler saklamak ve gerektiğinde tekrar tekrar dinlemek amacıyla bilgisayar ortamında kayıt altına alınmıştır. Tanışma amacıyla yapılan ön görüşmede katılımcılara alınan ses kayıtlarının ve kişisel bilgilerin hiçbir kurum ve kişi ile paylaşılmayacağı, yapılan çalışmanın yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analiz edilmesinde içerik analizi yönteminden yararlanır. Bu çalışma da içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizinde yapılmak istenen belli bir konudaki cevapları belirli kavramlar altında bir araya getirerek alt temalar ve temalar oluşturarak okuyuculara sunmaktır. Betimsel analiz ise görüşme sonucu ortaya konan verilerin düzenli ve yorumlanmış şekilde ifade edilmesidir. Bu analiz yoluyla tüm katılımcıların verdiği cevaplar alt alta getirilerek ayrıntılı bir şekilde incelenir ve gerçeklerin tüm açıklığıyla ortaya çıkması sağlanır. Verilerin kodlanması, temaların oluşturulması ve bulguların yorumlanması ile veri analizi gerçekleştirilmiş olur (Büyükoztürk ve diğer, 2021). İçerik analizi sonucunda elde edilen görüşme kayıtları kavramsal bölüme uygun biçimde tablo şeklinde oluşturulmuştur. Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla okul müdürü için (OM) okul müdür yardımcısı için (MY) öğretmen katılımcılar için (ÖN) öğrenci katılımcılar için ise (Öİ) katılımcı kodları oluşturulmuş ve her bir katılımcıya kendi kategorisinde numaralar verilmiştir. Görüşme esnasında alınan ses kayıtları dinlenerek yazıya dönüştürülmüş ve bilgisayar ortamında 34 sayfa olan ham veriler analiz edilmiştir. Bulgular kısmında içerik analizi ile oluşturulan doğrudan alıntılar verilerle katılımcıların görüşlerinin okuyucuya yansıtılması amaçlanmış, betimsel analiz ile elde edilen veriler yorumlanarak okuyucuya sunulmuştur.

2.6. Geçerlilik, Güvenirlik

Araştırmannın güvenirliliğinin sağlanması için tutarlılık ve teyit edilebilirlik, geçerliliğinin sağlanması amacıyla da iç geçerlilik ve dış geçerlilik gibi birtakım yollar kullanılmaktadır (Büyükoztürk ve diğer, 2021). Araştırmada verilerin toplanması ve analizi aşamasında tutarlı olunması için görüşme öncesinde farklı katılımcılar ile deneme uygulaması yapılmıştır. Gerçeği doğru bir şekilde temsil edebilmesi için de uzman görüşüne başvurulmuş, görüşmeler için katılımcıların en uygun oldukları zaman aralığı için randevu alınmış ve rahat bir zaman aralığında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularının oluşturulması ve pilot uygulama sürecinde uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Görüşme verileri yazılı bir şekilde düzenlendikten sonra katılımcıların onayı alınmıştır. Araştırmannın dış geçerliliğinin (aktarılabirlik) sağlanabilmesi için görüşme kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler araştırmacının yorumu katılmadan katılımcı kodlarına göre kategoriler oluşturularak alt temalar ve temalar şeklinde sınıflandırılmıştır. Elde edilen bulgulara katılımcının görüşü katılmadan doğrudan alıntılar yapılarak betimlenmiştir. Araştırmannın ham verileri olan ses kayıtları, yazılı kayıtlar ve görüşme notları saklanarak yorumların ve önerilerin teyit edilebilirliği (dış geçerlilik) sağlanmıştır.

3. BULGULAR

3.1.Okul Müdürünün Amaçları İletme Davranışları

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin “Size göre okul müdürünün amaçları iletme davranışları nasıldır? Örnek vererek açıklar mısınız?” sorusuna vermiş olduğu cevaplara göre amaçları iletme davranışları temasına ait bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Okul Müdürünün, Amaçları İletme Davranışları

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcılar
Amaçları İletme	Hedefleri Oluşturma	Misyon ve vizyonu belirleme	OM,ÖN1
		Akademik ve sosyal başarı hedefini ifade etme	OM, MY, ÖN1,ÖN2, ÖN3, ÖN5, Öİ2, Öİ3, Öİ4
		Hedefler için izlenecek yolları belirleme	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN3, ÖN6
		Paydaşların fikirlerini alma	OM, MY, ÖN1, ÖN5, Öİ1, Öİ2
		Kurum markası ve sloganı oluşturma	OM,
	Hedefleri Duyurma	Akademik başarıyı izleme	OM, MY, ÖN1, ÖN4, Öİ1, Ö3, Öİ5
		Ulusal ve uluslararası proje ve yarışmalara katılımı isteme	OM, MY, ÖN1, ÖN3, ÖN4, ÖN5, ÖN6, Öİ2, Öİ4, Öİ5
		Sosyal faaliyet çalışmaları yapma	OM, MY, ÖN2, ÖN5, Öİ2, Öİ5
		Danışman öğretmenlik sistemini oluşturma	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN4, ÖN6, Öİ1, Öİ4, Öİ5
		Resmi toplantılar (Kurul ve zümre) ve sınıf ziyaretleri	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN3, ÖN4, ÖN5, Öİ5
Hedefleri Duyurma	Törenler	OM, MY, Öİ5	
	Bireysel görüşmeler	OM, MY, ÖN2, ÖN3, ÖN4, Öİ1, Öİ2, Öİ4	
	Broşür ve sosyal medya araçları	OM, MY, ÖN1,ÖN4, Öİ5	
	Velilere mesaj gönderme	OM, MY, Öİ1	

Elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün sergilemiş olduğu amaçları iletme davranışları teması hedefleri oluşturma ve hedefleri duyurma olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Hedefleri oluşturma alt teması ile ilgili katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Okulumuzun öncelikli amacı karakterli, kaliteli ve nitelikli iyi insan yetiştirmektir. İlkelerimiz önce sevgi ve saygı sonra disiplinli çalışmaktır. Okulumuz ile ilgili gelecekteki hayalimiz Kabataş Lisesi gibi marka değeri oluşturarak Kocaeli ilinin öncü eğitim kurumları arasında yerini almaktır. ... lisesi klasik bir liseden çok ötesi... sloganıyla yola çıktık. Fen lisesi kadar sayısal, sosyal bilimler lisesi gibi eşit ağırlık ve sözel, hazırlık sınıfı kadar da yabancı dili güçlü bir liseyiz. Üniversite sınavlarında okulumuzun yüzde beşlik dilim içinde olacağı akademik başarıyı ve ulusal, uluslararası bilim etkinliklerinde ve yarışmalarında okulumuzu en iyi şekilde temsil etmeyi hedefliyoruz. Okulumuz akademik başarının yanında sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlerinde yapıldığı yurtiçi ve yurtdışı gezilerinin yapıldığı öğrenci kulüplerinin aktif olduğu bir kurumdur.”(OM)

“Bu okul adı üstünde proje okulu hedefleri olan bir kurum. Okul yönetimi tarafından akademik başarı yazılı sınavlar ve deneme sınavlarıyla sürekli ders ders zümre zümre takip ediliyor. Akademik başarının yanında sosyal etkinliklere ve projelere önem verir. Alışılmışın dışında bir idareci, bir vizyonu var. Okul müdürümüzün talebi ve desteği doğrultusunda Erasmus +KAI projesi oluşturduk...”(ÖN1)

“...Okul müdürü derslere girer bazen özellikle boş derslerde gelir. Sınıf, sınıf toplantı yapar rehber öğretmen ile birlikte, sınav başarısı ve deneme sınavlarının sonuçlarına yönelik. Okulda yapılan projeleri, sosyal etkinlikleri ve yarışmaları anlatır. Bu tür çalışmalara katılmamızı ister.”(Öİ5).

Okul müdürünün hedefleri oluşturma davranışlarının katılımcılar tarafından algılanmasında benzerlik görülmektedir. Bulduğu çevrede başarılı bir öğretim liderliği sergileyen okul müdürünün hedefleri oluşturma temasında öncelikle hedefleri somut olarak ifade ettiği görülmektedir. Katılımcılar okulun misyonunu fen lisesi, sosyal bilimler lisesi ve yabancı dille öğretim yapan okullar kadar başarılı olmak; vizyonunu ise marka değeri

olan okullar ile anılmak olarak ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların okulun akademik başarı hedefinin ulusal sınavlarda yüzde 5'lik dilim içinde olmak olarak belirlendiğini; sosyal kulüp çalışmalarını, ulusal ve uluslararası projelere katılım sağlamayı önemsediklerini söylemişlerdir. Okul hedeflerinden birini de başlatmış oldukları danışman öğretmen sistemini tüm sınıflarda uygulamaya geçirmek olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema hedefleri duyurma alt temasıdır. Bu alt temaya ilgili olarak katılımcılardan bazılarının doğrudan ifadelerine yer verilmiştir.

“...Hiç yapmasak hafta da bir gün mini toplantı yaparız hedefleri iletmek için. Sınavlardan önce sınavlardan sonra deneme öncesi deneme sonrası değerlendirme yaparız. Kayıt esnasında velilere hedeflerimizi birebir görüşmelerle iletiyoruz. Vera mesajlaşma programımız var oradan düzenli olarak önemli zamanlarda mesaj göndeririz. Öğrenci başarısı denemeler ve derslerde yapılan sınavlarla somut olarak izliyoruz ve veliler ile paylaşıyoruz. Öğrencilerle her sabah tören yaparak gerekli duyuruları yaparız.”(MY).

“... Sosyal medya aracılığıyla tüm başarılı etkinlikler duyurulur.”(ÖN3).

“...Okul tercih öncesi ve kayıt dönemin de bu konuda bilgilendirme yapıldı. Okulun tanıtımının yapıldığı bir broşür de okulun akademik başarı, yarışmalar, projeler, geziler ile ilgili hedefleri yer almaktaydı. Müdürümüz ödül törenlerinde sosyal kulüp çalışmalarının önemini anlatır.”(Öİ4).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul müdürünün öğrencilere hedefleri sabah törenlerinde, bireysel görüşmeler yaparak ve kayıt sürecinde dağıtılan broşürler ile öğretmenlere ise hedefleri daha çok resmi toplantılarda ve bireysel görüşmeler şeklinde duyurduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticileri okul web sitesi ve sosyal medya araçlarını etkin bir şekilde kullanarak veliler ile iletişimi sağladıkları görülmektedir. Tablo 2’de görüleceği üzere okul müdürünün okul amaçlarını belirleyerek oluşturduğu misyon ve vizyonu paydaşlar ile her fırsatta paylaşarak belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliğini sağladığı söylenebilir.

3.2. Okul Müdürünün Öğretimi Denetleme Davranışları

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre okul müdürünün öğretimi denetleme davranışları temasına ait bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Okul Müdürünün Öğretimi Denetleme Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Öğretimi Denetleme	Hedeflere Yönelik Denetleme	Tüm öğretmenlerin derslerini denetleme	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN3, ÖN4, ÖN5, ÖN6
		Okulda yapılan kursları denetleme	OM, MY, ÖN2, Öİ2, Öİ3, Öİ5
		Yapılması gerekli evrakları denetleme	OM, ÖN2, ÖN5, ÖN6
		Sınıflara göre ders başarısını ve deneme sınavlarındaki başarıyı denetleme	OM, MY, ÖN1, ÖN6, Öİ1
		Veli ile iletişimi denetleme	OM, MY, ÖN6
		Öğrenci danışmanlığını denetleme	OM, ÖN1, ÖN3, ÖN5, ÖN6
	Öğretim Sürecini Denetleme	Devamsızlık takibine göre denetleme	OM, MY,
		Sosyal faaliyet çalışmalarını denetleme	OM, MY, ÖN3, ÖN6, Öİ2
		Ulusal ve uluslararası proje ve yarışma çalışmalarını denetleme	OM, MY, ÖN1, ÖN3, ÖN5
		Okul içinde gözlem yapma ve birimleri kontrol etme	OM, MY, ÖN6, Öİ2, Öİ3
		İlçe MEM, öğrenci, öğretmen ve veliden gelen bilgiye dayalı denetleme	OM, MY, ÖN1
		Sabah törenlerinde denetleme	OM, MY, ÖN6, Öİ1, Öİ3, Öİ5
	Veriye Dayalı Değerlendirme	Resmi olmayan sınıf ziyaretleri ile denetleme	OM, Öİ5
		Resmi toplantılar ile değerlendirme	OM, MY, ÖN1, ÖN4, ÖN5
	Bireysel görüşmelerle değerlendirme	OM, MY, ÖN1, ÖN3, Öİ1, Öİ3	
	Resmi olmayan toplantılarla değerlendirme	OM, MY, ÖN4, Öİ2, Öİ3	
	Törenlerde değerlendirme	OM, MY, Öİ1, Öİ3, Öİ5	

Elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün öğretimi denetleme davranışları teması; hedeflere yönelik denetleme, öğretim sürecini denetleme ve veriye dayalı denetleme olmak üzere 3 alt temadan oluştuğu görülmektedir.

Hedeflere yönelik denetleme alt teması ile ilgili katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Yıl içerisinde muhakkak derslere girerim, değerlendirme formuna göre gözlem yaparım. Sene başı öğretmenler kurulu toplantısında bunu söylerim. Öğretmenin sınıf yönetimine, yazılı sınavların yapılış şeklini ve ulusal sınavlara uygunluğuna bakarım. Sınıfın ders başarısını ve deneme başarısını incelerim, veliler ile yapılacak iş birliği esaslarına uyma, veli toplantıları düzenleme başarı için veli görüşmeleri yapılmış mı bakarım. Zümre ve şube öğretmenleri kurulu toplantılarına katılırım, çalışmalarını izlerim. Destekleme ve yetiştirme kurslarını, ders dışı egzersiz çalışmalarını, belirli gün ve haftalarla ilgili hazırlıkları, projeleri, gezi dosyalarını, kulüp çalışmalarını denetlerim ve öğretmenlerden bilgi alırım.” (OM)

“...Her öğretmenin dersine en az bir kere girmeye çalışır. Bizden yapmamızı istediği çalışmaların denetimini yapar. Değerlendirme formuna göre ders sürecini izler. Zümre toplantılarına, şube öğretmenler toplantılarına katılır, bunları çok önemser. Yapılacak alan gezilerinin evraklarını denetler.” (ÖN5)

“Okul müdürümüz yazılı sınavlar ve genel deneme sınavların sonuçlarını izler. Sınav sonuçları ile ilgili ayrıntılı olarak oluşturulan kazanım değerlendirme formunu bize verir ve velilere de sonuçları duyurur. Deneme sonuçları ile ilgili törenlerde konuşur. Gerek gördüğünde bireysel görüşmeler de yapar...” (Ö11)

Katılımcılardan elde edilen verilere göre hedeflere yönelik denetim alt temasında okul müdürünün sene başı oluşturulan hedefler doğrultusunda ders ve kurs denetimleri yaptığı, yapılması gereken evrakları incelediği ve sınıflara göre ders başarısının izlendiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğrenci devamsızlığını ve akademik başarıyı sıkı bir şekilde takip ederek öğrenci velilerine anlık olarak bildirdiği görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema öğretim sürecini denetleme alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Yıl içerisinde makam odasında tek başına oturduğumu görmedim. Sürekli okul içinde gözlem yapar; öğretmenleri, öğrencileri izler... Sabah törende okul kıyafetlerini denetlerim, daha sonra tüm katları dolaşırım ve nöbetçi öğretmenleri ziyaret ederim. Devamsızlıkları ve giriş çıkışları sürekli izlerim. Okul müdürü her türlü etkinlik, yarışma, proje ve gezide öğretmenler ve öğrencilerle beraber olmak ister. Yapılan çalışmalarını izler ve denetler.” (MY).

“...Bizden yapmamızı istediği çalışmaların denetimini yapar. Beğendiği noktaları söyler. Bazı konular da şöyle yapsan dahi iyi olur şeklinde konuşulur. Okulumuza birçok yazar, şair, akademisyen, işadamı vb. misafir gelir. Okulda söyleşi, eğitim, imza günü vb. etkinlikler yapılır. Bu sürecin takibini kendisi yapar ve sürecin içerisinde yer alır.” (ÖN5).

“...Sabah giriş ve çıkışları denetler. Törenlerde, yarışmalarda, kutlamalarda ve gezi sürecinde yapılan çalışmalarını izler. Sportif yarışmalara katılır ve maçları izler.” (Ö15).

Yönetici ve öğretmenlerden elde edilen verilere göre öğretim sürecini denetim alt temasında okul müdürünün sosyal faaliyetler ve kulüp çalışmalarını denetlediği, okul içinde sürekli gözlem yaptığı, ilçe MEM ve velilerden gelen dönütlere göre süreci denetlediği görülmektedir. Öğrencilerden gelen cevaplarda ise sabah törenlerinde denetleme yapıldığı ve okul müdürünün sınıfları ziyaret ettiği bilgisine ulaşılmıştır.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema veriye dayalı değerlendirme alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Sürekli okul içinde gözlem yapar. Öğretmenleri, öğrencileri izler ve gözlemlerini not alır. Benden de aynı şekilde not almamı ister. Ohumsuz bir durum gördüğünde bunu hissettirir ve bunları yazar. Cebi küçük küçük kağıtlardan yazdığı notlarla doludur. Yeri geldiğinde notlarını çıkartıp söyler.” (MY).

“...Denetim sonrası değerlendirme yapar. Beğendiği noktaları söyler, bazı konular da şöyle yapsan dahi iyi olur şeklinde konuşulur. Şube de bulunan tüm öğrencilerin başarı durumları, kişilik özellikleri ve arkadaşlarıyla olan ilişki durumlarının değerlendirilir.” (ÖN1).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre veriye dayalı değerlendirme alt temasında okul müdürünün resmi toplantılar, bireysel görüşmeler, resmi olmayan kısa toplantılar ve veriye dayalı değerlendirme yaptığı görülmektedir. Öğrencilerden alınan cevaplar doğrultusunda okul içinde gözlemler yaptığı ve bunları not alarak, törenlerde ve bireysel görüşmelerle değerlendirdiği görülmektedir. Tablo 3'te görüleceği üzere okul müdürünün belirlenmiş ve paylaşılmış hedefler doğrultusunda sürece yönelik denetim yaparak elde ettiği veriler doğrultusunda değerlendirme yaparak etkili bir geri bildirim mekanizması oluşturduğu söylenebilir.

3.3. Okul Müdürünün Mesleki Gelişimi Teşvik Davranışları

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre okul müdürünün mesleki gelişimi teşvik davranışları temasına ait bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Okul Müdürünün Mesleki Gelişimi Teşvik Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Mesleki Gelişimi Teşvik	Yönetici Gelişimi	Yurt dışındaki okulları inceleme	MY
		Yönetim alanındaki seminerlere katılma	OM, MY
		İl ve ülke genelindeki başarılı okulların faaliyetlerini inceleme	OM, MY, ÖN2, ÖN3, ÖN5, ÖN6
		Başarılı okulları proje ve gezilerle yerinde gözlem ve inceleme	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN4, ÖN5,
	Öğretmen Gelişimi	Proje yazımı konusunda eğitimler alma	OM, MY, ÖN2, ÖN6
		Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarına yönelik eğitim talebinde bulunma	OM, MY, ÖN5, ÖN6
		Mahalli ve merkezi öğretmen eğitimlerini haber verme	OM, ÖN1, ÖN2, ÖN4,
	Öğrenci Gelişimi	Mesleki gelişim faaliyetlerini tüm okul öğretmenleri ile paylaşma	OM, ÖN1, ÖN2, ÖN3, ÖN4, ÖN6
		Öğretmen eğitimleri için ders programını ayarlama	OM, ÖN2
		Yurtdışı projelere öğretmenlerin katılımını sağlama	OM, ÖN1, ÖN4, ÖN6
Öğretmenleri kendi branşları ve farklı branşlarda derslere girmelerini isteme		OM, MY, ÖN1, ÖN4, ÖN5, ÖN6	
Öğrenci Gelişimi	Öğrencilere yönelik farklı alanlarda eğitimler düzenleme	OM, MY, Öİ1, Öİ2, Öİ3	
	Öğrencilere yönelik yurt içi ve yurt dışı eğitim, sanat, spor ve kültür gezileri yapma	OM, MY, ÖN2, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ5	
	Öğrencilerin gelişimine yönelik mesleki kariyer günleri yapma	OM, MY, ÖN2, ÖN4, ÖN5, Öİ3, Öİ5	
	Öğrencilerin gelişimine yönelik sosyal kulüpleri aktif yapma	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN6, Öİ1, Öİ2, Öİ4	

Elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün mesleki gelişimi teşvik davranışları teması; yönetici gelişimi, öğretmen gelişimi ve öğrenci gelişimi olmak üzere 3 alt temadan oluştuğu görülmektedir. Yönetici gelişimi alt teması ile ilgili katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Okul müdürü olarak yönetim alanındaki seminerlere eğitimlere katılırım. Başarılı okulların faaliyetlerini inceledim. Kabataş Lisesi'nde yapılan çalışmalarını öğretmenler ile birlikte gezi yaparak inceledik. Projeler ve geziler aracılığıyla yurt dışındaki okulları inceledim. Macaristan'da üstün yetenekli öğrenciler eğitimine katıldım. Almanya, Hollanda ve İtalya'da okulları inceledim.”(OM).

“...YÖGEP eğitimine katıldım. ... Fen Lisesi'nde görev yapmış okul müdürü ile fikir alışverişi yaparak deneyimlerinden faydalanmaya çalışıyorum. Gelişime devam ediyorum.”(MY).

“...Öğretmenlerden almış oldukları eğitimle ilgili bilgilendirme yapmasını ister, kendisi de konunun detaylarını öğrenmeye çalışır.”(ÖN6).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre yönetici gelişimi alt temasında okul müdürünün; yurt dışındaki okulların yönetim ve eğitim süreçlerini incelediği, yönetim alanındaki seminerlere katıldığı, il ve ülke genelindeki başarılı okulların faaliyetlerini takip ettiği görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema öğretmen gelişimi alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Öğretmen bilişim ağı üzerindeki eğitimleri takip etmemizi ister. İl geneli yapılacak eğitim kursları ile ilgili bilgi verir. Erasmus projesi kapsamında öğretmen kursları ve işbaşı gözlem için gerekli kriterler konusunda bilgilendirmeler yapıldı. Mesleki açıdan yurtdışı (İtalya) ve yurt içi gezileri (Bilim merkezi ve Kabataş Lisesi) düzenlenir.” (ÖN1).

“...Bakanlığın ve il genelinde yapılacak olan mesleki gelişim kurslarını haber verir. Zümreler arası iş birliğine önem verir. Birbirimizin ve diğer branşlardaki öğretmenlerin derslerini izlememiz konusunda öneride bulunur. Yapılacak projelerin, etkinliklerin nasıl yapıldığı ile ilgili tüm öğretmenlere sunumunun yapılmasını ister...” (ÖN4).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre öğretmen gelişimi alt temasında okul müdürünün öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarına yönelik eğitim talebinde bulunduğu, mahalli ve merkezi öğretmen eğitimlerini haber verdiği, mesleki gelişim faaliyetlerinin tüm okul öğretmenleri ile paylaşıldığı, öğretmenlerin eğitimleri için ders programında ayarlama yapıldığı ve yurtdışı projelere farklı öğretmenlerin katılımının sağlandığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema öğrenci gelişimi alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“... Öğrencilere yönelik mesleki kariyer günlerinde söyleşiler yapılır.” (ÖN2)

“...Okulda öğrenci gelişimi açısından yurtdışı kültürel geziler yapılmakta. Geçen yaz 21 şehir 15 ülkenin olduğu yurtdışı gezisi yaptık. Yurt içinde İstanbul, İzmir, Eskişehir’e eğitim (üniversite) ve kültürel geziler yaptık. Ders başarısına yönelik Türkiye geneli deneme sınavları yapılıyor. Kocaeli Üniversitesi Havacılık ve Uzay Mühendisliği Bölüm Başkanı okulumuzda bilgilendirme semineri verdi.” (Öİ1).

“...Okulda öğrenci gelişimi için Almanca oyun ve İngilizce tiyatro gibi etkinlikler yapılıyor.” (Öİ2).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre öğrenci gelişimi alt temasında okul müdürünün öğrencilerin gelişimine yönelik mesleki kariyer günleri etkinliği düzenlediği, öğrencilerin gelişimine yönelik sosyal kulüplerin aktif olduğu ve öğrencilere yönelik yurt içi ve yurt dışı gezileri yapıldığı görülmektedir. Doğrudan alıntılar ve tablo 4’te görüleceği üzere okul müdürünün mesleki gelişim sürecine önem vererek nitelikli eğitim öğretim sürecine katkı sağladığı söylenebilir.

3.4. Okul Müdürünün Kaynak Sağlama Davranışları

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin “Size göre okul müdürünün kaynak sağlama davranışları nasıldır? Örnek vererek açıklar mısınız?” sorusuna vermiş olduğu cevaplara göre amaçları iletilme davranışları temasına ait bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 5).

Elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün kaynak sağlama davranışlarının teması, kaynak bulma ve kaynakları kullanma olmak üzere 2 alt temadan oluştuğu görülmektedir.

Kaynak bulma alt teması ile ilgili katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Çevremizdeki sanayi kuruluşları ile görüşmeye gidiyoruz. Yapacağımız etkinliklere sponsor olmalarını istiyoruz. Velilerden kaynak konusunda sıkıntı yaşamıyoruz. Hepsi ile kayıt esnasında birebir görüşme yapıyoruz. Bu görüşmelerde ihtiyaçlarımızı ve yapacaklarımızı anlatıyorum, çok güzel geri dönüşler oluyor. Velinin bağış yapmasındaki en önemli etken yapılan çalışmaları görmesi (etkinliklere davet ediyorum, toplantılarda anlatıyorum, sosyal medya da paylaşıyorum, broşür bastırıp dağıttım)ve bizlere güvenmesi.” (OM)

“...Okul müdürümüz okul kütüphanesini oluşturma ve geliştirme sürecinde yazıştığımız kurumlardan kişisel bağışların okula getirilmesi için gerekli nakliye kaynağını temin etti. Gerekli dolap, sandalye ve masa gibi gerekli donanım için il ve ilçe kurumlarından ihtiyaçlarımızı temin etti. Okula davet ettiğimiz konuklarımız için de her zaman gerekli olan fiziki ve maddi kaynakları sağlar(ÖN4).

“...Okul bahçesine Bocce sahası ve atletizm dersi için kum havuzu yapılırsa iyi olur dedik. Okul müdürü hemen çalışmalara başladı. Okulumuzda bu alanları oluşturdu.” (Öİ1).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre kaynak bulma alt temasında okul müdürünün okulun kaynaklarını bakanlığın gönderdiği ödenek ve kantin gelirlerinden, kayıt sırasında yapılan ayni ve nakdi bağışlardan, fiziki donanım ve temizlik malzemesini ilçe MEM’ den sağladığı görülmektedir. Ayrıca çevredeki sanayi kuruluşları ve esnaftan bağış ve sponsorluk, hayırseverlerden sadaka ve zekat adı altında bağış, sosyal yardımlaşma kulübü öğretmen bağışları ve yerel yönetimden sağladığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema kaynakları kullanma alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Okulda yapılacak sosyal etkinliklerde (tiyatro) kostüm, ses sistemi vb. ihtiyaçlarda okul müdürümüz gerekli kaynağı sağlıyor.”(ÖN2).

“...Biz robotik kulübü olarak her yıl proje yaparak yarışmalara katılıyoruz. Yaptığımız projelerde maddi kaynak gerekli oluyor. Okul müdürü çevredeki sanayi kuruluşlarından maddi kaynak sağlıyor.”(ÖN3).

“...Okullar arası maçlar için gerekli formları okul müdürümüz yaptırdı. İstedığımız gerekli spor malzemelerini okula aldı. Bunları rahat bir şekilde kullanabiliyoruz. Kocaelispor'un maçlarına için ücretsiz bilet veriyorlar.”(Öİ2).

Tablo 5. Okul Müdürünün Kaynakları Sağlama Davranışlar

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kaynak Sağlama	Kaynak Bulma	Bakanlığın gönderdiği ödenek, kantin geliri, kayıt sırasında yapılan ayni ve nakdi bağışlar	OM, MY
		MEM' den fiziki donanım ve temizlik malzemesi talep etme	OM, MY
		Çevredeki sanayi kuruluşları ve esnaftan bağış ve sponsorluk alma	OM, MY, ÖN2, ÖN4
		Hayırseverlerden sadaka ve zekat adı altında bağış talep etme	OM, MY, ÖN3, Öİ2
		Sosyal yardımlaşma kulübü öğretmen bağışları	MY, ÖN6 ÖN1, ÖN2, ÖN5,
	Kaynakları Kullanma	Yerel yönetimden maç biletleri ve gezi için araç temin etme	OM, MY, ÖN1, ÖN5, Öİ2, Öİ4
		Okul içinde kütüphane ve spor alanları oluşturma	OM, MY, ÖN4, Öİ1
		Kaynakları sosyal kulüp faaliyetleri için kullanma	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN4, Öİ4
		Kaynakları Proje ve yarışmalar için kullanma	OM, MY, ÖN1, Öİ3, Öİ5
		Kaynakları araç gereç ihtiyaçları için kullanma	OM, MY, ÖN1, ÖN2
İhtiyacı olan öğrenciler için kullanma	OM, MY, ÖN1,		

Katılımcılardan elde edilen verilere göre kaynakları kullanma alt temasında okul müdürünün okulun kaynaklarını sosyal kulüp faaliyetleri için kullandığı, kaynakları proje ve yarışmalar için kullandığı, kaynakları araç gereç ihtiyaçları için kullandığı ve ihtiyacı olan öğrenciler için kullandığı görülmektedir. Doğrudan alıntılar ve tablo 5'te görüleceği üzere okul müdürünün çevre ile etkili iletişim kurarak eğitimin niteliğini arttırmak için gerekli kaynakları sağladığı görülmektedir.

3.5. Okul Müdürünün Teşvik Sağlama Davranışları

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre okul müdürünün teşvikler sağlama davranışları temasına ait bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 6).

Elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün teşvik sağlama davranışları temasının çalışanları harekete geçirme ve çalışmalarını ödüllendirme olmak üzere 2 alt temadan oluştuğu görülmektedir. Çalışanları harekete geçirme alt teması ile ilgili katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Okul da başarılı çalışmalar için okul müdürünün öğretmenleri harekete geçirmesi gerekmektedir. Öğretmenlere (bireysel, zümre, kurolda) ne tür çalışmalar yapacaksınız diye sorarım. Öğretmenlerin fikirlerini dinlerim. Ben de bu konuda araştırma yapar, örnekleri öğretmenler ile paylaşıyorum.”(OM).

“...Okul müdürümüz dostça bir anlayışla öğretmenlere yaklaşır. Öğretmenler arasında ayırım yapmaz. Öğretmen ile her fırsatta birebir görüşüp öğretmenleri tanımaya anlamaya yeteneklerini fark etmeye çalışır. Öğretmenlerin fikrini sorar, bu alanda bu tür etkinlikler yapılıyor sen yapabilir misin? Ayrıca kendisinin teknolojiyi kullanabilmesi, tüm alanlarda az çok fikir sahibi olması çalışmaların başarısını artırıyor.”(ÖN5).

“...Okul müdürünün bizim fikirlerimizi dinlemesi, kendi fikirlerini bize söyleyerek anlatması bizlere bu okulda değerli olduğumuzu hissettiriyor. Bizi teşvik ediyor.”(Öİ3).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul müdürünün çalışanları harekete geçirme alt temasında öğretmenlere ne tür çalışmalar yapacaklarını, öğrencilere de sosyal kulüplerde yapmak istedikleri etkinlikleri sorduğu görülmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalardan örnekler göstererek, başarılı olmuş mezun öğrencileri okula davet ederek, yapılacak çalışmalarda karara katarak, başarılı çalışmaları sosyal medya hesaplarından paylaşarak çalışanları harekete geçirdiği görülmektedir.

Tablo 6: Okul Müdürünün Teşvikler Sağlama Davranışlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Teşvik Sağlama	Çalışanları Harekete Geçirme	Öğretmenlere bireysel ve toplantılarda ne tür çalışmalar yapacağını sorma	OM, ÖN2, ÖN4, ÖN5, ÖN6
		Öğrencilere sosyal kulüplerde yapmak istedikleri etkinlikleri sorma	OM, Öİ1, Öİ4, Öİ5
		Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan çalışmalardan örnekler sunma	OM, ÖN1, ÖN5, ÖN6
		Başarılı olmuş mezun öğrencileri okula davet etme	OM, Ö1, Öİ2, Öİ3, Ö4
		Yapılacak çalışmalara ortak karar verme	OM, ÖN2, ÖN3, Öİ4, Öİ5
		Başarılı çalışmaları okul sitesinden ve sosyal medya hesaplarından paylaşma	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN4, ÖN6, Öİ3, Öİ5
		Başarılı çalışma yapan öğretmenler için ilçeye başarı belgesi teklif etme	OM, MY, ÖN3
	Çalışmaları Ödüllendirme	Başarılı öğretmen ve öğrencilere odasında tebrik etme (çay, kahve)	OM, ÖN1, ÖN6, Öİ1, Öİ3
		Törenlerde başarılı öğretmenleri onurlandırma	OM, MY, ÖN3, Öİ1, Öİ2
		Öğrencilere ödül verme	OM, MY, ÖN1, ÖN5, Öİ3
		Velileri okula çağırarak onur günleri düzenleme	OM, MY, ÖN1, ÖN2, ÖN4, ÖN6
		Başarılı çalışma yapan öğretmenler için teşekkür belgesi yazma	OM, ÖN1, ÖN3, ÖN5
		Kurul toplantılarında söyleyerek onurlandırma	OM, ÖN1, ÖN3, ÖN5

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema çalışmaları ödüllendirme alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Başarılı çalışmalar yapan öğretmen ve öğrencilerimizi teşvik amaçlı okulun sitesinden ve sosyal medya hesaplarından paylaşıyorum. Öğretmen başarılı bir ürün ortaya koyduğunda müdürümüz başarı belgesi yazar. Öğrencileri törenlerde sahneye çıkarır ve tebrik ederek ödül verir.”(MY).

“...Okul müdürümüz çok çalışkandır. Onun bu çalışkanlığını gören birinin harekete geçmemesi zor. Sürekli başarılı etkinlikleri, çalışmaları izler ve takip eder. Başarılı çalışmaları takdir eder. Ayrıca toplantılarda bizlerin fikirlerini sorar. Sürekli yeni neler yapabiliriz? Öğrenciye nasıl faydalı olabiliriz?”(ÖN6).

“...Okulda derslerin yanında kulüp çalışmalarının yapılması yeteneklerimi sergileme fırsatı bulmak bende teşvik edici etki oluşturuyor. Ayrıca okul müdürünün törenlerde başarılı çalışmaları ödüllendirmesi çok önemli.”(Öİ1).

“...Okul müdürümüz bilimsel projelere ve yarışmalara katılmadan önce törenlerde sahneye çıkartarak bizden başarı beklentisini söyler. Başarılı olabileceğimiz konusunda motive eder. Bizi alkışlatarak yarışmalara uğurlaması teşvik eder.”(Öİ2).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre çalışmaları ödüllendirme alt temasında okul müdürünün başarılı öğretmen ve öğrencilere odasında tebrik ederek, törenlerde başarılı öğretmenleri onurlandırarak, öğrencilere ödül vererek, veliler için onur günleri düzenleyerek, başarılı çalışma yapan öğretmenler için teşekkür belgesi yazarak ve kurul toplantılarında söyleyerek onurlandırma şeklinde ödüllendirme yaptığı görülmektedir. Doğrudan

alıntılar ve tablo 6'da görüleceği üzere okul müdürünün paydaşların görüşüne önem vererek ve yapılan çalışmaları ödüllendirerek nitelikli uygulamaların yapılmasını sağladığı söylenebilir.

4.6. Okul Müdürünün Destek Sağlama Davranışları

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre okul müdürünün destek sağlama davranışları temasına ait bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Okul Müdürünün Destek Sağlama Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Destek Sağlama	Yöneticinin Destek Bulması	Üst yöneticileri başarılı etkinliklerde okula davet ederek destek alma	OM, ÖN3
		Toplantılar, etkinlikler ve sergi davetleri ile veli desteğini alma	OM, MY, ÖN6
		Yerel yönetimlerden destek alma	OM,
		Çevredeki kuruluşlardan destek alma	OM, MY
		Öğretmen ve öğrencilerin desteğini alma	OM, MY, ÖN3, ÖN6,
	Üniversitelerden eğitim desteği sağlama	OM, Öİ1, Öİ1, Öİ4,	
	Öğretmeni Destekleme	Sendikal ayrımcılık yapmama ve ayrışmayı önleme	MY, ÖN4, ÖN5, ÖN6
		Zümre içi ve zümreler arası iş birliğini destekleme	OM, ÖN4, ÖN6
		Sosyal kulüplerin iş birliğini destekleme	OM, MY, ÖN1, ÖN4
		Etkili iletişim kurma ve birlikte sosyal aktiviteler yapma	OM, MY, ÖN1, ÖN2
Öğrenciyi Destekleme	İnsani değerlere önem verme	OM, MY, ÖN2, ÖN3, ÖN5	
	Danışman öğretmen belirleme ve takibini yapma	OM, MY, ÖN1, ÖN3, ÖN4, ÖN5, Öİ5, Öİ3	
	Toplantılarda tüm öğretmenleri öğrenciler hakkında bilgilendirme	OM, MY, ÖN4	
	Öğrencilere moral etkinlikleri yapma	OM, MY, ÖN1, Öİ3	
	Yarışma ve projelerde öğrencinin yanında olma	OM, MY, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5	
Çevredeki başarılı okullar ile ortak çalışmalar yapma	OM, ÖN1, Öİ1		

Elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün destek sağlama davranışları teması; yöneticinin destek bulması, öğretmeni destekleme ve öğrenciyi destekleme olmak üzere 3 alt temadan oluştuğu görülmektedir. Yöneticinin destek bulması alt teması ile ilgili katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Bir okul müdürünün okulunda personeline destek sağlayabilmesi için öncelikle kendisinin destek alabilmesi (üst kurumlardan ve velilerden) gerekmektedir. Ben bu desteği yaptığım çalışmalardan alırım. Yaptığımız çalışmaları duyurmaya önem veririm. Başarıyı gören herkes buna ortak olmak için destek verir.”(OM)

“...Okulda yapılan her etkinlikte (sergi, tiyatro, kermes) velileri bilgilendiririz. Veliyi işin içine katarız.”(MY)

“...Okul müdürünün öğretmenler arasında sınıflama yapmayarak yapılan çalışmaların değerlendirildiğini görmek önemli. Her fırsatta desteğini hissettirmesi, yanımızda olması kaliteli işler oluşmasını sağlıyor.”(ÖN6)

“...Okul müdürümüzün bizimle sürekli iletişim içinde olması, yaptığımız çalışmaları takip etmesi, bizleri tebrik etmesi, sınavlarda başarılı olmuş eski öğrencilerini okula davet ederek bizlerle görüşürmesi, bizlerin de başarılı olabileceğimizi söylemesi bize olan güvenini ve desteğini gösteriyor.”(Öİ)

Katılımcılardan elde edilen verilere göre yöneticinin destek bulması alt temasında okul müdürünün başarılı etkinliklerde üst yöneticileri ve velileri okula davet ederek desteklerini sağladığı görülmektedir. Ayrıca yerel

yönetimlerden destek sağladığı, çevredeki kuruluşlar, öğretmenler ve öğrencilerle etkili iletişim kurarak desteklerini sağladığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema öğretmeni destekleme alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Okul müdürü okul içerisinde birlik ve beraberliğe çok önem verir. Farklı görüşlerde olan öğretmenler oluyor, bu tür durumlar okuldaki verimli çalışmaya engel olabiliyor; ama okul müdürünün bu konuda tavri nettir. Görüşlerinize saygı duyuyorum ama okulda gruplaşma istemiyorum şeklinde ifade eder. Ne ben ne de sizler sendikal ayrımcılık yapmasın şeklinde söyler.”(MY).

“...Okulda öğretmenler arasında da olumlu bir hava ve birliktelik sağlanmış bunu görebiliyorsunuz. Örneğin 18 Mart etkinlikleri için bir etkinlik hazırlayacağız. Görev bizde ama tüm öğretmenler yardım ediyor.”(ÖN4)

“...Okul müdürü yanına kolayca gidebildiğimiz kendimizi kolayca ifade edebileceğimiz ortamı sağlıyor. Kendisinin bilgi birikimi ve tecrübesi bizlere ilham veriyor. Birlikte başarılı olabileceğimiz duygusunu yaşıyor. Kendisinin her şey kontrol altında sakinliği bizlere güven veriyor.”(ÖN5).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre öğretmeni destekleme alt temasında okul müdürünün sendikal ayrımcılık yapmayarak ayrışmayı önlediği, zümre içi ve zümreler arası iş birliğini desteklediği, sosyal kulüplerin iş birliğini desteklediği, etkili iletişim ile birlikte sosyal aktiviteler düzenlediği, insani değerleri önemseydiği görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ulaşılan diğer alt tema öğrenciyi destekleme alt temasıdır. Bu alt temayla ilgili olarak katılımcıların doğrudan görüşlerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir:

“...Kulüp çalışmalarımız aktif olarak devam ediyor ve buradaki öğrencilerin deneme ve ders başarılarının takibini yapıyoruz. Veliler ile sürekli iletişim halindeyiz.”(ÖN3).

“...Fen lisesi ve sosyal bilimler liseleri ile ortak çalışmalar ve yarışmalar yapıyoruz.”(Ö11)

“...Okul müdürümüz yaptığımız çalışmalarını izlemeye gelmesi, ihtiyaçlarımızı sorması desteğini gösteriyor. Bandırma Füze Kulübünü izlemeye gittik. Ankara gezisine geldi. Kocaeli Van spor maçına geldi.”(Ö12)

“...Okul müdürümüz derse gelir. Okuldan beklentileriniz ne diye sorar. Fikirlerimizi tartışabiliriz.”(Ö15).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre öğrenciyi destekleme alt temasında okul müdürünün danışman öğretmen belirleyerek öğrenciyi desteği önemseydiği, toplantılarda tüm öğretmenleri öğrenciler hakkında bilgilendirerek olumsuz durumlarının önüne geçtiği, öğrencilere moral etkinlikleri yaparak güvenini gösterdiği, yarışma ve projelerde öğrencinin yanında olarak destek sağladığı, çevredeki başarılı okullar ile ortak çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Tablo 7’de görüleceği üzere okul müdürünün yapılan tüm çalışmalara katılmaya önem verdiği görülmektedir. Bu durumun başarı için öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu arttırdığı söylenebilir.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul müdürünün amaçları ileletme davranışları nasıldır?” sorusunda katılımcıların ilk olarak hedefleri oluşturma daha sonra da hedefleri duyurma davranışında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hedefleri oluşturma davranışıyla ilgili olarak okulun misyon ve vizyonunu, kurum markası ve sloganını okul müdürünün belirlediği görülmüştür. Akademik başarı hedefinin somut olarak ifade edilerek ulusal ve uluslararası yarışmalara katılma, kulüp çalışmaları yapma danışmanlık öğretmenlik sisteminin oluşturulması paydaşların fikirleri alınarak ifade edildiği ve izlenecek yolların belirlendiği görülmektedir. Hedeflerin öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından içselleştirmesi için okul müdürü tarafından sık sık toplantılarda, törenlerde, bireysel görüşmelerle, sosyal medya, ve yazılı araçlarla duyurulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalık ve Kılınç (2018) yaptıkları araştırmada öğretim liderliğinin odak noktasının birlikte belirlenen ortak amaçlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada, okul yöneticilerinin öğretim liderliğini birlikte oluşturan amaçlar doğrultusunda okulu yönetmek olarak tanımladıkları görülmektedir. Yılmaz ve Kurşun (2015) okul başarısını okul müdürlerinin sergilemiş olduğu öğretim liderliği davranışlarıyla ilişkilendirmişlerdir. Okul müdürleri akademik iyimserlik göstererek, amaçlar oluşturarak, öğretmenlere öncülük ederek ve öğrencilerin öğretim sürecini takip ederek okul başarısı artırılabilir sonucuna ulaşmışlardır. Anıl ve Sarpkaya (2014) yaptıkları çalışmada okulun amaçlarını geliştirme başlığı altında en çok ifade edilen bulguların akademik

başarıyı arttırma, sosyal kültürel etkinlikleri teşvik etme, okul proje çalışmalarını teşvik etme, alan etkinlikleri düzenleme ve öğretmenlerin fikirlerine önem verme davranışları olarak ifade etmişlerdir. Summak ve Şahin (2013) yaptıkları araştırmada amaçların öğretmen ve öğrencilere duyurulmasının hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların, okul müdürünün amaçları ile ilgili araştırmaya bulgularıyla örtüştüğü ve bulguları destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Başarılı okullara baktığımızda öncelikli konunun amaçları belirleyerek ulaşılabilir hedeflerin ifade edilmesinin olduğu; okuldaki akademik, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere misyon ve vizyona yön belirlediği görülmektedir. Hedefler, sürekli gelişen ve değişen eğitim öğretim süreci ve öğrenci profilleri değerlendirilerek yeniden belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Öğretim liderliği, öğretmenlere rehberlik ederek onları amaçlar doğrultusunda etkili çalışmalarla öğrencilerin gelişimlerini arttırarak başarılı olmalarını sağlamaktır.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Okul müdürünün öğretimi denetleme davranışları nasıldır?” sorusunda katılımcıların önce hedeflere yönelik denetim ve veriye dayalı değerlendirme daha sonra ise öğretim sürecini denetleme alt temasına vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde başarılı öğretim liderliği sergilenen okulda süreç ve sonuç odaklı veriye dayalı olarak denetleme yapıldığı görülmektedir. Okul müdürü öncelikle belirlenen hedefler üzerinden denetleme yapacağını ve bununla ilgili de hedefleri içeren bir gözlem formu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürün öğretim sürecinde yapılan çalışmaları gözlem ve kontroller yaparak izlediği görülmektedir. Okul müdürü gözlem ve kontroller sonucu oluşan veriye dayalı okul paydaşları ile toplantılar ve görüşmeler yoluyla değerlendirme yaptığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Summak ve Şahin (2013) çalışmalarında okul yöneticilerinin okul başarısını izleme ve denetleme faaliyetinin okulun amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı hakkında okul yöneticilerine bilgi sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin öğretim sürecinin geliştirilmesi için ders ve etkinlik gözlemleri yaparak, yazılı dokümanları inceleyerek, görüşme ve toplantılar yaparak süreci takip etmektedirler sonucu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Güneş (2014) çalışmasında okul müdürlerinin genellikle öğretim sürecini derslerde yapılan yazılı sınavlara ve okul geneli yapılan deneme sınavlarına göre değerlendirdiklerini belirtmiştir. Ayrıca Güneş (2014) okullarda yeterli başarıya ulaşmayan okul müdürlerinin öğretim sürecinde öğretmenlere rehberlik yaparak okul başarısını arttırmayı hedeflediklerini tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarının Güneş (2014)’in çalışmasında ulaşılan sonuçlara benzerlik gösterdiği görülmüştür. Anıl ve Sarpkaya (2014) yaptıkları araştırmada öğretimi denetleme boyutunda okul müdürlerinin tüm öğretmenlerin derslerini denetlemediği ve yapılan denetlemelerde de etkili değerlendirme yapılmayarak kısa cümleler ile denetimin değerlendirildiği bulgularına ulaşmıştır. Ulaşılan bu bulguların nedenini araştırma yaptıkları okulların akademik başarı hedeflerinin düşük olması ya da olmaması şeklinde ifade etmişlerdir. Bozkurt ve Taşdemir (2020) de yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin akademik başarıyı arttırmak için eğitim öğretim sürecinde yapılan çalışmaları denetledikleri, denetleme sonuçlarına göre öğretmenleri geliştirme ve destekleme davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Alan yazın incelendiğinde öğretimsel liderlik boyutlarından öğretimi denetleme boyutunun okullarda akademik başarıyı arttırdığı ileri sürülebilir. Akademik başarı hedefi olan okullarda okul müdürlerinin öğretimi denetledikleri diğerlerinin ise etkili denetim yapmadıkları bulgularına ulaşılmıştır. Öğretimi denetleme; programın, öğrencin ve öğretmenin gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Başarılı okullarda okul müdürleri öğretimi denetleme sürecinin her aşamasında yer alarak öğretimin niteliğini arttırmada anahtar rol üstlenmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Okul müdürünün mesleki gelişimi teşvik davranışları nasıldır?” sorusunda katılımcıların önce öğretmen gelişimi ve öğrenci gelişimi daha sonra ise yönetici gelişimi alt temasına vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Çalık ve Kılınç (2018) öğretim liderliğinin en önemli boyutlarından birinin yönetici ve öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimi olduğunu ifade etmiştir. Mesleki gelişim boyutunda katılımcılar, öğretim liderliğini okul yöneticilerinin bireysel gelişimlerini devam ettirerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak olanakları oluşturması olarak tanımlamaktadır. Diğer bir araştırmada Güneş (2014) okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini arttırmak için hizmet içi eğitim seminerlerine katılımı yönünde teşvik ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Anıl ve Sarpkaya (2014) ise farklı lise türlerinde yaptıkları araştırmanın mesleki gelişim boyutunda; hizmet içi kurslara katılım, lisansüstü eğitim yapan öğretmenlerin ders programını ayarlama ve mesleki gelişim gezilerini teşvik etme sonuçlarına ulaşmıştır.

Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçların (Çalık ve Kılınç, 2018; Güneş, 2014; Anıl ve Sarpkaya, 2014) (ATIFLARI EKLEYELİM) mesleki gelişimi teşvik temasının bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenler nitelikli bir öğretim süreci için eğitim alanındaki yenilikleri takip etmeli ve mesleki

gelişimlerini sağlamadılar. Elde ettikleri kazanımları meslektaşlarıyla paylaşarak bilginin yayılmasına aracı olabildiler. Sonuç olarak hızla değişimin yaşandığı bir çağda başarı için mesleki gelişimin desteklenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Okul müdürünün kaynak sağlama davranışları nasıldır?” sorusunda katılımcıların önce kaynakları bulma daha sonra ise kaynakları kullanma alt temasına vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Bu alt temalardan kaynak bulma alt temasında; katılımcıların en çok yerel yönetimden maç biletleri ve gezi için araç temin etme, çevredeki sanayi kuruluşları ve esnaftan bağış ve sponsor bulma, kayıt sırasında yapılan bağışlar ve kantin gelirleri kodlarını betimledikleri görülmektedir. Kaynakları kullanma alt temasında en çok sosyal kulüp faaliyetleri, yarışma ve projelere katılım daha sonra araç gereç ihtiyaçları kodlarını betimledikleri görülmektedir. Çalık ve Kılınç (2018) öğretim liderliğinin anlamına ilişkin yaptıkları araştırmada kaynakları sağlama boyutunda, katılımcıların öğretim liderliğini insan kaynağını ve maddi kaynakları etkili ve verimli kullanma olarak tanımladıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler eğitim öğretim sürecinde öğrenci başarısını arttırmak için (geziler için ulaşım ihtiyacı, öğretim materyali, mekan ve zaman) kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Okul müdürünün de görevlerinden bir tanesi kaynakları sağlayarak adil dağıtılması ve etkili kullanılmasını sağlamaktır (Şişman, 2011).

Yapılan araştırmalar incelediğinde (Summak ve Şahin, 2013; Güneş, 2014; Anıl ve Sarpkaya, 2014; Yılmaz ve Kurşun, 2015; Bozkurt ve Taşdemir, 2022) (Atıflar) okul müdürünün kaynakları sağlama rolü üzerinde çok durulmadığı ve kaynak sağlayıcı olarak yeterince araştırma yapılmadığı görülmektedir. Günümüzde okul dışı öğrenme ortamlarının proje, yarışma ve geziler ile önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Okul müdürlerinin öğrenci başarısını arttıracak bu tür etkinlikler için kaynak sağlayıcılık rolünün önemli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “Okul müdürünün teşvik sağlama davranışları nasıldır?” sorusunda katılımcıların önce çalışanları harekete geçirme alt temasına daha sonra ise çalışmalarını ödüllendirme alt temasına vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Bu alt temalardan çalışanları harekete geçirme alt temasında; katılımcıların en çok okul müdürünün öğretmenlere ne tür çalışmalar yapacağını sorma, öğrencilere sosyal kulüp çalışmalarında yapmak istedikleri etkinlikleri sorma, sosyal medya hesaplarından paylaşma daha sonra ulusal ve uluslararası çalışmalara örnekler verme, başarılı olmuş mezun öğrencileri okula davet etme kodlarını betimledikleri görülmektedir. Çalışmaları ödüllendirme alt temasında en çok başarılı çalışma yapan öğretmenlere teşekkür belgesi yazma, velileri okula çağırarak onur günleri düzenleme ve başarılı çalışma yapan öğretmen ve öğrencileri odasında tebrik etme kodlarını daha sonra kurul toplantılarında ve törenlerde söyleyerek onurlandırma kodlarını betimledikleri görülmektedir.

Yılmaz ve Kurşun (2015) çalışmalarında teşvik sağlama boyutunda; etkili öğretim liderliğini, öğretmen ve öğrencileri başarılı olabilecekleri konusunda cesaretlendirme ve onlara olan güvenini her fırsatta dile getirme biçiminde ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretim lideri; öğretmen ve öğrencilerin çalışmalarını takdir ederek, ödüllendirerek başarı duygusunu yaşayabilecekleri olanakları sağlamalıdır sonucuna ulaşmışlardır. Anıl ve Sarpkaya (2014) araştırmalarında okul müdürlerinin teşvikler sağlama boyutunda; başarılı çalışmalarda öğretmenlere teşekkür belgesi verme, okul törenlerinde öğretmen ve öğrencileri onurlandırma şeklinde uygulamalar yaptıklarını tespit etmişlerdir. Bir diğer araştırmada Güneş (2014) okul müdürlerinin öğrencileri öğrenmeye teşvik etmek için başarılı çalışmalarını ödüllendirme, sosyal etkinliklerle motivasyonu artırma ve hazırlık kursları açma uygulamaları yaptıklarını tespit etmiştir. Okul müdürleri öğretmenleri başarılı çalışmalara teşvik etme amacıyla olumlu iletişim kurma, kişisel ihtiyaçlar konusunda anlamlı ilişki oluşturma davranışları sergiledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yapılan araştırmalarda (Yılmaz ve Kurşun, 2015; Anıl ve Sarpkaya, 2014; Güneş, 2014) elde edilen sonuçların teşvik sağlama temasının bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir. Öğretmenler ve öğrencilerin eğitim öğretim sürecine ilgili olması ve başarıya ulaşmaya yönelik olumlu bir tutuma sahip olmasında en büyük etken okul müdürüdür diyebiliriz. Öğretmen ve öğrencilere öğretim liderliği yapabilen okul müdürlerinin; öğretmenleri harekete geçirecek öğrencilerin eğitim öğretim sürecinde ilgileri ve tutumlarını olumlu yönde geliştirerek, başarıya ulaşmalarını sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın altıncı alt problemi olan “Okul müdürünün destek sağlama davranışları nasıldır?” sorusunda katılımcıların önce yöneticinin destek bulması alt temasına sonra öğretmeni destekleme alt temasına daha sonra

da öğrenciyi destekleme alt temasına vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Bu alt temalardan yöneticinin destek bulması alt temasında; katılımcıların en çok öğretmen ve öğrencilerin desteğini alma ve veli desteğini alma daha sonra da üst yöneticilerin ve yerel yönetimlerin desteğini alma kodlarını betimledikleri görülmektedir. Öğretmeni destekleme alt temasında en çok insani değerlere önem verme, etkili iletişim kurma, birlikte sosyal aktiviteler yapma ve iş birliğini destekleme daha sonra sendikal ayrımcılık yapmayarak ayrışmayı önleme ve zümreler arası işbirliğini destekleme kodlarını betimledikleri görülmektedir. Öğrenciyi destekleme alt temasında en çok yarışma ve projelerde öğrencinin yanında olma, danışman öğretmen belirleme ve öğrencilere moral etkinlikleri yapma daha sonra çevredeki başarılı okullar ile ortak çalışmalar yapma ve öğrenciler hakkında öğretmenleri bilgilendirme kodlarını betimledikleri görülmektedir.

Çalık ve Kılınç (2018) araştırmalarının destek sağlama boyutunda katılımcıların başarılı bir öğretim liderini; güvene dayalı ilişki kuran ve samimiyete dayalı bir ortamın oluşmasını sağlayan kişi olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmalarında, öğretim liderinin olumlu okul iklimi ve kültürünün oluşmasına olan katkısının birlikte öğrenme sürecini desteklediğini ifade etmişlerdir. Diğer bir araştırmada Summak ve Şahin (2013) öğretmenlerin etkili öğretim sürecini gösterebilmeleri için onları karara katma, birlikte kaliteli zaman geçirme ve ihtiyaç duyduklarında yanında olmanın önemi üzerinde durmuşlardır. Etkili iletişim ve dostça bir yaklaşımın takım ruhunun oluşması için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Benzer bir çalışmada Güneş (2014) okul yöneticilerin destek sağlama boyutunda öğretmen ve öğrencilerle iletişime önem verdikleri ve bunun için okulda görünür olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin genelinen çevrenin desteğini sağlamak için veli toplantılarına katılım sağladıklarını, veli ziyaretleri yaptıklarını ve takım çalışmasına önem verdiklerini belirtmiştir.

Yapılan araştırmalarda (Summak ve Şahin, 2013; Güneş, 2014; Çalık ve Kılınç, 2018) elde edilen sonuçların destek sağlama temasının bulgularıyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak okul müdürünün öğretmen ve öğrencilere destek olabilmesi için öncelikle kendisinin çevre ve üst kurum yöneticileri tarafından desteklenmesi gerektiği görülmektedir. Okul müdürlerinin bu desteği etkili iletişim, insani değerlere önem verme ve olumlu okul iklimini oluşturarak sağladığı görülmektedir. Olumlu okul iklimi beraberinde öğrenme kültürü ve okul başarısını getireceği öngörülmektedir.

Araştırma sonucunda buldukları çevrede başarılı olan okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrenciler okul müdürünün sergilemiş olduğu öğretimsel liderlik davranışlarının okul başarısında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Okullarda etkili eğitim öğretim uygulamalarının yapılması ve öğrenci başarısının sağlanmasında okul müdürlerinin liderlik becerileri önemlidir. Bu araştırmanın ve bu konuda yapılan diğer araştırmaların bulgularından ulaşılan sonuçlara göre okul müdürlerinin sergilemiş olduğu öğretimsel liderlik becerilerinin dikkate alınması öğrencilere nitelikli bir eğitim ortamı oluşturma noktasında fayda sağlayabilir.

Öneriler:

Bu araştırmada elde edilen bulgular sonucunda başarılı öğretim liderliğine ilişkin yapılacak başka çalışmalara ışık tutması amacıyla araştırmacılara ve uygulayıcılara birtakım öneriler sunulmuştur.

Uygulayıcılara öneriler:

1. Okul müdürlerine okul başarısını arttırmaları için etkili öğretim liderliği uygulamaları ile ilgili hizmet içi eğitimler verilerek, çalıştaylar planlanarak farkındalık oluşturulabilir. Böylelikle okullar arasındaki başarı farkları azaltılarak eğitimde fırsat eşitliği sağlanabilir.
2. Buldukları bölgede başarılı öğretim liderliği sergilenen okullara diğer okul müdürlerinin ziyaretler yaparak yapılan uygulamaları inceleme ve gözlem yapma fırsatları oluşturulabilir. Böylelikle okul müdürlerinin öğretim liderliği becerilerinin artmasına ve eğitim kurumlarının gelişimine katkı sağlanabilir.

Araştırmacılara öneriler:

1. Başarılı okul müdürlerinin kaynakları sağlama rolüne ilişkin yapılan alan yazın incelemesinde okul müdürünün kaynakları sağlama rolü üzerinde çok durulmadığı ve kaynak sağlayıcı olarak yeterince araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu konunun önemi alan yazında tartışılarak okul müdürlerinin kaynakları sağlama rolü üzerine araştırma yapılabilir.

2. Bu çalışma Kocaeli ilinde liselere geçiş sınavında yüksek puan alan öğrencilerin ilk sırada tercih ettiği bir okulda gerçekleştirilmiştir. Benzer bir araştırma il genelinde özel okulları da kapsayacak şekilde farklı bir katılımcı grubuyla gerçekleştirilebilir.

3. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışma elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılması bakımından nicel araştırma yöntemiyle de yapılabilir. Böylelikle başarılı okul müdürlerinin sergilemiş olduğu öğretim liderliği davranışları hakkında daha kapsamlı uygulamaya yönelik beceriler ortaya konabilir.

4. Ülke genelindeki başarılı öğretim liderliği sergileyen okul müdürlerinin uygulamalarını yansıtacak öğretim liderliği ölçeği geliştirilebilir. Böylelikle tüm ülkede başarılı uygulamaların sayısı artar ve başarılı uygulamaların gelişmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akar, H. (2015). Farklılaşan refah ölçüm yöntemleri ve eğitim açısından Türkiye'nin değerlendirilmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(606), 23-39.
- Akbaba Altun, S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 491-507.
- Anıl, F. ve Sarpkaya, F. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-21.
- Bozkurt, B. ve Taşdemir S. (2022). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1275-1301.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. vd (2021). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çakır, H. (2019). *Hayat boyu öğrenme kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri: Bir karma yöntem araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Çalık, T. ve Kılınç, A. Ç. (2018). Öğretim Lideri olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-13.
- Çubukçu, Z. Ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 121-136.
- Elçi, B. Çetin T. (2015). Başarılı okul müdürleri arasında öğretmenlere yaklaşımları yönüyle hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunun incelenmesi. *Bilgisayar ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 168-187.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güneş, S. (2014). *Ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okulun akademik başarısına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Gaziantep.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Işık, A. N. ve Gümüş E. (2016). Yönetici öz-yeterliliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25 (1), 419-434.
- Kazak, E. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kızıldeniz, M. (2017). *Başarılı okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

- Limon, İ. (2022). Türkiye’de öğretimsel liderlik araştırmaları: lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(2), 241-256.
- Lineburg, P. N. (2010). *The influence of the instructional leadership of principals on change in teachers' instructional practices* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- MEB. (2018). 2023 Eğitim vizyonu.Eriřim tarihi:29.10.2022 https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf
- Özdemir, S. Sezgin, F. Kořar, S. (Ed.). (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 266-282.
- Summak, M. S. ve Şahin, Ç. Ç. (2013). Bilim ve sanat merkezi müdürlerinin öğretimsel lider olarak öğretimsel uygulamalar hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 9(2), 1-14.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tabak, H. (2019). Türk eğitim sisteminde eğitimde fırsat eşitliğine kuramsal bakış: roller ve sorumluluklar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 17(2), 370-393.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* (24), 543- 560.
- Ural, Ö. (2020). *Başarılı okul iyileştirme örnekleri: karşılaştırmalı durum analizi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yalçın, A. (2019). *Okullardaki stratejik planlamanın okul etkililiği üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çaędař Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1), 35-48.
- Yılmaz, K. (Ed.). (2020). *Liderlik kuram-araştırma-uygulama* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.